

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

**BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ STRATEJİ
FORMÜLASYONU YETENEĞİNE VE İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Bozkurt Kağan AKTÜRK

**Enstitü Anabilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman
Enstitü Bilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman**

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Mehtap ÖZŞAHİN

Bu çalışma Yalova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu

Tarafından Desteklenmiştir. Proje Numarası: 2016/D082

Ağustos-2017

T.C.
YALOVAÜNİVERSİTESİ
SOSYALBİLİMLERENSTİTÜSÜ

**BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ STRATEJİ
FORMÜLASYONU YETENEĞİNE VE İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Bozkurt Kağan AKTÜRK (147321007)

**Enstitü Anabilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman
Enstitü Bilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman**

Bu tez 15 Ağustos 2017 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Erman ÇOŞKUN
Prof.Dr.

☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Alper ERTÜRK
Prof.Dr.

☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

B.Leyli ELİTAŞ
Doç.Dr.

☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Şenay YÜRÜR
Doç.Dr.

☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Mehtap ÖZŞAHİN
Yrd.Doç.Dr

☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

BEYAN

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

Bozkurt Kağan AKTÜRK

15.08.2017

ÖNSÖZ

Bu tezin kahramanı ben değilim. Asıl kahraman, bende bu tezi tamamlayacak kaliteyi gören, bana fırsat veren ve bu anlamda her türlü takdiri hak eden hocalarımdır. Nasıl bir zamanlar bazı hocalarım beni, akademik yoldan şarampole savurduysa, gene bazı hocalarım bana bu eğitimde kılavuz oldular. Sadece yol göstermekle kalmadılar, meslektaşları olarak görmem gereken saygıyı hissettirerek içimdeki akademik travmanın iyileşmesini sağladılar. Her türlü akademik ortamda benim için mücadele ettiler. Ben zor bir öğrenciyim. Akademik olarak yaptığım hataları kırmadan düzelttiler. Bu vesile ile bu tezin tamamlanmasında vizyonu ile bana yön veren, benden desteğini esirgemeyen başta danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr.Mehtap ÖZŞAHİN olmak üzere; engin akademik bilgileri ile tezimi yönlendiren Sayın Prof.Dr.Erman ÇOŞKUN ve Doç.Dr.Bilge Leyli ELİTAŞ hocalarıma; tez savunmamda değerli eleştiri ve görüşleri ile daha bilimsel bir bakış açısı kazanmamı sağlayan Sayın Prof.Dr.Alper ERTÜRK ve Doç.Dr.Senay YÜRÜR hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca bu programda emeği geçen, beni yüreklendiren, bana kılavuzluk eden tüm hocalarıma, idari personele ve dostlarıma şükranlarımı belirtmek isterim. Ayrıca Yalova Üniversitesine bu tezin gerçekleştirilmesi için verdiği Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) desteğine teşekkür ederim.

Çalışmalarım boyunca derin sabrı ve desteğiyle bana hep yardımcı olan sevgili eşim Gülsen AKTÜRK'e ve hayatımıza girdiği günden bu yana yaşam kaynağım olan biricik oğlum Mehmet BORA AKTÜRK'e sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunuyor, tezimi gelecekte daha güzel şeyler yapacağına inandığım oğluma ithaf ediyorum.

Bozkurt Kağan AKTÜRK

15 Ağustos 2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
GRAFİK LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8
1.1. Bilgi Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Temel Kavramlar.....	8
1.1.1. Bilgi Kavramına İlişkin Birikim.....	9
1.1.2. Bir Disiplin Olarak Bilgi Yönetimi.....	14
1.1.3. Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Çerçeve.....	14
1.2. Strateji Formülasyon Yeteneği ile İlgili Temel Kavramlar	35
1.2.1. Stratejisi ve Stratejik Yönetime İlişkin Birikim.....	36
1.2.2. Strateji Formülasyon Yeteneği.....	44
1.3. İşletme Performansı.....	61
1.3.1. İşletme Performansı Ölçümünde Finansal Yaklaşımlar.....	64
1.3.2. İşletme Performansı Ölçümünde Finansal Olmayan Yaklaşımla.....	65
BÖLÜM 2: DEĞİŞKENLERİN BİRBİRİLERİ İLE İLİŞKİSİNE	
YÖNELİK LİTERATÜRDEKİ ÇALIŞMALAR.....	68
2.1. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, İşletme Performansına Etkisi.....	69
2.2. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, Strateji Formülasyonu Yeteneğine Etkisi.....	81
2.3. İşletmelerin Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, İşletme Performansına Etkisinde	

Strateji Formülasyonu Yeteneğinin Düzenleyici (Moderatör) Rolü.....	89
BÖLÜM 3: ALAN ARAŞTIRMASI.....	102
3.1. Alan Araştırmasının Amacı.....	102
3.2. Alan Araştırmasının Yöntemi.....	102
3.2.1. Örneklem Evreni Seçimi.....	102
3.2.2. Örneklem Hacmi.....	104
3.2.3. Veri Toplama Aracı.....	105
3.2.4. Veri Toplama Süreci.....	108
3.3. Verilerin Analiz İçin Hazırlanması.....	115
3.3.1. Eksik Verilerin Doldurulması.....	115
3.3.2. Verinin Normal Dağılımı.....	115
3.3.3. Verinin Faktör Testleri İçin Uygunluğu.....	115
3.4. Bulgular.....	116
3.4.1. Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör (Geçerlilik) Analizleri (DFA).....	116
3.4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği.....	123
3.4.3. Değişkenlerin Arasındaki İlişkileri.....	125
3.4.4. Bilgi Yönetimi ile İşletme Performansı Değişkenleri Arasındaki ilişkide	
Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici (Moderatör) Rolü.....	128
3.4.5. Bulguların Hipotezleri Destekleme Durumu.....	136
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	139
KAYNAKÇA.....	150
EKLER.....	174
ÖZGEÇMİŞ.....	179

KISALTMALAR

AMOS	:	Analysis of Moment Structures
BİS	:	Bilgi İletim Sistemi
Bkz.	:	Bakınız
BSC	:	Dengeli Değerlendirme Kartı (Balanced Score Cards)
BYU	:	Bilgi Yönetimi Uygulamaları
CFI	:	Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CMIN	:	Ki-Kare (AMOS Yazılımı kullanımı)
CRM	:	Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
DBV	:	Dinamik Tabanlı Görüş (Dynamic Base View)
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör (Geçerlilik) Analizi
ERP	:	Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)
GFI	:	Uyum İndeksi İyiliği (Goodness of Fit Index)
GSMH	:	Gayri Safı Milli Hâsıla
ICT	:	Bilgi ve İletişim Teknolojisi (Information and Communication Technology)
BT	:	Bilgi Teknolojisi (Information Technology)
İSO	:	İstanbul Sanayi Odası
İP	:	İşletme Performansı
KBV	:	Bilgi Tabanlı Görüş (Knowledge Based View)
LINT	:	Doğrusal Yerleştirme Fonksiyonu (Linear Interpolation)
NFI	:	Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)

PP	:	Sayfalar
RMSEA	:	Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation)
RMR	:	Kalıntıların Ortalama Kare Kökü
SCM	:	Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management)
SD	:	Serbestlik Derecesi (DF)
SFY	:	Stratejisi Formülasyon Yeteneği
TDK	:	Türk Dil Kurumu
vd.	:	Ve diğerleri
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model)

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Literatürdeki Bilgi Yönetim Uygulamalarına İlişkin Tanımlar.....	15
Tablo 2: Bilgi Dönüşüm (SECI) Modeli.....	16
Tablo 3: Literatürdeki Strateji Formülasyon Yeteneğine İlişkin Tanımlar.....	45
Tablo 4: Uluslararası Literatürdeki Bilgi Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar.....	74
Tablo 5: Ulusal Literatürdeki Bilgi Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar.....	79
Tablo 6: Uluslararası Literatürdeki Bilgi Yönetimi ile Strateji Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar.....	85
Tablo 7: Ulusal Literatürdeki Bilgi Yönetimi ile Strateji Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar.....	87
Tablo 8: Uluslararası Literatürdeki Strateji ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar.....	90
Tablo 9: Ulusal Literatürdeki Strateji ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar.....	97
Tablo 10: Ölçeklerinin Yapısı ve Kodlaması.....	107
Tablo 11: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Statüleri.....	109
Tablo 12: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Çalışma Süreleri.....	109
Tablo 13: Ankete Katılan İşletmelerin İhracat Durumları.....	110
Tablo 14: Ankete Katılan İşletmelerin Yaşları.....	110
Tablo 15: Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayıları.....	111
Tablo 16: Ankete Katılan İşletmelerin Sermaye Yapıları.....	112
Tablo 17: Ankete Katılan İşletmelerin Bir Gruba Ait Olma Durumları.....	112
Tablo 18: Ankete Katılan İşletmelerin Ürünlerinin Teknoloji Durumları.....	113
Tablo 19: Ankete Katılan İşletmelerin Sektördeki Rekabetin Şiddetine İlişkin Algıları..	113

Tablo 20: Ankete Katılan İşletmelerin Sektördeki Değişimin Şiddetine İlişkin Algıları..	114
Tablo 21: KMO ve Bartlett's Analizleri.....	116
Tablo 22: DFA Model Uyum Değerleri.....	118
Tablo 23: Bilgi Yönetim Uygulamaları Ölçeği Nihai Yük ve Güvenilirlik Değerleri.....	119
Tablo 24: Strateji Formülasyon Yeteneği Ölçeği Nihai Yük ve Güvenilirlik Değerleri...	121
Tablo 25: İşletme Performansı Ölçeği Nihai Yük ve Güvenilirlik Değerleri.....	123
Tablo 26: Ölçeklerin Örneklem Kümesindeki Cronbach's Alpha Analizleri.....	124
Tablo 27: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları.....	126
Tablo 28: Bilgi Yönetim Uygulamaları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizleri.....	127
Tablo 29: Bilgi Yönetimi Uygulamaları ile Strateji Formülasyon Yeteneği Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	128
Tablo 30: Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz.....	130
Tablo 31: Bilginin Elde Edilmesinin, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz.....	132
Tablo 32: Bilginin Üretilmesinin, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz.....	133
Tablo 33: Bilginin Paylaşılmasının, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz.....	134
Tablo 34: Bilginin Depolanması ve Dokümantasyonunun, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Ana.....	135
Tablo 35: Bilginin Değerlendirilmesinin, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz.....	136
Tablo 36: Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Durumu.....	137

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Bilgi Üretim Modeli.....	211
Şekil 2: Bilgi Paylaşım Modeli.....	244
Şekil 3: Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyonu Yeteneğinin Düzenleyici (Moderatör) Rolü Modeli.....	100
Şekil 4: Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Yol ve Std. Yük Analizi.....	120
Şekil 6: Strateji Formülasyon Yeteneği Ölçeği Yol ve Std. Yük Analizi.....	122
Şekil 6: İşletme Performansı Ölçeği Yol ve Std. Yük Analizi.....	123
Şekil 7: Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolü.....	129

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansı ile ilişkilerinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolü.....	131
---	-----



YAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tez Özeti

TezinBaşlığı: Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Strateji Formülasyonu Yeteneğine ve İşletme Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma.	
TezinYazarı: .B.Kağan AKTÜRK	Danışman: Yrd.Doç.Dr.Mehtap ÖZŞAHİN
Kabul Tarihi: 15.08.2017	Sayfa Sayısı: XI (ön kısım) + 173 (tez) + 6 (ekler)
Anabilimdalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman	Bilimdalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman
Strateji kavramı, işletme literatüründe farklı tanımları bulunsa da günümüzde yönetim disiplinin ayrılmaz bir parçasıdır. Stratejisini uygun şekilde formüle eden ve disiplinli bir şekilde uygulayan işletmeler, sektördeki diğer işletmelere göre rekabet avantajları elde ederler, varlıklarını, büyümelerini ve etkinliklerini devam ettirirler. Diğer yandan, bilim insanları uzun süredir bilginin arkasındaki felsefeyi ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, bilginin sadece türünü, yönetim şekillerini, stratejilerini değil işletmelerin bilgi ile doğru orantılı olarak artan kabiliyetlerini de detaylı olarak incelemişlerdir. Ancak erişilebilen kaynaklar incelendiğinde, bilgi yönetimi uygulamalarının işletme stratejisi formülasyon yeteneğine ilişkin etkisinin ampirik yöntemlerle henüz araştırılmadığı görülmüştür. Bu çalışmanın maksadı; belirlenen ilişki modeli çerçevesinde bilgi yönetimi uygulamaları ile strateji formülasyon yeteneği ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin bulunup bulunmadığını, inceleme konusu olan işletmelerde yapılacak ampirik bir alan çalışması ile araştırmaktır. Araştırmada, daha önce uluslararası dergilerde yayımlanan bazı makalelerde yer alan ölçeklerin, bazı değişkenler ile bütüncül bir yaklaşımla bir araya getirilmesiyle bir anket oluşturulmuştur. Müteakiben İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 (Toplam 1000) araştırmasındaki şirketlerden 233 tanesine bu anket uygulanmıştır. Anket yolu ile toplanan veriler YEM, regresyon ve Hayes prosedürleri ile analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır. Yapılan analizlerde; bilgi yönetimi uygulamalarının strateji formülasyon yeteneği ve işletme performansı ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Daha da önemlisi bilgi yönetimi uygulamalarının, strateji formülasyon yeteneği ile beraber kullanıldığında, aralarındaki etkileşimin de işletme performansını daha da artırdığı görülmüştür. Bu durumda strateji formülasyon Yeteneğinin, bilgi yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı söylenebilir. Sonuç bölümünde ise bilgi yönetim uygulamaları, strateji formülasyon yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişki, bu çalışmadan elde edilen bulgular ve literatür yardımıyla tartışılmıştır.	
Anahtarkelimeler: Bilgi Yönetimi, Strateji Formülasyon Yeteneği, İşletme Performansı	

Yalova University Institute of Social Sciences PhD Thesis Summary

Thesis Title: A Research about the Effect of Knowledge Management Practices on Strategy Formulation Capabilities and Business Performance.	
Thesis Author: B.Kağan AKTÜRK	Advisor:. Ass.ProfDr.Mehtap ÖZŞAHİN
Date of Acceptance: 15.08.2017	Total Number of Pages: XI (pre text) + 173 (main body) +6 (appendices)
Department International Trade and Finance	Field of Study: International Trade and Finance
The concept of strategy, despite having various definitions in the business literature, is an integral part of the management discipline today. The enterprises formulating their business strategy appropriately and implementing it in a disciplined manner achieve competitive advantage over other enterprises, and sustain their existence, growth and effectiveness. On the other hand, scientists have tried to reveal the philosophy behind the knowledge for many years. In this concern, they have studied not only the types, the management forms and the strategies of the knowledge, but also growing capabilities of enterprises by the help of knowledge. Examination of the accessible resources, however, has indicated that the effect of knowledge management practices on business strategy formulation capability has not been researched by empirical methods yet. The main purpose of this study is to examine the relationships among knowledge management practices, strategy formulation capability and business performance empirically. In this survey a questionnaire is formed by combining some variables and measures used in some articles published in international journals in a holistic way. Then, this questionnaire has submitted to top and middle level managers of the firms which are included in the “Turkey’s First and Second Top 500 Industrial Enterprises-2014” list. The data obtained from 233 firms have been analyzed through SPSS and AMOS statistical package programs and Hayes’s Process Macros for SPSS. Confirmatory Factor Analysis (CFA), reliability analysis, correlation analysis and regression analysis have been conducted. Analyses results revealed positive relationships among knowledge management practices, strategy formulation capability and business performance. The striking finding of this survey was that strategy formulation capability strengthens the effect of knowledge management practices on business performance. Therefore, it can be said that strategy formulation capability plays a moderator role in the relationship between knowledge management practices and business performance. In the conclusion part, the relationship among knowledge management practices, strategy formulation capability and business performance is explained by the help of findings in this study and the literature.	
Keywords: Knowledge Management Practices, Strategy Formulation Capability, Business Performance	

GİRİŞ

Önceki yıllarda gümrük duvarları, süspansiyonlar ve coğrafi uzaklıklarla korunan milli pazarların küreselleşen dünya pazarına katılımı ve hızlı teknolojik gelişmeler ile birçok işletme, avantajlı pazar pozisyonlarını kaybetmişlerdir. Gitgide emtia haline gelen ürünleri ile özellikle uzak doğulu rakiplerinin ürünleri karşısında fiyat bağlamında rekabet edemez hâle gelmişlerdir. Diğer yandan, uygun stratejiler benimseyen işletmelerin, pazardaki paylarını gitgide arttırdıkları gibi, büyük değer göçü sağladıkları görülmektedir.

Bu bağlamda, bazı işletmelerin stratejilerini formüle ederken diğer işletmelere göre daha başarılı oldukları bir gerçektir. Bu çerçevede, formülasyon yeteneği odaklı yaklaşımlar ile oluşturulması gereken söz konusu stratejilerin ilk aşamasında, pazara, dağıtım kanalına, müşteriye, ürüne/hizmete ya da işletmenin iç yapısına ilişkin kime, neyi, neden, nasıl, nerede, ne zaman gibi temel sorulara karşılık gelen yenilikçi bilgilerin üretilerek, işletme içi ve dışı yapılar ile karşılıklı olarak paylaşılmasının zorunlu olduğu düşünülmektedir. Ancak elde edilmesi yoğun çaba ve maliyet gerektiren bu tür bilgiler statik olmadığı gibi çok kısa bir süre içinde önemini yitirmekte ya da rakip işletmeler tarafından taklit edilmektedir. Bu nedenle, bilginin, tüm kaynaklar gibi planlanması, hammaddesinin tedariki, organize edilmesi, üretimi, iç ve dış paydaşlara yayılması, koordine edilmesi, denetimi/izlenmesi, gerekirse imha edilmesi yani tüm sürecinin baştan sona yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, bilgi yönetimi uygulamaları yardımıyla, işletmelerin ürün/pazar durumunu, büyüme ve değişme hedeflerini, kullanabileceği rekabet araçlarını, yeni pazarlara girme yollarını, kaynakları kullanma biçimini, güçlü yönlerini ve gidermek istediği zayıf yönlerini iyileştirebileceği düşünülmektedir. Bunlara paralel olarak, stratejilerini formüle etme yeteneğini geliştiren işletmelerin, uygulama sürecini de iyi yönetebilmesi halinde performansını olumlu yönde iyileştirebileceği değerlendirilmektedir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının, işletme stratejisi formülasyonu yeteneğine ve işletme performansına etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmanın giriş bölümü, çalışmanın geneli ile ilgili bilgileri içermektedir. Bu bölümde, çalışmanın konusu, önemi, amacı, yöntemi ve kuramları tanıtılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu belirlenecek ilişki modeli ile doğru orantılı olarak bilgi yönetimi uygulamalarının, strateji formülasyonu yeteneği ve işletmenin performansı ile pozitif ilişkili olup olmadığı sorusunu, inceleme konusu olan işletmelerde yapılacak ampirik bir alan çalışması ile çözmektir.

Literatürde King (2009)'in ifadesi ile işletmelerin hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanacakları bilgiye ilişkin çalışanların, süreçlerin ya da sistemlerin planlanması, organizasyonu, motive edilmesi ve kontrol edilmesi yani yönetilmesi olarak kısaca özetlenebilecek bilgi yönetiminin işlemler ve süreçler silsilesi “Bilgi Yönetimi Uygulamaları” olarak adlandırılmıştır.

“İşletme Stratejisi” ise işletme yazınında (örneğin; Erkut, 2009: 43'un betimlemesi), işletmenin bugün ve gelecekteki varlığı ile beraber kârlılığını da devam ettirebilmek için belirlenmesi gereken planlar, politikalar, öğrenme süreçlerini içine alan yol ya da disiplin olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda stratejinin formülasyonu yeteneği, Sarbah ve Otu-Nyarko (2014)'ın çalışmalarında zikredildiği üzere, işletmenin diğerlerinden ayrı bir rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla, bilinçli olarak farklı faktörleri ve süreçleri bir araya getirerek, ne yapılacağına ilişkin tanımlama ve karar verebilmesini sağlayan özelliklerin bütünü olarak ifade edilebilir (Slater, Olso ve Hult, 2006).

Çalışmada kullanılan diğer bir kavram olan “İşletme Performansı” ise Işığışık (2008)'a göre literatürde işletmeyi amaçlarına taşıyan, planlanmış faaliyetlerin sonuçlarının hedeflere ulaşma durumu, Türk Dil Kurumu (2005)'na göre ise başarı ve verim gücünün nitel ya da nicel değişkenler ile anlatılması olarak tanımlanmıştır. Ancak bu çalışmada seçilen örneklem kümesi farklı başarı kriterleri ile çalışan, değişik sanayi sektörlerindeki işletmeleri içermektedir. Bu nedenle, örneklem kümesindeki işletmelerin performansı; muhasebe tabanlı değişkenler yerine Powell ve Dent-Micallef (1997) tarafından geliştirilen ölçek ile yöneticilerin üç yıllık bazı performans kriterlerine ilişkin algılarının sorulması yöntemi kullanılarak ölçülmüştür.

Çalışmanın Önemi

Sosyal bilimlerde araştırma yapan kişilerin temel amacı, genel olarak kontrol dışında meydana gelen sosyal olayları ve olguları tanımlamak, sınıflandırmak, neden/sonuçlarını açıklamak, gelecekteki eğilimlerine ilişkin kestirimlerde bulunmak ve mümkün olması halinde geleceğe yansımalarını kontrol altına almaktadır (İslamoğlu, Alınışık, 2013: 3).

Günümüzde de üretim faaliyetlerinde, kas ya da makine gücüne oranla bilginin daha yoğun kullanımı, bilginin işlenmesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinden (ICT) ağırlıklı olarak faydalanılması, dönemin literatürde “bilgi toplumu”, “kapitalist ötesi toplum”, “yeni ekonomi”, “bilgi çağı” gibi terimler ile adlandırılmasına sebep olmaktadır (Tonta ve Küçük, 2005). Bu çerçevede, piyasalardaki değişimin ve belirsizliğin standart hale geldiği bilgi çağında, yeniliği sürekli arayan, hatta kovalayan işletmeler için rekabet avantajı ve fırsatları her yerdedir. Çünkü bilgiye dayalı rekabet üç temel değişikliği bir arada getirmektedir. Bu değişimler kısaca;

- a. Milli sınırların ötesine taşan küresel rekabet,
- b. Daha kısa ömürlü ürün ve servisler,

c. Sürekli korunamayan avantajlı pozisyonlar olarak özetlenebilir. Diğer yandan, bu değişimler stratejinin belirlenmesinde kullanılan klasik yapıları yetersiz hale getirmekte, bilginin yoğun olarak kullanıldığı strateji formülasyonlarını şart koşturmaktadır (Marti ve Cabrita, 2013). Hâlbuki bu zamana kadar literatürdeki bilgi yönetim uygulamaları, işletme stratejisi ve performans kavramlarının birbiri ile ilişkisine yönelik yapılan çalışmaların büyük kısmında, genellikle açık ve kapalı bilginin, yeni buluşlar yapılmasındaki etkisine ilişkin modellerin kurulması ve nedenselliğinin araştırması hedeflenmiştir (örneğin; Zhou, Li, 2012; Wu, Ming, He, Ne, Li, ve Li, 2014; Garriga, Von Krogh ve Spaeth, 2013’ın çalışmaları). Bu bağlamda bilginin yönetiminin, müşteri ilişkileri yönetimine (Hasanzadeh ve Mahaleh, 2013), el ile tutulamayan bilginin ürün/işlem yeniliğine (innovation) (Gökmen, Hamşioğlu, 2011; Mesci, 2011) ve performansa (Yang, 2010; Rasula, Vuksic, Stemberger, 2012) etkisi daha önce yapılan birçok çalışmada ortaya konmuştur. Ayrıca bilgi paylaşımı (Yang,

2010), çalışanların entelektüel sermayesinin korunması (Rasula, Vuksic, Stemberger, 2010) gibi uygulamalar ile ilişkisi de tespit edilmiştir.

Bununla beraber, bilgi yönetiminin ilk uygulamalarında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin (ICT) kullanımı ve örgütsel seviyelerin azaltılarak bilgi akışının artırılmasına yönelinmiş, böylece bilgi yönetimi uygulamalarının stratejiye etkisi olgusu, ulaşılabilen kaynaklardan görüldüğü kadarıyla çoğunlukla literatürde ihmal edilmiştir (Halawi vd., 2006). Erişilebilen literatürde bu konuya en yakın olarak, bilginin ve yönetiminin saptanan stratejinin bir aracı olarak uygulama (implementation) aşamasında kullanılması ele alınmıştır (Kruger ve Snyman, 2002). Hâlbuki İpçioğlu ve Erdoğan (2005)'da çalışmalarında, formülasyondaki başarının sürekliliğinin ancak bilgi yönetimi uygulamaları ile strateji formülasyonu uygulamalarının birleştirilmesinde olduğunu işaret etmektedirler.

Diğer yandan, literatüre bakıldığında bilgi yönetiminin, pazarlar, ürünler, işlem teknolojileri ve yönetim pratikleri bağlamındaki ortak strateji ile ilgili olduğu düşüncesinin Alfred Chandler (1977)'in son dönem çalışmalarının da merkezinde olduğu Mowery (2010)'ın çalışmalarından bilinmektedir. Ancak Scarso ve Bolisani (2010), aradan geçen sürede işletme stratejisi formülasyonunun, işletmelerin performansına etkisine ilişkin modellerde bilgiyi çekirdek bileşen olarak kabul eden kavramsal bağlantıların henüz kurulmadığını belirtmektedir. Bu çerçevede bilgi yönetim uygulamalarının, işletme performansına olan etkisinde strateji formülasyon yeteneğinin rolü (erişilebilen literatür göz önüne alındığında) ilk kez bu çalışmayla bir model olarak ortaya konulmuş ve nicel ampirik bir yöntem ile araştırılmıştır. Bu sosyal olguya ilişkin boşluğun, bu çalışma kapsamında doldurulması çalışmayı önemli kılan unsurlardan biridir. Diğer yandan bu konunun Türkiye'nin toplam ihracatının % 44,6'sını gerçekleştiren İSO Türkiye'nin 500 ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasındaki şirketlerin katılımı ile çalışılmış olması da uluslararası ticaret ve finansman anabilim dalı açısından çalışmaya ayrı bir önem kazandırmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışma; ampirik bir tasarımla, nicel veri toplama yöntemine dayalı olarak bilgi yönetimi uygulamaları ile strateji formülasyonu yeteneği ve işletme performansı

arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu araştırmada;

- a. Bilgi yönetimi uygulamaları, işletme performansını nasıl etkiler?
- b. Bilgi yönetim uygulamaları, işletmelerin strateji formülasyon yeteneğini nasıl etkiler?
- c. Bilgi yönetim uygulamalarının, işletme performansına etkisinde strateji formülasyon yeteneğinin rolü nedir? sorularına cevap aranacaktır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada kullanılan ampirik araştırma yöntemi, üç temel bölümden oluşmaktadır. Öncelikle birinci bölümde literatür taramasına dayalı olarak çalışmada kullanılan temel kavramların teorik altyapısı ve ikinci bölümde birbirileri ile ilişkileri detaylı olarak ele alınmıştır. Literatür taramasının yanlış yapılması, çoğu zaman yanlış ölçeklerin tercih edilmesi ve kurulan modelinde testinin yanlış çıkmasına sebep olmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). Bu yanlışlık, eğer eksik değişkenlerden kaynaklanıyorsa tekrar veri toplamak mümkün olamaz (Ayyıldız ve Cengiz, 2006). Bu nedenle Bayram (2013: 52); araştırmalarda genelde literatürde tanımlanmış ve daha önce kavramsal çalışmalarda kuramsal çerçevesi çizilmiş değişkenler, ölçekler ile ilişki modellerinin kullanılmasının tercih edildiğini ifade etmektedir. Bu çalışmada da, bu prensibe uygun olarak ölçekler literatürden belirlenmiştir.

Kavramsal yapının oluşturulması sürecinde, ikincil kaynaklarda inceleme yapılarak çalışmanın teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Çalışmada anlam karmaşasından sakınabilmek amacıyla uluslararası literatürde kullanılan terimlerin mümkün olduğunca Türkçe karşılıkları kullanılmıştır. Ancak özellikle tüm akademik literatürde kabul gören İngilizce kısaltmalar Türkçe karşılıkları olsa bile kısaltmalar bölümünde açıklanarak orijinal şekli ile kullanılmıştır (örneğin; ERP, GFI, RMSEA gibi).

Çalışmanın alan araştırması bölümünde nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Literatür taraması sonrasında nicel araştırmanın gereği olarak süreç içinde belirlenen kavramsal çerçeveye uygun olduğu düşünülen ölçekler ile veri toplama aracı tasarlanmıştır. Literatürdeki kaynaklarda ve pilot olarak yapılan anket uygulamasında bilgi yönetimi uygulamaları ve strateji formülasyon yeteneği işletme yazınında uzun zamandır

kullanılan kavramlar olmasına rağmen özellikle küçük ve orta büyüklükte işletmelerde etkin olarak uygulanmadıkları literatürde ve pilot uygulamada tespit edilmiştir. Diğer yandan bu kavramların temel unsurlarının, özellikle çok büyük işletmelerde mevcut olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışma için İstanbul Sanayi Odası Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasındaki işletmelerin örnek evreni olarak seçilmesinin daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede analiz edilecek ham veriler, birincil kaynaklardan anket formları yoluyla toplanmıştır. Elde edilen örneklem seti ile kurulan modelin uyumu doğrulayıcı faktör analizi, regresyon ve Hayes Process Makroları ile test edilmiştir.

Bu çalışmada alan araştırmasına ilişkin yapılan işlemler üçüncü bölümde izah edilmiştir. Araştırmanın amacı, evreni, verilerinin çözümlemesinde kullanılan istatistiksel yöntemler ve özellikleri bu bölümde detaylı olarak bulunabilir. “Alan Araştırması Bulguları” bölümünde, alan araştırması kapsamında anketten elde edilen ham verilerin, çeşitli bilgisayar yazılımları (Ms. Excel, AMOS ve SPSS programı) yardımı ile istatistiksel olarak analiz edilmesi sonrasında elde edilen değerleri yer almaktadır. Bu kapsamda literatür çalışması sonrasında kurulan modelin, toplanan veri ile ne kadar doğrulandığı söz konusu uygunluk testleri ile ölçülmüştür.

Çalışmanın son bölümünde çalışmanın sonuçlarına yer verilmiş ve söz konusu sonuçlar literatür ile ilişkilendirilerek tartışılmıştır. Müteakiben bu çalışmanın sonuçlarına dayanılarak konuyla ilgili, sektöre ve müteakiben yapılacak akademik çalışmalara ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın Sınırları

Literatürdeki temel paradigmaya göre bilimsel araştırmaların bazı kavramsal ve yöntemsel kısıtlarının olması kaçınılmazdır. Bu çerçevede İslamoğlu ve Alınçık (2013:63) araştırmacının konu ile ilgili kavramları hangi anlamda kullandığını iyice değerlendirerek araştırma taslağını bu doğrultuda geliştirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu çalışmadaki en önemli sınırlama örneklem evrenine ilişkindir.

Araştırmanın, Türkiye pazarında faaliyet gösteren tüm sanayi işletmelerini kapsamı istenmesine rağmen, ilişkisi test edilen kavramların işletmeler arasında yaygın olmaması, maliyet ve süre gibi sebepler ile bu çalışmanın örnek evreni, İstanbul Sanayi

Odası (İSO) Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmalarına girmiş şirketler ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada elde edilen sonuçlar diğer işletmelere genellenemez, ancak örnek teşkil eder.

Bu bağlamda araştırma kapsamına alınan İstanbul Sanayi Odasının belirlediği Türkiye'nin en büyük 1000 büyük sanayi kuruluşunda bilgi ve strateji yönetimine ilişkin faaliyetlerin yerine getirildiği ön kabulü, araştırmamın temel varsayımını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Kapsamı

Araştırmanın ana yapısı üç ana değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerden birincisi Bilgi Yönetimi Uygulamalarıdır. a. Bilgi yönetimi bilginin elde edilmesi (Knowledge acquisition), b. Bilginin üretilmesi (Knowledge creation), c. Bilginin paylaşılması (Knowledge sharing), ç. Bilginin depolanması ve dokümantasyonu (Knowledge storage and documentation), d. Bilginin uygulanmasını (Knowledge application) kapsamaktadır. İkinci değişken ise modelin strateji formülasyon yeteneğidir..a. Misyon, vizyon ve hedef berraklığı (the clarity of mission, vision, goals), b. Durum analizinin sistematikliği (the systematicity of situation analysis), c. Alternatiflerin değerlendirilmesinin kapsamlılığı, (the comprehensiveness of evaluating alternatives), ç. Stratejilerin oluşturulmasının biçimselliği (the formality of strategy formation process) boyutlarından oluşmaktadır. Son değişken ise işletme performansıdır. Bu değişkenin boyutu yoktur.

Literatür araştırması doğrultusunda elde edilen ölçekler ile anket oluşturulmuş, İstanbul Sanayi Odası Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasındaki işletmelere uygulanarak veri toplanmıştır. Müteakiben toplanan veri SPSS, AMOS ve HAYES Process Makrosu kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları değerlendirilerek çalışmanın sonuçlarına ulaşılmıştır.

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kavramsal çerçevesinin çizildiği bu bölümde bilgi yönetimi uygulamaları, strateji formülasyonu yeteneği ve işletme performansı temel değişkenlerine ilişkin kavramlar, literatürde mevcut yerli ve yabancı kaynaklardan taranarak alan araştırması sonucunda yapılacak analiz için kavramsal derinliğe ulaşılmaya çalışılmıştır.

1.1. Bilgi Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Temel Kavramlar

Literatüre bakıldığında, insanların binlerce yıldır kâinatı ve temel kavramlarını sorguladıkları görülmektedir. Bu sorgulama beraberinde bilgi ile beraber bilgi yönetiminin bilgiyi elde etme, tanımlama, açıklama, kayıt etme, tasnif etme, saklama ve aktarma gibi uygulamalarını da getirmiştir. Diğer yandan Tonta ve Küçük (2005) yaşamın getirdiği temel ihtiyaçların tüketim zorunluluğunun, bu dönemde insanları öncelikli olarak avlama/toplama, müteakiben tarımsal ve endüstriyel üretim safhalarına taşıdığını ifade etmektedir. Ancak 20.yy'a gelindiğinde teknolojik olarak modernleşen üretim araçları ile beraber bollaşan üretim arzı, tüketicilerin, "herhangi bir ürün" yerine kendi öznel ihtiyaçları için en uygun şekilde tasarlanan ve zamanda sunulan ürünlere yönelmelerine sebep olmuştur. Koza (2008: 62)'ya göre bu süreç sonunda sermaye, doğal kaynaklar ve iş gücüne dayanan geleneksel üretim araçları, önem sıralamasında bilginin ardına düşmüşlerdir. Bu ise bilgi yönetimi ile işletme yönetimine ilişkin kavramların ayrılmaz olarak bütünleşmesini sağlamıştır. Koza (2008: 14) özellikle rekabetin giderek milli pazarlardan küresel pazarlara kaymasının, kişiselleşen tüketici ihtiyaçları ile bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda müşteriler ve üreticiler arasındaki etkileşimin artmasının bilgi yönetiminin önemini gitgide arttırdığını belirtmektedir. Bu konuda Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD) Başkanı Saraylı (2007: 5)'nin genç girişimcilerin başarı öykülerini içeren bir kitabın sunuş sayfasına yazdığı aşağıdaki sözleri dikkat çekicidir: "Bugünün ve yarının girişimcileri, tarım toplumu ve sanayi toplumunun ömrünü tamamlayıp bilgi toplumu dönemine geçildiği günümüzde, ilmin, fennin kurallarını içselleştirip, yerel değerleri kaybetmeden, global perspektifi göz ardı etmeden, dünyanın neresinde olur ise olsun, bilginin peşinde olma, başka bir ifade ile bilginin delisi olma mecburiyetindedirler." (Aslında bu önerme, literatürde Mintzberg (1978) ve Miles, Snow, Meyer, Coleman

(1978)'in çalışmalarında belirtilen ve işletmelere yenilikçi rekabet avantajı sağlayan stratejik bir tercihtir).

Diğer yandan literatürde Earl (2001), İslamoğlu ve Alınçık (2013)'ın da çalışmalarında ifade ettiği üzere göre bu zamana kadar bilgi yönetiminin teorik altyapısı, ekonomi, felsefe, sosyoloji, bilgi teknolojileri, epistoloj gibi değişik bilim ve disiplinlerin etkisi ile farklı farklı modellerde şekillendirilmiştir. Hâlbuki işletme yazında (örneğin; Donoghue, Harris ve Weitzman, 1991; Kruger ve Snyman, 2002; Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 44'ın çalışmaları) bilgi, bilgi yönetimi uygulamalarının ana hammaddesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin strateji formülasyonuna başlamadan önce kavramsallaştırma olarak adlandırılan (Barutçugil, 2002: 72) süreç ile kendilerine avantaj sağlayacak hangi bilgilere sahip olduklarını ve hangilerini elde etmeleri gerektiğini tanımlanmaları gerektiği belirtilmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 82; Özdemirci ve Aydın, 2007). Bu çerçevede literatürde bilgi yönetimi adına yapılan birçok teorik çalışmada, bilgi tipleri temel değişken olarak kullanılmıştır (Örnek Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62; Zhou, Li, 2012; Wu, Ming, He, Ne, Li ve Li, 2014; Garriga, Von Krogh ve Spaeth, 2013; Gökmen ve Hamşioğlu, 2011'nun çalışmaları). Bu çalışmada da bilgi yönetimi uygulamalarının anlaşılabilmesi için öncelikli olarak bilgi kavramının sınırlarının doğru çizilmesi gerektiği düşünülmüştür.

1.1.1. Bilgi Kavramına İlişkin Birikim

Bilgi, TDK Sözlüğünde (2005: 267) aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır;

- “1. İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat.
2. Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf: Babası, önce ona, Mazlume ve ailesi hakkında birçok bilgi vermişti. H. E. Adıvar.
3. İnsan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf.
4. fel. Genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler. 5. Bilim: Doğa bilgisi. 6. bl. Kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam”

Walsh ve Ungson (1991)'a göre ise, işletmeler için bilgi, gazetecilerin 5N1K olarak formüle ettikleri kim, ne, ne zaman, nerde, nasıl, neden gibi soruların müşteri ihtiyaçları için uyarlanmış halidir. Bu çerçevede literatüre bakıldığında bilginin, aslında bir

konuya/olguya yakınlık, taktik, stratejik probleme/duruma ilişkin bilinç, statüye ilgili anlayış, hedeflere ulaşmada bir araç ya da bir üretime ilişkin yaratılan patent, lisans ve formül örneklerinde olduğu gibi ekstra “Know-How” olarak tek başına da ekonomik bir değer olabileceği görülmektedir (örneğin; De Brun, 2005; Barutçugil, 2002; Zaim, 2005: 69’ın çalışmaları).

Diğer yandan işletmelerin, strateji formülasyonunun en temel girdisini oluşturan bilginin farklı çeşit, özellik ve seviyelerine, kendi yapıları içinde sahip oldukları söylenebilir. Bu doğrultuda işletmelerin, stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla öncelikli olarak sahip oldukları ya da vizyonlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyacakları bilgiyi tanıma konusundaki yetersizliklerini aşmaları gerekmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 82; Özdemirci ve Aydın, 2007). Literatürde yapılan tarama sonucunda bilginin yönetimi uygulamalarına yön veren dört temel unsuru belirlenmiştir. Bunlar;

- a. Bilginin hiyerarşik seviyesi,
- b. Bilginin açık ya da kapalı/örtük oluşu,
- c. Bilginin karmaşık ya da zengin oluşu,
- ç. Bilginin kritik ya da alt seviyede oluşu olarak özetlenebilir.

Bilginin yukarıda belirtilen unsurlarına ilişkin kavramsal çerçeve müteakip paragraflarda tanımlanmış ancak bilgi yönetim uygulamalarına etkisi uygulamaların kavramsal içeriklerine ilişkin bölümlerde anlatılmıştır.

Literatürde bilginin, bilgi yönetimi uygulamalarına yön veren ilk unsuru, farklı nitelikte bilgiler arasındaki hiyerarşik ilişkisidir (Celep ve Çetin, 2003; TDK, 2005: 2087; Odabaşı, 2005: 2; İnce ve Oktay, 2006). Bu anlayışa göre bilgi işletmelerde, bilgi yönetim uygulamaları hiyerarşik seviyesine göre yönetilir. Bilginin ilk hali olan veri, TDK Sözlüğünde (2005: 2087) aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır;

“1. Bir araştırmanın, bir tartışmanın, bir muhakemenin temeli olan ana öge, muta, done; İstatistiksel veriler, 2. Bir sanat eserine veya bir ebedi esere temel olan ana ilkeler; Bir romanın verileri, 3. mat. Bir problemde bilinen, belirtilmiş anlatımlardan bilinmeyen bulmaya yarayan şey, 4. Bl. Olgı, kavram veya komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimde gösterimi”

Söz konusu tanım, verinin tüm özelliklerini kısaca özetlemektedir.

Diğer yandan bilginin, ikinci hiyerarşik seviyesi olan malumat hali TDK sözlüğünde bilgiden farklı tanımlanmamaktadır. Ancak malumat, Odabaşı (2005: 2)'ya göre, bireyler veya işletmeler tarafından bir sorunun çözümü, herhangi bir çalışmanın başlatılması ya da bitirilmesi gibi faaliyetler sonucunda ortaya çıkarılan verilerin bütünü olarak görülmektedir. Yani malumat, farklı özelliklere bağlı olarak bilişsel süreçler ile bir araya getirilen verilerin ulaştığı anlamsal soyut bilgidir (Laudon ve Laudon, 2012). Günümüzde bu bilişsel süreçler, insan beyni ile sınırlı olmaktan çıkartılmış, elektronik ya da manuel bilgi yönetim altyapıları ile işlenebilir hale getirilmiştir. Bu noktada bilgiden farklı olarak, malumatın her zaman eylemi doğurmak zorunda olmadığı, ancak eylemin malumata sebep olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çünkü literatürdeki temel felsefi çalışmalara bakıldığında malumat, ancak istendik bir süreç sonunda (Celep ve Çetin, 2003), kişisel olarak değer kazanması halinde bilgi haline gelebilir (İnce ve Oktay, 2006).

Literatürdeki birçok kaynakta, bilginin bir üst seviyesi kısaca;

“Problemlerin çözümü için bilginin uygulamasına ilişkin bireysel ve toplu tecrübe”

olarak açıklanabilecek “bilgelik” şeklinde tanımlanmıştır (Laudon ve Laudon, 2012).

Bu kavramın daha çok felsefi hatta metafizik bir tabir olduğu bu nedenle özellikle işletmelerde kullanılan bilgiler için Çelep ve Çetin (2001: 13)'in Beckman (1999: 1-5)'ten yaptığı aktarıma uygun olarak uzmanlık (expertise), tanımının bilgelik kavramı yerine kullanılmasının gerektiği düşünülmektedir. Beckman (1999: 1-5) uzmanlığı bilgi birikimine bağlı olarak problemleri açıklayabilme, mantık çerçevesine oturturma, hızlı ve doğru öneriler yapabilme, doğrulama hali olarak ifade etmektedir. Beckman(1999: 1-5), bilginin bir sonraki aşamasını, işletme içinde yönetilmiş uzmanlıklar bütünü, birbiri ile ilişkilendirilmiş, kolektif birikim yani, yetenek (capability) olarak açıklamıştır. Diğer yandan Çelep ve Çetin (2001: 133), Beckman (1999: 1-5) tarafından kurulan modeli benimsememiş olmalıdır ki bir önceki süreçte anlatılan bilgelik kavramına geri dönmüşler ve bilgeliği işletme için kolektif inanç, değer ve düşünceler bütünü olarak

tanımlamışlardır. Ancak bilgi ve strateji ilişkisine yönelik teorilere bakıldığında Beckman (1999: 1-5)'in modelinin daha uygun olduğu düşünülmektedir. Çünkü Laudon ve Laudon (2012) ile Çelep ve Çetin (2001: 133)'in tanımı işletmenin işyapabilme kültürünü işaret eder (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 34), bunun ise işletmenin beraber çalışma yeteneğinin karşılığı olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan tüm bu hiyerarşik bilgi safhaların bir biri ile geçişkenliği çok yüksektir. Bilginin hiyerarşik seviyelerini Aksaraylı (2010) tezinde “Bilginin Bileşenleri” olarak isimlendirse de Çapar (2005) gibi malumatı bilginin, veriyi de malumatın cevher/hammaddesi ya da fazları/halleri olarak görmenin daha uygun bir yaklaşım olduğu değerlendirilmektedir.

Literatürde bilgi yönetimine etki eden diğer unsur ise, bilginin görülebilir ve anlaşılabilir hale getirilip getirilemez olmasıdır (Akgün ve Keskin, 2003; Gorovaia, ve Windsperger, 2010; Gökmen ve Hamşioğlu, 2011; Keller, 2014). Açık bilgiler işletmenin temel üretim yeteneklerine etki eden bilgilerdir (Zack, 1999). Kapalı bilgiler ise yeniliğe etki eden ana unsurdur (Gökmen ve Hamşioğlu, 2011). Bu nedenle Takeuchi (2013) çalışmasında bir işletmede hem kapalı, hem açık bilgi miktarı yüksekse, işletmenin dinamik bir yapısının olduğu sonucuna varmıştır. Açık bilgiler, Zaim (2005: 75) tarafından içeriği kelimeler, sesler, semboller, soyut çizimler, komutalar gibi veriler ile ifade edilebilen, matematiksel diyagramlar, tablolar, şekillere, dosyalar, belgeler, ses ve görüntü kaydı, formüller, tarifeler, talimatlar gibi malumatlar şeklinde yapılandırılabilen, belirli bir kişiye ait olmayıp kişilerden bağımsız bilgiler olarak tanımlanmıştır.

Diğer yandan literatürde bilginin, açık olabileceği gibi, kişilerin zihinlerinde oluşan, genellikle mental, sosyal ve fiziksel becerileri ile ortaya çıkan kapalı bilgiler de olabileceği görülmektedir (örneğin; Gökmen ve Hamşioğlu, 2011; Çelep ve Çetin, 2003: 8'in çalışmaları). Kapalı ya da örtülü olarak tanımlanan bu bilgiler, kişilere bağlı oldukları için rahatça ifade edilemez, kelimelere, yazıya dökülemez ve çizilemezler (Dalkır, 2005: 8). Hatta literatürde (örneğin; Donoghue, Harris ve Weitzman, 1991'in çalışması) örtük bilginin, bireysel olabileceği gibi müşterilerin marka ve işletme algısı ya da işletme kültürü gibi kolektif de olabileceği görülmektedir. Aslında işletmelerin rekabet avantajları da genelde açık hale getirilecek bu tür bilgiler ile sağlanır (Macmillan ve Ihrig, 2015). Zack (1999) açık hale getirilebilirken getirilmeyen

bilgilerin fırsat kaybı olduğunu, açık hale getirilebilir ve açık olan bilgilerin ise tüketilmiş bir fırsat olduğunu belirtmektedir. Takeuchi (2013)'nin çalışmalarıyla dışsallaşma olarak adlandırılan bu tür örtük/kapalı bilginin açık hale getirilmesi konusunda çalışan araştırmacılarca farklı modeller geliştirilmiştir (Gökmen ve Hamşioğlu, 2011). Örneğin; Takeuchi (2013) bireysel ve sosyal bilginin dışsallaşması için farklı teknikler öngörmektedir. Gorovaia ve Windsperger (2010) ise çalışmalarında sisteme bağlı ve öğrenilmesi zor bilgilerin paylaşılması konusunda birebir ilişkiye dayanan yüksek seviyeli transfer mekanizmaları kullanılmasını önermektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi uygulamalarını etkileyen bir diğer bilgi unsuru da bilginin basit ya da karışık olmasıdır (örneğin; Donoghue, Harris ve Weitzman; 1991'in çalışmaları). Karışıklığı düşük olan bilgiler genellikle sistematik, sürekli tekrara dayanan, rutin, biçimsel kurallara göre üretilen bilgilerdir. Karışık bilgiler ise sürekli değişen bu nedenle farklı alanlarda uzmanlık, tecrübe ve kararlılık gerektiren bilgilerdir.

Ancak literatürde (örneğin; Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 50; Shaw ve Edwards, 2005'in çalışmaları) bazı bilgiler, işletmelerin ürünlerinde küçük iyileşmeler sağlarken, bazı bilgilerin işletmelere rakiplerine göre daha fazla avantaj sağlayan radikal değişikliklere kaynaklık edecekleri öngörülmüştür. Özellikle dış müşteriye yönelik olan bu bilgiler Shaw ve Edwards (2005) tarafından stratejik çekirdek bilgiler olarak adlandırılmaktadır. Bu çeşit bir stratejiye kaynaklık edecek bilgi Koza (2008: 391)'nin ifadesi ile;

- a. Değerli,
- b. Rakiplerin arasında kıt,
- c. Mümkün olduğunca kolayca taklit ve ikame edilemez olması gerekmektedir. Diğer yandan Von Krogh, Ichijo, Nonaka (2002: 88) bilgi, herkes tarafından bilinen açık bilgi de olsa rekabet avantajı yaratabileceğini çünkü önemli olanın bilgi değil nasıl yönetilmesinin olduğunu ifade etmektedirler. Bu nedenle işletmeler bünyelerinde ürettikleri ya da dışarıdan transfer ettikleri bilgileri öncelikli olarak yukarıda belirtilen kıstaslara uygun olarak tasnif etmek ve müteakiben eldeki bilgi sermayesine uygun bilgi yönetimi uygulamaları geliştirmek zorundadırlar (Barutçugil, 2002).

1.1.2. Bir Disiplin Olarak Bilgi Yönetimi

Yönetim kavramı, literatürde (örneğin; Celep ve Çetin, 2003: 19) işletmelerin ya da kurumların bir amacı gerçekleştirmek amacıyla başta insan olmak üzere madde, sermaye ve emek gibi kaynakları bir araya getirerek, işbirliği ve eşgüdüm içinde yöneltme süreci olarak tanımlanmıştır. Bu süreç, Fayol (1917: 7-8) tarafından işletmelerde planlama (öngörü), organizasyon, yönetim (kumanda), koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını içerecek şekilde modellenmiştir. Diğer yandan Eren (1998: 4), bu modelde önemli olan unsurun beşeri kaynaklar olduğunu, insanın olmadığı ortamlarda bir yönetim erkinden bahsedilemeyeceğini ifade etmektedir. İmrek (2003: 95) ise yukarıda sayılan tanıma ek olarak, yönetim sürecini sosyal bir işlem olarak belirterek Eren (1998: 4)'in tezine destek olmuştur. Ayrıca belirtilen kaynakların sistemli ve kârlı bir şekilde kullanılabilmesi için işletmelerin öncelikle hedeflerine karar vermesi gerektiğini, müteakiben en üstten itibaren en alttaki fonksiyonları icra eden çalışanlara kadar herkesin bu hedeflere ulaşmak için yönlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Bilgi yönetimi, çoğu zaman uygulayıcıları için çok fazla unsuru olan karmaşık bir işlemdir (İslamoğlu, Alınacak, 2003). Ancak yukarıda tartışılan kavramsal çerçeve düşünüldüğünde bilgi yönetimi, bilginin, insanların, uygulamaların, teknolojinin, organizasyonun ve işletme kültürü de dâhil olmak üzere birçok yönetim altyapısının (Donoghue, Harris ve Weitzman, 1991) planlanması, organizasyonu, kumanda, motive ve kontrol edilmesi olarak özetlenebilecek bu işlem (King, 2009) olarak tanımlanabilir.

1.1.3. Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Çerçeve

Yukarıda ifade edildiği üzere bilgi yönetimi uygulamaları, bilgi yönetiminin sadece bir bileşenidir. Bu bağlamda, bilgi yönetim uygulamaları, bilginin yönetilebilmesi amacıyla belirlenmiş yordamlar ve işlemler silsilesi olarak adlandırılabilir.

Bu zamana kadar bilgi ve bilgi yönetimi konusunda Avrupa Bilgi Yönetim Formu 2001 ya da çeşitli enstitülerce önerilmiş birçok çalışma bulunmaktadır (Mesci, 2011: 11). Dolayısı ile söz konusu modellere bağlı olarak farklı ölçekler de geliştirilmiştir. Ancak literatürde bilgi yönetimi konusunda uluslararası düzeyde tüm araştırmacılarca kabul görülen bir uygulama modeli, maalesef bulunmamaktadır (Andreeva ve Kianto, 2012'in

çalışmalarında da bu görüş desteklenmektedir). Bu nedenle bu tezde Tablo 1’de özetlenen çalışmalarda önerilen bilgi yönetimi uygulamaları, incelenmek ve analiz edilmek suretiyle bu bölümün sonunda kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur.

Tablo 1. Literatürdeki Bilgi Yönetim Uygulamalarına İlişkin Tanımlar

Sıra Nu.	Araştırmacı Yazar	Bilgi Yönetim Uygulamaları
1.	Gold, Malthotra ve Segars (2001)	Bilginin tedarik edilmesi, çevrilmesi, kullanılması ve korunması.
2.	Soo, Devinney, Midgley, Deering (2002: 130)	Verilerden hareket ile faaliyet alanlarına ilişkin bilgi değerlerinin açığa çıkartılması, yeni bilgiler yaratılması, transfer edilmesi ve bütünleştirilmesi (entegrasyonu).
3.	Barutçugil (2002: 72)	(Bilgi yönetiminde kullanılan uygulamaları bir operasyonun adımları şeklinde tanımlamaktadır. Uygulamalar ile yönetsel işlemleri birbirinden ayırmaktadır.) Bilgi yönetiminin yönetsel uygulamaları; bilginin kavramsallaştırılması, yansıtılması, eylemlerin planlaması, gözden geçirilmesi ve operasyonel uygulamaları; bilginin yaratılması, çekirdek bilginin ele geçirmesi, bilginin kullanıma sokulması, topluluklar arasında paylaşması.
4.	Desouza ve Evaristo (2003),	Farklı kaynaktan gelen bilgilerin bütünleştirilmesi.
5.	Liebowitz (2003)	Bilginin elde edilmesi, derecesinin yükseltilmesi (veriden malumata, malumattan bilgiye), içte ve dışta paylaşılması.
6.	Akgün ve Keskin (2003)	Bilginin edinimi, depolanması, dağıtılması, yorumlanması ve uygulanması.
7.	Uzun ve Durna (2008)	Bilginin üretilmesi (elde edilmesi ve yeni bilgi üretilmesi), sınıflandırılması, depolanması, paylaşılması, kullanılması.
8.	King (2009)	Bilginin elde edilmesi, yaratılması, gereksiz unsurlardan arındırılması, depolanması, başka bilgilere transferi, paylaşılması ve kullanılması.
9.	Shi (2010) (Kianto (2008) ve diğerlerinden revize eden)	Bilginin elde edilmesi, içselleştirilmesi, paylaşılması, dokümantasyonu ve depolanması, kullanılması.
10.	Wang vd. (2012)	Bilginin içselleştirilmesi, depolanması, paylaşılması ve çevrilmesi.
11.	Hasanzadeh ve Mahaleh (2013)	Bilginin üretimi, paylaşımı ve teknolojik, bireysel ve kolektif hedeflerine yönelik olarak kullanabilmesi.

Tablo 2. Bilgi Dönüşüm (SECI) Modeli

	Kapalı/Üstü Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Üstü Örtülü Bilgi	Sosyalleşme (Bilginin Paylaşılması)	Dışsallaşma (Bilginin Depolanması ve Dokümanite Edilmesi)
Açık Bilgi	İçselleşme (Bilginin İçselleştirilmesi)	Birleştirme (Bilginin Üretilmesi)

Kaynak : Takeuchi (2013) (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62)'den aktaran)

Diğer yandan, Donoghue, Harris ve Weitzman (1991) yaptıkları çalışmada farklı bir yöntem kullanarak söz konusu tanımlamaların dışında bilginin karışıklığı ile bireysel ya da grup olarak çalışılması kriterlerine göre bir tablo oluşturmuş ve geliştirdikleri model ile işletme içi bölümlerin kullanacakları bilgi yönetimi uygulamalarını belirlemişlerdir. İşletmelerin hangi bilgileri açık hale getirecekleri hangi bilgileri kapalı olarak muhafaza edeceklerine ilişkin kararları işletmelerin rekabet avantajlarını etkiler (Zack 1999). Bu nedenle Choi ve Jong (2010)'da açık ya da kapalı bilginin işletme içindeki miktarına bağlı olarak bilgi yönetim uygulamalarının kullanımına ilişkin Tablo 2'de gösterilen Takeuchi (2013) (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62'den aktaran) tarafından önerilen dört temel uygulamayı öngörmüşlerdir.

Aşağıda özetlenen literatür araştırmasına göre bilgi yönetimine ilişkin bilginin elde edilmesi, bilginin yaratılması, birleştirilmesi, derecesinin arttırılması, depolanması, transfer edilmesi, içselleştirilmesi, bütünleştirilmesi, paylaşılması, kullanılması uygulamaları öne çıkmaktadır. Bu uygulamaların bir kısmı birbirleri ile iç içe geçmiştir.

Bu çalışma kapsamında bilgi yönetimi uygulamaları, Shi (2010) ve Kianto (2008)'nin çalışmalarında öngördükleri şekilde;

- Bilginin elde edilmesi,
- Bilginin üretilmesi,
- Bilginin paylaşılması,
- Bilginin dokümantasyonu ve depolanması,
- Bilginin kullanılması/değerlendirilmesi faaliyetlerinden oluşan bir süreç

olarak ele alınmıştır.

1.1.3.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilginin elde edilmesi, örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin kritik bir ögesidir (Akgün ve Keskin, 2003). Kapalı ve açık bilginin miktarının az olduğu işletmeler, bilgi yönetimi anlamında pasif işletmelerdir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 34). Bu işletmelerin üretim/servis yeteneklerini arttırabilmeleri için dış paydaşlardan bilgi transfer etmeleri gerekmektedir. Porter (2008)'a göre işletmenin faaliyet gösterdiği çevrede üretilen sosyal, ekonomik, hukuksal, kültürel, teknolojik gelişmelere ilişkin;

- a. Pazardaki rakiplerin payları,
- b. Yeni pazar fırsatları,
- c. Pazardaki büyüme oranı,
- ç. Olası çevresel riskler,
- d. Fiyatlardaki dalgalanma eğilimleri,
- e. Teknolojik gelişmeler ve ikame ürün bandındaki genişleme,
- f. Global piyasalardaki değişim ve bunların faaliyet gösterilen pazara etkisi,
- g. Müşteri tercihlerindeki değişim,
- ğ. Çevresel değişim,

h. İşletmenin çevrede ve paydaşlardaki algısı gibi bilgiler, sektörde var olabilmeleri için yeteneklerinin artırılmasını sağlayan değerlerdir. Zhou ve Li (2012)'da işletmelerde radikal yenilikleri tetikleyen ana unsurun, bu tür elde edilen açık bilgiler olduğunu belirtmektedir. Öğüt (2001: 18) ise literatürde, dışarıdan tedarik edilerek, içeride depolan bu bilgilerin ve her seviyedeki diğer bilgiler ile harmanlanarak bir üst seviye bilginin üretilmesini sağladığını belirtmektedir. Ancak dış kaynaklı bilgiler, işletmelerdeki çabalardan bağımsız olarak zaman içinde değişebilir. Porter (2008: 63) yaptığı çalışmalarda bu bilgiler kadar, sektöre etki eden rakiplerin, işletmenin varlığına karşı yapabileceklerinin anlaşılabilmesi için;

- a. Bu gün ve gelecekteki ürünleri,
- b. Tedarik/dağıtım kanalları,
- c. Yapıları, hedefleri,
- ç. Niyetleri,
- d. İlişkileri,
- e. Ünleri,
- f. Yetenekleri,
- g. Maliyetleri,
- ğ. Operasyonları,
- h. Kaynakları gibi bilgilerini de önemli olduğunu belirtmektedir.

Literatürde işletmelerde, dışı çevrenin analizine ilişkin her hiyerarşik seviyedeki (veri, malumat, bilgi, uzmanlık ve yetenek) bilgilerin, Akgün ve Keskin (2003)'a göre çevresel inceleme ya da gözlemlene, Uzun ve Durna (2008)'a göre kıyaslama, öğrenme ya da aktarım, satın alma, kiralama (özellikle patentli ve lisanslı bilgilerde), Zaim (2005: 167)'a göre uzman personelin işe alınması ve enformasyon kanallarının kullanılması gibi transfer mekanizmaları ile Gorovaia ve Windsperger (2010)'a göre bilimsel yayınlar, medya organları, Eren (2013: 164) ve Ramalingam (2014)'a göre rakipler, müşteriler, stratejik ortaklar/müttefiklikler tedarikçiler ve hissedarlar gibi işletme dışı farklı paydaş/ yapılardan elde edilebileceği öngörülmektedir. Özellikle işletmeler için fuarlara, sempozyumlara katılmak, personel için danışmanlık/ eğitim firmalarından ya da kamu kurumlarından (örneğin; üniversiteler) eğitim almak bilginin transferi için Zaim (2005: 167)'a göre en sık kullanılan enformasyon kanallarıdır.

1.1.3.2. Bilginin Üretilmesi

İşletmelerde yeni bilginin üretilebilmesi, ancak işletme içinde bilgi hammaddesinin yeterli seviyede biriktirilmesi ile mümkündür. Bununla beraber aslında işletmeler, kendi içlerinde bilgiye temel teşkil eden veri, malumat gibi hammaddelere ulaşmak konusunda genelde büyük bir sorun yaşamazlar (Maroofi, Nayebe ve Dehghani; 2013).

Çünkü işletmeler, Walsh ve Ungson (1991) ile Celep ve Çetin (2003: 134)'ın çalışmalarında detaylı olarak ifade ettiği üzere, kendi bilgi depolarında geçmişte transfer ettikleri ya da ürettikleri her seviyede birçok kapalı ve açık bilgiye de sahiptir. İlave ihtiyaç duydukları ya da duyacakları bilgilerin de ne kadarının kendi iç ve bireysel yapılarından karşılanabileceği ve hangi bilgilerin işletme dışı yapılardan yani başka işletmelerden tedarik edileceği kararı, bilginin üretilmesi uygulamasındaki en önemli başlangıç noktasıdır (Yang, Nomoto ve Kurokawa, 2013). Diğer bir anlatımla işletmeler öncelikli olarak hangi örtük ya da açık bilgilere sahip olduklarını tanımlamak, ulaşılabilir ve kullanılabilir hale getirilmesini sağlamak zorundadır (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2002; 88). Çünkü bilginin dışarıdan elde edilmesinin ya da işletme içinde üretilmesinin maliyeti çoğu zaman oldukça yüksektir (Öğüt, 2001: 19).

Literatürde bilgilerin işletmenin çalışma grupları gibi kolektif, çalışanlar gibi bireysel içsel (Sveiby, 2001) ya da ortak proje grupları gibi işletme dışı yapılar tarafından üretilebileceği (Zaim, 2003) belirtilmektedir. Yang, Nomoto ve Kurokawa (2013) ise bilginin çeşitli transfer mekanizmaları ile bu yapılar arasında sürekli olarak aktarıldığını ifade etmektedirler.

Bireysel yapılarda örtük bilginin üretilmesine teknik ve zihinsel olmak üzere iki farklı boyut kaynaklık eder (Zaim, 2005: 76; Wu ve Lee, 2007). Bu boyutların yıllar içinde çalışanlar tarafından deneme yanılma ile pratik, tecrübe ve aktarıma bağlı elde edilen kısmı teknik bileşenleri ve kişilerin önceki eğitimlerinden kalan yordamlar, duygular, fikirler, inanışlar, kabuller, sosyal değerler, bakış açıları, sezgiler, hatta hayallerden elde edilen kısmı zihinsel bileşenleri temsil eder (Özdemirci, Aydın, 2007).

Literatürde (örneğin; Özdemirci, Aydın, 2007'in çalışmaları) işletme içi yapılarda bilginin üretilmesi sanki bireysel yapılardan farklı mekanizmaları gibi ifade edilmektedir. Hâlbuki işletmelerin bireylerden oluşan bir bütün olduğu bir gerçektir. Şubeler, bölümler (örneğin; ARGE, operasyon ve yönetim bölümleri) ve çalışma grupları gibi işletme yapılarının bireylerin katılımı ile oluşturulduğu bilinmektedir. Dolayısı ile kişisel deneyim yolu ile bir ömür boyu çalışanların beyinde biriktirilen bireysel bilgi, zamanla bilginin paylaşılması uygulaması ile işletmenin genel bilgi sermayesi olan kolektif bilgi haline gelmektedir (Takeuchi, 2013).

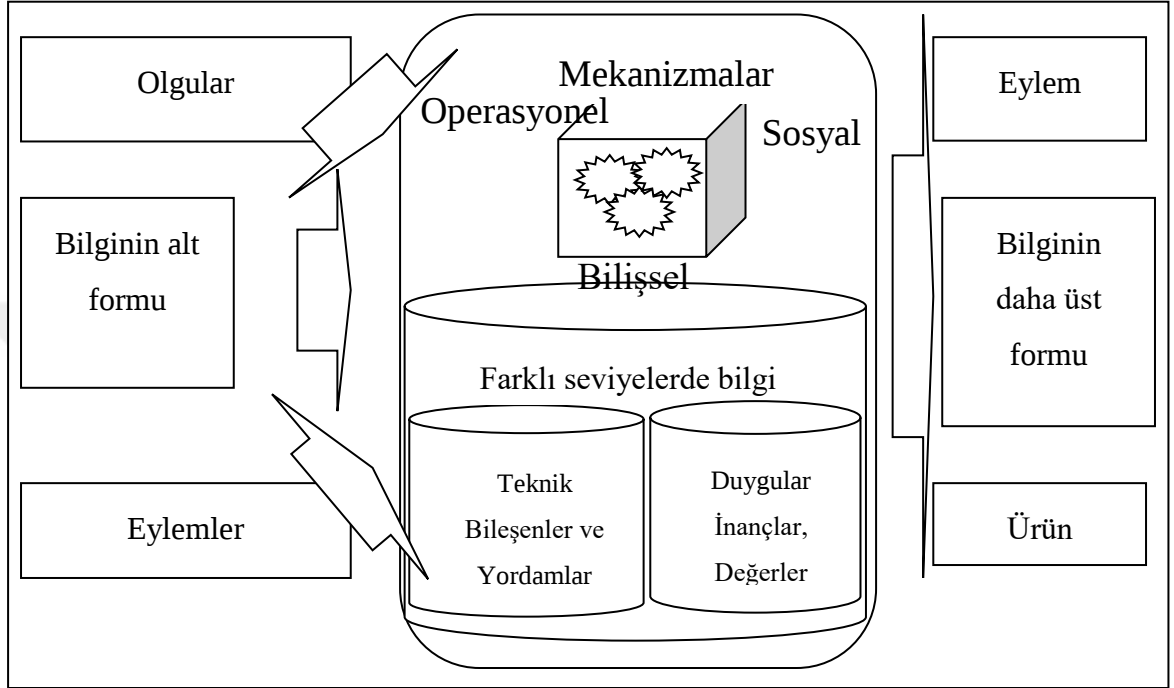
Burada temel farklılık yeni ve faydalı bilgilerin işletme içi yapılarda (Barutçugil, 2002: 72), bireysel yapıların katılımı ile kolektif olarak üretilebilmesidir. İşletmeler ihtiyaç duydukları bilgileri kendi içlerinde üretmek isterler ise bunun kaynağı literatürde ARGE ya da diğer bölümlerde yapılan bilimsel çalışma (İslamoğlu, Alınışık, 2003), operasyonel kayıtları (Barutçugil, 2002: 72; Zack, 1997), toplam kalite felsefeleri çerçevesindeki sürekli iyileştirme, risk analizleri, tekrar mühendislik (reengineering), performans denetimleri gibi yapısal iyileştirme süreçleri (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 50) olarak görülmektedir.

İşletmelerin personel, finans, muhasebe, üretim planlaması gibi bölümlerinin günlük faaliyetleri için kullanılan “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)”, üretim için ihtiyaç duyulan malzemelerin tedariki sürecini yöneten “Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM)” ve işletmenin müşteriler ile ilişkilerini yöneten “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)” sistemleri bir yandan işlemleri yerine getirirken diğer yandan bu işlemlere ilişkin bilgileri üretirler (Cura, 2009: 36). Bu süreç sonunda bilgiler, iş istihbarat sistemleri ile analiz edilerek/sentezlenerek “Malumat Toplama ve Değerlendirme” ile “Karar Destek” sistemlerinde üst bilgiye çevrilir (Davenport, 2006). Bu yol ile operasyonel veri tabanında, söz konusu sistemler aracılığı ile yapılacak analiz sayesinde, işletmeler sadece müşterilerine ait bilgileri ve satın almayı istedikleri ürünleri değil müşterilerin ihtiyaçlarına ne kadar ödeme yapmak isteyecekleri, hatta işletmenin ürünlerine nasıl sadık kalabilecekleri de dâhil birçok stratejik bilgiyi öğrenebilir (Cura, 2009: 36).

Bilgi üretim sürecine ilişkin Şekil 1’deki model, literatürdeki Sveiby (2001), Celep ve Çetin (2003: 8), Zaim (2005: 76) ve Wu ve Lee (2007)’ın çalışmalarındaki temel bileşenler yeni bir model oluşturacak şekilde bir araya getirilerek oluşturulmuştur. Temel bilgi kuramına uygun olarak oluşturulan söz konusu bilgi üretim modeli, bilginin tüm hiyerarşik seviyelerindeki formları (hâlleri) ile bireysel, işletme içi ya da dışı yapılar, için geçerlidir. Söz konusu modelde bilginin üretiminin tetiklenmesi için çevreden gelecek bir olgusal değişiklik, eylem ya da daha alt seviye bir bilgi kullanılmaktadır. Örneğin; çevresel olgularda bir değişiklik olmuş ve pazara yeni bir rakip girmiş ya da yeni bir ürün piyasaya sürülmüş olabilir. Aynı şekilde operasyonel veri tabanından işletme amaçlarına uygun alt seviyede bir veri çekilerek bundan üst seviye bir bilgi üretilmeye çalışılıyor olabilir. Diğer yandan işletmeye yönelik negatif ya

da pozitif bir eylemde yürütülüyor olabilir. Bu durumda girdi operasyonlar, sosyal (örneklemeler, benzetmeler vb. gibi) ve bilişsel mekanizmalardan (manipulation) oluşan “zihinsel modeller“ ile (Celep ve Çetin, 2003: 8) bilgilerin üretimi gerçekleştirilir.

Şekil 1. Bilgi Üretim Modeli



Kaynak: Sveiby (2001); Celep ve Çetin (2003: 8); Zaim (2005: 76); Wu ve Lee (2007)'in çalışmalarından sentezlenmiştir.

Mekanizmalarda, bilginin malumatlar gibi alt formlarına kişisel bileşenler ve eldeki diğer bilgiler ile karşılaştırma yapmak, parçalarına ayırmak, tekrar birleştirmek, sonuçlara varmak gibi bilişsel, ilişkisel ve duygusal süreçler ile yeni şekiller verilmesi (Sveiby, 2001) sağlanmaktadır.

Genellikle patentler, modeller, konseptler, yordamlar, teknolojiler ve eylemlere yönelik stratejik/operasyonel kararlar (Cura, 2009: 36) işletme içi yapılarda üretilen elle tutulabilir bilgilerdir. Ayrıca işletme kültürü (Başaran, 2000: 293), takım ruhu gibi elle tutulamayan bilgilerde işletme içi yapılarda üretilen kolektif bilgilerdir.

İşletme kültürünü oluşturan değerler, işletme ile alakalı bir nesne, işlem, düşünce ve eylemin, çalışanlar için taşıdığı önemi belirleyen inançlardır. İşletme kültürü,

Çalışanların inisiyatif sınırları, risk toleransları, işletme hedefleri, bölümler arası eşgüdüm, yönetim desteği, denetim algısı, işletme kimliği, ödül/ceza yaptırımları, iç/dış iletişim, fikirsel çatışma toleransı gibi alt seviye bilgilerin işletme içinde kasti ya da rastlantısal olarak birleştirilmesinden kolektif olarak üretilir (Vural, 2012: 59). Bu bağlamda bilginin üretilmesine ilişkin işletmelerin yaklaşımları, kültürel altyapılarına bağlı olarak çoğu zaman farklılık arz etmektedir. Örneğin; yapılan araştırmalara göre, Japon işletmeleri bilginin üretilmesini genelde insan odaklı bir yaklaşım olarak değerlendirmekte ve çoğu zaman çalışanların kariyer planlamalarının merkezine oturtmakta, ancak Amerikan işletmeleri bilginin üretilmesini standart bir süreç olarak görmektedir (Zaim, 2005: 165). Hâlbuki Widodo (2011)'ya göre işletmenin çevreye adaptasyonu gereği olarak dışarıdan transfer edilen bilginin işletmede içselleştirilmesi sonrasında yeni bilgiler üretilmesi maksadıyla kullanılması da stratejinin formülasyonu için gerekli bir yetenektir. Diğer yandan literatürdeki bu tür çalışmalar, eğitim açısından belirli bir bilinçlenmeyi sağlasa da en büyük eksikliği aslında işletmelere herhangi bir bilgi üretimi vizyonunu ortaya koyamamalarıdır. Earl (2001) alışmasında bu eksikliği gidermeye çalışmıştır. Ayrıca bu tür bir bilgi üretiminin yapılabilmesi için Davenport (2006) doğru odaklanma, işletme kültürü, uygun personel ve teknolojinin kullanımının bilgi üretimi için şart olduğunu tespit etmiştir. Ancak söz hususlar zaten tüm bilgi yönetim uygulamalarının olmaz ise olmaz alt yapılarıdır.

İşletme dışında üretilen bilgiler bu çalışmanın dışında tutulmuştur. İşletmenin ya da ürünlerinin kalitesine ilişkin kolektif algının yoğunlaştığı tanınırlık, pozitif imaj gibi bilgiler, işletmenin etkisi ile ancak kontrolü dışında üretilen bu türden bilgilerdir. İşletmeler sosyal sorumluluk projeleri, eğitim faaliyetleri, kullanıcı grupları, reklam/tanıtım faaliyetleri, teknik destek hizmetleri vb. gibi araçlar ile bu tür kolektif bilginin olumlu üretilmesine müdahale etmeye çalışırlar. Ancak bu tür bilgilerde işletmenin kesin kontrolünden bahsetmek mümkün değildir.

1.1.3.3. Bilginin Paylaşılması

Bilgi paylařıldıķa artan bir değerdir. Paylaşılamayan bilgi, öğrenmenin deneme yanılma yolu ile oluşmasına, dolayısı ile gereksiz gayret ve zaman kayıplarına sebep olacaktır (Nohria ve Tierney, 1999). Bu nedenle birçok araştırmacı ve düşünür, bilgi yönetiminin temelini sosyal paylaşım olduğunda ısrarlıdır (rneğin; Akgün, Keskin ve

Günsel, 2009: 44'in çalışmaları). Ayrıca sosyal mekanizmaların bilginin üretim modelinin de bir parçası olduğu yukarıda belirtilmiştir.

Bu bağlamda, bilginin paylaşımı, bilginin, deneyimsel ve duygusal bir süreç içinde nakledilmesidir (Ok, 2013: 29). Bilgi paylaşımı en sık olarak;

- a. Veri ve malumat gibi alt seviye bilginin paylaşımı,
- b. Açık bilginin paylaşımı,
- c. Üstü örtülü bilginin paylaşımı,
- ç. Karışık bilginin paylaşımı olmak üzere dört farklı şekilde gerçekleştirilir

(Celep, Çetin, 2003: 133).

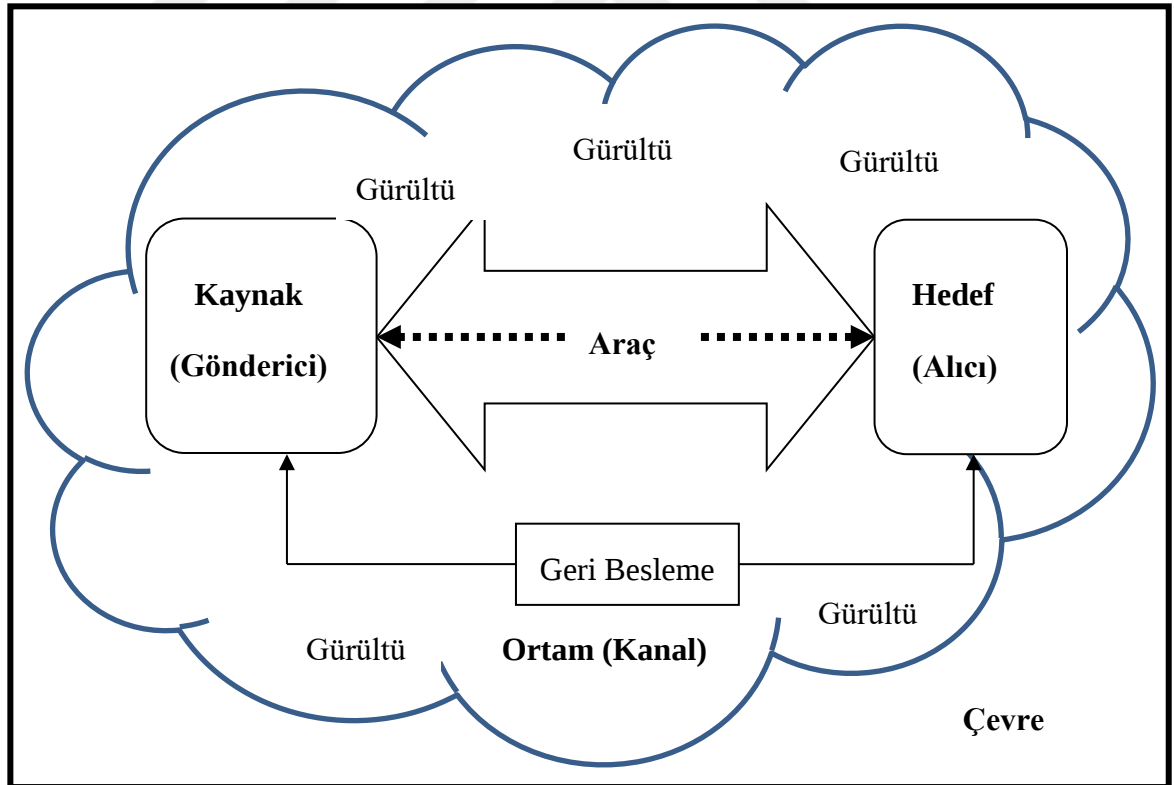
Ancak Sveiby (2001) veri ve malumatlar gibi daha düşük seviyeli formların (hâllerin) bilgiye göre işletme içi ve dışı paylaşımına daha uygun olduğunu iddia etmektedir. Operasyonel veriler ve malumatlar, işletme ihtiyaçlarına uygun olarak ERP, CRM, SCM gibi merkezi, operasyonel veri tabanlarından çekilerek bilişsel modeller ile tekrar formatlanarak raporlama araçları ile paylaşımına sunulurlar. “İş Zekâsı” yazılımları aracılığı ile yeni bilgilerin üretimi amacıyla veri ambarlarında depolanan malumatlar da ad hoc (Latince bilimsel tanım; amaca özel, niyete mahsus) sorgulamaları ara yüzler ile tüm işletme içinde paylaşılmaktadır (Cura, 2009: 36). Operasyonel olmayan malumatlar ise genellikle BT yolu ile dış/iç çevreden çekilerek paylaşılır.

Açık ve kapalı bilginin, işletme içinde paylaşılması ise Takeuchi (2013)'nin teorisi ile rahatlıkla açıklanabilir. Takeuchi (2013)'ya göre açık bilginin yüksek, kapalı bilginin düşük olduğu işletmeler, sistem odaklı yapılardır. Bu durumda belli bireyler ya da gruplar içinde paylaşılan bilginin mümkün olduğunca kodlanarak, yönetim bilgi sistemleri içinde depolanması, paylaşılması dolayısı ile tüm işletme içinde kullanılabilir hâle getirilmesi gerekmektedir. Takeuchi (2013) böyle bir paylaşımının açık bilgilerin birleştirilmesini yani yeni bilgi üretimini sağlayacağını ifade etmektedir.

Diğer yandan özellikle kapalı / örtük bilgi sadece sözlü ve yazılı anlatımla paylaşılmaz ya da paylaşılması çok zordur. (Celep ve Çetin, 2003). Örtük/kapalı bilginin dışsallaştırılamaması halinde bir şekilde aktarılması gerekmektedir. Daha önce ifade

edildiği üzere örtük bilgi karmaşık bir yapıdadır. Bu nedenle, kapalı bilgi, jest ve mimiklerin yoğun olarak kullanıldığı, doğrudan gözlem ya da sosyal paylaşım ortamlarında zihinsel yeteneklerin paylaşılması, taklit, deneme/yanılma ya da birlikte geliştirilen tecrübe ile aktarılabilir (King, 2009; Von Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002; 88; Gökmen ve Hamşioğlu, 2011). Literatürde işletmelerin kişilerin arasında bilginin paylaşılması için uyguladıkları stratejiler, kişiselleştirme olarak adlandırılmıştır (Hansen, Nohria ve Tierney, 1999). Kişiselleştirme, özellikle elektronik ya da başka ortamlarda kodlanamayan ve beyin fırtınası gibi yöntemler ile transfer edilemeyen bilgiler için kullanılan bir stratejidir. Bilginin karışıklık ve çeşitliliğinin artması halinde öğretilmesi, paylaşılması, transferi yani yönetilmesi daha da zorlaşır. Dolayısı ile bilginin zengin olmadığı ortamlarda kullanılan e-posta, belgegeçer, internet gibi elektronik haberleşme araçları yerine eğitim, konferans gibi daha çok yüz yüze transfer mekanizmaları kullanılması gerekir.

Şekil 2. Bilgi Paylaşım Modeli



Kaynak: Yılmaz (2003)'dan revize edilmiştir.

Literatürde incelenen kaynaklarda bilginin paylaşımına ilişkin bir modele rastlanmamıştır. Ancak bilginin işletme içinde/dışında paylaşılması klasik iletişim modelleri ile rahatlıkla açıklanabilir. Yılmaz (2003)'ın çalışmasında ifade edilen klasik iletişim modelinden sentezlenen Bilgi Paylaşım Modeli önerisi Şekil 2'de sunulmuştur. Bir mesajın kişiler arasında transferi, en klasik şekilde mesaj, gönderici (Kaynak) ve alıcı (hedefle) ile açıklanabilir. Burada tanımlanan mesaj aslında bilginin kendisidir. Bilginin akışı tek yönlü olabileceği gibi bazen kaynak, alıcıya diğer bir zaman diliminde de alıcı, kaynağa dönüşebilir. Ancak temel yaklaşım bilginin genellikle uzman personelden, tecrübesiz olana doğru olana akmasıdır. Diğer yandan kullanıcı formu gibi ortamlarda tüm katılımcılar tecrübelerini paylaştığından çoğu zaman alıcı ile kaynak yer değiştirebilir. Buna ilave olarak bilginin paylaşılmasında kaynak ya da alıcı bir birey ya da sosyal grup (özellikle kolektif bilgi için) olabilir (Odabaşı, 2005: 2). Literatürde sosyal bilgi bir gruba ait, kolektif, örgütsel, kurumsal ya da işletme çapında gibi farklı nitelendirmeler ile tanımlanmıştır. Ancak bu nitelendirme bilginin kolektif yapısını değiştirmez. Diğer yandan buradaki temel yaklaşım ve tanımlama araştırmacının bakış açısına bağlıdır (İslamoğlu, Alınacak, 2013: 63).

İletişim modelindeki kanal, bilgi paylaşımında ortam olarak karşımıza çıkmaktadır. Çağdaş işletmelerde bireysel ve yapısal bilgi paylaşımı engellerinin aşılabilmesi için ihtiyaca göre çok farklı elektronik ve organizasyonel iletişim ortamları kurulabilmektedir. Literatüre (örneğin; Barutçugil, 2002: 73) bakıldığında bu ortamların;

- a. İşletme içinde ya da dışında,
- b. Doğal ya da kurgu,
- c. Görevlendirme ile ya da gönüllülük esasına göre kurulan,
- ç. Biçimsel ya da serbest yapıda,
- d. Eşzamanlı ya da ayrı zamanlı çalışan,
- e. Fiziksel ya da bilgisayar, telefon, belgegeçer, e-mail gibi iletişim araçları ile sanal olarak bir araya getirilmiş olabileceği görülmektedir. Bazı bilgi paylaşım ortamları işletme içinde kurulurken, bazıları müşteriler, tedarikçiler, dağıtım

kanalı varlıkları, paydaşlar tarafından, hatta rakipler ile beraber işletme dışında oluşturulabilir. Kullanıcı formları, pratik komiteleri, tedarikçi ağları bu ortamlara örnektir. Proje ve çalışma grupları gibi ortamlar işletme tarafından biçimsel olarak kurulur. Ancak bazı ortamlar kendiliğinden oluşabilir. Örneğin; merdiven altlarındaki sigara odaları bunlara en güzel örnektir. Bazı gruplar biçimsel ya da doğal olmasına bakılmaksızın görevlendirme ile ya da gönüllülük esasına uygun olarak kurulabilir. İşletme dışında kurulan dernekler ve işletme içindeki birlikler ya da sosyal fonlar gönüllülük esasına göre katılım sağlanan biçimsel ortamlardır. Bazılarında eş zamanlı bir araya, gelirken, bazılarında farklı zamanlı olarak bilgi paylaşılabilir. Örneğin; bir depolama aygıtındaki bilgi farklı zamanlarda paylaşılabilir (Cura, 2009: 36). Bazı ortamda fiziksel olarak alıcı ve gönderici bir aradayken bazılarında bilginin paylaşımı iletişim araçları ile kurulmuştur. Proje ve görev grupları işletme içinde, görevlendirme ile oluşturulan, eş zamanlı çalışan biçimsel ortamlar iken pratik komiteleri bilginin paylaşılması için işletme içinde ya da dışında oluşturulan fiziki ya da sanal, kurumsal olmayan ve ayırık zamanlı çalışabilen ortamlardır (Argote, 2000). Bilgi paylaşım ortamları derin yapılardır. Kullanılan ortamlar yukarıda sayılan birden fazla özelliğe bir arada sahip olabilirler. Her ortamın kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır. Ancak bu çalışmanın ana konusu olmaması sebebi ile müteakip paragraflarda önemi bilgi paylaşım ortamlarından ve özelliklerinden kısaca bahsedilecektir.

Birçok işletme bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için kendi organizasyonları içinde kurulan proje/çalışma grupları, eş zamanlı bir araya gelinen, eğitim programları, iş rotasyonları biçimsel ve hiyerarşik seviyeleri, ilişki ya da çalışma düzeni yani formatı belli ortamlar oluşturmaktadır. Örneğin Liebowitz (2003) Amerikan Emekliler Kurumu Bilgi Yönetim Direktörü Dr. Shereen Remez'den yaptığı aktarıma göre en büyük 500 işletmenin %80'inde bilgi yönetimi için takımlarının bulunduğunu ifade etmektedir. Ancak insanlar istendik olarak işletme içi ya da işletmenin katıldığı organizasyonların istendik düzenlemeleri ile bir araya getirilebileceği gibi sırf sosyal amaçlar ile de doğal olarak da bir araya gelirler. Bazen öğrenmenin artırılması ve ortak bir değer yaratılması amacıyla kurulan pratik komiteleri gibi ortamlar, görev/proje grupları gibi zorunlu ya da istekle hiyerarşik, sosyal ilgi ya da müşteri tabanlı olarak gönüllülük esasına göre de kurulabilir (Dalkır, 2005: 112). İşletmelerde bireysel ve kolektif öğrenmenin %60'nın

biçimsel olmayan ilişkiler ve yapılandırılmamış bilgi paylaşımı ile sağlandığı bilinmektedir (Köse, 2008: 197). Bu çerçevede bilgi paylaşımlarının büyük oranda çalışanların kendi özgün işlerini yaparken kurdukları biçimsel olmayan ilişkiler ile gerçekleştirildiği sonucuna varılabilir.

Bilgi İletim Sistemi (BİS) olarak adlandırılan elektronik posta, sohbet yazılımları, elektronik listeler, haber grupları ve belge paylaşım sistemleri gibi teknolojisi tabanlı sanal bilgi paylaşım ortamlarında kurulan bilgi paylaşımı akışları daha az maliyetle, daha çok bilgiye ve malumata ulaşım şansı tanımakta, coğrafi ve fiziki engelleri aşmada fayda sağlamaktadır (Zaim, 2005: 142). İletişim sistemleri dışında elektronik ortamda bilginin paylaşılabileceğine ilişkin en güzel örnek personel, üretim, satın alma, satış, muhasebe finansman gibi bölümlerin operasyonel verilerin bilgisayar ortamında merkezi bir veri tabanına girilerek müteakiben ihtiyaç duyanlara rapor olarak sunulduğu Kurumsal Kaynak Planlama sistemleridir. Ayrıca tedarikçi zinciri, müşteri ilişkileri için işletme dışında kurulan ağlar, dışsal verinin işletmenin yenilik sürecinde paylaşılmasını sağlamaktadır (Cura, 2009: 30). Ancak biçimsel ya da serbest olsun sadece sanal ortamların bilgi paylaşımı için kullanılması, bilginin muhafazası ve paylaşılması için yeterli değildir (Liebowitz, 2003). İşletmelerde bilginin kodlanma derecesi, bilgi paylaşımın zorluk derecesini arttırabilir (Macmillan ve Ihrig, 2015). Örneğin; yazılı bir belge, bir iş akış diyagramı ya da talimatı, paylaşmak, detayları yukarıda ifade edildiği üzere uzun yıllar boyunca çalışanların zihinlerinde birikerek oluşmuş örtük deneyimi paylaşmaktan daha kolaydır.

İletişim modelinde kaynağın isteği dışında kaynak ile alıcı arasındaki iletiye eklenen her şey, gürültü olarak adlandırılır. Gürültü, iletişimin konumundan ve kanalın yapısından doğrudan olarak etkilenir. Literatürde işletmelerdeki bilgi paylaşım sürecindeki çalışanlar arasındaki güvensizlik, aşırı sert rekabet, Taylorist, Fortist yaklaşımlar, güçlü komuta kontrol, sert bürokratik ilişkiler gibi hususların bilgi paylaşımına negatif etkiler yaptığı bilinmektedir (Whisnant ve Khasawneh, 2014). Ayrıca bilgi, çoğu zaman çalışanlar için işletmede varoluşun ve saygınlığın temel kaynağıdır. Bilginin genellenmesi halinde işletme içindeki ayrıcalıklarının ellerinden alınacağına inanan çalışanlar bilgiyi paylaşmak konusuna tereddütlü yaklaşabilir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 44). Bireyselliğin ve rekabetin yoğun olduğu işletmelerde bilginin

paylaşımı, dolayısı ile yönetimi olumsuz olarak etkilenmektedir (Zaim, 2005; 145). Bu tür bir negatif yaklaşım aslında kültürel gürültü olarak tanımlanabilir. Buna ek olarak işletmelerin geleneksel olarak piramit şeklindeki bürokratik ve hiyerarşik yapıları ile bilginin örtülü, oturmuş fitratı, (Zaim, 2005: 141) bilgi akışını yavaşlatarak bilgiye erişimi kısıtlamaktadır. Bu tür engelleyiciler, bilginin paylaşılmasını ve yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle bilgi yönetiminin önündeki en temel engel ve sınırlamaları oluşturmaktadır (Chatterjee, 2014).

Diğer yanda bazı kavramlar bilgi paylaşım modelinde, paylaşımı arttırır. Bu kavramlar kısaca katalizörler olarak adlandırılabilir. Literatürde, liderlerin ve özellikle mühendislerin işçi ile pozitif diyalogları (Whisnant ve Khasawneh, 2014), oluşan grupların güvene, karşılıklılığa ve işbirliğine dayanan iş yapış tarzları, işletmelerin örgütsel iklimleri yani kolektif normlar, gelenekler, değerler, inanışlarına dayanan kültürleri ile olumlu mental modellerin bilginin paylaşımını kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Zaim, 2005: 76, 144; Sohrabi ve Naghavi, 2014; (Haldin-Herrgard, 2000'den aktaran)). Buna ek olarak, literatürde, ağ ya da şebeke (network) tipi yatay, âdemi merkeziyetçi ve esnek organizasyonların bireylerin üzerindeki baskıyı azalttığı, çalışanların inisiyatif almalarını sağladığı, böylece fikirleri üst yönetime duyurarak kolayca bilgi değer zincirlerine ekstra katkıda bulunmalarını kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Öğüt, 2001: 80; Zaim, 2005: 142).

1.1.3.4. Bilginin Depolanması ve Dokümantasyonu

Bilginin depolanması; bilgi sistem teknolojilerine yönelik olarak TDK Sözlüğünde “*bl. Bellek cihazına verinin yerleştirilmesi veya saklanması*” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın; işletmelerdeki bilgi yönetimi uygulamaları göz önüne alındığında; bilginin gelecekte kullanılmak amacıyla biriktirilmesi, kolay erişiminin sağlanması ve yetkisiz kişilerden korunmasına yönelik olarak çeşitli ortamlarda saklanması olarak da tanımlanabileceği düşünülmektedir. Söz konusu depolama ortamlarının literatürde ilk bakışta kâğıt gibi fiziksel, veri tabanları, dosya sistemleri gibi elektronik, bireylerin hafızaları gibi mental, ya da patentler gibi hukuksal ortamlar olarak algılandığı görülmektedir. Hâlbuki Walsh ve Ungson (1991) bilginin yukarıdaki ortamlara ek olarak işletme içinde, işletme kültürü (culture), işletme süreçleri (transformation), organizasyon (structures) ve ekoloji (ecology) (TDK sf.300; organizasyonların çevresi

ile ilişkisini inceleyen bilim) olmak üzere dört farklı ortamda daha depolanabileceğini ifade etmektedir. Ancak Walsh ve Ungson (1991) tarafından ortaya konulan “ortamlar; bilginin biriktirilme alanları mıdır, yoksa sadece kullanım alanları mıdır?” konusunda hâlâ tartışmalar mevcuttur. Söz konusu depolama ortamları müteakip paragraflarda kısaca incelenmiştir.

Literatürde (örneğin; Cura, 2009: 130) işletmelerdeki açık bilgilerin günümüzde, her hiyerarşik seviyede merkezi olarak saklanmasını, indekslenmesini, çağrılmasını, manipülasyonunu sağlayan elektronik dosya sunumcu ve operasyonel ERP sistemlerinin ayrılmaz bir parçası olan veri tabanlarında yönetildiği ifade edilmektedir. Bu tür merkezi elektronik yapılar, bilginin depolanması kadar farklı noktalarda erişimi, dolayısı ile paylaşarak, kullanılması için de bir “boru hattı” vazifesi görmektedir (Zack, 1999). Eskiden elektronik ortamda başlık ve içerik (Zack, 1999) kısıtlamaları nedeni ile sadece operasyonel veriler depolanabilirken, bugün evrak, e-posta, blok, düşünce formu, sosyal medya yazılımları (örneğin; Facebook, Twitter, LinkedIn... vb.) çıktıları, hatta arama motorları endeksleri ve izleri kodlanmış ancak formatlanmamış bilgi olarak işletmelerde tutulabilmektedir. Bu nedenle, veri ambarlarında formatlı ve formatlanmamış bilgi beraberce muhafaza edilerek, yeni bilgilerin üretilmesi için kullanılmaktadır. Örneğin; Google arama motorundaki izlerden bir ülke halkının siyasi ve uluslararası krizlere verdiği tepkiler, hatta iki farklı ürünün tercih oranı ölçülebilmektedir.

Özellikle çalışanların geçmiş tecrübelerinin, örtük bilginin oluşmasını sağladığı, bu bilginin insanların beyinlerinde depolandığı, müteakiben sosyalleşme ile paylaşıldığı önceki bölümlerde açıklanmıştır. Ancak burada çalışanların bilgiyi depolama kapasitelerinin sadece hafızaları ile sınırlı olduğunu düşünmek hata olur. Çalışan bireylerin beynindeki depolama kabiliyetleri, düşünsel yapıları kadar duyguları, ahlakî değerleri, hatta psiko-motor kabiliyetleri ile bir bütündür. Hatta kişisel mekanik el becerilerinin bir kısmının içgüdüsel modellerle kazanıldığı bilinmektedir.

Ancak literatürde (örneğin; Macmillan ve Ihrig, 2015) işletme içinde açık hale getirilemediği için halen çalışanların beyininde depolanan kapalı bilginin yüksek olduğu durumlarda, işletmenin çalışan devrine karşı aşırı hassas olacağı belirtilmektedir. Çalışanların kaybedilmesi bilgiye dayalı yeteneğin de işletmeden kaybı anlamına gelir.

Bu halde, işletmelerin entelektüel sermayesi olan uzman personelinin dikkatlice yönetilmesi gerekecektir. Bu tecrübe, yüksek maliyetlerin azaltılarak, kârın artırılması yani küçülmenin popüler olduğu 1980’li yıllarda yoğun olarak yaşanmıştır. Bu nedenle, literatürde (örneğin; Sohrabi ve Naghavi, 2014) 1990’lı yıllardan itibaren bilginin depolanması ve dokümantasyonu, dolayısı ile bilginin yönetilmesi kavramının popüler hale geldiği ifade edilmektedir.

Patentler, yazılım lisansları, marka tescilleri ve fikir mülkiyet hakları gibi bazı özel yasal yapılar bilgilerin mekândan bağımsız ve hukuksal olarak korunarak işletmenin mülkiyeti haline gelmesini sağlayan depolama ortamlarıdır (Macmillan ve Ihrig, 2015). Ancak bu tür korumalar zamana karşı hassastırlar. Belli bir süre sonra bilgi, işletmenin mülkiyetinden çıkar.

Diğer yandan işletmeler belirli bir amacı yerine getirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu organizasyonlardır. Bu nedenle aslında işletmelerinde insanlar gibi geçmişleri, deneyimleri, kültürleri, değerleri, hedefleri, iradeleri vardır. Literatürde bütün bu kavramların paylaşılan inançlar, normlar, gelenekler, değerler bütünü olan işletme kültüründe vücut bulduğu belirtilmektedir (Zaim, 2005: 144; Sohrabi ve Naghavi, 2014; Sohrabi ve Naghavi, 2014, Haldin-Herrgard, 2000’den aktaran). Bu nedenle işletme kültürü, çalışanların birbirine aktarımı ve paylaşım ile oluşturulan ortak bir algılama ve hissetme kapasitesi olarak kolektif bilginin depolanma mekanizmalarından biridir (Walsh ve Ungson, 1991). İşletme kültürü içinde, işletmenin misyonu, vizyonu ve değerleri gibi açık, kodlanmış bilgiler depolanabildiği gibi çalışanlara sosyalleşme ve paylaşım yolu ile aktarılan kodlanamamış, örtük/kapalı bilgiler de depolanabilir (Walsh ve Ungson, 1991).

Diğer yandan standart işletme süreçleri, işletmelerin çevresel etkiye ve özellikle teknolojik değişime verdiği cevaplar ile değişikliğe uğrar. Özellikle yenilik, kıyaslama ya da evrimsel gelişmeler ile en iyi, pratik ya da etkin yönetime ulaşmak üzere gelişen işletme süreçleri Walsh ve Ungson (1991)’ın çalışmasında ifade edildiği üzere bilginin işletme içinde depolanmasına iyi bir örnektir. Walsh ve Ungson (1991) çalışmasında söz konusu depolama ortamını “değişim (transformation)” olarak tanımlamıştır. Ancak söz konu kavramın içeriği göz önüne alındığında “işlem/süreç (Process)” olarak da tanımlanabileceği değerlendirilmektedir.

Aynı şekilde işletmelerde çalışanların hiyerarşik rollerinin ve bunların çevre ile etkileşiminin bir yansıması olan işletme yapıları, işletme içi iletişim, kontrol kuralları ve rol bilgilerinin kodlanarak depolanması için bir mekanizma görevi görür. Bu çerçevede iş görenlerin çalıştıkları alanların fiziksel durumu, işletmelerin söz konusu yapılarına ilişkin bilgi vereceği gibi çalışma iklimi ve işletme kültürüne de yansıyan bilgilerini depolar.

Diğer yandan depolanacak bilginin örtülü (kapalı), açık ya da kodlu, kodlanamamış olması ..vb gibi tipine ilişkin özellikleri depolama ortamı ve yordamını değiştirebilmektedir. Çünkü örtük bilgi fiziksel ya da elektronik ortamda depolanamaz. Bu nedenle örtük bilginin söz konusu ortamlarda depolanması, herkesçe malum olduğu üzere açık bilgi olarak kodlanarak görünür hale getirilmesini ile mümkündür (Zack, 1999). Bu nedenle işletmeler, öncelikli olarak bilgi yönetim modellerinde çalışanların zihinlerinde oluşan işletmeye dair bireysel ya da kolektif örtük/kapalı bilgilerin nasıl açık hale getirileceğini, kodlanacağını veya sembolize edileceğini belirlemelidir (Wu, Ming, Wang ve Wang, 2014; Macmillan ve Ihrig, 2015).

Çalışan bireylerin beynindeki kapalı (örtük) bilginin açık kavram ve modellere dönüştürülmesi, genel olarak; analogiler, metaforlar, kavramlar, modeller, indeksler, kurallar, kullanım kılavuzları, yönergeler, imalat reçeteleri ve tarifeler, ürün ağaçları, raporlar listeler, kontrol formları, süreç akış diyagramları, ICT çıktıları (örneğin; Designer yazımları), uzman pozisyonlaması, bilgi haritaları, mülakat notları, çalışma planları, kıyaslama verileri, pazar bölümlenmesi analizleri (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 33) gibi farklı yöntemler ile sembol, resim ya da özel kodlar olarak (Takeuchi, 2013) fiziksel ya da elektronik ortamlarda görünür hale getirilmesi sayesinde gerçekleşir (Wu, Ming, Wang ve Wang, 2014; Macmillan ve Ihrig, 2015). Kolektif bilginin işletme içinde kodlandırılmasında ise toplam kalite çemberleri, proje, odak, görev grupları, beyin fırtınası, işletme anayasaları ve değer deklarasyonları gibi teknikler kullanılmaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel, 2008: 33).

Diğer yandan, dışsallaştırma olarak adlandırılan kodlama, bilginin paylaşılmasını, içselleştirilmesini kolaylaştırarak (Hansen, Nohria ve Tierney, 1999), en iyi pratiğin yayılması, başka bilgiler ile birleştirilerek yeni bilgiler üretilmesi, işletmedeki fırsatlarının kolayca tespiti ve bilginin çalışanlara bağımlı olmasının engellenmesini

(Macmillan ve Ihrig, 2015) sağlamaktadır. Ancak literatürde yapılan çalışmalar işletme içinde kodlanan bilginin, kısa zamanda taklit edilebilir hale geldiğini bu nedenle işletmenin rekabet avantajının erozyona uğradığını göstermektedir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 23; Choi ve Jong, 2010). Diğer yandan, açık hale getirilmeyen bilgi aynı zamanda kaybedilen bir fırsat anlamına da gelebilir (Zack, 1999). Bu nedenle usulüne uygun olarak kodlanan, bilgilerin çoğaltma, güncelleme ve erişim güvenliğinin işletme hiyerarşisinin her safhasında bilmesi gereken prensibine uygun politikalar ile sağlanması gerekir (Cura, 1997: 33). Böylece özel yasal yapılar ile de korunarak depolanan bilgi, işletmenin kendi mülkiyeti haline gelir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 50). Daha önce bilginin üretim sürecinde de açık olarak ifade edildiği üzere, depolanan bilgilerden müşterinin tanınması ve demografik dağılımının belirlenmesi, yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesi, daha uygun maliyetlerin elde edilmesini sağlayacak iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve daha iyi kararlar alınmasını gibi birçok fayda elde edilebilir (Peppard ve Marchand, 2013).

Ayrıca dışarıdan temin edilen bilginin, depolanma sürecinde içselleştirme olarak tarif edilen işlemler ile işletme yapısına uydurulması, diğer bilgiler ile bağlantısının kurulması ve ihtiyaç duyan bölümler ile koordine edilmesi gerekmektedir (Verona, 1999). Transfer edilen açık bilgi de, zihinsel modeller yaratılarak bazı depolama ortamlarında (örneğin; bireylerin kafasında, örgüt kültüründe) içselleştirilmelidir (Akgün, Keskin, Günsel, 2009: 34). Ancak bu, uzun dönemli ve yoğun çaba gerektiren bir süreçtir.

Buna ek olarak literatürde Akgün ve Keskin (2003) işletme hafızasını oluşturan depolanmış bilgilerin değişen çevresel koşullara bağlı olarak yenilenememesi ya da aşırı sahiplenilmesinin işletme körlüğüne neden olacağını ifade etmekte ve işletmelerin eski bilgilere ilişkin bilinçli silme yordamları icra etmesi gerektiği belirtmektedir.

1.1.3.5. Bilginin Değerlendirilmesi (Kullanılması)

Literatüre bakıldığında işletmeler için bilgiyi ellerinde tutmalarının sağlayacağı bir kazancın olmadığı görülmektedir (Zaim, 2005: 237). Çünkü tek başına bilginin işletme içinde var olması, bilginin etkin olarak kullanımını sağlamaz (Demirel ve Seçkin, 2008) ve işletmelere rekabet avantajı sağlamaz (Maroofi, Nayebi ve Dehghani; 2013). Bu

konuda Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD) Başkanı Saraylı (2007: 5)'ın sözleri ilgi çekicidir; *“Aksiyon ile desteklenmedikçe bilginin bir kıymeti olmadığı hiçbir zaman unutulmamalı; irade gösterilerek, problemin idaresine talip olunmalıdır.”* Maliyeti ne olursa olsun bilgi, ancak alınan kararları ve yapılacak işleri etkilediği oranda değerli olacaktır (İnce ve Oktay, 2006). Bu çerçevede literatürde bilginin, hangi hiyerarşik seviyede ya da potansiyelde olursa olsun;

- a. İşletmenin stratejik ve operasyonel problemlerini çözmek (Akgün ve Keskin, 2003),
- b. Yenilik yaratmak (Öğüt, 2001: 18),
- c. Var olan iş fırsatlarının kullanılmasını sağlamak (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2002: 93),
- d. Karar sürecinde kararsızlığa neden olan unsurları sınırlayarak değeri en iyi olan alternatifi belirleyerek riski azaltmak (Ayyıldız ve Cengiz, 2006) amacı ile kullanıldığı zaman bir değer ifade edeceği görülmektedir (Zaim, 2005: 237; Ok, 2013: 29; Koza, 2008: 62; Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 44). Hâlbuki işletme fonksiyonlarına yönelik kararlar, kısa dönemli faaliyetleri, işletmenin varlığına yönelik stratejiler ise genelle, uzun dönemli faaliyetleri etkiler (Dinçer, 2007: 4). Karar verme işlemi, işletmeyi stratejik, taktik ve eylemsel amaçlara ulaştıracak yollar, araçlar ve fırsatlar arasında zihinsel, bedensel ve duygusal süreçler ile seçim ve tercih yapmak faaliyetidir. Literatürde Eren (1998: 132) karar vermenin teknik altyapısının, unsurlar hakkında bilinçli olma, bilgi toplama ve bilgiyi yararlı hale getirme işlemlerini şart koştuğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda bütün bu önermelerin sonucu olarak işletmelerin değer yaratmak için en son olarak bilgiyi nasıl kullanacaklarına ilişkin bilgi yönetimi uygulamasına odaklanmak zorunda oldukları (Donoghue, Harris ve Weitzman, 1991) söylenebilir.

Köse (2008: 192) işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için Mintzberg (1978)'in öngördüğü stratejiye uygun olarak bilgiye dayalı yenilikçi yaklaşımlar ile rakiplerinden her zaman önde olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu çerçevede işletmeler, stratejinin dinamik tabanlı bakış açısı gereği pazarda müşterilerini tanımak, ihtiyaçlarına daha çabuk reaksiyon vermek, hatta beklentilerinin üzerinde ürünler

sunmak ve bu ürünlerinin maliyetini düşürmek amacıyla iş süreçlerinin iyileştirilebilmesi, organizasyonlarının yenilenebilmesi ve uzun dönemli hedeflerin sağlanabilmesi için bilgiyi ve bilgi yönetimini kullanmaktadırlar (Earl, 2001). Hatta katma değer sağlanması için kullanılan işletme içi bilgi birikiminin, rekabet avantajı sağlayıp sağlanmadığının, tekrar kullanımı için nasıl muhafaza edileceğinin, kullanımının rekabet avantajı yaratıp yaratmadığının gözden geçirilmesi gerekmektedir (Cura, 2009: 30).

İşletmelerde yeterli bilginin elde edilmesi ve üretilmesi bir şekilde mümkün olmuyorsa alınacak kararın gelecekteki muhtemel sonuçları önceden tam olarak tahmin edilemez. Bu çerçevede işletmenin elindeki bilgilerin miktarına bağlı olarak ortaya çıkan belirsizlik, alınan kararların güvenilirliğini düşürmekte ve yapılan hatalar nedeniyle sonuçların maliyetlerini arttırmaktadır. (İmrek, 2003: 12)

Bilginin stratejik kararlarda kullanılmasının bir diğer boyutu da stratejinin uygulanması aşamasındadır. Çünkü belirlenen hedefin sağlanmasına yönelik olarak, stratejinin uygulama safhasında ihtiyaç duyulan uzmanlığa yönelik bilginin depolandığı insan kaynaklarının (entelektüel sermayelerini) geliştirerek, işletme yapısına ve iş süreçlerine uygulaması gerekmektedir (Köse, 2008: 192). Diğer yandan Porter (2008: 133) stratejinin uygulama safhasında bilginin kontrollü bir şekilde yayılmasının bazen pazar sinyallerinin ve taahhütlerin müşterilere ve yatırımcılara iletilmesinde faydalı olduğunu, ancak pazardaki rakipler tarafından planlar, niyetler ve stratejilerin kolayca anlaşılmasına sebep olduğunu ifade etmektedir. Bunun dışında yukarıda belirtildiği üzere orta kademe yöneticileri de stratejinin uygulaması aşamasında günlük rutin faaliyetlerinde kararların, problem çözümlerinin, yeni ürün, teknoloji ve yöntemlerin üretilmesinde bilgiyi kullanmaktadırlar (Öğüt, 2001: 19).

Bununla beraber Macmillan ve Ihrig (2015) bilginin kullanılmasına ilişkin farklı bir yaklaşım daha önermektedir ki Takeuchi (2013)'nin "*strateji aslında geleceği yaratmaktır*" felsefesine çok uygundur. Bu yol işletmenin sahip olduğu bazı bilgilerin paylaşarak, pazarda standart hale gelmesi yaklaşımıdır. Özellikle Acrobat Reader yazılımının bedava dağıtımı ile Acrobat Pro ve Writer yazılımlarının satılması için alt yapı oluşturması bunun en güzel örneğidir. Benzer şekilde sadece son kullanıcıya bedava verilen Ms, DOS ve Windows yazılımı ile piyasada standart haline gelen

Microsoft firması, müteakiben piyasaya sürdüğü yazılımlar ile piyasadaki tek oyuncu olma avantajını yaşamıştır. Bu nedenle Demirel ve Seçkin (2008) son yıllarda, işletmelerin yoğun rekabet ortamındaki bilgi yönetimi uygulamalarından kaynaklanan, bilgi kullanma seviyelerinin sadece pazarda rekabet edebilme yeteneklerini değil tüm varoluşunu etkilediğini belirtmektedirler. Ancak bilginin piyasanın tekelleştirilmesine yönelik kullanımı, işletmelerin strateji formülasyonunda seçebilecekleri farklı alternatif yöntemlerden sadece bir tanesidir. Bu nedenle bu yöntem, bu çalışma kapsamında sorgulanmayacaktır.

Bilginin işletmelerde kullanıldığı bir sonraki safha alınan kararların değerlendirilme safhasındadır. İşletmeler pazardaki olguların geçmişteki seyirlerini bilmek kadar, bugünkü performanslarını takip etmek ve gelecekteki eğilimlerini tahmin etmek amacıyla da bilgiye ihtiyaç duyarlar (Walsh ve Ungson, 1991).

1.2. Strateji Formülasyon Yeteneği ile İlgili Temel Kavramlar

Strateji, büyük askerî deha Sun Tzu (1996: 55)'dan beri bilinen ve askerlikte sıkça kullanılan bir terimdir. Ancak Harvard Üniversitesinde 1920'li yıllarda yapılan örnek uygulama çalışmalarında, aynı endüstri kolunda yer alan ve benzer teknolojik altyapıları kullanan işletmelerin bazılarının diğerlerine göre daha yüksek performansa sahip olduğunun belirlenmesi sonrasında işletme yazınında sıkça (Şahin, 2014: 18) kullanılmaya başlanan ve geçtiğimiz yüz yıllık süreçte farklı tanım, düşünce ve uygulamalarla zenginleşen bir kavram haline gelmiştir. Strateji kavramının literatürdeki (örneğin; Bowman ve Asch, 1996:1; Hofer ve Schendel, 1978; 29'ın çalışmaları) anlamına bakıldığında, genelde birden fazla bağımsız işletmeyi elde tutan gruplarda uygulanan müşterek strateji, bağımsız işletmelerin uyguladığı müstakil strateji ve bir işletmede fonksiyonel bölümlerin uyguladığı fonksiyon stratejisi gibi hiyerarşik katmanlara ayrıldığı görülmektedir. Söz konusu strateji tiplerine bağlı olarak işletmelerin uyguladıkları formülasyon metotları değişmektedir.

Günümüz literatüründe (örneğin; Porter, 1998; Ferdinand, 2002; Widodo, 2011...vb. gibi) kaliteli bir stratejinin formülasyonunun, işletmenin performansını etkileyen en temel faktörlerden biri olduğu görülmektedir. İşletmeler, formüle edecekleri rakiplerinde olmayan ve kolayca taklit edilemeyen stratejiler sayesinde, kendilerini

takipçilerinden ayıracak değerler yaratarak, müşteri tercihlerinde avantajlı bir pozisyon ve işletme performansında ekonomik getiriler sağlamaktadırlar (Barca, 2005). Bu çerçevede iyi bir strateji, işletmenin hedeflerini dikkate alarak onlara ulaşmayı başaracak şekilde, işletme olanakları, çevresel tehdit ya da fırsatlar göz önünde tutularak, gerçekçi modeller ile formüle edilmelidir (Eren, 1998: 136). Bununla beraber stratejinin formülasyonu, özellikle çok uluslu işletmelerin çalıştıkları pazara ve tabi oldukları strateji yaklaşımına (okulu) bağlı olarak farklılık gösteren iç ve dış değişkenler nedeniyle oldukça karışık bir işlemdir (Gupta, 2013). Bu nedenle uygulamaya bakıldığında, bazı işletmelerin stratejinin formüle edilmesinde diğer işletmelere göre daha yetenekli oldukları gözlenmektedir (Slater, Olso ve Hult, 2006).

Dolayısı ile bu bölümün amacı, strateji, strateji formülasyonu ve strateji formülasyonu yeteneği kavramlarına ilişkin olarak literatürde bulunan eserleri, araştırma ve bilgileri gözden geçirerek, temel kavramlar hakkında bilgi vermektir.

1.2.1. Stratejisi ve Stratejik Yönetime İlişkin Birikim

Literatürdeki ilk kullanımı itibarıyla askerî bir kavram olan strateji kelimesinin, işletmeler açısından anlamsal çerçevesini tam olarak çizmek bu zamana kadar mümkün olamamıştır (Chungyalpa ve Bora, 2015). Literatürde Porter (1998) gibi bazı araştırmacılar, strateji kavramına, askerî literatürdeki kullanımına paralel olarak pazardaki rakipler ile mücadeleye dayalı bir anlam yüklemeye çalışmışlardır. Porter, sonraki yıllarda pozisyon okulu olarak adlandırılan, yaklaşımı ile o zamana kadar teorik tabanda planlama temelli olarak gelişen strateji kavramına rekabet (potansiyel, doğrudan, dolaylı ve ikame ürünler ile) ve çatışma tabanlı, farklı bir boyut katmıştır (Barca, 2005). Ancak sadece rakipler ile mücadeleye dayanan askerî terminolojideki strateji fikri, işletmenin pazarlardaki çevresel, sistemsal değişiklikler ve finansal krizler ile tehdit altındaki var olabilme mücadelesini açıklayamaz (Shrivastava ve Persson, 2014). Bu nedenle strateji kavramının öncelikli olarak literatürdeki sözlük anlamına, yerine getirdiği fonksiyonlara ve tarihsel gelişim sürecine ilişkin birikime detaylı olarak bakmak kavramsal boyutlarının çizilmesini kolaylaştıracaktır

Stratejisi kelimesinin Latince'den diğer dillere yayıldığı ve “yol” ya da “çizgi” anlamına geldiği düşünülmektedir (Şahin, 2014). Diğer yandan Türk Dil Kurumu (2005)’nin

Türkçe Sözlüğüne bakıldığında Fransızca olan “Strateji” kelimesinin aşağıdaki şekilde tanımlandığı görülmektedir;

“1. Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol, 2. Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış veya savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş”

Yukarıda belirtilen anlam çerçevesinde, işletmelerin birincil amacı, kaynakların üretim anlamında şekil değiştirmesinden optimum (Peru, 2010’ya ve kapitalist felsefeye göre maksimum) bir kâr elde etmektir (Eren, 2013: 75; Goldrat, 2012: 54; Garih, 28: 11). Diğer yandan işletmelerde, varoluşun devam ettirilmesi esastır (Garih, 2003: 35). Bu nedenle işletmeler, pazarda var olabilmek için kârlılığın yanında, sürdürülebilir büyümeyi de hedeflerler (Barutçugil, 2002: 69). Ancak literatüre bakıldığında; fiyat, ikame ürünler, kalite algısı gibi sebepler ile müşteri beklentilerinin; hukuki, teknolojik, hatta son yıllarda çevresel etkilene gibi sebepler ile ortakların beklentilerinin; iş yapıları ve kariyerler, geleceğe bakış, maddiyat gibi sebepler ile çalışanların beklentilerinin zaman içinde değişebildiği görülmektedir (Köse, 2008: 195). Bu bağlamda Chandler (1962) işletmelerin uzun dönemde varoluşlarına yönelik çevresel ve içsel tehditler nedeniyle kârlılık hedefleri yanında değişimlere de uyum sağlayarak işleme performansına ulaşmaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Literatürde bu düşüncüyü doğrular şekilde Işık (2010: 126) yaptığı çalışmada özellikle kriz sonrasında değişen çevresel etmenlere bağlı olarak işletmelerin, reaktif tercihlerinin faaliyet gösterilen sektörün durumuna göre normal zamanlara istinaden değişiklik gösterdiği belirlemiştir.

Bu nedenle işletmeler, uzun dönemde, gelir kaynaklarını oluşturan varlıklarını (Dinçer, 2007: 197) devam ettirebilmek için kârlılıkla beraber türbülanslar sonrasında pazarda rakiplerine göre avantajlı bir pazar pozisyonunda olmayı (Porter, 1996) ve sürdürülebilir büyümeyi (Barutçugil, 2002: 69) hedeflerler. Bu ise üst yönetim tarafından doğru zamanda alınan, doğru stratejik kararların formüle edilmesi ile sağlanır (Hasanzadeh ve Mahaleh, 2013). Böylece, işletmenin çalışma alanları ile pazarlarının geliştirilmesi, yeni yatırımlara girilmesi, ürün ve pazar çeşitlendirilmesi gibi stratejileri, işletmenin uzun dönemde çevreye uyumunu ve pazardaki varlığını etkilemektedir (Eren, 1998: 136; Dinçer, 2007: 4).

Steensen (2014), 1970-2009 yılları arasında ABS Akademik Dergi Kalite Rehberinde yer alan dergilerdeki strateji disiplinine temel teşkil eden genel yönetim, organizasyonel çalışmalar ve stratejik yönetim konusundaki makaleleri tasnif ederek yaptığı çalışmada, stratejinin işletmelerde üç temel fonksiyonunu olduğu sonucuna varmıştır. Bunlar iletişim, niyet ve uygulamadır. Strateji; işletme içi çalışanlar, paydaşlar ve organik/inorganik bağlı tedarikçiler ile müşteriler arasında niyet, misyon, vizyon, hedef, değer odaklı iletişimi ve uygulama birliğini sağlar (Steensen, 2014).

Yukarıda ifade edilen literatürdeki tüm çalışmalara ilişkin kavramsal değerleri birleştirdiğimizde stratejisi kavramını, geniş anlamda işletmelerin bugün ve gelecekteki kısa ve uzun dönem varlığına (Garhi, 2003: 35) ve kârlılığına (Eren, 2013: 75; Goldrat, 2012: 54; Garhi, 28: 11; Dinçer, 2007: 197) yönelik hedeflerini elde etmelerini mümkün kılan rakiplerine göre avantajlı rekabet pozisyonlarına (Porter, 1996) ilişkin çok fonksiyonlu düşüncelerin, kaynaklar, yetenekler, planlar, ortaklar, süreçler, işlemler, seçimler, planlar ve politikalar (Steensen, 2014) gibi farklı boyut ya da formatlarda formüle edilmesi, yapılandırılması, etkin ve iradi olarak uygulanması ve değerlendirilmesi sanatı ve disiplini olarak tanımlamak mümkündür (David, 2007: 5; Gupta: 2013; Markovic, Nestic, Papovic, Paosnic, 2014; Erkut, 2009: 43).

Ancak strateji kelimesinin, akademik perspektiften bakıldığı takdirde tamamı ile anlaşılması ve genel bir üst çerçevede genellenmesinin zor olması (Betz, 2001) nedeniyle, literatürdeki çalışmalarda stratejinin sınıflandırılması ve içeriğinden daha çok, formülasyonu da dâhil olmak üzere safhalarını açıklamaya/tanımlamaya yönelik bir eğilim olduğu göze çarpmaktadır (David, 2007: 5).

Literatüre bakıldığında Peter Drucker (1999), Philip Selznick (1957), Alfred Chandler (1962; 1977), Igor Ansoff (1987), Bruce Henderson (1989), Kenneth R. Andrews (1965), Henry Mintzberg (1973; 1978; 1998) ve Michael E. Porter (1996; 2008) gibi düşünürlerin çabaları ile yıllar içinde gelişen “Strateji” kavramının temellerinin, yukarıda ifade edildiği üzere 1920’li yıllara dayandığı görülmektedir. Ancak işletme yazınında ilk kullanıldığı tarihten bugüne kadar aradan geçen neredeyse bir asırlık süreçte, strateji kavramının farklı anlamlar ile kullanıldığı görülmektedir. İlk dönem olan 1920-1950 arası “finansal planlama” olarak başlayan çalışmalar, yöneticilerin gitgide büyüyen işletmelerde zorlaşan ana bölümler/fonksiyonlar arasında eş güdümü,

amaç birliğini ve operasyonel verimliliği sağlamaya yönelik (Garih, 2008: 91) faaliyetlerin planlanmasına odaklanması sonucunda 1950-1960 arasında “politikalar ile belirlenen aktivitelerin planlanması” olarak devam etmiştir.

Ancak işletme politikaları kavramının, gitgide büyüyen işletmelerin özellikle çevresel etkileşim nedeniyle hedeflere ulaşmadaki başarısızlıklarına çare olamamasına bağlı olarak sınırlı iş planları yerine makroekonomik tahminler ve tüm işletmeyi kapsayacak şekilde yapılan uzun vadeli “stratejik planlama” kavramı 1960-1975 arasında popüler olmaya başlamıştır. Diğer yandan, bu çalışmalar, daha çok geleceği tahmin etme, kabul edilebilir amaç ve hedefleri belirlemeye yönelik iken 1970’lerden itibaren, işletme politikaları ile planlamanın, işletme performansında sinerji yaratamaması nedeniyle rakiplere göre avantajlı konumlar elde etmeye dayanan “pazar pozisyonu” mantığına da geçilmiştir (Koza, 2008: 391).

Özellikle petrol krizlerine bağlı olarak yaşanan makroekonomik şoklar insanları 1975’den itibaren “öğrenme okulu” (Livieratos, 2009) ile yeni arayışlara sevk etmiştir (David, 2007: 5). Strateji kavramına 1980’li yıllarda, “en iyi uygulamalar” damgasını vurmuştur. Ancak 1980’den itibaren özellikle patent korumalı, bilgi yoğun, yenilikçi ürünleri ve yüksek eğitimli çalışanları ile piyasaya giren teknoloji tabanlı işletmeler, pazarda ve ürünlerde yüksek yoğunluklu türbülanslara sebep olmuştur. Böylece strateji formülasyonda geleceği öngörecektir matematiksel modeller üreterek katı ve değişmesi zor analizlere bağlı kestirimler yapmak anlamsız hale gelmiştir.

Bu ise 1990’li yıllarda “temel yetenekler“ ile beraber Miles, Snow, Meyer, Coleman (1978)’in çalışmalarında da görüldüğü üzere işletmenin değişen çevresel şartlara uyum ve yenilikler ile reaksiyon vermesi mantığına yönelik stratejik yeteneklerde, artırılmış öğrenme kavramına geçilmesine sebep olmuştur (Livieratos, 2009; Barca, 2005; Erkut, 2009: 28). Hatta 1995’li yıllarda, bunun bir sonraki aşaması olarak, değişen şartlara uyum yerine, bilgi teknolojilerinin yarattığı bilgi paylaşım ortamlarındaki yenilikçi ürün, üretim teknolojisi, yordam ve dağıtım kanallarındaki hızlı gelişmeler (Betz, 2010: 8) nedeniyle stratejik yetenek ve stratejik kültüre bağlı esnek bürokratik yapılar (Kossoff, 1998) popülerlik kazanmıştır.

Kurumsal planlamadan, işletme kârlarını mümkün olan en yüksek noktaya çıkartmak

için pazara ve rakiplere göre gerekir ise reklam, fiyatlama gibi piyasa enstrümanları ile çatışarak konumlandırmanın hedef alındığı 2000’lerde Porter (2008)’in “rekabet stratejisi” anlayışına tekrar geçiş yapılmıştır (Grant ve Jordan 2012: 14).

2000’den günümüze “temel yetenek/kaynak tabanlı bakış açısı (RBW)”den yenilikçi liderliğe dayalı, bilgi tabanlı bakış açısı (KBW) ve dinamik tabanlı yaklaşım (DBV) ile sürekli “yenilik” yaparak pazarlarda geleceği pro-aktif olarak inşa düşüncesi literatürde nerdeyse stratejinin yerine kullanılmaya başlanmıştır (López, 2005; Sveiby, 2001; Şahin, 2014: 18; Betz, 2010: 5). Ancak Michel (2014)’in de ifade ettiği gibi işletmelerin gelire çeviremediği yeniliklerin kendileri için değeri yoktur. Büyük masraflara katlanılarak yaratılan yeni ürün, iş yapış yöntemi rahatlıkla taklit edilebilir ya da rakip işletmeler tarafından misillemeye tabi tutulabilir. Bu nedenle. Kim ve Mauborgne (2005) özellikle son yıllarda misillemeler ile yıkıcı bir hal alan rekabet stratejilerinin yerine tatmin edilmemiş pazarlar ve tüketim alanları bularak çatışmasız, sürdürülebilir, olumluluğu yüksek ve özellikle elektronik enstrümanları kullanarak doğrudan müşteriyle iletişimi öngören mavi okyanus stratejisini önermektedir. Bu konuda en son yaklaşım ise Michel (2014) tarafından önerilen stratejide yenilikçi değer yaklaşımıdır.

Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998; 3) yaptıkları çalışmada yukarıda belirtilen tarihsel modelleri, bakış açıları, bilgi kaynakları ve temel fonksiyonlarına göre 10 farklı okul ile tanımlamışlardır. Bu okullar;

- a. Dizayn okulu,
- b. Planlama okulu,
- c. Pozisyona yerleştirme okulu,
- ç. Kurumsal okul,
- d. Kültürel okul,
- e. Güç okulu,
- f. Konfigürasyon okulu,
- g. Öğrenme okulu,

ğ. Çevresel okul,

h. Bilişsel okul olarak sınıflandırılabilir. Ancak bu okulların bir kısmı 1960-1980 arasında popülerlik kazanmış, özellikle stratejinin formülasyonu için kesin kural koyucu (dizayn, planlama, pozisyonlama) iken, bir kısmı (sonraki yedisi) sonraki 20 yılda gitgide anlam kazanan strateji kavramının içeriğinin ne olması gerektiğine ilişkin açıklayıcı (tasvir edici) okullardır. Ayrıca Sarbah ve Otu-Nyarko (2014) gibi yazarlar bu okulların kendi içinde stratejik planlama, vizyonlama, ortaklık ve öğrenme okulları olarak da tasnif edilebileceğini iddia etmektedirler.

Strateji kavramının tarihsel gelişimini sağlayan düşünce okulları ve yıllar içinde farklı strateji modelleri geliştiren yazarlar, stratejinin amacı ile kullanılan analitik araçlara göre formüle edilmesini tercih etmişlerdir (Steensen, 2013). Dizayn okulu, strateji formülasyonunu çevresel etmenler ile işletme yeteneklerinin bir biri ile uyumlaştırılması işlemi olarak görmektedir (Sarbah ve Otu-Nyarko, 2014). Bu yüzden Chandler (1962) tarafından geliştirilen SWOT tekniğine dayalı durum analizine büyük önem verirler. Bu geleneğin önemli temsilcilerinden Takeuchi (2013) yaptığı çalışmalarda işletmeler arasında asıl rekabet avantajı sağlayan farklılaşmanın değer zincirleri, aktivite sistemleri, kaynaklar ya da yeteneklere sahip olmakla sağlanamayacağını, sadece işletmelerin stratejilerini formüle etmek ve uygulamaktan sorumlu kişilerin rekabet ettikleri işletmelerden farklı bir vizyona sahip olmaları ile oluşturulabileceğini ifade etmektedir.

Diğer yandan planlama okulu geleneğini takip eden Wu ve Lee (2007), strateji formülasyonunu çok parametrelili karar verme süreci olarak tanımlamaktadır. David (1986: 14) ise bu süreci kısaca araştırma ve bilgi toplama, analiz ve karar olarak özetlemektedir. Klasik karar verme kuramına göre yöneticiler öncelikle sorun hakkında geniş kapsamlı bilgi sahibi olmalıdırlar ve açık, birbiri ile çelişmeyen hedeflere ulaşmak için basamakları belirlenmiş bir mantık silsilesini takip etmelidirler. Bu süreçler: hedeflerin tanımlanması, bilginin toplanması, alternatiflerin üretilmesi, değerlendirilmesi ve karar verilmesi olarak adlandırılır (Adair, 2005: 7). Ancak bu noktada Rumelt (1988) mantıksal (biçimsel) planlama formülü ile geliştirilen stratejinin tutarlılık, çevreye uyum, avantaj sağlama ve uygulanabilirlik olmak üzere dört farklı ölçütü sağlaması gerektiğini ifade etmektedir.

Rapp (1973) ise strateji formülasyonunun temel parametrelerini, pozisyona yerleştirme okulu felsefesine uygun olarak pazar segmentasyonu, işletmenin yayılma maliyeti ve portföy yönetimi olarak görmektedir. Diğer yandan portföy yönetimi, daha çok birden fazla alanda faaliyet gösteren holding ya da işletme grupları için hale geçerli bir yaklaşımdır. Bununla beraber, açıklayıcı (tasvir edici) okulları temsil eden Mintzberg (1978) kendisinden önceki araştırmacılardan farklı olarak, stratejinin dönem başlangıcında yapılarak tamamen sabitlenmiş bir plan olmadığını ifade etmektedir. Yazdani ve Gulzar (2013) ise çalışmalarında; bilişsel strateji okullarında önerildiği gibi strateji formülasyonunda ast olanın hedeflerin tutturulması için çevresel uyumun esas olduğunu, bu nedenle işletme içinde çalışanların bilişsel kapasitelerinin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Literatürde Porter (1996) gibi bazı araştırmacılar, işletmenin dış çevreye bakışındaki denetlenebilirlik, saldırganlık, anlaşılabilirlik, öngörülemezlik, karmaşıklık gibi ölçütler ve iç süreçlerine bakışlarındaki rasyonellik, doğallık derecesine göre bu okulların temsil ettiği yaklaşımlardan birini seçmesi gerektiğini düşünürken, birçok araştırmacı stratejinin formülasyonunun tüm bu okulların önerdiği yaklaşımların bir bütünü olduğunu iddia etmektedir (Erkut, 2009: 36; Barutçugil, 2013: 37). Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998: 8) tüm bu yaklaşımları destekler şekilde, strateji formülasyonunun sadece değerler, vizyon, yetenekler, ehliyetler olmadığını çatışmalar, krizler, taahhütler, kolektif öğrenme, denge, sektörde ve işletme kapsamında sosyal devrim olduğunu dolayısı ile tüm okulların sentezine doğru gittiğini belirtmektedir.

Tüm strateji okullarının öngördüğü yaklaşımın hepsinin bir arada kullanılması olarak açıklanabilecek bu yöntem stratejinin tarihinin, aslında formülasyonunun kendisi olduğu felsefesine uygundur. Bu felsefeyi çalışmalarında kullanan Slater, Olso ve Hult (2006)'un yaklaşımı;

- a. Hedeflerin işletmelerde pazar payının arttırılması veya kârlılığın sağlanmasına yönelik olarak belirlenmesi,
- b. Müteakiben durum analizlerinin olası stratejik yaklaşımların belirlenmesi için kullanılması,
- c. Belirlenen alternatiflerden bir tanesinin sistematik olarak seçilmesi süreci

olarak tanımlamaktadır. Birçok eleştirisel yanına rağmen karar sürecini de içeren bu yaklaşım, günümüz literatüründe en çok kullanılan yöntemdir (Sarbah ve Otu-Nyarko, 2014). Örneğin; Grand (1991) bu yaklaşıma oldukça yakın olan beş basamaklı; işletme kaynaklarının analizi ve yeteneklerinin tanımlanması, rekabet avantajının belirlenmesi, bir stratejinin formüle edilerek, işletmelerin kaynaklarının ve kapasitesinin arttırılması metodunu stratejinin formülasyonu için önermektedir.

IBM'in kurtarılması sürecinde Gerstner'in kullandığı yaklaşım tüm strateji okullarının yaklaşımlarının bir arada kullanılması felsefesine uygundur. Gitgide kan kaybeden işletmede, Gerstner ilk başlarda elindeki alternatif stratejiler ile bir değerlendirme yapmış, önce elindeki atıl kaynakları elinden çıkartmış ve finansal planlama yaparak IBM'i finansal yönde dengeye getirmiştir (Slater, 2001: 89). Gerstner'in kullandığı stratejinin biçimsel planlama yöntemi ile belirlenmesi ilk başlarda faydalı olmasına rağmen pazarda türbülansların yaşandığı ortamlarda da etkinliği tartışmalıdır. Bu nedenle müteakiben ikame ürün olan bireysel bilgisayarlar karşısında, işletme yeteneklerine bağlı bir tasarım ile kendisine pazar konumlandırması sağlamıştır (Porter, 1996). Buna paralel olarak, hizmete dayalı işletme kültürünü yeniden tanımlamıştır. Aynı şekilde Continental Havayollarının kurtarılmasında Brenneman (1998) pazarı anlamak (durum analizi), gelirleri arttırmak (finansal planlama) ve ürünü iyileştirmek (yenilik) tabanına dayanan üç aşamalı bir strateji geliştirmiş ve bunu gerçekleştirmek için değişim odaklı bir işletme kültürü oluşturmuştur.

Bu çerçevede yukarıda gözden geçirilen literatüre uygun olarak stratejinin formülasyonu; işletmenin çevreye uyumunu sağlayacak şekilde güçlü ve zayıf yönlerine en uygun (Chandler, 1962; Sarbah ve Otu-Nyarko, 2014), tutarlı, uygulanabilir (Rumelt, 1988), en az taklit edilebilir (Porter, 2008: 55) (bazen ez az misilleme yapılacak) ve rakiplerine göre rekabet avantajı kazandırabilir (Grand, 1991) bir stratejinin tespiti amacıyla bilinçli olarak (Hofer ve Schendel, 1978: 29) farklı faktörlerin (Erkut, 2009: 36; Barutçugil, 2013: 37) bir araya getirilerek ne yapılacağına ilişkin tanımlama (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998), karar verme işlemi (Wu ve Lee, 2007) ve problem çözme algoritması (Hofer ve Schendel, 1978: 29) olarak adlandırılabilir.

1.2.2. Strateji Formülasyon Yeteneği

Strateji yazınında Mintzberg (1973), Rapp (1973), Veetil (1988), Hart (1994), Hard ve Banbury (1994), Menon vd. (1999), Slater, Olso ve Hult (2006), Veetil (2008), Alpkan ve Doğan (2008), Grant ve Jordan (2012: 10) ve Toaldo vd. (2013) gibi bazı yazarlar stratejinin formülasyonu sürecinde bazı kavramların, işletme performansını olumlu şekilde etkilediğini belirtmektedirler. Ancak sadece strateji formülasyonuna yönelik karar verme sürecinin unsurları, söz konusu kavramların karışık ve değişken yapısını açıklayamamaktadır (Hart, 1994). Bu konuda özellikle organizasyonel davranış literatürüne bakıldığında (örneğin; Gold, Malhotra ve Segars, 2001’in çalışmaları) bir girişimin başarılı bir şekilde başlatılması ve geliştirilmesi için önemli olan ön gereklere ya da kaynaklara yetenek adının verildiği görülmektedir. Aynı şekilde işletmelerin stratejilerini formüle etmesini etkinlik, verimlilik ve performans açısından etkileyen bu tür etmenler Slater, Olso ve Hult (2006) tarafından genel olarak strateji formülasyon yeteneği olarak tanımlanmıştır. Slater, Olso ve Hult (2006) çalışmalarında strateji formülasyon yeteneği kavramını Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998)’ın “Strateji Safari” kitabından aldıklarını ifade etmektedirler. Ancak söz konusu çalışmada böyle bir kavramlaştırma mevcut değildir. Araştırmacıların söz konusu çalışmadan ilham aldıkları değerlendirilmektedir.

Literatürde strateji formülasyon yeteneği boyutlarını inceleyen birçok araştırmaya ulaşılmış olmasına rağmen ulaşılan kaynaklar içinde standart ve yapısal bir modele rastlanılmamıştır. Bu çerçevede farklı yazarlarından elde edilen strateji formülasyon yeteneği tanımları Tablo 3’te özetlenmiştir.

Bu çalışmada Slater, Olso ve Hult (2006) tarafından yapılan çalışmanın strateji formülasyonu yeteneği değişkenleri temel alınmıştır. Ancak Slater, Olso ve Hult (2006) ana faktörleri tanımlarken “Misyon ve hedef berraklığı” dışında isim ya da isimleştirilmiş fiil kullanmışlardır. Hâlbuki “Strateji formülasyonu yeteneği” bir isim tamlamasıdır. Dolayısı ile yeteneği belirleyecek kavramların “berraklık” örneğinde görüldüğü gibi tanımlanmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Diğer yandan Slater, Olso ve Hult (2006) çalışmalarında soru olarak sormalarına rağmen, faktörleri belirlerken işletmelerin vizyonlarını yok saymışlardır. Vizyon bir hayaldir. Hayaller olmadan hedefler nasıl kurulabilir?

Tablo 3. Literatürdeki Strateji Formülasyon Yeteneğine İlişkin Tanımlar

Sıra Nu.	Araştırmacı Yazar	Strateji Formülasyon Yeteneği Boyutları
1	Mintzberg (1973)	İşletmenin büyüklüğü,
2	Hard ve Banbury (1994)	Pazarın genişlemesi, karışık ve dinamik yani yapısı (türbülans),
3	Menon vd. (1999)	İşletmenin yenilik kültürü,
4	Tracey vd.(1999) ile Azhar vd. (2012)	Üst yöneticilerinin sürece katılımı,
5	Slater, Olso ve Hult (2006)	Misyon ve hedef ve berraklığı, Durum analizi, Alternatiflerin değerlendirilmesi, Stratejilerin oluşturulması,
6	Veetil (2008)	Mantıklı ve kapsamlı bir stratejik planlama yöntemi kullanılması,
7	Alpkan ve Doğan (2008)	Analizde tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, formülasyon, hatalardan öğrenme
8	Grant ve Jordan (2012: 10)	Uzun süreli, istikrarlı, ancak herkesin anlayabileceği kadar basit hedeflerin belirlenmesi, işletmenin rekabet ettiği çevreyi iyi anlaması ve kendi iç kaynaklarını değerlendirilmesi,
9	Toaldo vd. (2013)	Tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, formülasyon ve hatalarından öğrenme,

Bu nedenle strateji formülasyon yeteneğinin boyutlarının;

- a. Misyon, vizyon ve hedef berraklığı,
- b. Durum analizinin sistematikliği,
- c. Alternatiflerin değerlendirilmesinin kapsamlılığı,
- ç. Stratejilerin oluşturulmasının biçimselliği olarak revize edilmesi gerektiği düşünülmüştür. Müteakip paragraflarda strateji formülasyon yeteneğinin boyutları incelenecektir.

1.2.2.1. Misyon, Vizyon ve Hedef Berraklığı

Slater, Olso ve Hult (2006)’a göre işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine etki eden ilk değişken “misyon, vizyon ve hedef berraklığı” kavramıdır. Bu kavramların yokluğunda, işletmeler gitmeleri gereken yönü belirleyemez, kaynaklarını belirledikleri

hedeflere yönlendiremez ve aldıkları kararların doğruluğunu değerlendiremezler (Smith, 2014). Bu nedenle strateji formülasyonunda, misyon, vizyon ve hedeflerin belirlenmesi, literatürde stratejik yönlendirme aşaması olarak tanımlanır (Kunt, 2012: 13) ve strateji formülasyon sürecin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (Pearce II ve David, 1987; David ve David, 2003; Şahin, 2014: 29; Macmillan ve Ihrig, 2015). İşletmelerin öncelikle misyon, vizyon ve hedefler gibi temel kavramları kendi içyapısında açıklıkla tanımlaması ve benimsemesi gerekmektedir (Şahin, 2014: 23).

Misyon; işletme içinde birlik sağlayamaya yönelik olarak, faaliyet gösterilen coğrafi pazarları, hedef müşterileri, yapılan işi (verilen hizmet ya da üretilen ürünleri), paylaşılan kültürü, görev, amaç ve değerleri, yani kısaca işletmenin hali hazırda varoluş sebebini özetleyen slogan ya da ibareler olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2007: 5; Slater, Olso ve Hult, 2006). Bu bağlamda misyon ile işletmenin gelecekte olmayı hayal ettiği hedeflerin ifadesi olan vizyon arasındaki fark aslında işletmenin formüle ettiği ve uyguladığı stratejinin amacıdır (Köse, 2008: 25). Misyon ifadeleri işletmelerde öncelikler, stratejiler, planlar ve iş görevlendirmeleri için bir altyapı sağlar (Pearce II ve David, 1987). Örneğin; özünde bir kahve üreticisi olan Starbucks işletmesinin büyümesine ilişkin olayları anlattığı kitabında Schultz ve Yang (2014: 153) işletme misyonunun *“Starbucks’ın dünyanın en saf kahvesini tedarik ettiğini ispatlayın ve büyüyen prensiplerimizden taviz vermeyiz”* olarak belirlendiğini ve müteakiben işletmenin büyüme aşamasında belirlenen stratejilerde her zaman temel kriter olarak kullanıldığını ifade etmektedir.

İşletmelerin yetenekleri ile kurum kültürlerinden oluşan (Erkut, 2009: 72) ve belirlenmesi genel kurul üyeleri, paydaşlar, yönetim kurulu üyeleri, genel müdür gibi üst yönetimin ana görevi olan (Eren, 1998: 118) misyon ibareleri işletmenin piyasada varoluş nedenini (Şahin, 2014: 29; Erkut, 2009: 72) açıklayarak birbirinden ayırt edilmelerini sağlayan en temel unsurdur (David, 2007: 11). Çünkü işletmelerin kendilerine rakiplerine göre rekabet avantajı sağlayacak stratejileri formüle edebilmeleri için diğerlerinden farklı düşünceleri gerekir (Şahin, 2014: 23). Boston Consulting Group’un kurucusu Bruce Hendserson ifadesi ile *“pazardaki iki rakip işletme arasında fark yoksa ikisinin aynı anda var olmalarının anlamı yoktur”* (Luecke, 2010; XIII-XV).

Literatürde (örneğin; Smith, 2014’in çalışmaları) misyon berraklığının, misyonun kısa

ama açıkça belirlenmesi olarak tanımlandığı görülmektedir. Pearce II ve David (1987) bu tanımlamayı misyon kavramının içeriği ile birleştirerek yapmıştır. Pearce II ve David (1987)'a göre misyon berraklığını, işletme misyonunun pazarları ya da müşterileri, temel ürün ya da hizmetleri, coğrafi alan, çekirdek teknolojiler gibi öz tanımları, devamlılık, büyüme, karlılığa ilişkin ortak görüşü, işletme psikolojisindeki anahtar alanları ve kamuoyu nezdinde arzulanan imajı ihtiva edecek şekilde belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

İşletmenin misyonun berraklığı, geleceğe ilişkin stratejilerde avantajlı yönü belirlerken çalışanların ne için çalıştıklarına dair bilgi sahibi olmalarını sağlayarak (Renkal, 2012: 16) ortak bir hedefe yönelmelerine vesile olduğu gibi, iletişim gücü nedeniyle sinerji (Yıldırım, 2003), motivasyon ve enerji yaratır (Goldberg, 1998; Gupta, 2013). Ayrıca pazarda tüketici gözünde, olumlu bir imaj yaratır (David ve David, 2003). Literatürde birçok araştırmacı (örneğin; Yıldırım, 2003; Alkoç, 2010: 80). sayılan bu olumlu etkileri nedeni ile açık ve kaliteli bir misyonun işletmenin performansını arttırdığını iddia etmektedir. Alavi ve Karami (2009) gibi araştırmacıların çalışmaları, bu önermeleri desteklemektedir. Diğer yandan Bartkus vd.(2006) yaptıkları araştırmada, misyon cümlelerinin kalitesini oluşturan paydaşlara, hedeflere ve diğer unsurlarına ilişkin parçaların işletmenin finansal performansını arttırmadığını ya da çok az arttırdığını bulmuşlardır. Sufi ve Lyons (2003)'un çalışmaları da bu sonucu desteklemektedir. Daha da kötüsü Slater, Olso ve Hult (2006) tüm faydalı etkilerine rağmen misyon ifadelerinin bazen işletmelerde yeniliği ve esnekliği engelleyebildiğini değerlendirmektedirler. Çünkü misyon kavramının genel olarak bugünü formüle ettiği ve tutarlı bir stratejinin işletmenin gelecekteki vizyonunu da hedef alması gerektiği bir gerçektir (Köse, 2008: 25).

Bu çerçevede işletmenin gelecekte olmak istedikleri durumlara ilişkin (Eren, 1998: 117; Köse, 2008: 2; Şahin, 2014: 29) hedefler ile misyonunda bir parçası olan işletme kültürünün amaçlar, değerler, hisler, inançlar ve duyguların birleşimi vizyonu oluşturur (Köse, 2008: 23). Takeuchi (2013)'ya göre işletmeler sadece farklı değer zinciri yarattıkları, farklı kaynak kullandıkları ya da farklı aktiviteler ile işlemlerini yerine getirdikleri için değil rakiplerine göre farklı bir gelecek vizyonu belirledikleri için pazarda farklılaşırlar. Bu bağlamda vizyonlar; işletmeye yön verdiği gibi, çalışanlarda

uğruna çalıştıkları geleceğe ilişkin bilinç sağlayarak azim ve irade de kazandırır. Bu çerçevede berrak bir vizyon, Muslu (2014)'ya göre geleceğe ilişkin idealist, ilham verici, ayırt edici, kısa ama tanımlayıcı ve akılda kalıcı öğelerine yer verirken, Renkal (2012: 16)'a göre etkili ve paylaşılan olmalıdır.

Diğer yandan amaçların nicelik olarak belirlenmiş şekli olan gelecek hedefleri, stratejinin kalbidir. Çünkü David (2007: 11)'a göre hedefler; işletmenin doğası ve güncel olayların odak noktası ile geleceğe yönelik pazar ve aktivitelerin potansiyel çekiciliklerinin karşılıklı olarak değerlendirilerek, stratejinin oluşturmada anlamlı bir itici güçtür. Stratejinin faaliyetler ve projeler ile (Kunt, 2012: 14) başarıya ulaşması ancak Silk&Cashmere firmasının kurucu Yönetim Kurulu Başkanı Ayşen ZAMANPUR'un ifadesi ile uzun dönemli hedefler belirlemesi ile sağlanabilir (Arolat ve Kurtoglu, 2012: 51). Yazdani ve Gulzar (2013) geleceğe ilişkin hedefler ne kadar belirgin ise çalışanların o kadar birlik olacaklarını ve hedeflenen işletme performansının elde edileceğini iddia etmektedir. Hâlbuki Alavi ve Karami (2009), küçük ve orta dereceli işletmelerde yaptıkları çalışmada finansal hedeflerin işletme performansını negatif etkilediğini bulmuşlardır.

Uzun dönemli stratejik hedeflerin, dengeli ölçüm kartı gibi teknikler ile (Peru, 2010: 57) ayrıştırılarak operasyon seviyesinde uygulanabilecek daha kısa dönemli, sayısal ifadelili, objektif alt hedefler haline getirilmesi gerekir (Eren, 1998: 137). Bungay (2011) çalışmasında stratejilerin hedeflere aktarılmasına ilişkin; eğilimlerin belirlenmesi, işletmenin durumuna göre bunların revize edilmesi, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test edileceği ölçeklerin belirlenmesi, eğilimlerin yerine getirilmesini sağlayacak hedeflerin belirlenmesi, kısıtlama ve sınırların belirlenmesi olmak üzere beş basamaklı bir yöntem önermiştir. İpek (2010: 88), bu kısa dönemli hedefin “360 derece performans değerlendirme” yöntemleri ile bireysel hedef haline getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta işletmenin genel hedefi ile alt hedefleri arasındaki farklılığın detayda ve belirginlikte gizli olduğudur. Rakamsal olarak ifade edilen (Garih, 2008: 85), ancak sadece finansal olmayan, uzun dönemli açık ve paylaşılan bir vizyon, işletmenin hayal ettiği hedeflerden kopmasını engeller. Hatta çevresel değişikliklere reaktif tepkiler vermek yerine pro-aktif olarak yeni olanaklar ve piyasalar yaratır. İşletmeler, bilinçli olarak strateji tespiti yapmaz ise kısa dönemde bazı

hedeflere yönelirler. Hâlbuki kısa ve orta dönemli hedeflerin, uzun dönemli hedeflere uyumlu olması gerekir (Garih, 2003: 35). Aksi takdirde Drucker (1999: 53)'ın deyimi ile işletmeyi hedeflediği vizyona götüren gerçek adımların neler olduğunu, alt hedefleri değişen çevresel şartlara göre değiştirmenin ya da bunlara göre bölmenin işletmeler için ne anlama geldiğini bilmenin mümkünü yoktur. Dinçer (2007: 69) bu bağlamda işletmelerin vizyonlarında belirledikleri hedeflerden uzun dönemde kolayca sapabileceğini belirtmektedir. Hâlbuki Köse (2008: 25)'ye göre alt hedefler zaman zaman çevresel şartlara göre gerekirse uzun dönemli hedeflere de aykırı olacak şekilde ayarlanmak zorundadır. Şahin (2014: 29) bu ayarlamaları işletmeler için güç toplama ve değerlendireme fırsatları olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda işletmenin yaşam döngüsü içinde çevresel tehdit ve fırsatlara bağlı olarak zaman zaman değişik kısa dönemli hedefler öngörebileceği düşünülmektedir.

Slater, Olso ve Hult (2006) misyon, vizyon ve hedef berraklığının özellikle stratejik olarak yeniliğe bağlı farklılaşmayı benimseyen işletmelerde performansı arttırdığını ifade etmektedirler. Ancak Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998: 15-18) da hedeflerin kesin olarak belirlenmesinin bazı işletmelerde örgütsel, vizyon körlüğüne sebep olacağını, tehlikelerin ve fırsatların kaçırılacağını, hatta rekabet avantajının temel kaynağı olan bireysel bilginin üretiminin engellenebileceğini ifade etmektedir.

1.2.2.2. Durum Analizinin Sistematiği

Slater, Olso ve Hult (2006)'a göre işletme stratejisinin formülasyonundaki ikinci yetenek, durum analizinin sistematik olarak yapılmasıdır. Çünkü bir işletme boşlukta yaşayan, basit, cisimsiz bir varlık değildir (Erkut, 2009). Aksine tüm elementleri birbiri ile bütünleşik ve çevresiyle doğrudan etkileşen karmaşık bir sistemdir (Adamides ve Karacapilidis, 2005).

Bu nedenle, literatürde (Garih, 2008: 84; Mirzakhani, Parsaamal ve Golzar, 2014) yöneticilerin, özellikle belirsiz durumlardaki uzun vadeli vizyon- ya da hedeflere yönelik alacakları kararlara esas olacak şekilde, stratejinin formülasyonu süreçlerinde iç ve dış danışmanlara, operasyonel yöneticilere ya da yönetim kurulu üyelerine durum analizleri yaptırdıkları ifade edilmektedir. Macmillan ve Ihrig (2015) durum analizinde, bilgi, yetenek ve varlıklarınızın öncelikli olarak haritasının çıkartılmasının, misyon

açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Böylece işletmeler, durum analizi ile mevcut durumlarının, çevre koşullarına uyarlanmasını sağladıkları gibi gelecekte içyapı ve dış çevredeki değişimlere nasıl reaksiyon vereceklerini belirlerler (Renkal, 2012: 12). Bu süreçte işletmeler, gelecekteki büyümeyi de ön planda tutarak varlıklarının hangilerini geliştirip, kullanacağı konusunda karar vermelidirler (Macmillan ve Ihrig, 2015). Bunun tersine durum analizi yaptırmayarak çevresel değişimleri kontrol altında tutmayan işletmeler, işletme performanslarından kayıplar yaşamaya mahkûmdurlar. Örneğin; Yannopoulos (2011) son dönemde internet teknolojisini yoğun olarak kullanan işletmelerin, rakiplerine göre maliyetlerini düşürdükleri gibi rakiplerinin pazar paylarını erozyona uğratacak şekilde satışlarını arttırdıklarını ifade etmektedir. Bu teknolojiyi kullanmayan işletmeler rakiplerine göre pazarda pay kaybedecek, belki de pazardan çıkmak zorunda kalacaklardır.

Bu çerçevede durum analizinin sistematikliğinin literatürde;

a. İşletmenin şimdi ve gelecekteki varlığını sürdüreceği dışı çevreden işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerin, çıktılarını kullanan müşterilerin, işbirliği yaptığı ortakların, etkilendiği ya da etkilediği pazardaki rakiplerin (Porter, 2008: 7), mali kuruluşların, sendikaların, devletin hatta yerel yönetimlerin, yani tüm yakın ve uzak çevrenin dayattığı teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel, hukuksal, politik vb. gibi çevresel bilgilerin (Sarbah ve Otu-Nyarko, 2014; Eren, 1998: 138),

b. İşletmede personelin bireysel ve kolektif niteliksel ya da niceliksel iç kabiliyetlerine ilişkin açık ya da kapalı bilgilerinin, marka ya da patent gibi tescilli bilgilerinin, üretim teknolojisi gibi yetenek ve kapasitelerinin, sermaye gibi iç kaynaklarının ve iyileştirmeye muhtaç alanlarının (Durna ve Türk, 2014: 119) bir yöntem doğrultusunda, tek tek, profesyonel ya da eğitilmiş bir ekip tarafından değerlendirilmesi olarak tanımlandığı görülmektedir. Slater, Olso ve Hult (2006) yaptığı çalışmada yenilik konusunda lideri takip eden işletmelerde durum analizinin daha sistematik olarak yapıldığını ifade etmektedir.

Durum analizinin ilgi alanının ilk yarısının ihtiva eden dış çevre, işletmenin dışında kalan fakat kendisi ile doğrudan ve/veya dolaylı ilgili faktörleri ifade eder. İşletme varlığını sürdürebilmek için ihtiyacı olan finansman, hammadde ve enerjisi de dâhil tüm

kaynakları çevresinden sağlarken, onun istek ve ihtiyaçlarına arzlar sağlayarak cevap verir (Dinçer, 2007: 71). İşletmeye dış çevreden etki eden güçlerin değişimi, hizmet ve mala yönelik müşteri talepleri ile pazar bölümlendirmesinin dolayısı ile işletme pozisyonunun, hatta iş yapış yöntemlerinin de değişimine sebep olabilmektedir(David, 2007: 83). Hatta bu husus bazen bir takım yeni stratejik fırsat ve imkânlar sunduğu gibi, tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilir (Dinçer, 2007: 71). Çevresel faktörlerin dinamik bir yapıda olması nedeniyle işletmelerin de statik kalması mümkün değildir (Sohrabi ve Naghavi, 2014).

Dinçer (2007: 73) çevresel güçlerin hepsinin işletmeyi aynı oranda etkilemediğini bir kısmının işletmeye etkisinin diğerlerine göre daha çok, hatta daha kritik olabilecek iken bazısının etkisi minimumda kalabileceğini değerlendirmektedir. Porter (2008: 49) çalışmalarında benzer bir düşünce ile bu dışsal çevrede, mevcut rakiplerin rekabet şiddetleri, pazara yeni giriş tehditleri, ikame ürünlerin tehdidi, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçleri olmak üzere beş farklı gücün etkin olduğunu bunun dışında kalan unsurların tüm işletmeleri etkilemesi nedeni ile çok da önemli olmadığını ifade etmektedir. Erkut (2009: 78) ise Porter'ın (2008: 3-4) tanımladığı bu güçleri işletmenin etkilenme derecesine uygun olarak iş ya da pazar çevresi, diğerlerini de genel çevre olarak sınıflandırmaktadır. Dinçer (2007: 73) ise bu sınıflandırmaya, küresel çevreyi de dâhil etmektedir. David (2007: 83) işletmeye dışarıdan etki eden bu güçleri ekonomik güçler, ekolojik, sosyokültürel ve demografik güçler, politik ve legal güçler, teknolojik güçler ile rekabet güçleri olarak beşe ayırmıştır.

Bu bağlamda özellikle klasik strateji formülasyonu yaklaşımı, işletmeye etki eden güçlerin etkilerini göz önünde bulundurarak işletme hedeflerini doğru tanımlayabilmek için öncelikli olarak bir çevre analizi yapmayı önermektedir. Bu çerçevede, Porter (2008) ancak yapılacak çevresel analiz sonrasında ürün, fiyat, pazar ve tutundurma kararlarını kapsayan bir pazarlama planı, ürün hedeflemesi ve konumlandırması yapılmasını sağlık vermektedir. Karadağ (2008: 231) çalışmasında Porter'ın (1998) makalesinde işaret ettiği şekilde işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda rekabetin şiddetinin, tedarikçilerin pazarlık gücü ile beraber işletme performansını negatif yönde etkilediğini belirlemiştir. Bununla beraber işletmenin faaliyet gösterdiği legal çevrede, tedarik ve dağıtım kanallarında sert ve güçlü türbülanslar da olabilir (Miles, Snow,

Meyer, Coleman, 1977). Bu ise işletmeyi, sektörden çıkmak dâhil bir dizi stratejik karara yönlendirebilir.

Diğer yandan hiçbir işletme bütün fonksiyonları ile tam olarak güçlü olamaz. İşletmelerin çok güçlü olduğu alanlar olduğu gibi maalesef zayıf kalan taraflarının da olması doğaldır (David, 2007: 122). Borca (2005) yetenek tabanlı strateji okulun felsefesine uygun olarak işletmelerin kaynak, kabiliyet ve temel yetkinliklerinde de en az dış çevre kadar strateji ve rekabet avantajı üzerinde belirleyici olduğunu iddia etmektedir. Bu önermeye uygun olarak literatürde (Dinçer, 2007: 107) dış çevrenin analizi ile üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin hayal gücünün ve egonun ötesinde gerçekçi bir şekilde yapılabilmesi ancak işletmenin yetenek ve kaynaklarının analizi ile sağlanabileceği öngörülmektedir. Çünkü müteakip aşama olan alternatifli stratejilerin seçiminde Porter (2008: 55)'ın da çalışmasında özellikle üzerinde durduğu üzere önemli olan nokta, çevresel faktörler ile işletme yeteneklerinin birbiri ile uyumlu hale getirilmesidir. Bu konuya örnek teşkil edebilecek şekilde Göksel (2009: 207) işletmelerin temel özelliklerinin muhtemel rakiplerin, ikame ürünlerin tehdidi ile toplam alan rekabetlerinin, dolayısı ile sektöre etki eden güçlerin algılamasında farklılıklar yarattığını belirtmektedir.

Hunger ve Wheelen (1993) tarafından durum analizinde stratejiyi etkileyen iç kaynaklar fiziksel, finansal, beşeri, teknolojik kaynaklar ve kapasiteler ile bilgi ve ün olarak sınıflandırılmıştır. Betz (2010: 27) ise durum analizinde stratejiyi etkileyen kaynakları elle tutulan kaynaklar (tesisler, yerleşim, personel vb.) ile elle tutulamayan kaynaklar (müşteri ilişkileri, marka, yetenekler vb.) olarak iki farklı sınıflandırmada tanımlamaktadır. Bu kaynaklardan işletmenin kapalı (örtük) bilgi kaynaklarını oluşturan entelektüel sermayelerinin yani beşeri kaynaklarının, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmada yaşamsal öneme sahip olduğu bilinmektedir (örneğin; Zemlickiene, Maditinos, 2012'in çalışmaları). Ancak bu sınıflandırmada fiziksel kaynaklar, finansal kaynakların bir alt unsuru olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan önceki bölümlerde üzerinden geçirildiği üzere işletmenin entelektüel sermayesini oluşturan beşeri ve organizasyonel yetenekler ya da kapasiteler ile kültür işletmenin bireysel ve kolektif bilgisinin bir unsurdur. Kaldı ki işletme ünü işletmenin dış çevreye transfer ettiği bir bilgidir. Bu çerçevede işletmelerin kullanabileceği kaynaklar bilgi ve finans kaynakları

olarak özetlenebilir. Durna ve Türk (2014: 131) bu sınıflandırmada örgütsel yapı, liderlik, örgüt kültürü ve bilgi sistemlerinin tamamlayıcı unsur olduğunu iddia etmektedir.

Literatürde bu konuya ilişkin olarak Tracey vd. (1999) ileri üretim teknolojilerinin işletmenin rekabet kapasitesini dolayısı ile performans seviyesini etkilediğini, Mintzberg (1978) çevresel değişimlerin işletmeleri etkilediğini ancak eğer tamamen bir entelektüel kapasite olan üst yönetim liderliği olmaz ise organizasyonla bürokrasinin değişimi performansta negatif olarak etkilediğini ifade etmektedir.

İşletmenin sahip olduğu bu kaynaklar daha çok müşterinin tatmini için gerekli olan değerlerdir. Pazarlarda uzun dönemde başarılı olabilmek, ancak tüm bu kaynakların, zenginliğine, kapasitesine, eşsiz kullanımına ve performansına bağlıdır (Durna ve Türk, 2014: 119). Bu çerçevede yetenek tabanlı strateji ile de uyuşan bu yaklaşım işletmenin durum analizi ile fiziksel bir anlam kazanacak iç görüşü çevreye uyumunu ve performansını arttırılabileceği gibi bu gün yaptıkları ile gelecekteki vizyonu için yapabilecekleri arasındaki fark da ortaya konulabilir. (Dinçer, 2007: 107). Böylece işletmeler atıl kaynakların ve kapasitelerini kullanarak aradaki yetenek farklarını kapatmaya çalışabilirler.

Diğer yandan Barca (2005) durum analizi yaklaşımının özellikle Philip Selznick (1957) tarafından dışsal rekabet ve içsel durum olarak da adlandırılan stratejik dizayn okulu yaklaşımına çok uygun (Mintzberg et al, 1998) olmasına rağmen bu analizde kullanılan ve Andrew (1965) tarafından formüle edilen SWOT (güç, zayıflık, fırsat, risk) analizi yaklaşımının maalesef özellikle işletmenin bugün “ne olduğunu” açıklarken, stratejide de kritik hedef olan gelecekte “ne olması gerektiği” konusunda ve formülasyonun diğer unsurları konusunda eksik kalabildiğini iddia etmektedir. Bu nedenle Dinçer (2007: 75) işletme vizyonunun, işletmenin uzun dönemli hedefleri ve trendler göz önünde tutularak bugün hem de gelecek için belirlenmesi gerektiğini, hatta stratejinin uygulama safhasında zaman zaman tekrar tanımlanması gerektiğini belirtmektedir.

1.2.2.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesinin Kapsamlılığı

Slater, Olso ve Hult (2006)’a göre işletme stratejisinin formülasyonundaki üçüncü yetenek durum analizi sonrasında strateji alternatiflerinin kapsamlı olarak tespit

edilmesidir. Fredrickson (1984) ile Fredrickson ve Iaquinto (1987) tarafından mantıksallığın bir belirtisi ve ölçüsü olarak kabul edilen alternatiflerin değerlendirilmesinin kapsamlılığı literatürde farklı ölçütler ile tanımlanmıştır. Bu konudaki ilk ölçüt Fredrickson ve Mitchell (1984) tarafından birincil sorumlulukların dağıtılması (karar sorumluluğunun tek kişiden ziyade bir grup insana verilmesi), katılımcıların genişliği (katılımcıların sayısı) olarak belirlenmiştir. Diğer yandan Bahae (1992) alternatiflerin değerlendirilmesinin kapsamlılığı için en önemli ölçütün, öne sürülen en iyi metodun kullanılması, yapılan masrafin miktarı ve kullanılan tekniklerin genişliği olduğunu ifade etmektedir. Hâlbuki Piast (1994) alternatiflerin değerlendirilmesinin kapsamlılığını, toplanan/işletme içinde üretilen her seviye bilginin miktarı ve büyüklüğü ile tanımlamaktadır. Hughes, Morgan, Hughes, Lee (2006)'da bu düşünceyi destekler şekilde kapsamlılığın öne sürülebilmesi için alternatif stratejilerin teşhisi, analizi ve seçimi için tüm parametrelerin kapsamlı olarak ortaya konulması gerektiğini belirtmektedir. Atuahene-Gima ve Murray (2004) ise; konuya ayrılmış proje elemanlarının konu hakkında teferruatlı ve geniş bilgiye sahip olmaları ile hedeflerin kapsamlı belirlenmesi, çevresel risk ve fırsatların değerlendirilmesi, işletme içi yeteneklerin noksansız analizi, birçok alternatifin belirlenerek değerlendirilmesi, en iyi hareket tarzının özel kriterlere göre seçilmesi, faaliyetlerinin eksiksiz, kapsamı ve yeterince bilgi toplandıktan sonra yerine getirilmesinin ana ölçütler olduğunu ileri sürmektedir.

Literatürde Menon vd. (1999), Hughes vd. (2006) ile Widodo (2011), belirsiz çevrelerde stratejinin kapsamlı olmasının işletmenin performansını arttırdığını, Kossoff (1998), göreceli olarak arttırdığını, Gima ve Murray (2004), aksine etkisi olmadığını tespit ederken, Slater, Olso ve Hult (2006) sadece yenilikçi lider ve takipçisi işletmelerde işletme performansını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. İşletmelerde hedeflenen amaçların muhtemel sonuçları, maliyetleri, alternatifleri, ulaşma yolları gibi hususlarda ortaya çıkan belirsizlik, strateji formülasyonu sürecinin alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasına kuramsal sınırlamalar getirir (İmrek, 2003: 12). Hâlbuki işletmelerin önünde pozisyonunu dolayısı ile mevcut statüsünü hiç değiştirmeme kararından, mevcut şartlarda daha iyi bir pozisyon elde etme, saldırgan bir yayılmaya, kendi içinde büyümeye, birleşmeye hatta bölünmeye kadar 250'den fazla çeşitli alternatifler

mevcuttur (Eren, 2013: 228; Dinçer, 2007: 1998). Zaten Porter (1996) çalışmasında tek bir işletme stratejisi, olmuş olsaydı herkesin onu yerine getireceğini bu nedenle işletmeler arasında her hangi bir rekabet farkı kalmayacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda; strateji formülasyonunun başarısının çoğu zaman yapılan araştırmada örneklem kümesinin demografik özellikleri gibi bazı kavramların düzenleyici rolüne bağlı olarak değiştiği düşünülmektedir.

Stratejinin alternatiflerine karar verilmesine yönelik olarak literatürde çok farklı sınıflandırma sistemleri olmasına rağmen Saruhan ve Yıldız (2013: 221) stratejileri temel stratejiler (büyüme, küçülme, bekleme vb. gibi), rekabet stratejileri ve fonksiyonel stratejiler olarak üçe ayırmıştır. Erol (2013: 228) ise stratejileri büyüme, durgunluk ya da denge, tasarruf stratejileri olmak üzere üçe ayırmaktadır. Gene Harvard ekolünden gelen Luecke (2010) odak stratejisinin yerine müşteri ilişkileri ve ağ etkisi stratejisini saymaktadır. Ancak her ikisi de diğer stratejilerin bu kavramlar çevresinde vücut bulduğunu iddia etmektedir. David (2007: 171) ise bir işletmede kullanılabilecek stratejileri ileri, geri, ufuk bütünleştirilmeleri, pazara giriş, pazarın geliştirilmesi, yeni ürün geliştirme, ilgili ve ilgisiz farklılaşma, kemer sıkma, mahrum etme ve akışkanlık olmak üzere 11 farklı kategoriye ayırmıştır. Aslında literatüre bakıldığında, her bir stratejinin sayılamayacak kadar çok değişik alternatifi olduğu görülmektedir (David, 2007: 171).

Diğer yandan alternatif stratejilere karar vermede iç ve çevresel şartlara bağlı olarak alternatif stratejilerin gerçekleştirme ya da gerçekleştirme (alternatifin sağlayacağı faydadan vazgeçme) maliyetleri, stratejinin formülasyonunda dolayısı ile işletme performansında önemli bir kriterdir (Eren, 1998: 132). Buna ek olarak Sarbah ve Otu-Nyarko (2014) seçilen alternatif stratejinin hedefler ya da politikalar arasında tutarlılık sağlaması (tutarlılık), çevresel değişimlere adaptasyon sağlaması (uygunluk), rakiplere göre rekabet avantajı sağlaması (avantaj) ve sağlanabilir kaynaklar ile yapılabilmesi ve alt problemler çıkartmaması (fizibilite) hususlarını temel kriterler olarak belirlemiştir. Barutçugil (2013: 46) ise stratejilerin değerlendirilmesinde dolayısı ile seçilmesinde dört temel kriter öngörmektedir. Bunlar işe yararlılık yani işletmeyi istenilen hedeflere ulaştırma gücü, maliyet yani stratejinin ne kadar kaynak tüketeceği, verimlilik yani elde edilen faydanın minimum kaynakla ifası ve etkinlik yani kaynakların doğru olarak

kullanılması olarak özetlenebilir. Diğer yandan Porter (2008: 17) çalışmalarında, strateji oluşturulması aşamasını salt bir alternatifin seçilmesi kadar pazara etki eden güçlerin seçilen stratejiye verecekleri misillemenin önem arz ettiğini belirtmektedir.

Birçok işletme, uygulayamayacakları stratejiler formüle ettikleri için başarısız olmuşlardır (Stonich ve Wernecke, 1982). Örneğin; Betz (2010: 50) tek bir iş kolunda faaliyet gösteren işletmeler ile farklı iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerin örneğin holdinglerin farklı stratejiler seçmek zorunda olduklarını belirtmektedir. Çünkü birden fazla iş kolunda faaliyet gösteren işletmeler genel olarak portföylerindeki işletmeleri kullanarak sermayelerini maksimize etmeye çalışırlar. Strateji arayışlarındaki temel soru en iyi portföyü oluşturacak işletme bileşenlerini bulmaktır. Genel olarak stratejileri büyüyen pazarda, büyüyen işletmelere yatırım yapmaktır. Performansları da finansal olarak ölçülür.

Bu nedenle David (1986); alternatifli stratejilerin bilimsel ve objektif kriterler ile seçimini sağlamak amacıyla, iç ve dış faktörlerin işletme için değeri ve alternatif stratejilerin üzerindeki ağırlıklarının dört seviyeli ölçek üzerinden değerlendirilmesi prensibine dayanan bir Sayısal Strateji Planlama Matrisi adı altında bir metot geliştirmiştir. Benzer şekilde alternatif stratejilerin değerlendirilmesi konusunda, Mirzakhani, Parsaamal ve Golzar (2014), SWOT analizi ile yapılan durum analizine dayalı farklı bir metot ortaya koymuşlardır. Bu metoda göre işletmenin etkisinde olduğu iç (güçlü yanlar 23, zayıf yanlar 13 değişken) ve dış (fırsat 11, tehdit 8 değişken) faktörler 1-4 arasındaki skala kullanan bir ölçek yardımı ile test edilmekte, müteakiben matristeki ortalama değerler üzerindeki işletme stratejileri, farklı alternatifler olarak kabul edilmektedir.

Ancak Hughes, Morgan, Hughes, Lee (2006) özellikle yukarıda özetlenen stratejik alternatiflerin belirlenmesi sürecine ilişkin personel, bilgi vb. maliyeti, zaman ve bilinç gibi unsurların stratejik kapsamlılığı düşürdüğünü, öğrenmenin ise stratejik kapsamlılığı dengede tuttuğunu belirtmektedir. Hâlbuki Sarbah ve Otu-Nyarko (2014) alternatif stratejilerin oluşturulması ve seçiminin kapsamlılığına etki eden en önemli unsurun yöneticilerin değerleri yani inanış, referans ve eğilimleri ile sosyal sorumlulukları olduğunu iddia etmektedir. Stonich ve Wernecke (1982)'da bu yargıya destek olur şekilde işletme kültürü, insan kaynakları, organizasyon ve yönetsel fonksiyonların

alternatiflerin değerlendirilmesinin kapsamlılığına olumlu etki yaptığını belirtmektedir. Erkut (2009: 68)'da tüm bu teorilere katılarak insanlardan oluşan bir sistem olarak işletmelerin de misyonlarında vücut bulan değerleri, dolayısı ile doğru ve yanlışları olduğunu, stratejilerin alternatifler arasından seçimini buna göre yaptıklarını belirtmektedir.

Yukarıda da özetlendiği ve Frederickson (1984)'ın da ifade ettiği üzere alternatiflerin değerlendirilmesi süreci uzun soluklu, karışık ve bıkırtıcı bir iştir. Bu bağlamda Slater, Olso ve Hult (2006) çalışmalarında “alternatiflerin değerlendirmenin kapsamlılığının” stratejinin formülasyonu aşamasında yaşamsal bir riskin göz ardı edilmesini engelleyebileceğini, ancak para ve zaman kayıpları ile fırsatların kaçırılmasına sebep olabileceğini ifade etmektedir. Hughes, Morgan, Hughes, Lee (2006)'de alternatiflerin değerlendirilmesinin kapsamlı olmasının maliyetinin işletmenin hedeflediği kazançları düşüreceğini belirtmektedir.

Diğer yandan Miller (2008)'in literatürdeki Glick, Miller ve Huber (1993), Priem, Rasheed ve Kotulic (1995) ile Walters ve Bhuian (2004) gibi yazarların çalışmalarına dayanarak oluşturduğu önermede yüksek türbülanslı, dinamik, değişken, belirsiz ya da karışık endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerde kapsamlılığın; işletmenin performansını yükselttiğini, düşük türbülanslı diğer endüstrilerde ise düşürdüğünü sonucuna varmıştır. Kendisinden önce lineer olarak belirlenen kapsamlılık ile performans arasındaki ilişkinin aslında U tipi eğriliğe olduğu, dolayısı ile önceleri oluşan pozitif etkinin bir süre sonra negatife döndüğünü, uygulama birliğinin sağlanmasının ve hedef realizasyonunun bundaki asıl belirleyici olduğunu, ortaya koymuştur.

1.2.2.4. Stratejilerin Oluşturulmasının Biçimselliği

Slater, Olso ve Hult (2006)'a göre işletme stratejisinin formülasyonundaki dördüncü yetenek, strateji alternatiflerinin kapsamlı olarak tespit edilmesi sonrasında, stratejilerin oluşturulmasının biçimselliğidir. Literatürde stratejilerin biçimselliği; stratejinin hedef, maliyet, fayda analizine dayalı belli zaman aralıklarına göre programlanmış işlem basamaklarıyla, sistematik, mantıksal ve biçimsel (formal) bir süreç ile oluşturulması olarak tanımlanmıştır (Mintzberg, 1973; Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 48).

Slater, Olso ve Hult (2006)'a göre stratejiler biçimsel, serbest ya da gelişen yöntemler ile oluşturulabilir. Leitner (2014) ise stratejilerin biçimsel olmadan, tespit edilemeyeceğini bu nedenle formülasyon yöntemlerinin biçimsel (formal ya da kasti) ve gelişen olarak ayrılabilirliğini ifade etmektedir. Hâlbuki Mintzberg (1978) işletmelerde uzun bir dönemde sürekli birbirileri ile tutarlı kararlar alınıyorsa işletme stratejisi bilinçli ve kasti bir eylem ile resmen belirlenmese bile zımnen bir stratejinin formülasyonundan bahsedileceğini ifade etmektedir. Ancak bu noktada Slater, Olso ve Hult (2006) bilinçli ve tanımlanmış işlemlerin stratejinin oluşturulmasının başarısını etkileyen ana unsur olduğunu konusunda ısrarcıdır.

Literatürde (örneğin; Mintzberg, 1973; Hart 1992) stratejinin biçimsel olarak oluşturulmasına ilişkin üç farklı yöntem belirlenmiştir. Stratejinin modları olarak ifade edilen bu yöntemler stratejinin doğrudan üst yönetici tarafından belirlenmesi, planlama ile belirlenmesi ve tepkisel olarak belirlenmesi olarak özetlenebilir. Hart (1992) bu modlara sürekli yenilik mantığına dayanan üretken (generative) modunu da eklemektedir. Ancak önerilen bu modun biçimsel bir yöntemden çok dinamik tabanlı yaklaşım (DBV) olarak tanımlanabilecek bir bakış açısı olduğu düşünülmektedir.

Literatürde Mintzberg (1973), ilk yöntemi, üst yönetimin hatta güçlü bir yöneticinin tüm sorumluluğu üzerine alarak işletme stratejisini formüle ettiği girişimci (entrepreneurial) modu olarak tanımlamaktadır. Hart (1992) bu yöntemi üst yönetimin durum analizine göre kendi başına strateji formüle ettiği kumanda (command) modu, üst yönetimin hayallerine uygun olarak belirlediği hedeflerine göre oluşturan sembolik (symbolic) mod olarak ikiye ayırmıştır. Hart (1992)'ın tanımı aslında bu yeteneğin misyon ve hedeflerin berraklığı yeteneği ile ilişkisini ortaya koyduğundan Slater, Olso ve Hult (2006) tarafından karar süreçlerine göre belirlenen yeteneklerin her üç modda/yöntemde kullanılabilirliğinin bir kanıtıdır. Diğer yandan bu ilk yöntem, stratejinin üst yönetim tarafından genellikle belirsizlik ve riskler göz ardı edilerek, büyümeye yönelik fırsat odaklı yaklaşımlar ile doğrudan belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşım Starbucks şirketinin dikey gelişim stratejisinin formülasyonuna uygundur (Schultz ve Yang 2014: 153). Ancak kuvvetli bir tek adam gücü gerektirmektedir. Bu yaklaşım genellikle kurumsallaşmamış, küçük işletmelerde tercih edilen bir yöntemdir.

Literatürdeki stratejinin biçimsel olarak belirlenmesine ilişkin ikinci yöntem, gelecek

için dışsal, entegre belirli süreçler ile ilerleyen planlama modudur (Mintzberg, 1973). Hart (1992) bu yöntemi, işletmenin çevre ve rakiplerinin analizine dayanan mantıksallık (rational), Poister, Edwards, Pasha ve Edwards (2013) ise akılcı planlama modu olarak tanımlamaktadır.

Literatürde stratejinin biçimsel olarak belirlenmesine ilişkin üçüncü yöntem, türülans ve rekabetin yüksek olduğu çevrelerde, birbirinden bağımsız, küçük, sürekli tekrar eden, tepkisel ve döngüsel (iterative) uyumlamalar ile ilerleyen uyum (adaptive) modudur (Mintzberg, 1973). Hart (1992) ise bu yöntemi pazardan gelen geri beslemelere uyuma dayanan işlemsellik (transactional), Poister, Edwards, Pasha ve Edwards (2013) ise mantıksal artırımcılık modu olarak tanımlamaktadır.

Döngüsel artırımlı uyum modunda stratejinin misyon ve amaç belirlenmesi sonrasında bilinçli ancak merkezci ve planlı olmayan bir yapı içinde oluşması beklenir. Genelde, hedeflerin oluşturulamayacak kadar karışık olduğu piyasalarda var olan durumun kabulü ile zaman içinde farkına varılan, kendiliğinden oluşmuş ya da geliştirilen yaratıcı fikirler ile minik tekrar eden ilerlemeler, yeni stratejilerin formüle edilmesi sağlanır (Çomaklı, Ekici, Şahin, 2007: 51). Böylece işletmenin çevresel değişimlere ya da pazardaki çatışmalara, tepkisel uyumu sağlanmış olur.

Özellikle tekrar eden döngüsel formülasyonlar, çoğu zaman planlı olmaktan ziyade tepkiseldir. Bu yaklaşım özellikle öğrenme okulunun, stratejinin deneme yanılma ile oluşan bir süreç olduğu mantığına da uygundur. Bu yaklaşım aslında kasti bir stratejini olmadığı anlamına gelmez. Bu konuda Leitner (2014) stratejinin formülasyon için her hâlükârda tutarlı kararların var olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Örneğin; Schultz ve Yang (2014: 153) Starbucks işletmesinin büyüme sürecinde, kendisini misyon ile konumlandığını, bu bağlamda farklılaşma gibi genel stratejiler ile sırf bir kavrulmuş kahve tedarikçisi iken; içecek perakendecisi olarak dikey yayılma, rakiplerine göre daha fazla büyüme, hava yolları ve posta gibi farklı dağıtım kanallarında satış, kahveli dondurma gibi paralel sektörlerde konumlanma, imalatör tabanlı sıvı kahve ve gümüş esaslı ambalaj gibi yenilik stratejilerini bazen tek başına, bazen beraber ve biçimsel olarak belirlemeden önlerine çıkan fırsatlara uygun tepkisel kararlar ile formüle ederek, diğer işletmeler ile çatışmak yerine kendi kitlesini yarattığını belirtmektedir.

Bu modlardan hangisinin kullanılacağı liderin rolüne, işletmenin boyutuna, pazarın durumuna bağlıdır. Örnekte de görüldüğü üzere değişimin ve rekabetin çok yüksek olduğu pazarlarda işletmeler artırımsal modu uygulamak zorundadır. Cholip (2008: 26)'in de belirttiği gibi değişen çevreye ilişkin akılcı, analitik, bilinçli bir tahmin ve ani değişmelere karşı pozisyonlama ve işletmenin değişen koşullara uyumunu kendine hedef alan öğrenme okullarının temel felsefeleri bu yöntemlerin seçimine etki etmektedir. Literatürde Hart ve Banbury (1992) bazı modların uygulanmasında işletme büyüklüğü, pazar genişlemesi ve üst yönetimin emri gibi yeteneklerin, işletme performansını arttırdığını ancak risk alınarak yapılan girişimci modundaki strateji formülasyonunun, performansı azalttığını belirtmektedir. Hålbuki Veetil (2008), mantıklı ve kapsamlı bir stratejik planlama formülasyonun, işletme performansını arttırdığını, Leitner (2014) ise, kasıtlı planlama ya da döngüsel uyum olarak gelişen strateji ile işletme performansı arasında bir bağ bulunamadığını, Kurt, Demir ve Duygu (2012) girişimci modunda strateji belirleyen küçük işletmelerin diğerlerine göre daha uzun yaşadıklarını belirtmektedir. Slater, Olso ve Hult (2006) stratejinin yenilikçi işletmelerde öğrenme okulu, düşük maliyet ve farklılaşma stratejileri uygulayan işletmelerde planlama okulu anlayışının geçerli olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada stratejinin uzun dönemli planlamanın bir sonucu, pazarda bir konumlandırma talebi mi olduğu ya da öğrenen organizasyonlar olarak deneysel sonuçlar bağlı ampirik yöntemler ile arttırımlı olarak mı elde edildiği önemlidir. Çünkü Betz (2001)'e göre her strateji formülasyonunun kendine has bir süreci ve değerleri vardır.

Diğer yandan Hart ve Banbury (1992) bu yöntemlerin aslında kendi içlerinde ilişkili olduklarını belirtmektedirler. Gene Poister, Edwards, Pasha ve Edwards (2013) üç farklı metodun bir potada eritilmesinden yana tavır koymaktadırlar. Karabağ (2008: 120)'ın çalışmaları da bu tavrı desteklemektedir. Erkut (2009)'a göre de stratejinin formülasyonu bir tercihler bütünü olduğuna göre işletmenin seçimi sadece mantıksal süreçler ile olamaz. Örneğin; bir işletme planlama modu ile formüle ettiği stratejisini, üst yönetimin direktifleri doğrusunda revize edebilmekte ya da pazardaki türbülanslara göre iyileştirebilmektedir.

Diğer yandan üst yönetimin doğrudan stratejiyi belirlediği yöntem genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için uygun olduğu göz önüne alındığında Slater, Olso ve Hult

(2006) kendi alt ölçeklerinde iki yöntemin (planlama, döngüsel) de biçimsel olarak işletme içinde kullanılma durumunu sorgulamışlardır.

1.3. İşletme Performansı

Peru (2010: 101)'ya göre giderek artan rekabet koşullarında işletme yönetimince stratejinin formülasyon sürecinde alınan her kararın ve uygulanması sürecinde atılan her adımın, performansa etkisinin bir değerlendirme sistemi ile kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede akademik ya da reel sektör işletme yönetimi literatürüne bakıldığında, işletme performansı kavramının en çok çalışılan kavramların başında geldiği görülmektedir. Venkatraman ve Ramanujam (1986)'ın çalışmalarında ifade ettikleri üzere işletme performansını belirleyecek ölçekler araştırmacının perspektifine ve ölçtüğü konuya göre değişmektedir. Ancak çoğu zaman söz konusu ölçeklerin belirlenmesi, çok karmaşık bir işlemdir. Örneğin Zaim (2006) çalışmasında, bilgi yönetiminin işletme performansına fayda ve maliyetler açısından etkisini ortaya koyacak ölçeklerin belirlenmesinin zorluğuna dikkat çekmektedir. Bu nedenle çalışmada da alan araştırmasında kullanılan değişkenlere ve elde edilen bulguların değerlendirilebilmesine yönelik kavramsal derinliğe ulaşılabilmesi için işletme performansını oluşturan unsurlar literatürden kısaca incelenecektir.

Türk Dil Kurumu (2005) sözlüğünde performans kavramı, “başarım, verim gücü” olarak tanımlanmıştır. Birçok işletmede performans yönetimi, iş gücünün belirli bir zaman süresindeki bireysel başarılarını ve davranışlarını değerlendiren bir sistem olarak düşünülmektedir (İpek, 2010: 9). Diğer yandan işletmeler için performans, Işığışık (2008) tarafından işletme faaliyetlerinin hedeflere ulaşma durumu olarak betimlenmiştir. Bu betimlemeden yola çıkarak, Coşkun (2006)'nın çalışmalarında ifade ettiği önermeye uygun olarak strateji kavramı göz önüne alındığında işletme performansı; strateji ile alt bileşeni olan vizyon, hedef, plan, program, politika ve uygulamaların formüle edilmesi, uygulama sonrasında ulaşılan işletme değerlerinin ölçümü, başlangıçta tespit edilen değerler ile karşılaştırılması ve gerekir ise işletme stratejisi bileşenlerinin düzeltilmesi aşamalarından oluşan, yönetim erkinin kontrol fonksiyonunun en önemli faaliyetlerinden biri olarak tanımlanabilir. Yıldız (2010) ise işletme performansının tanımını işletmeyi amaçlarına taşıyan, stratejinin sonuçlarının farklı değişkenler ile tanımlanması olarak belirtmiştir.

Literatürde (örneğin; David, 1986: 329) strateji sonucunda elde edilecek işletme performansı, genel olarak stratejik performans olarak adlandırılmaktadır. Büyük (2010) stratejik performansı; sistem yaklaşımı içerisinde işletmenin içinde var olduğu çevre ile birlikte pozisyonundan bilgi çıkarmak, bu bilgiyi uzun dönemli strateji formülasyonunda kullanmak ve daha sonra bu stratejiyi, işletme etkinliğinin anahtarı olacak işletme amaçları, hedefleri ve faaliyetlerine dönüştürüp sonuçta işletmenin hangi noktada bulunması gerektiğini belirtmek şeklinde tanımlamaktadır.

İşletmelerin performansları; hedefleri ile kullanılacak araçların düzeyine göre bağlı olarak Kuşkuvan ve Eren (2014)'a göre objektif ya da sübjektif, Bulut, Alpkan ve Yılmaz (2009)'a göre ise niteliksel ya da niceliksel ve objektif ya da sübjektif değişkeler kullanılarak ölçülebilir. Helvacı (2002); ölçülen kavramın niceliksel öğelerden oluşmasının ölçmeyi kolaylaştırabileceği gibi bazen soyut niteliksel öğelerden oluşmasının da ölçmeyi zorlaştırabileceğini iddia etmektedir. Bu nedenle, literatürde tüm kriterleri ölçebilecek standart bir ölçeğe ulaşmanın mümkün olmadığı düşünülmektedir. Hatta bazı çalışmalarda aynı nitel ve nicel performans kriterinin hem objektif hem de sübjektif olarak ölçmenin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Bu noktada Yıldız (2011)'ın da ifade ettiği gibi araştırmacının kendi değerlerini ölçen kriteri bulması, yapılacak çalışmalardaki asıl kaygı olmalıdır. Örneğin; Wang vd. (2012); bilgi yönetimi ve marka değerinin, işletme performansına etkisini test ettikleri çalışmalarında, pazar performansını satış büyümesi ölçeği ile tanımlamaktadırlar.

Bu bağlamda Digman (1986; 338)'a göre stratejik performans, Yıldız (2011)'ın da öne sürdüğü modele uygun olarak ancak nesnel ve öznel faktörlere bağlı olarak tespit edilebilir. Ancak literatürde (örneğin; Howard, 2007'in çalışmaları) stratejik performansın Venkatraman ve Ramanujam (1986)'ın saptamalarına uygun olarak, genelde üç temel alan ile ölçüldüğü görülmektedir;

- a. Finansal performans (Digman, 1986: 342'in Peter Drucker' den yaptığı aktarıma uygun olarak nakit akışı ve likidite vb.),
- b. Finansal değişkenlere dayanan operasyonel performans yani üretkenlik, verimlilik, yenilik, kalite vb.),
- c. İşletme etkinliği (örneğin; David, 1986: 330'in Charles Hoffer'den

aktardığı şekilde sermayede, satışlarda büyüme, karlılık yani brüt kar, net kar, net kar/ciro vb.). Gene Venkatraman ve Ramanujam (1986)'a göre bu üç alandan toplanan veriler, birincil ya da ikincil kaynaklı olabilir. Ancak her bir alana ve kaynağa göre yapılan sınıflandırmada elde edilen usullerin kendine göre sınırlamaları ve avantajları mevcuttur.

Bu çalışmada Powell ve Dent-Micallef (1997) tarafından geliştirilen ölçek ile birincil kaynaklardan veri toplanması sağlanmıştır. Literatürde genellikle; bilginin üretilmesine yönelik operasyonel sistemler (örneğin; ERP, veri madenciliği ve iş zekâsı sistemleri), bilginin depolanmasına yönelik mantıksal yapılar (örneğin; dosya sunumcuları ve veri tabanı), fiziksel yapılar (örneğin; jukebox, hard disk) ve paylaşılmasına yönelik ortamlar (örneğin; formlar, web siteleri, FTP sunumcuları, raporlama sunumcuları) gibi bilgi teknolojilerinin son üç yıllık işletme performansına etkisinin ölçülmesinde kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğinin ölçülmesinde Powell ve Dent-Micallef (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılması benzetim açısından uygun bir tercihtir .

Powell ve Dent-Micallef (1997)'in ölçeği geleneksel muhasebe sistemlerinden elde edilecek çıktılarının yerine katılımcıların genel finansal değerlendirmelerine ya da algılarına dayanmaktadır. Bu nedenle bu ölçek, Venkatraman ve Ramanujam (1986)'a göre bir miktar yanıltıcı sonuçlara sebep olabilse de katılımcının içsel yorumuna müsaade etmesi nedeni ile farklı sektörlerdeki birincil kaynaklardan toplanan verinin değerlendirilmesi için oldukça uygundur. Kaldı ki Zaim (2006) muhasebe tabanlı ölçeklerin bilgi yönetiminin işletmeye etkisinin ölçülmesinde yetersiz kaldığını ifade etmektedir Diğer yandan Powell ve Dent-Micallef (1997)'in ölçeğinde stratejik başarı, Porter (2008)'in *“piyasadaki tüm rakipler aynı çevresel güçlerine etkisi altındadır”* felsefesine uygun olarak işletmelerin birbirlerine göre olan performansları temel alınarak ölçülmektedir.

Diğer yandan strateji yönetimi uzun döneme şamil bir karar ve uygulaması gerektirir. Ancak uzun dönem kavramı sektörden sektöre farklılık gösterebilir. Ülgen ve Mirze (2010: 29) statik hale gelen petrol ve elektrik gibi sektörlerde uygulama döneminin 20-30 yılı bulabildiğini, ancak bilgi yönetiminin yoğun olarak kullanıldığı bilişim ve elektronik sektörlerinde 3-4 yıl arasında değiştiğini belirtmektedir. Bu bağlamda temel

olarak, stratejinin uygulanma süresinin tamamen kişilerin tatminine bağlı olduğunu değerlendirmektedirler. Ancak çağımız bilgi çağıdır (Tonta ve Küçük, 2005,Koza, 2008: 14). Özellikle birimci bölümde anlatıldığı üzere iletişim araç ve yordamları bilginin kullanım ve tüketim süresini çok kısaltmıştır. Petrol endüstrisinde bile, ham rezerv/rekoltelerinin uydudan tahmin edildiği, arzının maalesef politik manevralar ile belirlendiği, ürünün meta, piyasasının ise gitgide daha açık hale geldiği bilinmektedir. Kaldı ki statik olduğu düşünülen enerji (örneğin; elektrik) nakil ve dağıtım sektörü bile son dönemde ülkemizde rekabete açık hale gelmiştir. Bu nedenle artık çoğu sektör için 20-30 yıllık strateji uygulama süresinden bahsedilmesinin uygun olmadığı değerlendirilmektedir. Belirtilen çerçevede Powell ve Dent-Micallef (1997)'ın ölçeğinde “son üç yıl” ibaresinin bu çalışma için uygun bir zaman aralığını işaret ettiği değerlendirilmektedir.

Müteakip paragraflarda kavramsal derinliğe ulaşabilmek adına literatürdeki finansal ve finansal olmayan yaklaşımlar kısaca incelenmiştir.

1.3.1. İşletme Performansı Ölçümünde Finansal Yaklaşımlar

Literatürde (örneğin; Venkatraman ve Ramanujam,1986, Gökmen ve Hamşioğlu, 2011; Tanrıverdi, Venkatraman, 2005; Yiğiter, 2011'in çalışmaları), işletmelerin finansal performansını muhasebe kayıtlarından elde edilen dönemsel kâr, satış toplamı (ciro) gibi operasyonel ya da işletmenin piyasa değeri gibi varlık esaslı niceliksel kavramlara dayandırmak, geleneksel hale gelmiştir. Hatta bu tür kavramlar; mali tablolar analizi kaynaklı sermaye kârlılığı, yatırım kârlılığı (örneğin; Fredrickson, 1984'un çalışmasında), ortaklık payına göre kar ya da cironun oranı, satışlardaki artış, sermaye artışı (David, 1986: 331) işletmenin dönemsel olarak borsa değerleri arasındaki fark (örneğin; Hart, 1992'in çalışmaları) gibi alt değişkenler ile karmaşık faktör haline de getirilebilir.

Diğer yandan literatürdeki birçok araştırmacı (örneğin; Barutçugil, 2002: 167; Coşkun, 2006; Kaplan ve Norton, 2006'in çalışmaları) muhasebede kullanılan niceliksel öğelerin yanında bilgi tabanlı marka, müşteri ilişkileri ve sadakati, patentler ve entelektüel sermaye gibi unsurların muhasebe kayıtlarında yer almamasını eleştirmektedir. Daha da kötüsü bu tür bir finansal ölçeğin işletmenin geleceğini belirleyen gerçek performansını

ortaya koymadığını düşünmektedir. Hatta çoğu zaman işletmelerin muhasebe değeri ile borsalarda fiyatlandırılan değeri arasındaki farkın bu unsurlardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Barutçugil (2008: 167) buna en güzel örneği 1997 yılındaki Dow Jones sanayii endeksindeki işletmelerin defter değerleri ile piyasa değerleri arasındaki farkın 5 ile 10 katı olması gerçeği ile vermektedir.

Diğer yandan finansal değerlerin, kullanılan muhasebe metoduna bağlı olarak farklılık gösterdiği ve bilanço işlemlerinde muhasebe manipülasyonları yapılabildiği de bilinmektedir (David, 2007: 33, Demir ve Bahadır, 2007). Bu nedenle, muhasebe modellerine bağlı finansal durum tablolarının, çoğu zaman işletmelerin gerçek finansal gücünü ve gerçek dönem kârını göstermesi olanaksızdır. Kaldı ki, Coşkun (2006) tarafından işletmelerde birimlerin muhasebeye dayalı statik performans ölçümleri ile işletmelerin stratejik ölçütleri arasında bağlantının özellikle Türkiye pazarında henüz kurulamadığı iddia edilmektedir. Çünkü klasik performans ölçüm sistemlerinin muhasebeye dayalı finansal ölçümleri Büyük (2010)'e göre genellikle geçmişin, o anın ya da kısa dönemin işletme performansına ilişkin değerleri ortaya koyarken geleceğe ilişkin performansları (Yiğiter, 2011; Kaplan ve Norton, 2006: 29) belirleyemezler. Bu nedenle Büyük (2010) araştırmacıların yeni arayışlara yöneldiğini iddia etmektedir.

1.3.2. İşletme Performansı Ölçümünde Finansal Olmayan Yaklaşımlar

Yiğiter (2011); finansal performans ölçümlerinin giderek yetersiz kalması, özellikle artan müşteri değerinin ve geleceğe yönelik yatırımların güncel değerlerinin finansal performans ölçümlerinde dikkate alınmaması, bu nedenle işletmeleri yanlış kararlara sevk etmesine bağlı olarak son dönemlerde finansal olmayan niteliksel ölçeklerin önem kazandığını belirtmektedir. Gelecekteki başarıların garantilenmesi için; işletmelerin iş yapabilme yeteneği ve yenilik kapasitesi, personelin uzmanlık derecesi, motivasyonu ve sadakati, müşterilerin sadakati, altyapının sağlamlığı maddi olmayan kaynakların ve yeteneklerin değerlendirilmesi bilgi çağında daha önemlidir (Kaplan ve Norton, 2006: 8).

Bu nedenle Kaplan ve Norton (2006: 2) çevre ve işletme performansını birçok değişik açılardan ölçümleyen niteliksel araçlar ve göstergelerin özellikle stratejiye dayalı performans ölçümünde daha iyi sonuçlar verebileceği iddia etmektedir. Bu çerçevede

ayrıca niceliksel olan değerlerin niteliksel değerlere bağlı olduğu düşüncesi, araştırmacıları özellikle sübjektif algılara dayanan performans değerlerini de ölçmeye yöneltmiştir. Ancak bu çalışmanın temel değişkenlerden birinin strateji formülasyonu olduğu düşünüldüğünde Ögüt (2001: 235)'ün “kurumsal etkinlik” tanımlamasına ilişkin ölçek daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Buna göre; işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakların, bir biri ile sinerji yaratan güçlerin, dış çevre ile ilişkilerin değerlendirmesi sonrasında işletme yapılarının biçimlendirilmesi için planlanan amaçlar ve uygulama sonuçları arasındaki oran, işletme performansı için en güzel tanım olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede literatürde işletme performansının objektif değerleri, genellikle muhasebeye dayalı (şart değil) niceliksel veriler ile ölçülür iken, stratejiye ilişkin sübjektif değerleri finansal olmayan yaklaşımlar ile rakiplere veya işletmenin niteliksel performansı hakkındaki beklentilere göre algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir (Yıldız, 2011; Zerenler, 2005; Barutçugil, 2002).

İşletme performansın nitelik olarak ölçülmesinde kalite artışı ve daha kısa reaksiyon süresi gibi farklı ölçekler kullanılmaktadır. Örneğin; Alpkan ve Doğan (2008) çalışmalarında işletme performansını, kalite, verimlilik ve yenilik performansları ile ölçmüşlerdir.

Ancak özellikle stratejik kararlarda ölçeklerin strateji ile uyumlu olması önemli bir parametredir. Bu bağlamda dengeli değerlendirme kartı (BSC) yöntemi çok sayıda ölçek arasında;

- a. Finansal,
- b. Müşteri ilişkileri,
- c. İç işleyiş,
- ç. Yenilik ve örgütsel öğrenme olmak üzere dört ana perspektifte karmaşık bağlantıların kurulması yerine neden sonuç ilişkileri ile stratejinin ilişkilendirilmesini sağlamaktadır. BSC, yöneticilere, vizyon ve strateji anlamında işletmelerin geçmişte kaydettikleri performansa ait mali ölçüler ile gelecekteki etkenlere ait ölçekleri birleştirebilme olanağı verir (Kaplan ve Norman, 2006: xi, 9).

Ancak BSC yaklaşımda farklı sektörlerde yer alan tüm işletme tiplerine bire bir uyan bir ölçek geliştirmek mümkün değildir. Ayrıca benzer mantıktaki İsviçre sigorta şirketi Skandia tarafından geliştirilen Skandia Navigator ölçeği ancak sadece işletme içi analizlere bilinebilecek detaylar içermektedir. (Barutçugil, 2002: 94). Bu nedenle her iki ölçeğin de, nicel akademik uygulamalar için tercih edilemeyeceği düşünülmektedir.



BÖLÜM 2: DEĞİŞKENLERİN BİRBİRİLERİ İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜRDEKİ ÇALIŞMALAR

Literatürde yapılan taramada Maroofi, Nayebi ve Dehghani (2013) ile Donoghue, Harris ve Weitzman (1991)'ın çalışmalarında bilgi yönetimi stratejilerinin, işletmelerde maliyet etkinliği, ürün yenileşmesi gibi tutarlı ve açık bir rekabet avantajına bağlı kâr maksimizasyonu yani işletme performansı sağlayacağı sonucuna vardıkları görülmüş ise de bu tezin ana konusu olan bilgi yönetim uygulamalarının, işletme performansına olan etkisinde strateji formülasyon yeteneğinin düzenleyici rolünün ulaşılan kaynaklar göz önüne alındığında ilk kez bu çalışmayla bir model olarak ortaya konulduğu ve nicel ampirik bir yöntem ile araştırıldığı düşünülmektedir. Bu nedenle literatürde yapılan taramada bu çalışmaların bulguları ile karşılaştırılabilecek başka bir çalışma bulunamamıştır.

Diğer yandan değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla kurulan hipotezlerin alan araştırması sonuçlarının değerlendirilmesine yetecek miktarda çalışmaya (farklı ölçekler ile olsa da) ulaşmak mümkün olmuştur. Bu nedenle müteakip kısımlarda söz konusu ilişkilere yönelik literatürde yer alan ulusal ve uluslararası çalışmalar gene ilişkiler sırasına uygun olarak kısaca gözden geçirilecektir.

Bu bölümde çalışmalar özetlenirken mümkün olduğunca araştırma modelinde tanımlanan değişkenlerin birbiri ile ilişkisi göz önünde tutulurken, bu değişkenlerin temel kavramsal araştırmalarına ilişkin çalışmalar bir önceki bölümde detaylı olarak incelendiği için bu bölümde zikredilmemiştir (örneğin; kapsamlılığa ilişkin Fredericson'un 1984 yılındaki çalışmasının ilgili ölçeği oluşturan faktör ve kavramları). Bu prensip çerçevesinde De Brun (2005), Mintzberg (1973; 1978; 1979), Newman ve Conrad (1999), Marti ve Cabriata (2013), Odabaşı (2005) Özdemirci ve Aydın (2007) Porter (1996; 2008), Takeuchi (2103) gibi değerli yazarların kavramsal çalışmaları bu bölümde yer almamıştır. Ayrıca bir değişkenin detaylı incelenmesinin yapıldığı ve diğer bir değişken ile ilişkinin test edilmediği çalışmalar da bu listeye eklenmemiştir (örneğin; Peru, 2010'nun performans ölçülmesine ilişkin çalışması). Ancak araştırma modelinde yer almasa da boyutların gelişmesinde temel teşkil eden araştırmalar da bu bölümün ilgi alanı içine alınmıştır. Örneğin; Kossoff (1998)'ın çalışmaları strateji kalitesine yönelik

olmasına rağmen strateji formülasyon yeteneğinin ana bileşeni olan planlama opsiyonunu işaret ettiği için bu bölümdeki listeye dâhil edilmiştir. Buna ek olarak yapılan bazı çalışmalar tamamen araştırma modelindeki kavramlara birebir uymamasına rağmen konu ile alakaları nedeniyle bu bölüme ve tablolarına alınmıştır. Örneğin; yenilik kavramının aslında Porter (1996)'ın çalışmalarında yer alan farklılaştırma stratejisinin bir yansıması olduğu düşünülmüştür. Bu nedenle bilgi ve bilgi uygulamalarının yenilik ile olan ilişkisi de bu bölümün konuları arasında zikredilmiştir (Carneiro, 2000; Zhou ve Li, 2012). Ancak bazı kavramların modeldeki hangi ilişki alanına gireceği konusunda tereddütler yaşanmıştır. Örneğin; bilgi stratejilerinin, işletme performansına etkisine ilişkin çalışmalar, strateji ile işletme performansı ilişkisine yönelik tabloda ya da bilgi uygulamaları ile işletme performansı ilişkisine yönelik tabloda anlatılabilirdi. Diğer yandan çalışmanın kavramsal çerçevesi göz önüne alınarak, söz konusu çalışmanın olması gereken tablosuna karar vermek daha uygun bulunmuştur (örneğin; Liebowitz, 2003).

Literatürde ulaşılan kaynaklar göz önüne alındığında en çok strateji/strateji formülasyonun işletme performansı ile ilişkisinin çalışıldığı görülmektedir. Bilgi yönetimi ile strateji/strateji formülasyonu arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan çalışmaların çoğu eski tarihlidir. En çok yapılan çalışmaların kapsamlılığı konusu çalışılmıştır. Daha sonra stratejilerin biçimsel, döngüsel olarak formüle edilmesi ve misyon, vizyon, hedef berraklığı üzerinde durulmuştur. Ulusal literatürde ulaşılan çalışmalara bakıldığında uluslararası literatürdeki çalışmaların benzerlerinin Türkiye'deki işletmeler üzerinde de yapıldığı, ancak genelde kavramsal ve nitel çalışmalar yerine nicel çalışmaların tercih edildiği görülmektedir.

2.1. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, İşletme Performansına Etkisi

Bilginin bir güç olduğu literatürde en yaygın kullanılan sloganlarından biridir. Hâlbuki bilginin, işletmelerde rakiplere göre avantaj sağlayarak işletme performansını olumlu yönde etkilemesi için kolayca taklit edilemez vasıfta, işletme içinde yerleşik nitelikte olması gerektiği Koza (2008: 391) tarafından ifade edilmektedir. İleri bilgiler olarak tanımlanabilecek bu kazanımlar, rakiplerinden işletmelerin farklılaşmasını sağlayan bilgilerdir. Ürünlerde, yöntemlerde ve organizasyonlarda yenilik daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere ancak bu bilginin, hiyerarşik seviyeleri arasında evrimi ve

üretimi ile mümkündür (Carneiro, 2000). Bu önermeyi destekler şekilde büyük işletmelerin birçoğunun operasyonlarında ve tedarik zincirinde bilgi yönetimini uygulamalarını katma değeri ile rekabet gücü yüksek, bilgi ağırlıklı ürünler geliştirmek ve verimliliğini, etkinliğini artırarak küresel rekabette avantajı pozisyonlar kazanmak dolayısı ile pazar paylarını dünya çapında artırmak için kullandıkları görülmektedir (Şahin, 2009: 223).

Ancak daha önce de belirtildiği üzere bu konu akademik olarak daha önce defaten çalışılmış ve özellikle kişilerin kafalarında bulunana örtük bilginin, işletmelerde ürün, yöntem ve teknoloji gibi hususlarda stratejik yeniliği sağlayarak işletme performansını pozitif etkilediği literatürde tespit edilmiştir (örneğin; Gökmen ve Hamşioğlu, 2011'nun çalışmaları).

Diğer yandan Zack (1999) bundan daha önemli olanın, işletmelerin bu bilgileri, strateji ve işletme performansıyla nasıl bağlantılı hale getirdikleri olduğunu iddia etmektedir. Buradaki “nasıl” sorusu bilgi yönetimi uygulamalarının ana çerçevesini oluşturmaktadır. Bu paralelde, Choi ve Jong (2010) bilgi yönetiminin, işletmenin performansına etkisinin sermaye ya da yatırım dönüş oranı gibi finansal, ürün ya da hizmet kalitesi gibi finansal olmayan ölçekler ile geçmiş dönemde de test edildiğini belirtmektedir. Buna rağmen Bagnoli ve Vedovato (2014), bilgi yönetiminin uzun yıllar enformasyon ve iletişim teknolojisi altyapısı sorunu gibi algılandığını ifade etmektedir. Bu bağlamda Rasula, Vuksic, Stemberger (2012) makalesinde literatürdeki bilgi yönetimi üzerine yapılan çalışmaların %70'nin, bilgi teknolojilerinin, işletme performansına etkisinin ortaya koymaya yönelik olduğunu belirtmektedir. Örneğin; bu konuda Andreeva ve Kianto (2012) yaptıkları çalışmada bilgi yönetimi kapsamındaki insan kaynakları ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin birbirilerini, finansal performansı ve rekabet edebilirliği etkilediğini ortaya koymuşlardır. Zaten literatüre bakıldığında Drucker (1998)'in yaptığı çalışmada bu konuyu incelemiş ve bilgi yönetimi yatırımlarının, işletme performansına etkisinin hesaplanmasına ilişkin altı ölçek geliştirmiş olduğu görülmektedir. Ancak Yang (2010) bu tarzda bilgi yönetimi adına, sadece teknoloji yatırımı yapılmasının istenilen işletme performansı etkisini sağlayamadığını ifade etmektedir. Bu konuda, Panorama Consulting (2014) firmasınca yapılan bir araştırmada, bilgi yönetimi uygulamalarının altyapısını oluşturan Kurumsal

Kaynak Planlama (ERP) projelerine işletmelerce ortalama 6,5 milyon doları bulan yatırımlar yapılmasına rağmen araştırmaya katılan işletmelerin % 66'sının beklediklerinin yarısından daha azını elde ettiklerini beyan etmişlerdir. Drucker (1998) ise aslında bilgi yönetimi uygulamaları altyapısının bir sistem sorunu olduğunu ve elektronik olduğu kadar manuel olarak da kurulabileceğini ifade etmektedir. Hatta makalesinde bilgisayar tabanlı teknolojilerin bilgi yönetimine sadece hız kazandırdığını, İngilizlerin Hindistan coğrafyasında 1750'lerden itibaren kurduğu bilgi yönetimi sisteminde bilgi kayıt teknolojisinin tüy ve kalem, iletişim teknolojisinin ise çıplak ayakla koşan haberciye dayandığını ifade etmektedir. Zaim (2005: 114) ile Peppard ve Marchand (2013) teknolojik eskimenin 18-12 aya kadar düştüğü (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 46) günümüzde sadece teknoloji altyapısı kurmanın, işletmelere gereken bilgi yönetimi verimini sağlayamadığını, arzu edilen başarı için bilgi yönetimi altyapıları ile beraber bilgi yönetimi uygulamaların da paralel olarak geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Diğer yandan literatüre bakıldığında Soo, Devinney, Midgley ve Deering (2002: 130) bilgi yönetimi uygulamalarını, rekabet avantajının dolayısı ile performansın temeli olarak görmektedirler. Bu tarz bir yaklaşımla Ögüt (2001: 19) gelişmiş ülkelerin ortalama olarak GSMH'lerinin yaklaşık beşte birini, bilgi yönetiminin uygulamalarına harcadıkları ifade etmektedir. Koza (2008: 61) ise ABD'de bu oranın %12 civarında olduğu değerlendirmektedir.

Ayrıca özellikle işletme performansına yönelik kavramsal çalışmaların belli bir doyuma gelmesi sebebiyle yapılan araştırmaların genellikle niceliksel olduğu dikkat çekmektedir. Her ne kadar bu iki değişkenin ilişkisine yönelik literatürde yeterince çalışmaya rastlansa da daha önce literatür taraması kısmında zikredildiği üzere farklı yazarların çalışmalarındaki değişkenlerin kullanım amaçları araştırmacının bakış açısına ve test etmek istediği ilişkilere göre değişmektedir. Örneğin; bu çalışmada da temel kabul edilen Powell ve Dent-Micallef (1997)'in ölçeği aslında bilgi yönetimi uygulamalarının temel alt yapısının, yani aslında paylaşım, depolama ve bazen üretim uygulamalarında günümüzde olmaz ise olmaz durumundaki IT'lerin işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmek için geliştirilmiştir. Ancak daha önce de ifade edildiği üzere bilgi yönetim uygulamalarının strateji formülasyon yeteneği ve işletme

performansı ile ilişkisi için de uygun bir ölçek olduğu değerlendirilmiştir.

Gold, Malthotra ve Segars (2001), Rasula, Vuksic ve Stemberger (2010) ile Wang vd. (2012)'nin çalışmaları, bu çalışmada temel kabul edilen Shi (2010)'nin çalışmasına (Akino ve diğerlerinden revize ettiği ölçek) en yakın çalışmalardır. Ancak literatür çalışmasında da ifade edildiği üzere bu çalışmanın bakış açısına göre her iki çalışmanın da bazı bilgi yönetimi uygulamalarını (örneğin; Gold, Malthotra ve Segars, 2001'in çalışmasının bilginin üretilmesi, paylaşımı uygulamaları) içermediği, bazı alt uygulamaları ise fazladan içerdiği (örneğin; Gold, Malthotra ve Segars, 2001'in çalışmasının bilginin korunması uygulaması) değerlendirilmektedir. Kaldı ki söz konusu çalışmalarda test edilen işletme performansı ölçekleri, bu çalışmalarda kullanılan ölçeğin boyutlarından farklı bileşiklerden oluşmaktadır. Hâlbuki Gholami vd. (2013)'nin yaptığı çalışmalarda bu çalışmada zikredilen tüm uygulamalar yer almaktadır. Diğer yandan her iki ölçeğin ilişkisinin Türkiye pazarında test edildiğine ilişkin literatürde yapılan incelemede herhangi bir kaynağa rastlanmamıştır.

Bu nedenle her ne kadar yukarıda sayılan literatürde bilgi yönetimi uygulamalarının, işletme performansı ile arasında ilişki, Tablo 4 ve 5'te görüldüğü üzere farklı boyutları ile test edilmiş ise de konuyu günümüzdeki yeni anlayış ve bütüncül bir yaklaşımla Türkiye pazarından seçilen örnek evreni (İSO Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırması listesi) için tekrar sorgulayabilmek, diğer bulgular ile karşılaştırmak ve bu çalışmanın amaçları arasında sayılan akademik hedefe ulaşabilmek için aşağıda önerilen hipotezler bu çalışma kapsamında test edilecektir.

H₁: İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir.

H_{1a}: İşletmelerin bilginin elde edilmesi uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir.

H_{1b}: İşletmelerin bilginin üretilmesi uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir.

H_{1c}: İşletmelerin bilginin paylaşılması uygulaması ile işletmelerin

performansı pozitif yönde ilişkilidir.

H_{1d}: İşletmelerin bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir..

H_{1e}: İşletmelerin bilginin değerlendirilmesi uygulamaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir.



Tablo 4. Uluslararası Literatürdeki Bilgi Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
1.	Powell ve Dent-Micallef	1997	IT ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek	Nitel Araştırma	Perakende sektöründe faaliyet gösteren 65 işletmede yapılan anket çalışması sonrasında; IT'nin tek başına rekabet avantajı sağlamadığı belirlenmiştir. Ancak esnek kültür, stratejik planlama, IT bütünleşmesi ve tedarikçi ilişkileri boyutlarından oluşan insan ve iş kaynaklarının etkinliği ile son üç yıldaki satış, kârlılık ve satış cirosu boyutlarından oluşan işletme performansı arasında ilişki tespit edilmiştir.
2.	Gold, Malthotra ve Segars	2001	Bilgi yönetimi yetenekleri (uygulamaları) ile organizasyonel etkinlik olarak tanımlanan işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak	Nicel Araştırma	300 farklı üst düzey yönetici ile yapılan anket sonrasında; bilgi yönetimine yönelik teknoloji, organizasyonel yapı ve kültür boyutlarından oluşan bilgi yönetimi altyapısı ile elde etme, çevirme, uygulama ve koruma olarak belirlenen işleme kapasitelerinin (uygulamalarının) ürün ya da hizmet yeniliği, yeni fırsatların belirlenmesi, birimler arasında koordinasyon, değişikliklere reaksiyon gibi boyutlardan oluşan organizasyon etkinliğine ilişkin etkisi YEM ile istatistiksel olarak ortaya konmuştur.
3.	Desouza ve Evaristo	2003	Birden fazla ülkede ve kıtada faaliyet gösteren işletmelerin, örgütsel performansı	Nitel Araştırma	Yapılan mülakatlar sonunda; merkez tarafından yetkilendirilen ve uygulanan, merkez tarafından yetkilendirilen ancak bölgesel olarak uygulanan, bölgesel olarak yetkilendirilen ancak yerel olarak

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
			sağlayabilmek maksadı ile kullandıkları bilgi yönetimi uygulamaları hakkında bilgi vermek		uygulanan üç farklı uygulama ve strateji tespit edilmiştir. En iyi uygulama için küresel düşünerek yerel hareket etme stratejisinin tavsiye edildiği belirtilmiştir.
4.	Tanrıverdi ve Venkatraman	2004	Birden fazla sektörde faaliyet gösteren firmalarda, çapraz iş bilgi stratejilerinin ortak performansa etkisinin tespit edilmesi	Nicel Araştırma	303 birden fazla sektörde faaliyet gösteren firmada yapılan anket uygulamasıyla; ürün, bilgi ilişkisi, müşteri, bilgi ilişkisi ya da yönetim, bilgi ilişkisinden doğan stratejilerin ortak performansı iyileştirmede bulunmuştur. Ancak bu ilişkilerden kaynaklanan stratejilerin pazar ve muhasebe tabanlı performansı oldukça arttırdığı tespit edilmiştir.
5.	Choi ve Jong	2010	Bir metodoloji ortaya koyarak bilgi yönetimi strateji ve uygulamalarının işletme değeri olarak performansa katkısını ortaya koymak	Nicel Araştırma	Çalışmada; işletmelerin bilgi yönetim stratejilerinin kamuya duyurulması ile işletmenin borsa fiyatı arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçta sistem ya da çalışan odaklı stratejilerin bilgi olarak kamuyla paylaşılması ile borsa değeri anlamındaki işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin bilgi yönetimi stratejilerini seçerken iç ve dış değişkenlere bakması gerektiği sonucuna varılmıştır.
6.	Shi	2010	Bilgi yönetiminin işletme performansına etkisi	Nicel Araştırma	Çalışmada 73 Çin, 94 Finlandiya işletmesinde uygulanan anket sonrasında; bilgi yönetimi uygulamaları ve para, zaman tasarrufu, gelir, yenilik gibi boyutlardan oluşan işletme performansı değişkeninde karşılaştırmalı analizler yapılarak

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
					sonuçlara ulaşılmıştır.
7.	Yang, Nomoto ve Kurokawa	2013	Ortak girişimlerde bilgi transferi ile bunun kontrol ve performans mekanizmalarına etkisini belirlemek	Nicel Araştırma	Finansal teşvikler ile stratejik teşvikler arasında, iç ve dış bilgi akışları ile keşif hedefleri arasında kuvvetli pozitif ilişki, ulus orijini ile bilgi akışı ve finansal teşvikler arasında negatif kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Otonomi ile stratejik ve finansal teşvikler arasında kısmi pozitif ilişki, yeni araştırmada çalışan sayısı ile dışarıya giden bilgi arasında negatif kısmi ilişki ve çalışan sayısı ile ana işletmelerin performansı arasında negatif kısmi ilişki olduğu ortaya konmuştur,
8.	Rasula, Vuksic ve Stemberger	2012	Bilgi yönetiminin işletme performansına etkisi	Nicel Araştırma	Slovenya ve Hırvatistan'da konuşlu 50'den fazla çalışanı olan 329 orta ve büyük işletmede yapılan anket uygulaması sonunda; bilginin üretimi, depolanması, organizasyonu ve kullanılması boyutlarından oluşan bilgi yönetimi uygulamalarının finansal, işletme ünü, tedarikçi, iç işleyiş yenilik ve öğrenme perspektifleri boyutlarından oluşan işletme performansı ile arasında pozitif ilişki olduğu YEM ile tespit edilmiştir.
9.	Wang, vd.	2012	Bilgi yönetiminin, marka eşitliği anlamında işletme performansına etkisini	Nicel Araştırma	Tayland'da konuşlu Japon oto üreticileri arasında yapılan 320 anket uygulaması ve YEM analizi sonrasında; bilgi yönetimi (bilginin içselleşmesi, depolanması, paylaşılması, çevrilmesi) ve marka

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
			ortaya koymak		eşitliği (marka sadakati, markanın kurulması, elde edilen marka kalitesi, marka yeniliği ve diğer marka yatırımları) ile işletme performansının (satış büyüklüğü) belirgin biçimde pozitif ilişkili olduğu, bulunmuştur.
10.	Gholami vd.	2013	Bilgi yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak	Nicel Araştırma	282 küçük ve orta ölçekli işletmenin kıdemli yöneticilerine uygulanan anket sonrasında yapılan YEM analizinde; bilginin elde edilmesi, depolanması, yaratılması, paylaşılması ve kullanılmasından oluşan bilgi yönetimi uygulamalarının işletme performansı ile ilişkisinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur.
11	Keller	2014	Takım bazında sahip olunan örtük, entelektüel bilginin birey bazında ve piyasa değeri anlamında performans etki edip etmediğini tespit etmek	Nicel Araştırma	30 farklı takımda görevli, 450 takım oyuncusuna yapılan anket uygulanması şeklinde modellenen çalışmayla; kaynak tabanlı bakış açısına bağlı olarak değerlendirildiğinde taklit edilemezlik ve az oluş kavramının önemli olduğu, bu tür bireysel kaynakların yüksek performanslı işletmelerin kolektif tabanlı örtük bilgi seviyesini arttırdığı bulunmuştur.
12	Yong-Hui vd.	2009	Girişim odaklılık, bilgi üretme ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak	Nicel Araştırma	165 farklı girişimci şirkette yapılan araştırmada; girişimci odaklılığın, işletme performansına etkisinde bilginin üretilmesi uygulamasının düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir.
13	Byukesenge	2016	Bilgi yönetimi ve	Nicel	250 farklı küçük ve orta ölçekli sanayi şirketinde

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
	vd.		işletme performansı ilişkisinde yeniliğin aracı etkisi	Araştırma	yapılan araştırmada; bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve bilgiye tepki vermek olarak tanımlanan bilgi yönetimi uygulamasının, kâr, satış, büyüme ve pazar payı olarak tanımlanan işletme performansı ile ilişkili olduğu ancak yeniliğin bu ilişkide aracı rolünün bulunduğu belirlenmiştir.
14	Darroch	2005	Bilgi yönetiminin, inovasyon ve işletme performansı ile ilişkisinin belirlenmesi	Nicel Araştırma	443 farklı işletmeden posta yolu ile toplanan anket uygulaması sonrasında; bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtılması ve bilgiye tepki verilmesinden oluşan bilgi yönetimi uygulamalarından sadece bilginin paylaşılması uygulamasının, işletme performansı ile ilişkili olduğu bulunmuştur.
15	Chang ve Chuang	2011	İşletme stratejisi ve altyapının, bilgi yönetimi uygulamalarına ve müteakiben işletme performansına dolaylı ilişkisini keşfetmek	Nicel Araştırma	135 farklı işletmeden toplanan anket sonrasında YEM ile yapılan analizde; bilginin seçimi, erişimi, depolanması ve paylaşılması uygulamalarının işletme performansı ile ilişkili olduğu, diğer yandan Porter tarafından geliştirilen bazı stratejilerin doğrudan bilgi yönetimi uygulamalarını desteklediği, gene bazı altyapıların bilginin uygulamaları için gerekli olduğunu bulunmuştur.
16	Shakeel	2015	Bilgi yönetimi uygulamalarının, işletme performansına etkisi	Nicel Araştırma	Pakistan'daki bankacılık sektöründeki 226 katılımcıdan elde edilen veri üzerinde yapılan analizde; bilginin yönetimi, bilginin elde edilmesi, değerlendirilmesi ile işletme performansı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5. Ulusal Literatürdeki Bilgi Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
1.	Turunç	2006	Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansları üzerindeki etkilerini çok yönlü olarak incelemek	Nicel Araştırma	Hizmet sektörünün önemli bir parçası olan turizm endüstrisi alanında, Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren 31 adet beş yıldızlı otel ve I. sınıf tatil köyü işletmesinde yapılan analizde; bilgi teknolojileri kullanımı düzeyi ile uzun vade kârlılığı, satış büyümesi, finansal kaynaklar (likidite ve yatırım kapasitesi), maliyet düşüşü, farklılaşma, kaliteli ürün, verimlilik, piyasa hızı, ürün çeşitlendirmesi, kaliteli hizmet, yoğun pazarlama, yeni pazarların geliştirilmesi olarak tanımlanan 13 farklı işletme performansı kriteri arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. İşletme performansları ile BT yatırımı arasında ayrı ayrı yapılan analizler sonucu en önemli ilişki BT yatırımı ile maliyet düşüşü, finansal kaynaklar (likidite ve yatırım kapasitesi artışı), satış büyümesi, ürün çeşitlendirmesi, yeni ürün geliştirilmesi ve kaliteli hizmet kriterleri arasında bulunmuştur.
2.	Demirel ve Seçkin	2008	Mobilya sektöründe bilgi yönetimi uygulamalarına ve bireysel performansa etki eden faktörlerin	Nicel Araştırma	Mobilya sektöründe faaliyet gösteren 35 büyük işletmede yapılan araştırmada; bilginin yönetimi uygulamasında, çalışanların eğitimi ve katılımı, takım çalışması, personelin güçlendirilmesi, tepe yönetiminin desteği, bilişim sistemleri ve altyapısı,

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
			uygulama düzeylerini ortaya koymak		performans ölçümü, örgütsel altyapı, işletme kültürü, kıyaslama, bilgiye bakış açısı, AR/GE çalışmaları ve insan kaynakları yönetimi faktörlerinin etkili olduğu tespit edilmiştir.
3.	Şahin	2009	Bilgi yönetiminin, tedarik zincirine yönelik işletme performansına etkisini ortaya koymak	Nicel Araştırma	158 işletmedeki anket uygulaması sonrasında yapılan analizde; finansal performansın, teknoloji ve büyüklüğe bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeniliğin ise örgütsel kültür, teknolojik belirsizlik ve BT fayda algılama oranına bağlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi, güven BT yararlanma oranına bağlı olduğu, kurumsal itibarın ise büyüklük ve bütünleşme boyutlarına bağlı olduğu görülmüştür.
4.	Çakar, Yıldız ve Dur	2010	Bilgi yönetimi ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek	Nicel Araştırma	Denetim sektöründeki 130 çalışanlı ve bankacılık sektöründeki 140 çalışanlı iki firmada uygulanan anket sonrasında yapılan analizler ile; örgütsel yapı ve kültürün, bilgi yönetimi süreçleri üzerinde etkili olduğu ve bilgi yönetimi süreçlerinin de örgütsel etkinlik anlamında işletme performansını artırdığı ortaya konmuştur.
5.	Günsel ve Tükel	2011	Bilgi teknolojileri yeteneği ile banka performansı arasındaki ilişkiyi incelemek	Nicel Araştırma	Türkiye pazarındaki 15 farklı bankadan yapılan 150 anket uygulaması sonunda; insan ve bilgi teknolojileri yeteneklerinin sermaye getirisi, öz sermaye kârlılığı ve sermaye yeterlilik oranını desteklediği tespit edilmiştir.

2.2. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, Strateji Formülasyonu Yeteneğine Etkisi

Bilgi ve yönetimi ile strateji arasındaki ilişkiye yönelik olarak literatürde, farklı dönemlerde araştırmacılar (örneğin; Donoghue, Harris ve Weitzman, 1991; Carneiro, 2000; Sveiby, 2001; Adamides ve Karacapilidis, 2005) tarafından yapılan kavramsal ve nitel çalışmalar dikkat çekmektedir. Müteakiben kavramsal ilişkiye yönelik çalışmaların akademik yazınında belli bir doyuma ulaştığı 2006 yılından itibaren genellikle nicel çalışmalar göze çarpmaktadır. Ayrıca son yıllarda yapılan çalışmalarda (örneğin; Gupta, 2006; Zhou ve Li, 2012; Moroofi, Nayebi ve Dehghani, 2013'ün çalışmaları) bilgi yönetimi ile stratejinin ilişkisinde özellikle yenilik stratejisinin diğer stratejilere göre daha önem kazandığı görülmektedir. Hatta birçok çalışmada (örneğin; Gökmen ve Hamşioğlu, 2011; Mesci, 2011; Yang, 2010; Rasula, Vuksic, Stemberger, 2012'in çalışmaları) "Etkinlik Stratejisi" yerine kullanılan "İşlem (Process) Yeniliği" stratejisi sanki işletmeler için tek alternatif gibi ifade edilmektedir. Bütün bu çalışmalara rağmen, literatürde yeni ürün geliştirme çalışmalarının %60'ının ticarileşme aşamasına gelmeden durdurulduğu, yenilikçi işletmelerin %55'inin yeni ürünleri piyasaya sürmede başarısız olduğu, piyasaya sürülmeyi başaran ticari ürünlerin %40'ının da kısa zamanda piyasadan silindiği tespit edilmiştir.. Hatta bundan daha kötüsü Kurt, Demir ve Duygu (2012)'nin çalışmalarında, uzun dönem varlıklarını devam ettirmek anlamında işletme performansı diğerlerine göre daha yüksek olan şirketlerin Miles vd. (1978) tarafından geliştirilen beş seviyeli yenilik strateji skalasında büyük oranda, akademik literatürde risk olarak değerlendirilen tepkisel stratejilere (%53,3) odaklandıkları görülmüştür. Diğer yandan literatürde bilgi yönetiminin fonksiyonel strateji nosyonuna yönelik olarak; birçok organizasyonun bilgi stratejileri geliştirmede başarılı olamadıkları (Gorovaia ve Windsperger, 2010) ve başarısız bilgi teknolojisi yenileşmeleri nedeni ile büyük para kaybettiklerini belirlenmiştir (Russ, Jones ve Jones, 2007). Bütün bu olgulara rağmen bilgi yönetimi uygulamalarının strateji formülasyonu yeteneğine etkisine ilişkin ampirik bir çalışmaya literatürde ulaşılamadığı gibi bilgi ve yönetimi ile stratejinin Türkiye pazarındaki ilişkisine yönelik çalışmalarda yok denecek kadar azdır.

Hâlbuki Adamides ve Karacapilidis (2005)'a göre stratejinin formülasyonu, yöneticilerin de içinde bulunduğu bilgi yoğun ve bir kolektif süreçtir. Bu bağlamda bilgi, strateji formülasyonunun temel yapı taşı olarak kabul edilebilir (Marti ve Cabrita,

2013). Zaten literatürde işletmelerin kendine özgü bir strateji formüle edebilmelerinin ancak gerekli bilgi ve kaynak birikiminin sağlanması ile mümkün olabileceği literatürde birçok yazar (örneğin; Carneiro, 2000; Snyman ve Kruger, 2004; İpçioğlu ve Erdoğan, 2005; Bayraktar ve Yıldız, 2007; Scarso ve Bolisani, 2010; Briotta ve Gardner, 2013) tarafından ifade edilmiştir. Çünkü uzun dönemli hedefler gelecek tabanlı, ciddi seviyede bilgi ve bu bilgiye dayalı durum analizleri gerektirir (Garib, 2008: 36). Ayrıca işletmede stratejiyi uygulayacak insan kaynaklarının bilgi seviyesi yani örgütsel yetenek, stratejilerin formüle edilebilmesi için de önemli bir kısıttır (Carneiro, 2000).

Bu çerçevede, işletmelerin öncelikli olarak CRM, SCM, ERP vb. gibi iç ya da dış uygulamalardan elde edilen bilgiyi (Cura, 2009: 30), pazarın ve işletmenin bugün ile gelecekteki şartlarının belirlenmesi veya gelecekteki dinamiklerin bugünkü izdüşümlerinin tahmini için kullanmaları gerekmektedir (Dinçer, 2007: 76). Özellikle işletmenin durum analizlerinin sistematik olarak yapılabilmesi için kullanılan; aylık ve yıllık denetim raporları, operasyonel muhasebe, finansman, tedarikçi, personel, üretim kayıtlarından elde edilen raporlar, organizasyon şemaları, yıllık hedef ve gerçekleştirme oranları, plan ve program analizleri işletme içi bilgi üretim uygulamasının temel çıktılarıdır. Yönetici ve çalışanlarca mülakat, odak grup, besin fırtınası gibi araçlar ile yürütülen nitel araştırmalar ile ayrıca bilgi üretilebilir. Buna ek olarak tedarikçiler, rakipler, müşteriler hatta paydaşlar bilginin elde edilmesi uygulamasının kaynaklarıdır (Dinçer, 2007: 109). Bu analizler sonrasında işletmeler kendi vizyonlarını, hedeflerini ve stratejilerini oluşturacaklardır (Walsh ve Ungson, 1991).

Zack (1999), bu süreçte çevresel değişkenlere ve işletmenin kendi yeteneklerine ilişkin bilgilerin, stratejik karara ilişkin sorunların çözümü ve iş fırsatların daha rahat belirlenerek kullanılmasını sağladığını ifade etmektedir. Böylece, işletmenin yönetsel işlem tabanlı bilgi kaynak ve kapasiteleri (Widodo, 2011), işletme organizmasının birey ve grupları arasındaki biçimsel ya da serbest ilişkileri ile alt sistemlerinin çevre ve birbirleriyle ilişkisine yönelik sistemsel bilgiler, işletmenin öngörülen vizyonları gerçekleştirme yeteneğinin olup olmadığının anlaşılmasını sağlar (Dinçer, 2007: 76). Müteakiben işletmenin uzun dönemli vizyonunu ve hedeflerini elde etmek için stratejik seviyede yapılacak biçimsel planlamalar ve politikalar da her hiyerarşik seviyedeki bilginin kullanılarak stratejinin rekabet avantajına yönelik bir değer olarak ortaya

çıkmasının sağlanması gerekmektedir (Choi ve Jong, 2010). Benzer şekilde Bayraktar ve Yıldız (2007) kurumsal bilginin, stratejinin planlamasından önce ve süreci içinde, kurumsal kültürün yaygınlaşmasında, dış çevreyi algılamada, hedeflerin doğru tespitinde, planlamanın sağlıklı ve etkili olmasında rolü olduğu öngörülmüştür. Bu bağlamda literatürde bilginin savunma ve rekabet stratejileri (Porter, 2008: 133) için önemli olduğu kadar iç ve dış değişimlere uyumu (Carneiro, 2000) için de önemli olduğu belirtilmektedir.

Diğer yandan stratejik seviyede formülasyon için kullanılan bilgiler genellikle yapısal olmayan, işletme içi yapılarda üretilen ya da dışı kaynaklardan elde edilen bilgilerdir. Ancak formülasyonda kullanılan bu tür bilgiler, rakiplerce de sahip olunan temel bilgilerdir. Bu bağlamda Sohrabi ve Naghavi (2014) asıl rekabet avantajına ilişkin strateji formülasyonunun, farklılaşmayı sağlayan yenilikçi bilgiler ve piyasa türbülanslarına verilebilecek cevaplar ile sağlanabileceğini ifade etmektedir. Böylece işletme yeni uzmanlıklar ve buradan hareketle stratejik uygulamalar geliştirmesidir (Cura, 2009: 36). Hålbuki Zack (1999)'a göre bilgiler işletme içinde üretilemez, depolanmaz paylaşılamaz yani uygun şekilde yönetilemez ve rakipler tarafından kolayca taklit edilirlse işletmeler için uzun dönemli stratejik avantaj sağlayamazlar.

Bu nedenle Erkut (2009: 43) ve Zack (1999)'ın da hemfikir olduğu üzere işletmelerde rekabet avantajını sağlayacak stratejilerin formülasyonu için önemli olan, işletmelerin bu bilgileri rakiplerinden daha iyi bir şekilde yönetmek için kullanacakları uygulamalara ilişkin yetenekleri ile niyetleridir. Bu nedenle, literatürde bazı araştırmacılar (örneğin; Koza, 2008; Macmillan ve Ihrig, 2015; Adamides ve Karacapilidis, 2005) tarafından bilgi yönetimi uygulama kabiliyetlerinin aynı zamanda işletmelerin strateji formülasyon yeteneklerini de arttıracığı ifade edilmiştir. Örneğin; Koza (2008: 17) işletmelerde bilgi yönetimi uygulamaları sayesinde iş modelleri ve stratejilerin daha kolay formüle edilebileceğini açık olarak belirtmiştir.

Daha da ilginç bazı yazarlar bir takım strateji formülasyon yeteneği boyutlarının, diğerlerine göre bilgi yönetimi ile daha fazla ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Örneğin; Snyman ve Kruger(2004) işletme performansı ile bilgi yönetimi uygulamaları, işletmelerin hedefleri ve vizyonları arasında bir ilişki olduğunu görüşündedir.

Bu nedenle bilgi ve yönetimi ile strateji arasındaki ilişki Tablo 6 ve 7’de de görüldüğü üzere literatürde farklı ölçek ve yönleri ile defaten tartışılmış olmasına rağmen bu çalışmanın amaçları arasında sayılan hedeflere ulaşabilmek için Slater, Olso ve Hult (2006) tarafından bir başka modeli test etmek üzere geliştirilen ölçek kullanılarak, bilgi yönetimi uygulamaları ile strateji formülasyon yeteneği ilişkisi aşağıda önerilen hipotezler ile test edilecektir.

H₂: İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.

H_{2a}: İşletmelerin bilginin elde edilmesi uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.

H_{2b}: İşletmelerin bilginin üretilmesi uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.

H_{2c}: İşletmelerin bilginin paylaşılması uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.

H_{2d}: İşletmelerin bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.

H_{2e}: İşletmelerin bilginin değerlendirilmesi uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.

Tablo 6. Uluslararası Literatürdeki Bilgi Yönetimi ile Strateji Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
1.	Donoghue, Harris ve Weitzman;	1991	Değer yaratabilmek için uygun bilgi yönetimi stratejilerinin formüle edilmesi	Kavramsal Çalışma	Çalışma sonunda içsel bağımlılık (bireysel/kolektif) ve karışıklık seviyesine bağlı olarak bütünleşme, işbirliği, uzmanlık ve transfer stratejileri ifade edilmiştir.
2.	Carneiro	2000	Bilgi yönetiminin, yenilik stratejisine ve rekabet avantajına nasıl etki ettiğini bulmak	Kavramsal Çalışma	Bilgi yönetiminin, işletmede yenilik stratejisi ve rekabet avantajı anlamında etkisi derinlemesine ortaya konarak, bilgi yönetiminin işletme performansına etkisini ölçmek üzere bir metodoloji geliştirilmiştir.
3.	Sveiby	2001	Strateji formülasyonuna ilişkin epistolojik (bilgi üretimi) yaklaşımlarının pratik uygulamalarını keşfetmek	Kavramsal Çalışma	Dokuz bilgi transfer çatısı ve bu çatı altında bazı sorular ortaya konmuştur.
4.	Gupta	2006	İşletmelerin stratejik uyumluluğu ve işletme performansı ile bilginin yaratılması ve elde edilmesi uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek	Nicel Araştırma	Beş farklı sektördeki 100 işletmenin üst düzey yöneticilerine uygulanan anket sonrasında; stratejik uyumda liderlik ile bilginin yaratılması ve elde edilmesi uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı kültür ve kaynaklara sahip işletmelerin daha etkin ilişki kurduğu sonucuna varılmış, ancak bilginin elde edilmesi ve yaratılması uygulamaları ile işletme performansı arasında ilişki bulunamamıştır.

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
5.	Smith	2007	Bilgi yönetimi yetenekleri ile organizasyonel etkinlik ve iş stratejileri arasındaki ilişkiyi daha önce Gold vd. (2001) tarafından ortaya konulan modellerden faydalanarak tanımlamak	Nicel Araştırma	265 işletmeye uygulanan anket uygulaması sonrasında; YEM analizleri ile teknoloji, organizasyon yapısı, kültür ile bilgi yönetimi altyapısının pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bilginin elde edilmesi, çevrilmesi, uygulanması ve korunması yeteneklerinin, bilgi işleme kapasitesi ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bilgi altyapı kapasitesi ile organizasyon etkinliği pozitif ilişkilidir. Bilgi yönetimi işlem yeteneği ile organizasyon etkinliği anlamlı olarak pozitif ilişkilidir. İş stratejileri ile bağlandıklarında bilgi iş ve altyapı yeteneklerinin örgüt etkinliği ile ilişkili olduğuna ilişkin bir kanıt elde edilememiştir. Bilgi yönetimi altyapı kapasitesinin geliştirilmesinin, bilgi işlem kapasitesini de arttıracığı sonucuna varılmıştır.
6.	Zhou ve Li	2012	Var olan bilgi tabanının, dış bilginin elde edilmesi ve iç bilginin paylaşılması gibi bilgi bütünleştirme mekanizmaları ile radikal yeniliklere etki etmek için nasıl kullanılabileceğini incelemek	Nicel Araştırma	Çin'deki 177 ileri teknoloji işletmesi arasında yapılan anket uygulaması sonrasında; regresyon analizi yapılarak, bilginin derinliği ve genişliği ile pazar bilgisinin elde edilmesi ve bilginin paylaşılmasının ters yönde ilişkili olduğu, tespit edilmiştir. Geniş bilgi tabanlı olan işletmelerin bilgiyi dışarıdan elde etmek yerine, bilgiyi paylaşarak radikal yeniliği sağladığı görülmüştür.
7.	Garriga, Von Krogh ve	2013	İşletmelerin dış bilgiler için olan araştırma	Nicel Araştırmalar	2121 işletmede yapılan İsviçre Yenilik Araştırmasından elde edilen verilere uygulanan

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
	Spaeth		stratejilerinin, yaratıcı (innovative) işletme performansına olan etkisinin belirlenmesi		analiz sonrasında; işletmelerin araştırma performanslarının endüstriye ve endüstrideki boşluğa bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. Ayrıca dış bilginin eksikliğinin, artırımı ya da planlama tabanlı yenilik stratejileri ve araştırmanın derinliği ya da genişliği ile ilişkili olduğu görülmüştür.
8.	Moroofi, Nayebi ve Dehghani	2013	Bilgi yönetimi uygulamalarının, yenilik stratejisine dolayısı ile işletme performansına etkisini tespit etmek	Nicel Araştırma	195 işletmeden elde edilen verilerin YEM ile analizi sonrasında; bilgi yönetimi uygulamalarının yeniliği ve işletme performansını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği ortaya konmuştur

Tablo 7. Ulusal Literatürdeki Bilgi Yönetimi ile Strateji Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
1.	İpçioğlu ve Erdoğan	2005	İşletmelerin stratejilerini belirlerken kullandıkları, bilgi ve bilgi yönetimine ilişkin tutumları ile mevcut durumlarını analiz etmek	Nicel Araştırma	İSO Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırmasındaki işletmelere uygulanan anket sonrasında; yapılan analiz ile büyük bölümünün bilgi teknolojilerine sahip oldukları, bilginin performansa etkisine inandıkları ve bilgi eksikliğinin önemli gelir kayıplarına neden olduğu tespit edilmiştir.

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
2.	Ali Selman	2010	İşletmelerin stratejik kararlarında, bilgi teknolojilerinden yararlanma eğilimlerini belirlemek	Nitel Araştırma	Irak bölgesindeki iki büyük işletmenin üst düzey yetkilileri ile yarı yapımsal sorular kullanılarak yapılan mülakatlar sonrasında; işletmelerin bilişim teknolojilerini kullanarak, yakalamaları gereken fırsatları ve kaçınmaları gereken riskleri belirledikleri, yeni piyasaları detaylı olarak tanıdıkları, rekabet avantajı kazanacakları ek bilgileri sağladıkları, özellikle sektörde büyümeyi hızlandırdıkları tespit edilmiştir.
3.	Gökmen ve Hamşioğlu	2011	Örtük bilgi ile yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek	Nicel Araştırma	İstanbul il merkezinde ve tekstil sektöründeki işletmelere uygulanan anket sonrasında; yapılan regresyon analizleri ile örtük bilgi, yenilik ve işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.
4.	Mesci	2011	Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişki	Nicel Araştırma	Bilgi yönetiminin, yenilik ve işletme performansını, yeniliğinde performansı pozitif yönde etkilediği, bilgi yönetimi ile yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi örgüt içi dinamiklerin kısmen etkilediği tespit edilmiştir.

2.3. İşletmelerin Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyonu Yeteneğinin Düzenleyici (Moderatör) Rolü

Her ne kadar Chungyalpa ve Bora (2015)'a göre akademik olarak strateji kavramının çerçevesini çizmek bugüne kadar mümkün olmamış olsa da Şahin (2014: 18)'e göre strateji kavramının işletme performansına pozitif etkisinin olduğu 1920 yılından beri bilinen bir gerçektir. Çünkü Venkatraman ve Ramanujam (1986)'ın çalışmalarında ifade ettikleri üzere işletme stratejisinin asıl hedefi, işletmede performans elde edilmesidir. Diğer yandan Howard (2007)'in da çalışmasında ifade ettiği üzere, performans ölçekleri hedeflere yönelik ilerlemelerin belirlenmesini sağladığı gibi özellikle türbülans ortamlarında örgütün yapısına bağlı olarak stratejilerin etkin olarak geliştirilip geliştirilemediğinin geri beslemelerini verir. Yani strateji ve işletme performansı literatürde her zaman bir birileri ile ilişkili iki temel kavram olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda bu ilişkinin detayları ve farklı unsurları literatürde Peter Drucker (1998 ve 1999), Philip Selznick (1957), Alfred Chandler (1962; 1977), Igor Ansoff (1987), Bruce Henderson (1989), Kenneth R. Andrews (1965), Henry Mintzberg (1973; 1978; 1998) ve Michael E. Porter (1996; 2008) gibi işletme yazının sayılı düşünürleri de dâhil olmak üzere onlarca akademisyen tarafından çalışılmıştır. Yine literatürde Mintzberg (1973), Rapp (1973), Rumelt (1988), Hart (1994), Veetil (2008) gibi yazarlar bazı kavramların, stratejinin formülasyonu sürecini dolayısı ile işletme performansını olumlu şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ancak strateji formülasyon yeteneğinin, işletme performansı ile ilişkisine yönelik ortak bir modele erişilebilen literatürde rastlanmamıştır.

Bununla beraber işletmelerin strateji formülasyonu yeteneğinin, işletme performansı ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğu Tablo 8 ve 9'da görüldüğü üzere literatürde birçok çalışmada tartışılmış ve değişik ölçeklerle test edilmiştir.

Tablo 8. Uluslararası Literatürdeki Strateji ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
1.	Fredrickson ve Mitchell	1984	Dengede olmayan çevrelerde alınan stratejik kararlardaki kapsamlılık ve işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi	Nicel Araştırma	43 katılımcı ile yapılan anket uygulaması sonrasında; dengede olmayan çevrelerdeki endüstrilerde stratejik kararlardaki kapsamlılık ile işletme performansı arasındaki negatif ilişki olduğu belirlenmiştir.
2.	Fredrickson	1984	Dengede olan çevrelerde alınan stratejik karardaki kapsamlılık ve işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi	Nicel Araştırma	45 işletmede uygulanan anket çalışması sonrasında; yapılan analizler ile dengede olan çevrelerdeki stratejik kararlardaki kapsamlılık ile vergiden sonraki gelirin yapılan yatırıma oranı arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur.
3.	Pearce II ve David	1987	Organizasyonel işlemlerde misyon ifadelerinin rolü ve doğası bağlamında stratejik planlama ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek	Nitel ve Nicel Araştırma	Fortune Dergisi tarafından hazırlanan Amerika'daki en büyük 500 şirketine posta yolu ile gönderilen ve 218 katılımcıya uygulanan anket sonrasında; Pearson ve t test analizleri ile çıkarımlar yapılmıştır. Finansal olarak yüksek performanslı işletmelerin, diğerlerine göre daha detaylı misyon ifadesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ortak psikoloji, öz ifadesi ve halk gözündeki imajın, misyon ifadeleri için önemli birleşen olduğu görülmüştür.
4.	Bahaee	1992	Miles ve Snow tarafından ortaya konan stratejik	Nicel Araştırma	Amerika'daki 82 bölgesel havayolu şirketine posta yolu ile uygulanan anket çalışmasında elde edilen

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
			oryantasyon ve planlamada kapsamlılık kavramlarının performansına etkisini ortaya koymak		verilerin analizinde; kapsamlı planlama faaliyetleri ile işletme performansı arasında ilişkinin Miles ve Snow tarafından ortaya konan tasnife uygun olarak savunmacı işletmelerde en yüksek, yenilik madencisi işletmeler için en düşük seviyede olduğu, diğer işletme tipleri için göreceli olarak değişmekte olduğu tespit edilmiştir.
5.	Hart ve Banbury	1994	Strateji formülasyonuna ve işletme performansına etki eden yeteneklerin belirlenmesi	Nicel Araştırma	Gene Hart(1992)'ın çalışmalarına dayanarak 285 şirketin üst yöneticilerine uygulanan anketler sonrasında toplanan verilere; stratejinin formülasyonunun kumanda tabanlı, sembolik, mantıksal, tekrarlı, üretken çatılı modları ve işletme boyutu ile pazarın genişleme ya da türbülans durumu arasındaki ilişkiye yönelik analizler yapılmıştır. Kumanda modu sosyal sorumluluk, kalite, türbülans ile; sembolik modu ise hisse senedi, gelecek pozisyonu, boyut, pazar bolluğu ve türbülans ile; mantıksal modu aynı şekilde; tekrarlı mod boyut dışında aynı şekilde; üretken modu boyutla ters diğerleri ile aynı şekilde ilişkili bulunmuştur. İlginç bir şekilde tüm modlar birbirleriyle ilişkili bulunmuştur.
6.	Piest	1994	Planlama kapsamlılığının, stratejinin karmaşıklık ve değişkenliği ile ilişkisinin	Nicel Araştırma	Hollanda makine sanayisindeki 154 küçük ve orta ölçekli işletmede yapılan anket uygulamasında; geleceğe ilişkin kestirimlerinde planlamanın

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
			küçük ve orta ölçekli işletmelerde tespiti		kapsamlılığının, stratejik karmaşıklık ve değişkenlikle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer opsiyonlarda bir ilişki keşfedilmemiştir.
7.	Brews ve Hunt	1999	Stratejinin biçimsel olarak planlanması ile işletme performansı arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek	Nicel Araştırma	Brews ve Hunt (1999) bu konuda kendilerinden önceki çalışmaları tasnif ettiklerinde birbirinden tutarsız sonuçlara ulaşmışlardır. Bazı çalışmalar biçimsel stratejik planlamanın, türbülansın yüksek olduğu pazarda performans ile ilişkisini pozitif bulurken bazıları tam tersine sadece dengedeki pazarlarda bu ilişkiyi pozitif bulmuştur. Ancak 656 işletmede yaptıkları kendi çalışmalarında da; çevrenin, planlamanın özüne etki etmediğini, çünkü işletme performansı ile her şart altında biçimsel planlama arasında pozitif ilişkili bulunduğu sonucunu ulaşılmıştır.
8.	Tracey, Vonderembse ve Lim	1999	Rekabet edebilirlik ve performans arasındaki ilişkide üretim teknolojileri ve strateji formülasyonunun etkisini belirlemek	Nicel Araştırma	Amerikan iş listesindeki 474 işletmeden elde edilen kullanılabilir anket verilerine uygulanan YEM analizinde; rekabet yetenekleri ile üretim teknolojileri ve strateji formülasyonunun pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca yüksek seviyeli rekabet yeteneklerinin, müşteri tatmini ve pazar performansını etkilediği değerlendirilmiştir.
9.	Menon vd.	1999	Pazar stratejisi oluşturma ön gerekleri ve sonuçlarının		Fortune 1000 endeksindeki 212 işletmelerin yöneticisine uygulanan anket sonrasında; YEM kullanarak yapılan analizde, durum analizinin

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
			incelenmesi		pazar performansı ile negatif ilişkili olduğu yani performansı olumsuz olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.
10.	Atuahene-Gima ve Murray	2004	Pazarlama stratejisi kapsamlılığının sonuçları ve uzantılarını tespit etmek	Nicel Araştırma	149 katılımcıya uygulanan anket sonrasında verilerin analiz edilmesi sonucunda, kapsamlılık kavramı ile ödüllendirme ve endüstriyel dostlukların pozitif ve görev karışıklığının negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Kapsamlılıkla, işletme performansı arasındaki ilişki stratejinin hızla geliştirilmesi halinde pozitif, teknolojik ve pazar belirsizliklerinde göreceli ilişkili, olarak bulunmuştur.
11.	Slotegraaf ve Dickson	2004	Stratejik planlamanın performansa etkisinin olup olmadığının incelenmesi	Nicel Araştırma	Fortune 1000 endeksindeki 186 işletmeye mail ile uygulanan anket sonrasında; planlama kapasitesinin işletme performansını yükselttiği tespit edilmiştir. Ancak çok sert planlama kapasitelerinde, planlama değişimlerinin, onaylanma süreci nedeniyle işletme performansını azalttığı belirlenmiştir. Buna ek olarak planlama kapasitesi ve performans ilişkisinin yay şeklinde olduğu bulunmuştur.
12.	Hughes, Morgan, Hughes ve Lee	2006	Ürün-pazar strateji kapsamlılığı ile işletme performansı arasındaki ilişkide bilgi yönetimi,	Nicel Araştırma	İngiltere'nin 139 ileri teknoloji sahibi üretim işletmesine uygulanan anket ile elde edilen verilerin analizi sonunda; öğrenmenin kapsamlılığının, maliyet, zaman ve biliş nedeniyle

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
			sembolik bilgi kullanımı gibi ön gerekler ve çevresel rekabet/türbülansın düzenleyici etkisi		performansı negatif olarak etkilediği ifade edilmiştir. Sembolik bilginin gene kapsamlılığı ve işletme performansını negatif etkilediği bulunmuştur. Özellikle geçmiş stratejilere dayanan sembolik, yanlış bilgiler, hem stratejiyi hem de performansı negatif etkilemektedir. Kapsamlılığın maliyetinin özellikle türbülansın yüksek olduğu ortamlarda, belirsizliğin dengelenmesi ve işletme performansı ile karşılandığını belirlenmiştir.
13.	Slater, Olson ve Hult	2006	Strateji formülasyon yeteneklerinin, strateji işletme performansı ile ilişkisinde stratejik uyumluluğun düzenleyici rolünün olup, olmadığını tespit etmek	Nicel Araştırma	Üretim ve servis sektöründeki 500'den fazla çalışanı olan 380 farklı işletmenin pazarlama müdürüne uygulanan anket sonrasında yapılan analiz ile; Miles and Snow tarafından geliştirilen topolojiye uygun olarak yenilik liderleri, analizciler ile savunmacılardan (düşük maliyet ve farklılaşma stratejisini uygulayanlar) oluşan stratejik uyumluluk tanımlarının strateji formülasyon yetenekleri ile teknolojik, pazar türbülansı, rekabet yoğunluğu hallerindeki işletme performansının ilişkisinde düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir.
14.	Miller	2008	Kararsal kapsamlılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek	Nicel Araştırma	Compustat endüstri veri dosyasında seçilen 85 işletmeye önce telefon, müteakiben posta ile uygulanan anket sonrasında yapılan analiz ile; kapsamlılık, türbülans ve özellikle kârlılık

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
					arasında doğrusal olmayan bir “U” tipi ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Türbülansın düşük olduğu ortamlarda, kapsamlılığın ortalama değerinde en yüksek kârlılığa ulaşıldığı, yüksek türbülans ortamlarında ise en yüksek kârlılığa ancak kapsamlılığın en yüksek değerinde ulaşıldığı görülmüştür.
15.	Veetil	2008	Stratejinin formülasyonu ve uygulanması ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ortaya konması	Nicel Araştırma	İngiltere’nin ticari veri tabanında bulunan orta ve büyük ölçekli işletmeler arasından seçilen 124 işletmeye önce telefon ile görüşme yapılmış müteakiben posta ile anket uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda; stratejik planlamaya önem veren işletmelerin uygulamayı da etkin olarak yürütebildiği ve maliyet, farklılaşma ya da bütünleştirme stratejilerinden birine dayanan açık bir iş stratejisi geliştirmeyi başardıkları tespit edilmiştir. Mantıksal, kapsamlı stratejik planlamanın, çok yüksek performans sağlayacağı ve stratejik uygulamanın işletme performansını etkilediği hipotezleri ise kısmen doğrulanmıştır.
16	Gica	2011	Bilgi seviyesi, hedeflerin anlaşılması ve stratejik planlama ile işletme performansı arasında ilişkinin tespiti	Nicel Araştırma	Romanya’nın kuzey-batı bölgesinde konuşlu 200 küçük ve orta ölçekli işletmede uygulanan anket sonrasında yapılan YEM analizinde; bilgi seviyesi, hedeflerin anlaşılması, stratejik planlama aktivitesi ile hedefleri ele geçirme ve işletme

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
					performansı arasında bir ilişki bulunmuştur.
17.	Homburg, Artz ve Wieseke	2012	Kapsamlılığın, performansa etkisinin belirlenmesi	Nicel Araştırma	201 katılımcı ile yapılan anket uygulaması sonrasında elde edilen verinin analizi ile kapsamlılığın, performansa etkisinin belirli şartlara bağlı olduğu, pazarlamaya yatkınlık ve pazarlama tabanlı bilginin bu ilişkiyi pazarlama stratejisi, pazarlama karmaşıklığı, pazar dinamizmi gibi şartlara bağlı olarak düzenlediği görülmüştür. Böylece önceki çalışmalarda değişik sonuçlar alınmasının sebebini de açıklanmıştır.
18.	Poister	2013	Strateji formülasyonu ile performans arasındaki ilişkiyi bulmak	Nitel Araştırma	ABD'deki 104 küçük ve orta ölçekli taşıma işletmesine uygulanan anketin analizine göre; biçimsel stratejik planlama ile geçmiş performansların özellikle etkinlik ve verimlilik bağlamında kuvvetli ilişkili bulunduğu, döngüsel planlamanın ise ilk bakışta performansla negatif ilişkili gibi görünmese de, stratejik planlama faaliyetinin döngüsel karar verme sürecine bağlı olarak daha büyük bir çerçeve içinde yerine getirilmesinin etkinlik ve verimlilikle pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.
19.	Toaldo, Didonet ve Luce	2013	Yenilikçi işletme kültürünün, strateji formülasyonuna ve bu ilişkinin işletme	Nicel Araştırma	Menon vd. (1999)'nin oluşturduğu teorik altyapıya uygun olarak Brezilya'da konuşlu orta ve büyük ölçekli 153 işletmede yapılan anketin analizine göre; pazar stratejisi formülasyonu ile

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
			performansına etkisini tespit etmek		yenilikçi organizasyon kültürü ve organizasyon performansı arasında pozitif ilişki keşfedilmiştir. Diğer yandan sadece yenilikçi (innovative) kültürün, işletme performansı ile doğrudan ilişkisi bulunamamıştır
20.	Leitner	2014	Strateji formülasyonunun doğası ve işletme performansı ile ilişkisini pazar geliştirme ve ürün yeniliği anlamında incelemek	Nicel Araştırma	Avusturya’da konuşlu orta ve büyük ölçekli 91 işletmeye uygulanan anketin analizine göre; biçimsel ya da döngüsel (iteratif) olarak ortaya çıkan stratejiler ile işletme performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Pazar geliştirme stratejisinin kârlılık, döngüsel stratejiler ve boyut ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İlginç bir şekilde kârlılık ile bilgi kullanımı ve büyüme ilişkili bulunmuştur.

Tablo 9. Ulusal Literatürdeki Strateji ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar

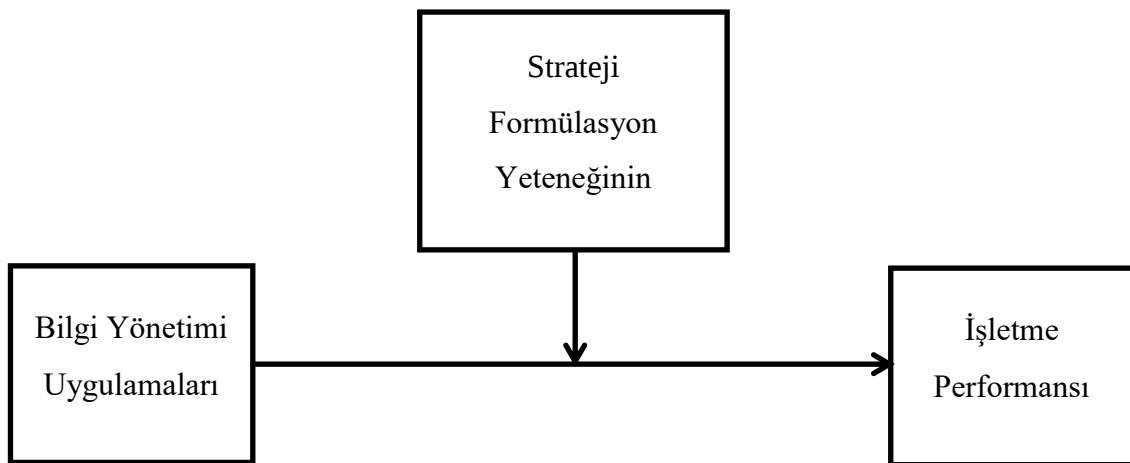
Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
1.	Alkoç	2010	Misyon ve vizyon ifadelerinin işletme stratejisindeki yeri ve işletme performansı	Nicel Araştırma	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB) işlem gören 69 işletmeye uygulanan anket sonrasında yapılan analizde; misyon ve vizyon ifadelerinden elde edilen tatmin arttıkça işletme

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
			üzerindeki etkilerinin belirlenmesi		performansının arttığına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
2.	Alpkan ve Doğan	2008	Stratejik karar alma bileşenlerinin, performansa etkisini belirlemek	Nicel Araştırma	Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren imalat sanayindeki 400 işletmenin yöneticilerine yüz yüze uygulanan anket sonrasında yapılan analizde; tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, formülasyon, hatalardan öğrenme olarak adlandırılan stratejik karar alma bileşenleri ile pazar, kalite, verimlilik ve yenilik performansı olarak tanımlanan işletme performansları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.
3.	Bulut, Alpkan ve Yılmaz,	2009	Stratejik oryantasyonlar literatürünü geliştirmek	Nitel Araştırma	Yenilik performansı, oryantasyonlar (pazar, girişimsel, öğrenme ve teknoloji) ile uzun vadeli finansal performans arasında köprü vazifesi göstermektedir.
4.	Göksel	2009	Stratejik rekabet araçları ve rekabet algısını belirlemek	Nicel Araştırma	TOBB Kozmetik ve Temizlik Ürünleri Meclisi 24 üyesine uygulanan anket sonrasında; küçük işletmelerin rekabet ve ikame ürünleri büyüklere göre daha şiddetli algıladıkları tespit edilmiştir.
5.	Karabağ	2008	Endüstriyel yapı ve rekabet stratejilerinin performansa etkisini belirlemek	Nicel Araştırma	Türkiye'deki 231 öncü imalat işletmesine uygulanan anket sonrasında yapılan analizde; saf bir stratejik karara yoğunlaşan işletmelerin performansının, stratejik kararsızlık yaşayan

Sıra Nu.	Yazarlar	Yılı	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Bulgular ve Sonuçlar
					işletmelere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca pazar rekabetinin şiddeti, dinamizmi, ikame mallar, tedarikçilerin pazarlık gücü, devlet desteği ve pazara giriş engellerinin, işletme performansını etkilediği görülmüştür.
6.	Kunt	2012	Türk üniversitelerinin vizyon, misyon, stratejik amaçlarını inceleyerek içerik analizi yapmak	Nitel Araştırma	Türkiye'deki 102 kamu ve 52 vakıf üniversitesinde yapılan incelemede; vizyon, misyon ve stratejik amaçlara ilişkin ifadelerin farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ancak ifadelerdeki toplumsallık ve evrensellik ibarelerin dikkat çekici olduğu görülmüştür.
7.	Toptaş	2014	Rekabet stratejileri ve stratejik analizin kapsamlılığının, firma performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi	Nicel Araştırma	İSO Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması'ndaki, 200 işletmeye uygulanan anket sonrasında işletme düzeyindeki rekabet stratejileri, Porter'in temel rekabet stratejileri tipolojisine uygun olarak, 'saf' ve 'melez' stratejiler olarak sınıflandırılmış ve stratejik analizin kapsamlılığının etkileri değerlendirilmiştir. Bulgular; melez strateji bileşimlerinin, genel olarak, saf stratejilere, arada sıkışmış stratejilere ve belirli bir stratejinin olmadığı durumlara göre açıkça tercih edilebilir olduğunu göstermiştir.

Diğer yandan daha önce literatürde yapılan incelemede (Tablo 4, 5), bilgi yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu ilişki işletme performansının tamamını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Buna ek olarak bilginin tek başına işletme içinde var olmasının bilginin etkin olarak kullanımını (Demirel ve Seçkin, 2008) ve işletmelere rekabet avantajını sağlamadığı da (Maroofi, Nayebe ve Dehghani; 2013) literatür araştırmasından bilinmektedir. Bu nedenle bilginin kullanılması uygulamasında, bilginin işletme performansı sağlanması için birçok yöntem öngörülmüştür. Bu yöntemlerden tez kapsamında en dikkat çekici olan bilginin stratejik kararların alınmasına yönelik olarak kullanılmasıdır (Akgün ve Keskin, 2003). Bu hususa ilişkin de literatürde (Tablo 6, 7) birçok çalışma mevcuttur. Ayrıca literatürde (örneğin Darroch, 2005; Chang ve Chuang, 2011’in çalışmaları) yenilik gibi bazı stratejilerin iki değişken arasında aracı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu nedenle; bilgi yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkide “nasıl” sorusuna cevap verebilmek amacıyla strateji formülasyon yeteneğinin düzenleyici (moderatör) etkisinin olup olmadığının araştırılması gerektiği düşünülmüş ve Şekil 3’deki model geliştirilmiştir. Bu model ile bilgi yönetimi uygulamalarının işletme performansına olan etkisinin işletmelerin strateji formülasyon yeteneği seviyesine bağlı olarak farklılaşması beklenmektedir.

Şekil 3. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyonu Yeteneğinin Düzenleyici (Moderatör) Rolü Modeli



Belirlenen modele uygun olarak ana değişkenler ve boyutları arasındaki ilişkinin hipotezleri aşağıda çıkartılmıştır.

H₃: İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarının, işletmelerin performansına etkisi strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir.

H_{3a}: İşletmelerin bilginin elde edilmesi uygulamasının, işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir.

H_{3b}: İşletmelerin bilginin üretilmesi uygulamasının, işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir

H_{3c}: İşletmelerin bilginin paylaşılması uygulamasının, işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir

H_{3d}: İşletmelerin bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulamasının, işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir.

H_{3e}: İşletmelerin bilginin değerlendirilmesi uygulamasının, işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir

BÖLÜM 3: ALAN ARAŞTIRMASI

Bu çalışmanın giriş bölümünde, tüm çalışma bir bütün olarak değerlendirilerek; konusu, önemi, amacı, yöntemi, sınırları ve kapsamı detaylı olarak açıklanmıştır. Müteakiben birinci bölümde çalışmada kullanılan kavramsal çerçeve, ikinci bölümde ise değişkenlerin birbirileri ile ilişkisine yönelik çalışmalar literatürde ulaşılabilen kaynaklardan detaylı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Literatür taraması sonrasında yapılan alan araştırmasında, seçilen örnek evreninden uygulanan anket aracıyla veri toplanmıştır. Müteakiben toplanan veri üzerinde istatistiksel yöntemler kullanılarak analizler yapılmıştır. İstatistiksel yöntemlerin uygulanması sonrasında, elde edilen bulgulara göre kurulan hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine karar verilmiştir. Bu bölümde, tezin alan araştırmasına yönelik yapılan bu çalışmalar kısaca özetlenmiştir

3.1. Alan Araştırmasının Amacı

Bu alan araştırmasının amacı; literatürde aralarında ilişki olduğu farklı araştırmacılar tarafından kavramsal olarak ortaya konulan bilgi yönetimi uygulamaları, strateji formülasyon yeteneği ve işletme performansı arasında ilişki olup olmadığını ve türünü nicel yöntemler ile belirlemektir.

3.2. Alan Araştırmasının Yöntemi

Bu bölümde; yapılan çalışmanın bilimselliğini ortaya koymak amacıyla hipotezlerin gerçek alanda toplanan veri aracılığı ile test edilmesine yönelik olarak kullanılan (Charmer'den aktaran Chrisstensen, Jonson ve Turner, 2014: 30) süreçler tartışılacaktır.

3.2.1. Örneklem Evreni Seçimi

Araştırma evreni, İstanbul Sanayi Odası Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasındaki işletmelerdir. Daha önce kendi araştırmasının ana kütlesini İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB) faaliyet gösteren işletmelerden seçen Alkoç (2010) anket uygulamasındaki katılımcıların sadece %18'inin, yazılı misyon ve vizyon ifadelerinin bulunmadığını ifade etmektedir. Misyon ve vizyon ifadelerinin literatürde birçok araştırmacı (örneğin

Pearce II ve David, 1987; Şahin, 2014: 29; Macmillan ve Ihrig, 2015) tarafından işletmelerindeki strateji formülasyonunun temel taşı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca Türkiye’deki büyük işletmelerin bir çoğu İMKB’de işlem görmektedir. Bu nedenle stratejiye formülasyonunun seçilen örnek evreninde de yaygın bir uygulama olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer yandan İpçioğlu ve Erdogan (2005), Türkiye’deki ilk 500 sanayi işletmesinin bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili tutumlarını ve mevcut durumlarını ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmalarda; araştırma kapsamına alınan işletmelerin bilgi ve bilgi yönetiminin farkında oldukları ve işletme stratejisi için gerekli olan bilgi yönetimi altyapısını büyük bir ölçüde gerçekleştirdiklerini görmüşlerdir.

Buna rağmen, teknoloji yoğunluğu her zaman bilgi yönetimi ve stratejiyi etkileyen ana unsurlardan biridir. Ancak teknoloji yoğunluklarına göre yaratılan ekonomik katma değer dağılımına bakıldığında; 2014 yılında en yüksek payın, İSO Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasında % 40, İSO Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasında % 45 ile maalesef düşük teknoloji sahibi işletmelere ait olduğu görülmektedir. İleri teknoloji yoğunluklu işletmelerin katma değer içindeki payı; İSO Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasında %3,2 ve Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasında % 4,3 ile en düşük seviyededir. Bu hususun çalışmayı olumsuz etkileyebileceği düşünülmüş ve bulguların yorumlanmasında göz önünde tutulmuştur.

Diğer yandan, söz konusu ana kütlelerin ilk 500’lük bölümünde 126, ikinci 500’lük bölümünde 71 kuruluşun yabancı sermaye paylı olduğu belirlenmiştir. Ana kütlelerin ilk 50 işletmesinin yarattığı brüt katma değerinin Türkiye’nin GSYH’sı içindeki payı %3,8’dir. 2014 yılında Türkiye’nin toplam ihracatı 157,6 milyar dolar olarak gerçekleşirken; İSO Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasındaki işletmelerce 61,3 milyar dolar, İSO Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasındaki işletmelerce 9,5 milyar dolarlık ihracat yapılmıştır. Dolayısı ile İSO Türkiye’nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasındaki işletmelerin, Türkiye’nin toplam ihracatının % 44,6’sını gerçekleştirmiş olmasının da bu çalışmanın anabilim dalı açısından önemli bir unsur olduğu değerlendirilmiştir.

Yukarıda sayılan farklı bilgiler göz önüne alındığında; bilgi yönetiminin ve strateji formülasyonunun dünyada uzun zamandır kullanılan kavramlar olmasına rağmen ülkemizdeki bazı işletmeler açısından yeni sayılacak uygulamalar olması, büyük şirketlerin dışında kalanların önemli sayılacak bilgi yönetimi ile strateji formülasyon girişimleri olmadığının düşünülmesi gibi nedenlerle, bu araştırmanın ana kütlesi (Kurtuluş, 2010: 64) yargısal olarak İSO Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasındaki işletmeler olarak belirlemiştir. Veri toplama sürecinde tam sayım yöntemi ile ana kütledeki tüm işletmelere veri toplama aracı gönderilmiştir.

3.2.2. Örneklem Hacmi

Veettil (2008) (Salant ve Dillman, 1994'den aktaran)'a göre sınırlı sayıdaki örnek evrenlerinde yapılan araştırmalarda %95 güvenlik seviyesinin sağlanabilmesi için 1000 evren büyüklüğündeki İSO Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasındaki işletmeler için uygulanması gereken minimum anket sayısı 88'dir

Diğer yandan bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi için kullanılan YEM, veri ve model arasındaki farklılıkların anlamlılığına karşı hassas bir analiz olması münasebetiyle örneklem hacminin sayısına duyarlıdır. Kline (2011: 232) farklı yazarlardan yaptığı aktarımlarda örnek sayısının 100-150 den az olması halinde, özellikle bilgisayar programında model ile veri arasında ilişkinin bulunmadığını ve sonucun uygun çıkmadığını ifade etmektedir. Bu konuda Ayyıldız (2006)'da örneklem hacminin küçük olması halinde, ölçülen değişkenlere ilişkin negatif değerli ölçüm hataları gibi unsurların YEM'in uygun sonuçlar vermesini engelleyeceğini iddia etmektedir. Aynı şekilde AMOS'un biçimsel kullanıcı kılavuzunu yazan Arbuckle (2013: 30)'da sistemin asyymotic (sonlanmaz-birleşmez) olması sebebi ile uygun örneklem hacmi kullanılması halinde her uygunluk seviyede çalıştırılabileceğini ve doğru değerleri üretebileceğini ifade etmektedir (Arbuckle, 2013: 30, 289, 311..vb). Literatürde bazı yazarlar (Kline, 2011: 12; Bayram, 2013: 51; Pallant 2010:183) tarafından uygun örneklem hacmi hesaplamaları için farklı pratik yöntemler önermiş olmasına rağmen üzerinde mutabık kalınmış bir miktar mevcut değildir. Bu nedenle genellikle 200 örneklem hacmi bilimsel çalışmalar için sınır kabul edilmektedir.

Diğer yandan örneklem sayısı arttıkça, geri dönüş oranına bağlı olarak telefon, yüz yüze görüşme gibi tekniklere başvurulmakta ve her bir işletme anketinin, çalışmaya yüklediği marjinal maliyeti artmaktadır.

Bu nedenle İSO Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasındaki işletmelerin tamamından veri elde edilmesinin pratikte zaman ve maliyet kısıtları gibi sebepler ile mümkün olmadığı değerlendirilmiştir. Bu çalışmada 200'ün üzerindeki işletmenin, örneklem hacmi için uygun olduğu değerlendirilmiştir. Diğer yandan sonuçların yorumlanmasında örneklem hacminin kısıtları ayrıca göz önünde tutulmuştur.

3.2.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada nicel (sayısal) araştırma yöntemlerine uygun veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Bu yaklaşım, değişkenler arasında neden sonuç ilişkisine bakması nedeniyle (Kuş, 2009: 23) bu araştırmanın temel felsefesine uygundur. Söz konusu teknikte anket; belirlenen evren ve örneklemeden istatistiksel analize olanak verecek verinin toplanması için temel araç olarak kullanılır. Daha çok kişisel ifadelerle dayalı inançlar ve eğilimlerin araştırılması için kullanılan anket; Kuş (2009: 44) tarafından doğru değişkenler ve ölçekler kullanılması halinde en güçlü teknik olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan EK-1'deki anket formu, iki bölümden oluşmaktadır; sunuş ve soru kısımları. Bu çerçevede araç, ankete verilen bireysel cevapların hiçbir şekilde üçüncü şahıs ve kurumlarla paylaşılamayacağına ilişkin akademik etiğin, talep edildiği takdirde araştırmanın toplu sonuçlarının tezin kabulü sonrasında e-mail adresine gönderileceğine ilişkin taahhüdün ve katılım için teşekkürün yer aldığı bir sunuş ile başlamaktadır.

Anketin soru kısmı ise dört temel soru grubundan oluşmaktadır. Literatürde (örneğin; Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2015: 5'in çalışmaları) de öngörüldüğü üzere birinci bölümde genellikle anketin uygulandığı işletmeyi, anketi dolduran kişiyi ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü tanımlamak amacıyla kullanılan demografik değişkenler yer

almaktadır. Bu değişkenler ile tanımlayıcı analizler yapılarak, üzerinde çalışılan örneklem kümesinin temel özelliklerinin saptanması sağlanmıştır.

İşletmenin ihracat yapma durumu “evet” ya da “hayır”, bir holding ya da işletme grubuna ait olma durumu “var” ya da “yok”, anketi yanıtlayanın pozisyonu “yönetim kurulu üyesi”, “üst düzey yönetici” ya da “orta düzey yönetici” alanlarından birinin seçilmesi şeklinde sorulmuştur. Çalışmada sektörün değişkenliği ve sektördeki rekabet şiddetinin ölçülmesi için “Çok Düşük (1), Düşük (2), Orta (3), Yüksek (4), Çok Yüksek (5)” olmak üzere 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Diğer alanlar, katılımcıların kendisinin yazacağı boş alanlar şeklinde tasarlanmıştır.

Anket formunun iki, üç ve dördüncü bölümleri, daha önce farklı araştırmalarda kullanılmış ve sonuçları farklı dergilerde yayınlanmış Shi (2010) (Kianto (2008) ve diğerlerinden revize eden) tarafından kullanılan “Bilgi Yönetim Uygulamaları” ölçeği, Slater, Olso ve Hult (2006) tarafından geliştirilen “Strateji Formülasyon Yeteneği” ölçeği ve Powell ve Dent-Micallef (1997) tarafından geliştirilen “İşletme Performansı” ölçeğinden elde edilmiştir. Ana değişken ölçeklerinin yapısı ve boyutlarının analizlerde kullanılan kodlamalar, Tablo 10’de gösterilmiştir. Ölçeklerinin kullanılabilmesi amacı ile Slater’dan e-mail yolu ile izin alınmıştır. Kianto’ya da e-mail atılmış ancak kendisinden cevap alınamamıştır. Shi, Powell ve Dent-Micallef’e ise ulaşılamamıştır.

Diğer yandan Kline (2011: 232) farklı yazarlardan yaptığı aktarımlarda boyutların soru sayısının iki ya da daha az olması halinde özellikle YEM bilgisayar programında model ile veri arasında ilişkinin bulunamadığını ve sonucun uygun çıkmadığını ifade etmektedir. Bu çalışmada kullanılan hiçbir ölçek iki ya da daha az soru içermemektedir.

Ayrıca söz konusu ana değişkenlere ilişkin ölçeklerde Likert’in beşli skalası tercih edilmiştir. Bu nedenle katılımcıların verdiği cevapların veri toplama aracında sayısal kodlaması “1. Hiç Katılmıyor (sanız) um, 2 Katılmıyor (sanız) um, 3. Kararsız (sanız) ım, 4. Katılıyor (sanız) um, 5. Kesinlikle Katılıyor (sanız) um.” seçeneklerinden birinin işaretlemesi şekilde yapılmıştır.

Tablo 10. Ölçeklerinin Yapısı ve Kodlaması

Kodu		Soru Aralığı	İsmi	Soru Sayısı	Referans
BYU	5 Alt Boy. (Fak.)	1-32	Bilgi Yönetimi Uygulamaları	32	Shi (2010)
	BEE	1-6	Bilgiyi Elde Etme	6	
	BÜ	7-11	Bilgiyi Üretme	5	
	BP	12-18	Bilgiyi Paylaşma	7	
	BDEP	19-25	Bilgiyi Depolanması ve Dokümantasyonu	7	
	BDE	26-32	Bilgiyi Değerlendirme	7	
SFY	4 Alt Boy. (Fak.)	1-18	Strateji Formülasyon yeteneği	18	Slater, Olso ve Hult (2006)
	MHA	1-4	Misyon, Vizyon ve Hedeflerin Berraklığı	4	
	DAS	5-10	Durum Analizinin Sistematiği	6	
	ADDO	11-13	Alternatiflerin Değerlendirilmesinin Kapsamlılığı	3	
	SFİR	14-18	Stratejinin Oluşturulmasının Biçimselliği	5	
İP	Tek Alt Boy. (Fak.)	1-5	İşletme Performansı	5	Powell ve Dent-Micallef (1997)

Nihai hale getirilen anket, veri toplama aracının güvenilirliğini sağlamak maksadıyla pilot uygulama olarak Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçıları Derneği (SASAD) üyeleri ile Akdeniz Danışmanlık/Antalya, TRB Uluslararası Belgelendirme Teknik Kontrol ve Gözetim Hizmetleri AŞ./Ankara ve Çanakkale Organize Sanayi Bölgelerinden hizmet alan toplam 40 işletmenin üst ve orta düzey yöneticilerine uygulanmıştır.

3.2.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama aracında, yukarıda detayları açıklandığı üzere anketi cevaplayan kişilere, işletmeye ve faaliyet gösterilen sektöre ait olmak üzere üç farklı konuda soru sorulmuştur. Böylece anketi cevaplayan kişilerin, şirketlerin vasıfları ve sektöre ilişkin algıları veri olarak tespit edilerek, yapılan çalışmanın güvenilirliğinin ve analiz sonrasında elde edilen bulguların değerlendirilmesinde kullanılmıştır.

Verilerin toplanması sürecinde kullanılan anketin, işletmelerin bilgi yönetim uygulamaları, strateji formülasyon süreci ve performansı konularında bilgi sahibi üst düzey yöneticilerce cevaplanmasının gerektiği değerlendirilmiştir. Ancak çoğu zaman üst düzey yöneticilere ulaşmak mümkün olamamaktadır. İSO'nun yayımları incelendiğinde; Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasındaki işletmelerin genelde irtibat adreslerini, orta kademe yöneticilerine yönlendirdikleri tespit edilmiştir. Kaldı ki literatürde yapılan incelemelerde (örneğin Gökçe ve Şahin, 2003; Çetinkaya, 2009'ın çalışmaları) özellikle orta kademe yöneticilerin de stratejinin formülasyonu, uygulanması sürecinde görev aldığı ve bilgi yönetimi uygulamaları konusunda bilgi sahibi oldukları görülmüştür. Bu nedenle anketi cevaplayabilecek kişiler arasına, yönetim kurulu üyeleri ve orta kademe yöneticiler de dâhil edilmiştir.

İSO Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasında iletişim adresleri bulunan 659 işletmeye e-mail gönderilmiş ve % 2,58 geri dönüş oranı ile 17 anket elde edilmiştir. Yüz yüze görüşme yoluyla da 218 anket doldurularak toplam 235 anket sayısına ulaşılmıştır. Eksik doldurulan ve gereklilikleri karşılamayan 2 anket, elendikten sonra kalan 233 anket verisi üzerinde analizler yürütülmüştür.

Tablo 11. Anketi Cevaplayan Katılımcıların Statüleri

Özellik		Frekans	%
Statü	Cevaplamayan	1	0,4
	Yönetim Kurulu Üyesi	3	1,3
	Üst Düzey Yönetici	19	8,2
	Orta Düzey Yönetici	210	90,1

Anketi işletmelerde cevaplayan personelin statülerine Tablo 11’den bakıldığında genellikle anketin orta düzey yöneticilerce doldurulduğu (%90,1), müteakiben üst düzey yöneticilerce (%8,2), en az da yönetim kurulu üyelerince doldurulduğu görülmektedir. Bu bulgu; daha önce İSO araştırma dokümanlarındaki işletmelerin e-mail adreslerinden de tespit edilen bu tür bilimsel çalışmalarda, üst düzey yöneticilerin uygulamayı orta kademe yöneticilerine bıraktıkları yargısını desteklemektedir.

Diğer yandan cevaplayan katılımcıların işletmede çalışma yıllarına Tablo 12’den bakıldığında sadece %15’inin bir ve daha az süredir, % 31,3’nün iki ile beş yıl arasında, %33’nün beş ile on beş yıl arasında ve % 20,6’nın ise 16 yıldan daha fazla bir süredir işletmede çalıştığı görülmektedir.

Tablo 12. Anketi Cevaplayan Katılımcıların Çalışma Süreleri

Özellik		Frekans	%
Çalışma Süresi	Bir Yıllık	35	15,0
	2-5 Yıl Arası	73	31,3
	5-15 Yıl Arası	77	33,0
	16 Yıldan Daha Fazla	48	20,6

Ankete katılan işletmelerin % 93,1’i ihracat yapmaktadır. Bu bulgu zaten bu çalışmanın ana kütlesini oluşturan İSO Türkiye’nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014

araştırmasındaki işletmelerin tüm Türkiye'nin ihracatının %44,6'sını gerçekleştirmesi bulgusu ile uyumludur. Ankete katılan işletmelerin ihracat durumları Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 123. Ankete Katılan İşletmelerin İhracat Durumları

	Frekans	%
İhracat Yapıyor	217	93,1
İhracat Yapmıyor	16	6,9

Ankete katılan işletmelerin faaliyet sürelerine göre gruplandırılmasında istatistiksel prensipler yerine işletme disiplini açısından anlamlı olacağı değerlendirilen zaman aralıkları temel kabul edilmiştir. Ankete katılan işletmelerin yaşlarına Tablo 14'dan bakıldığında, genellikle 21 ile 50 yaş aralığında (143, % 61,4) konumlandıkları görülmektedir. Dolayısı ile araştırmaya katılan işletmelerin orta yaş düzeyinde olduğu söylenebilir. Bu veriye dayanılarak, bilgi yönetimi uygulamalarının kullanımı açısından, genç işletme beklentisinin aksine, katılanların, orta yaş işletmeler olması dikkat çekicidir. Ancak bu sonuç; işletmelerin bu kadar uzun dönemde faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından da, kalıcı performanslarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 14. Ankete Katılan İşletmelerin Yaşları

	Frekans	%
10 Yaşından Küçük	7	3,0
11 İle 20 Yaş Arası	29	12,4
21 İle 50 Yaş Arası	143	61,4
51 İle 100 Yaş Arası	51	21,9
101 Yaşından Fazla	3	1,3

Ankete katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre tasnifi, istatistiksel olmaktan ziyade Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte (18.11 2005 tarih ve 25997 Resmi Gazetede yayımlan, 2005/9617 Karar sayılı) belirtilen temel kıstasları içerecek şekilde yapılmıştır.

Tablo 135. Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayıları

	Frekans	%
Cevaplamayan	1	0,4
50 Kişiden Az	2	0,9
51 İle 250 Kişi Arası	24	10,3
251 İle 1000 Kişi Arası	128	54,9
1001 İla 10.000 Kişi Arası	76	32,6
10.001 Kişiden çok	2	0,9

Ankete katılan işletmelerin çalışan sayısına Tablo 15’den bakıldığında 2 tanesinin (%0,9) küçük ölçekli işletme sınırı olan 50 kişiden daha az çalışan sayısına, 24 tanesinin (%10,3) orta ölçekli işletme sayısı olan 250 kişiden daha az çalışan sayısına sahip oldukları görülmektedir.

Orta ölçekli işletmelerin genellikle kimya, kablo, elektronik gibi ileri teknoloji gerektiren ya da madencilik, gıda gibi taşeronlaşmanın yoğun olduğu sektörlerde görüldüğü değerlendirilmektedir. 10.000 kişiden fazla çalışanı olan çok büyük ölçekli işletmeler (%0,9); tarım ve boya sektörlerindeki emek yoğun işletmelerdir. Diğer işletmeler sanayi sektörünün özelliklerine uygun olarak 251 ile 1000 kişi (%54,9) ve 1000 ile 10000 kişi (%32,6) arasındaki iki farklı sınıflandırmaya dağılmışlardır. Bu bulguya dayanılarak ankete katılan işletmelerin çalışan sayısı itibarıyla da büyük işletmeler olduğu söylenebilir.

Ankete katılan işletmelerin %83,7’sinin %100 yerli, özel sermaye ile çalıştığı Tablo 16’de görülmektedir. İşletmelerin %4,3’ü tamamen yabancı, özel sermayeli

işletmelerdir. Kamu işletmelerinin oranı ise sadece %1,7'dir. Kamu ve yerli sermayenin ortak olduğu işletme sayısı %0,9'dur. Bu şirketlerde de özel sektöryn sermaye oranı %2'den daha yüksek değildir. Yabancı ve yerli, özel sermayesinin ortak olduğu işletmelerin oranı ise %9,4'dür. Bu alan araştırmasına katılan işletmelerin çoğunluğunun yerli, özel sektör işletmeleri olduğu söylenebilir.

Tablo 16. Ankete Katılan İşletmelerin Sermaye Yapıları

	Frekans	%
%100 Yabancı, Özel Sermaye	10	4,3
%100 Yerli, Özel Sermaye	195	83,7
%100 Kamu	4	1,7
Kamu ve Yerli Sermaye Ortaklığı	2	0,9
Yabancı ve Yerli Sermaye Ortaklığı	22	9,4

Ankete katılan işletmelerin %53,6'sinin her hangi bir işletme grubuna dâhil olmadığı Tablo 17'de görölmektedir. İşletmelerin %45,9'u ise gerek ortaklıklar, gerekse holding yapısı nedeni ile bir işletme grubuna ait olduğunu beyan etmiştir. Bir işletme ise, bu soruyu cevaplamak istememiştir.

Tablo 17. Ankete Katılan İşletmelerin Bir Gruba Ait Olma Durumları

	Frekans	%
Bir Gruba Ait	107	45,9
Bağımsız İşletme	125	53,6
Boş	1	0,4

Ankette katılımcılara ürettikleri ürünlerin teknolojik seviyesi sorulmamıştır. Ancak İSO tarafından yayımlanan analizlerde firmaların ürettiği ürünlerin Avrupa Topluluğu Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflandırması (NACE Rev.2,2015) ve Birleşmiş Milletler Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Sanayi Sınıflandırması (ISIC Rev2.)

kodları mevcuttur. Diğer yandan Hatzichronoglou (1997) çalışmasında ISIC kodlarından OECD ürün teknoloji indeksine geçiş için bir metodoloji öngörmüştür. Söz konusu çalışmayı temel alarak aynı sınıflandırmanın NACE kodlu metodolojisi de yayımlanmıştır. Bu çalışmada OECD Sektör ve Ürün Sınıflandırma metodolojisi temel alınarak, ankete katılan işletmelerin ürünlerinin teknolojik durumlarının dökümü Tablo 18’de çıkartılmıştır.

Tablo 18. Ankete Katılan İşletmelerin Ürünlerinin Teknoloji Durumları

	Frekans	%
Yüksek Teknoloji	3	1,3
Orta Yüksek Teknoloji	54	23,2
Orta Düşük Teknoloji	68	29,2
Düşük Teknoloji	107	45,9
Boş	1	0,4

İşletmelerin ürün ve sektörlerine göre teknolojik durumuna bakıldığında $\frac{3}{4}$ ’ünün düşük ya da orta düşük teknolojik seviyede olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre; bu araştırmaya katılan işletmelerin yeniliğe dayalı ileri teknolojik ürünler üretmedikleri ve geleneksel ürünlere yöneldikleri söylenebilir.

Tablo 1149. Ankete Katılan İşletmelerin Sektördeki Rekabetin Şiddetine İlişkin Algıları

	Frekans	%
Çok Düşük	9	3,9
Düşük	9	3,9
Orta	54	23,2
Yüksek	81	34,8
Çok Yüksek	80	34,3

Ankete katılan işletmelerin sektördeki rekabetin şiddetine ilişkin algıları sorulduğunda genelde cevapların orta (%23,2), yüksek (%34,8) ve çok yüksek (%34,3) olarak verildiği Tablo 19’da görülmektedir. Sektördeki rekabet algısının ortalaması, beşli likert ölçeğinde 3,92 (Std.Sapma=1,037) olarak belirlenmiştir. Bu değer, işletmelerin kendi sektörlerindeki rekabeti yüksek olarak algıladıklarını göstermektedir. Özellikle olgunluk sürecini tamamlamış, geleneksel yöntemler ile üretim yapılan sektörlerde, piyasaya giriş çıkışın kolay olmasına bağlı olarak rekabetin yüksek algılanabildiği değerlendirilmektedir.

Tablo 20. Ankete Katılan İşletmelerin Sektördeki Değişimin Şiddetine İlişkin Algıları

	Frekans	%
Çok Düşük	19	8,2
Düşük	20	8,6
Orta	90	38,6
Yüksek	53	22,7
Çok Yüksek	51	21,9

Ankete katılan işletmelerin sektördeki değişimin şiddetine ilişkin algıları sorulduğunda genelde cevapların orta (%38,6), yüksek (%22,7) ve çok yüksek (%21,9) olarak verildiği görülmektedir (Tablo 20). Sektördeki türbülans (değişim) şiddeti algısının ortalaması beşli likert ölçeğinde 3,42 (Std.Sapma= 1,161) olarak belirlenmiştir. Bu değer; işletmelerin kendi sektörlerindeki değişimi orta değerden biraz yukarıda algıladıklarını göstermektedir. Bu değer, sektördeki rekabet algısından daha düşük olması örneklem kümesindeki katılımcıların genellikle orta ve düşük teknolojik ürünler üretmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer yandan bu algı seviyesi beklenin üzerindedir

3.3. Verilerin Analiz İçin Hazırlanması

Bu çalışmada, özellikle doğrulayıcı faktör analizlerine (DFA) yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerinin yapılabilmesi için verilerin süreklilik ve çok değişkenlik varsayımını sağlaması gerekmiştir. Bu nedenle verinin analizinden önce, aşağıdaki işlemlerin tamamlanması sağlanmıştır.

3.3.1. Eksik Verilerin Doldurulması

Literatürde de (Tezcan, 2008: 61) net olarak görüldüğü üzere YEM analizleri örneklem setinin kayıp verilerinden etkilenmektedir. Bu sorunun yaşanmaması için rastlantısal ve anlamsız olan kayıp veriler, örneklem kümesinden çıkartılabileceği gibi araştırmacının seçeceği bir usule uygun olarak doldurulmalıdır (Kalaycı, 2016: 15; Pallant 2010,58; Tezcan, 2008, 61; Arbuckle, 2010: 269). Bu çalışmada tüm değişkenlerdeki kayıp veri oranı %2'yi geçmemektedir. Bu nedenle herhangi bir ilave test yapmaksızın kayıp verilerin rastlantısal olarak dağıldıkları kabul edilebilir (Kline 2011: 55; Seçer 2015: 17). Bu bağlamda, örneklem veri setindeki kayıp veriler, SPSS aracındaki doğrusal yerleştirme (Linear Interpolation) yöntemi ile doldurulmuştur.

3.3.2. Verinin Normal Dağılımı

Literatürde (örneğin; Seçer, 2015: 19, 22'in çalışması) kullanılacak veri analiz tekniğine karar verilmesi için verinin normal dağılıp dağılmadığına bakılması gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca DFA için kullanılan YEM analizleri parametrik teknikler olduğundan normal dağılıma sahip olmaları gerekmektedir (Bayram,2013: 49). Bu çalışmada verilerin çapraşıklık ve basıklık durumları incelenmiş ve uyum olduğu görülmüştür.

3.3.3. Verinin Faktör Testleri İçin Uygunluğu

Pallant (2010: 183) verinin faktör analizlerine uygunluğunun test edilebilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity testlerinin yapılmasının uygun olacağını belirtilmektedir. Bu çalışmada toplanan verilere her iki test de uygulanmıştır (Tablo 21).

Tablo 21. KMO ve Bartlett's Analizleri

İstatistik		Değer
Kaiser-Meyer-Olkin (Örnek Doğruluğu)		0,892
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık. Chi-Square	8709,586
	df	1485
	Sig.	000

Her üç ölçekte ve toplam da KMO değerleri 0.8'in üzerindedir. Bu örneklem sayısının faktör analizleri için yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett's Test of Sphericity testlerinin sig. değeri 0.05'ten düşüktür. Bu nedenle, veri setinin analiz için uygun olduğu söylenebilir.

3.4. Bulgular

Bu bölümünde; çalışmanın alan araştırması sürecinde anket yolu ile elde edilen verilerin doğrulayıcı faktör analizleri için IBM SPSS AMOS (22.0.0.), regresyon analizleri için IBM SPSS (Versiyon 23), düzenleyici etki analizini gerçekleştirmek için Andrew Hayes'in geliştirdiği SPSS paket programı altyapısı ile çalışan PROCESS isimli makrolar (www.afhayes.com, Erişim Tarihi: 06.05.2017) ve grafik gösterimler için Excel yazılımı kullanılmıştır.

3.4.1. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör (Geçerlilik) Analizleri (DFA)

Daha önce farklı araştırmacılarca geliştiren ve uyarlanarak kullanılan ölçeklerin, dil ve kültürel farklar nedeni bu çalışmada toplanan verileri ile doğrulayıp doğrulamadığını, diğer bir ifade ile geçerliliklerini belirlemek için DFA kullanılmıştır (Seçer, 2015: 171).

Birçok araştırmacıda, toplanan verinin daha önceki çalışmalarda belirlenmiş boyutları tamamen doğrulayacağı beklentisi mevcuttur. Ancak Seçer (2015: 172) DFA

alışmalarında leğın orijinal halinden çok farklı faktör yapıları ortaya konabildiğini, örneğın; 20 madde ve 3 boyuttan oluşan bir leğın 18 madde ve 2 boyutta gelebildiğini ifade etmektedir. Bu nedenle DFA ile leğın orijinal formundan daha farklı bir faktör yapısı elde etmenin normal olduğunu işaret etmektedir. Hatta Kline (2011: 14) alternatif modellerin araştırmadan, kuramsal modelin doğruda ret edilmesinin teyit hatasına sebep olabileceğini iddia etmektedir.

Bu çalışmada da model uyumlarının elde edilebilmesi amacı ile öncelikle AMOS yazılımı önerilerine (modification indices) uygun olarak değişkenlerin hata terimleri arasında kovaryans çizilmiş, bunun yeterli olmadığı durumlarda bazı sorular ölçeklerden çıkartılmıştır. Bu işlem için öncelikle yük değeri temel kıstas olarak kabul edilmiştir. Literatüre bakıldığında bu konuda farklı sınırlar mevcuttur (rneğın; Kline,2011: 169; Pallant 2010: 199 ve Seçer 2015: 161-187 bu sınırları farklı belirlemiştir). Field (2009: 644) Stevens (2002)’den yaptığı aktarımda minimum yük değerinin 200 civarındaki örnek sayısı için %16’lık varyansı açıklayan 0,4 olmasının gerektiğini ifade etmektedir. Bu çalışmada da 0,4’ten küçük yük değeri olan sorular uyum indekslerinin iyileştirilebilmesi için modelden çıkartılmıştır.

Modelden çıkartılacak sorulara ilişkin kullanılan bir diğer kıstas da her boyutta bulunması gereken minimum soru sayısıdır. Literatürde bu konuda da tam bir mutabakat olmasa da (rneğın; Kline ,2011: 114, bu sayının iki, Bayram, 2013: 50 ise üç olması gerektiğini iddia etmektedir) bu çalışmada bir boyutun minimum üç soru ile tanımlanmasına dikkat edilmiştir. Yapılan revizyon sonrasında ölçeklerin elde edilen modele uyum değerleri Tablo 22’de sunulmuştur.

“Bilgi Yönetimi Uygulamaları” leğının model uyum değerlerine bakıldığında χ^2/df değerinin 1,636 ile iyi uyum seviyesinde olduğu ve RMSEA değerinin 0,052, GFI değerinin 0,899 ve CFI değerinin 0,958 ile kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğu görülmektedir (Bayram, 2013: 78; Meydan ve şeşen, 2015: 37).

Tablo 22. DFA Model Uyum Değerleri

İndeks	Bilgi Yönetimi Uyu.	Strateji Form. Yeteneği	İşletme Perfor.	Kabul edilen değerleri*	İyi Uyum değerleri*
χ^2/DF	1,636	1,731	0,516	$3 < \leq 5$	$0 \leq \leq 3$
GFI	0,899	0,921	0,997	$0.85 \leq < 0.90$	$0.90 \leq \leq 1.00$
CFI	0,958	0,973	1,000	$0.95 \leq < 0.97$	$0.97 \leq \leq 1.00$
RMSEA	0,052	0,056	000	$0.05 < \leq 0.08$	$0 \leq \leq 0.05$
RMR	0,043	0,026	0,008	$0.05 < \leq 0.08$	$0 \leq \leq 0.05$
NFI	0,900	0,939	0,997	$0.90 \leq < 0.95$	$0.95 \leq \leq 1.00$

*Kaynak : Bayram, 2013: 78, Meydan ve Şeşen, 2015: 37

Ancak model uyumunun sağlanabilmesi için “Bilgi Yönetimi Uygulamaları” ölçeğinin;“

a. Bilgi Elde Etme” boyutunun altındaki; BEE3 (İşletmemiz düzenli olarak müşteri ihtiyaçlarını analiz eder), BEE4 (İşletmemiz düzenli olarak rakiplerin sahip olduğu bilgileri elde etmeye çalışır), BEE5 (İşletmemiz düzenli olarak üniversiteler ve devlete ait kuruluşlarda dâhil kamuya ait araştırma kuruluşlarının bilgilerini tedarik eder),

b. “Bilginin Paylaşılması” boyutunun altındaki; BP16 (İşletmemizde, büyük miktarda veriyi rakipleri ile paylaşır (dernekler aracılığı ile veya doğrudan), BP18 (İşletmemizde yüksek oranda bilgi gayri resmi yolla paylaşılır, sigara odaları, koridorlar, happy hour uygulamaları vb)

c. “Bilgiyi Değerlenme” boyutunun altındaki; BDE28 (İşletmemiz müşterilerin değişen ürün ve hizmet ihtiyaçlarına tepki verir), BDE29 (İşletmemiz birçok ürün ve iş yöntemi değişikliklerini dış paydaşlardan sağlanan bilginin analizi ve uygulaması ile elde etmiştir), BDE30 (İşletmemizde farklı bölümler sık sık diğer bölümlerden sağlanan bilgiyi kullanırlar) soruları modelden çıkartılmak zorunda kalınmıştır. “Bilgi Yönetimi

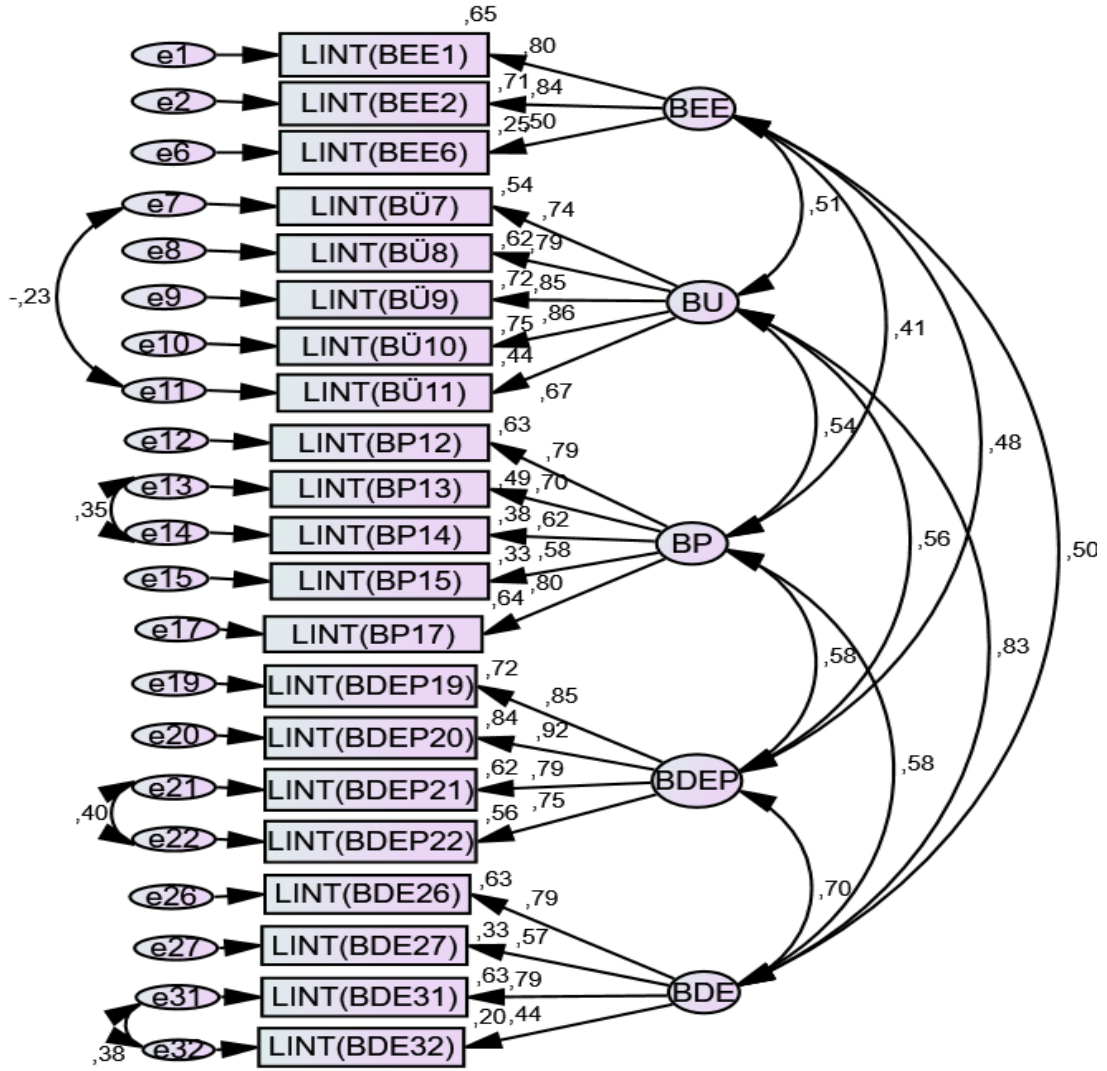
Uygulamaları” ölçeğinin standardize edilmiş ve edilmemiş faktör yükleri ile varyans ve diğer değerleri Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Bilgi Yönetim Uygulamaları Ölçeği Nihai Yük ve Güvenilirlik Değerleri

İlişki		Yük Değerleri					R2
Giz. Değ.	Ölç. Değ.	Std. β	β	S.E.	C.R.	P	
BEE	BEE1	0,805	1,514	0,215	7,051	***	0,648
	BEE2	0,844	1,758	0,249	7,052	***	0,712
	BEE6	0,496	1,000				0,246
BÜ	BÜ7	0,738	1,090	0,121	8,990	***	0,545
	BÜ8	0,785	1,117	0,107	10,457	***	0,616
	BÜ9	0,847	1,228	0,110	11,111	***	0,718
	BÜ10	0,864	1,143	0,101	11,273	***	0,746
	BÜ11	0,666	1,000				0,443
BP	BP12	0,792	1,000				0,627
	BP13	0,700	0,988	0,095	10,367	***	0,490
	BP14	0,618	0,871	0,097	9,010	***	0,382
	BP15	0,579	0,879	0,104	8,487	***	0,335
	BP17	0,802	1,250	0,105	11,889	***	0,643
BDEP	BDEP19	0,849	1,000				0,721
	BDEP20	0,919	1,000	0,057	17,536	***	0,844
	BDEP21	0,787	0,970	0,068	14,186	***	0,619
	BDEP22	0,745	0,869	0,067	13,063	***	0,555
BDE	BDE26	0,794	1,077	0,088	12,250	***	0,631
	BDE27	0,805	1,514	0,215	7,051	***	0,648
	BDE31	0,844	1,758	0,249	7,052	***	0,712
	BDE32	0,496	1,000				0,246

“Bilgi Yönetimi Uygulamaları” ölçeğinin standardize edilmiş ve edilmemiş faktör yükleri ile varyans ve diğer değerlerinin şekil üzerinde gösterimi ise Şekil 4’tedir.

Şekil 4. Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Yol ve Std. Yük Analizi



Yapılan revizyon sonrasında elde edilen “Strateji Formülasyon Yeteneği” ölçeğinin model uyum değerlerine bakıldığında ise χ^2/df değerinin 1,731, GFI değerinin 0,921 ve CFI değerinin 0,973 ile iyi uyum seviyesinde olduğu ve RMSEA değerinin 0,056 ile kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğu görülmektedir. Ölçekteki standardize edilmiş ve edilmemiş faktör yükleri ile varyans ve diğer değerleri Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Strateji Formülasyon Yeteneği Ölçeği Nihai Yük ve Güvenilirlik Değerleri

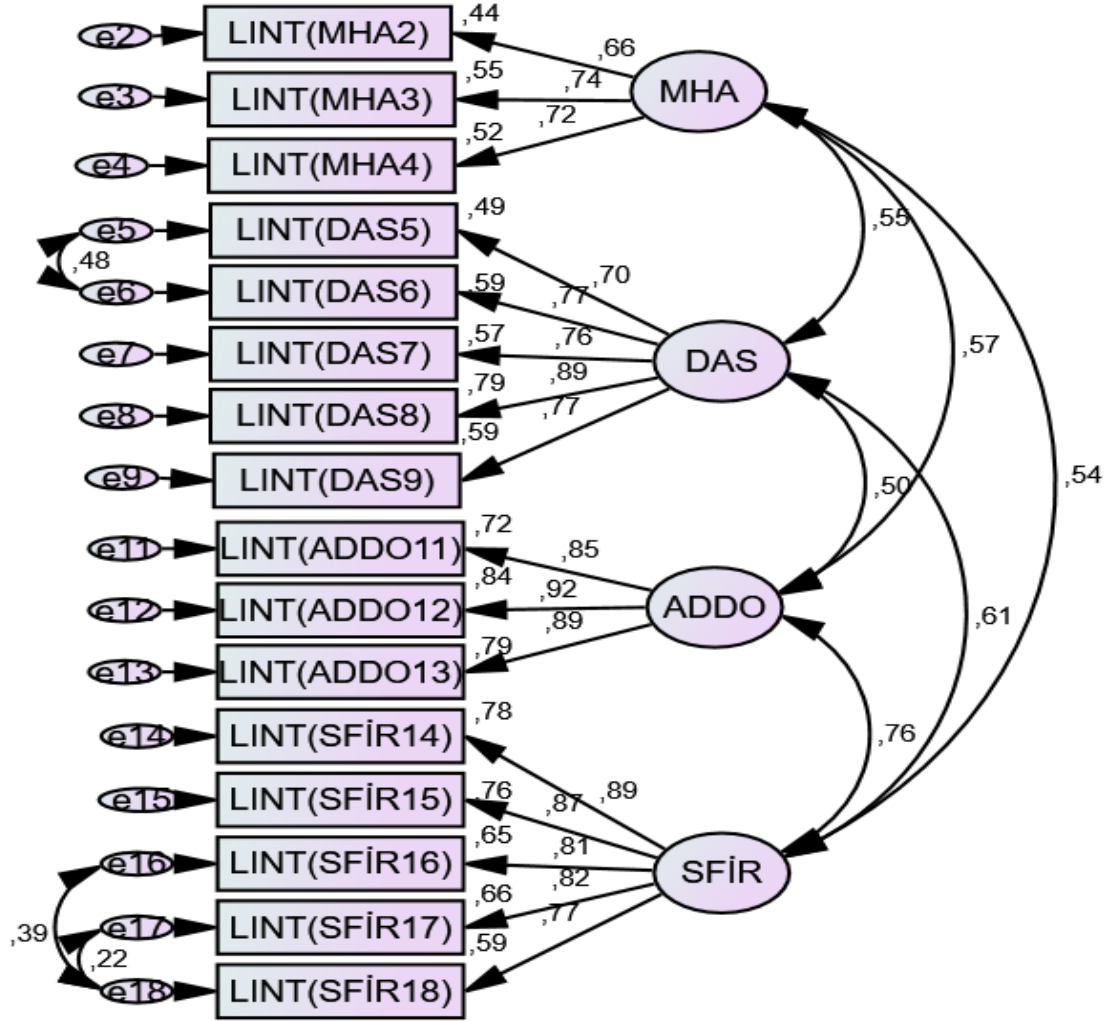
İlişki		Yük Değerleri					R ²
Giz. Değ.	Ölç.Değ.	Std. β	β	S.0E.	C.R.	P	
MHA	MHA2	0,662	0,795	0,095	8,328	***	0,438
	MHA3	0,743	0,924	0,104	8,913	***	0,552
	MHA4	0,723	1,000				0,522
DSA	DAS5	0,698	0,888	0,083	10,661	***	0,488
	DAS6	0,767	0,969	0,081	11,895	***	0,589
	DAS7	0,757	0,951	0,081	11,730	***	0,573
	DAS8	0,888	1,064	0,077	13,818	***	0,789
	DAS9	0,767	1,000				0,588
ADDO	ADDO11	0,848	0,829	0,048	17,443	***	0,719
	ADDO12	0,917	1,005	0,050	19,998	***	0,840
	ADDO13	0,887	1,000				0,787
SFİR	SFİR14	0,886	1,158	0,080	14,470	***	0,785
	SFİR15	0,874	1,259	0,088	14,263	***	0,765
	SFİR16	0,806	1,123	0,068	16,546	***	0,650
	SFİR17	0,815	1,081	0,073	14,872	***	0,665
	SFİR18	0,769	1,000				0,591

Ancak model uyumunun sağlanabilmesi için;

- “Misyon Hedef Açıklığı” boyutunun altındaki MHA1 (İşletmemizdeki yönetim ekibi, pazar pozisyonumuza yönelik açık bir vizyona sahiptir),
- “Durum Analizinin Sistematiği” boyutunun altındaki DAS10 (Bu işletmedeki karar alıcılar sistematik olarak müşteri ihtiyaçları üzerinde değerlendirmeler

yapmaktadır) soruları modelden çıkartılmak zorunda kalınmıştır. Strateji formülasyon yeteneği ölçeğinin iyileştirilmiş modeli ve yük değerlerinin şekil üzerinde gösterimi Şekil 5’dir.

Şekil 5. Strateji Formülasyon Yeteneği Ölçeği Yol ve Std. Yük Analizi



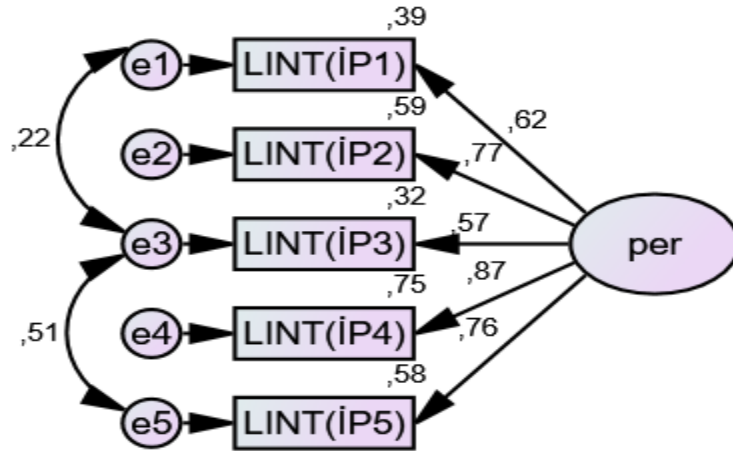
Yapılan revizyon sonrasında elde edilen “İşletme performansı” ölçeğinin model uyum değerlerine bakıldığında χ^2/df değerinin 0,516, GFI değerinin 0,997, CFI değerinin 1,000 ve RMSEA değerinin 000 ile iyi uyum seviyesinde olduğu görülmektedir. Ölçekteki standardize edilmiş ve edilmemiş faktör yükleri ile varyans ve diğer değerleri Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. İşletme Performansı Ölçeği Nihai Yük ve Güvenilirlik Değerleri

İlişki		Yük Değerleri					R ²
Giz. Değ.	Ölç. Değ.	Std. β	β	S.E.	C.R.	P	
IP	İP1	0,624	1,000				0,390
	İP2	0,769	1,270	0,138	9,188	***	0,591
	İP3	0,566	0,957	0,118	8,113	***	0,321
	İP4	0,867	1,488	0,153	9,726	***	0,752
	İP5	0,763	1,243	0,136	9,137	***	0,581

Söz konusu değerlerin şekil üzerinde gösterimi ise Şekil 6'dedir.

Şekil 6. İşletme Performansı Ölçeği Yol ve Std. Yük Analizi



3.4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği

Bir bilimsel çalışmanın güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan veri toplama aracının bu özelliklerine sıkı sıkıya bağlıdır (Seçer, 2015: 211). Bu bağlamda pilot uygulamadan elde edilen verilere Cronbach's Alpha ve iki yarı güvenilirlik testleri uygulanmıştır. Her

üç ölçeğin de ayrılmış bölümlerinin Cronbach's Alpha, Spearman-Brown Coefficient ve Guttman Split-Half Coefficient değerlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle ölçeklerin yüksek güvenilirlikte ve değişkenlerinin yarı değerlerinin bir biri ile tutarlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 156. Ölçeklerin Örneklem Kümesindeki Cronbach's Alpha Analizleri

	Ölçek	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Ölçek	Bilgi Yönetimi Uygulamaları	0,931	21
Boyut	Bilginin Elde Edilmesi	0,745	3
	Bilginin Üretilmesi	0,879	5
	Bilginin Paylaşılması	0,836	5
	Bilginin Depolanması ve Dokümantasyonu	0,901	4
	Bilginin Değerlendirilmesi	0,779	4
Ölçek	Strateji Formülasyon Yeteneği	0,926	16
Boyut	Misyon Hedef Berraklığı	0,746	3
	Durum Analizinin Sistematiği	0,890	5
	Alternatiflerin Değerlendirilmesinin Kapsamlılığı	0,913	3
	Strateji Formülasyonunun Biçimselliği	0,924	5
Ölçek	İşletme Performansı	0,862	5

Müteakiben DFA sonrasında, toplanan örneklem kümesi verilerine Cronbach's Alfa güvenilirlik analizleri tekrar uygulanmış ve Tablo 26'teki değerlere ulaşılmıştır.

Ölçeklerin ve boyutlarının güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alfa değerleri 0.70 üstünde olduğundan güvenilir bulunmuşlardır (Seçer, 2015: 219).

3.4.3. Değişkenlerin Arasındaki İlişkileri

Bu bölümde kurulan hipotezlere uygun olarak değişkenlerin bir birileri arasındaki ilişkisi test edilecektir. Bu ilişkiler, IBM SPSS AMOS ile ikinci seviye YEM olarak da test edilebilir. Ancak bu durumda kurulan modelin parametre sayısı aşırı artmakta ve model uyum indeksleri düşmektedir. Bu nedenle soruların ortalama değerleri alınarak boyutlara ulaşılmıştır.

Boyutlarında ortalama değerleri alınarak da, ana değişkenlere ulaşılmıştır. Müteakiben ana değişkenlerin ilişkilerini açıklayabilmek amacı ile ölçeklerin boyutlarının birbirileri ile olan ilişkisine bakılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Böylece ana değişkeni oluşturan boyutların kendi aralarındaki ilişki durumları da keşfedilmiştir. Ayrıca üç değişkenin model içindeki ilişki durumlarının yönünü tespit etmek ve hipotezleri test etmek için veriler, regresyon analizine tabi tutulmuşlardır.

Bilgi yönetimi uygulamaları ve strateji formülasyon yeteneği boyutları ile işletme performansının arasındaki ilişkilerin katsayıları ve anlamlılık durumları Tablo 27'da sunulmuştur. Bilgi yönetimi uygulamaları ile strateji formülasyon yeteneği boyutlarının birbiri arasındaki ilişkilere de bakıldığında; tümünün birbirileri ile ilişkili olduğu gözükmemektedir. Diğer yandan tüm bilgi yönetimi uygulamalarının ve strateji formülasyon yeteneği boyutlarının (durum analizinin sistematikliği dışında) işletme performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Durum analizinin sistematikliği boyutu ile işletme performansı değişkenleri arasında ise anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 27. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

BEE	3,7926	0,80312	1									
BU	3,9845	0,84268	0,459**	1								
BP	3,8858	0,72956	0,347**	0,443**	1							
BDEP	4,2318	0,74419	0,400**	,507**	0,496**	1						
BDE	4,0976	0,69664	0,371**	0,639**	0,466**	0,597**	1					
MHA	4,3448	0,59198	0,329**	0,457**	0,409**	0,480**	0,492**	1				
DAS	4,3262	0,59917	0,306**	0,456**	0,318**	0,425**	0,451**	0,488**	1			
ADD0	4,3219	,65862	0,262**	0,370**	0,381**	0,420**	0,473**	0,473**	0,440**	1		
SFIR	4,2893	0,66999	0,295**	0,384**	0,409**	0,477**	0,484**	0,460**	0,548**	0,687**	1	
İP	3,8670	0,76366	0,288**	0,314**	0,342**	0,259**	0,360**	0,141*	0,031	0,207**	0,186**	1
	Ort.	Stan. Sapma	BEE	BU	BP	BDEP	BDE	MHA	DAS	ADD0	SFIR	İP

*İlişki 0.05 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

**İlişki 0.01 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizinde bilgi yönetimi uygulamaları ana değişkeni ile işletme performansı ana değişkenin anlamlı ve pozitif olarak ($\beta=0,410$, $p\leq 0,01$) ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu bulguyu destekler şekilde bilgi yönetimi uygulamalarının boyutlarından bilginin elde edilmesi ($\beta= 0,136$, $p\leq 0,05$), bilginin paylaşılması ($\beta= 0,195$, $p\leq 0,01$) ve bilginin değerlendirilmesinin ($\beta= 0,211$, $p\leq 0,05$) uygulamalarının da işletme performansı ile anlamlı ve pozitif şekilde ilişkili oldukları bulunmuştur. Analizi sonuçları Tablo 28’te sunulmuştur.

Tablo 28. Bilgi Yönetim Uygulamaları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizleri

Model	Bağımsız Değiş.	Bağımlı Değiş.	Stan.β	t	Sig.	Düz. R ²	F
Ana Değişkenler Arasında	BYU	İP	0,410**	6,829	000	0,164	46,63 2
Boyutlar Arasında	BEE	İP	0,136*	1,960	0,051	0,169	10,42 6
	BÜ		0,053	0,641	0,522		
	BP		0,195**	2,686	0,008		
	BDEP		-0,046	-0,568	0,570		
	BDE		0,211*	2,452	0,015		

*İlişki 0.05 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

**İlişki 0.01 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

Buna ilave olarak yapılan regresyon analizinde bilgi yönetimi uygulamaları ana değişkeni ile strateji formülasyon yeteneği ana değişkeninin ($\beta= 0,660$, $p\leq 0,01$) anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarının boyutlarından; bilginin paylaşılması ($\beta=0,151$, $p\leq 0,05$), depolanması ve dokümantasyonu ($\beta= 0,231$, $p\leq 0,01$), değerlendirilmesi ($\beta= 0,282$, $p\leq 0,01$) uygulamaları ile strateji formülasyon yeteneği ana değişkeninin pozitif ve anlamlı olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Analiz sonuçları Tablo 29’te sunulmuştur.

**Tablo 29. Bilgi Yönetimi Uygulamaları ile Strateji Formülasyon Yeteneği
Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi**

Model	Bağımsız Değiş.	Bağımlı Değiş.	Stan. β	t	Sig.	Düz. R2	F
Ana Değişkenler Arasında	BYU	SFY	0,660**	13,347	000	0,433	178,149
Boyutlar Arasında	BEE	SFY	0,065	1,145	0,253	0,446	38,293
	BÜ		0,124	1,817	0,070		
	BP		0,151*	2,557	0,011		
	BDEP		0,231**	3,520	0,001		
	BDE		0,282**	4,009	000		

*İlişki 0.05 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

**İlişki 0.01 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

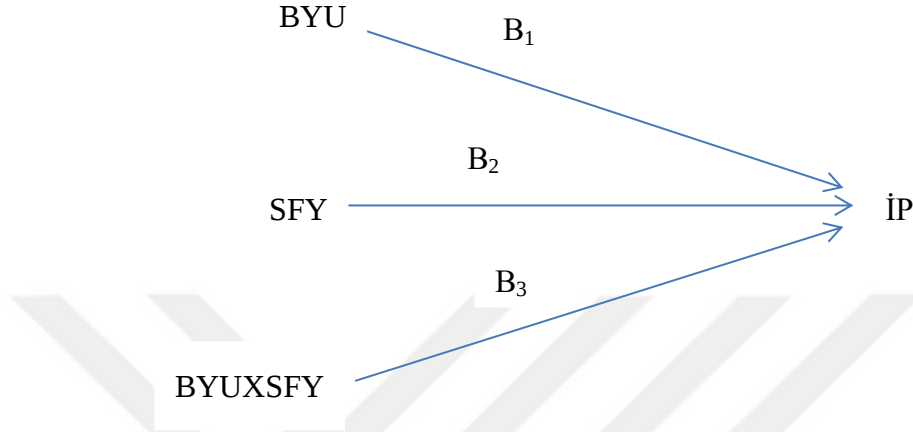
3.4.4. Bilgi Yönetimi ile İşletme Performansı Değişkenleri Arasındaki ilişkide Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici (Moderatör) Rolü

Bu çalışmada önerilen modeldeki düzenleyici etki, bilgi yönetimi uygulamaları değişkeni ile işletme performansı arasında arasındaki etkileşimin işletmelerin strateji formülasyon yeteneği düzeylerinde değişmesidir. Eğer kurulan hipotez doğru ise düzenleyici değişken olarak strateji formülasyon yeteneğinin, bilgi yönetimi uygulamaları ile işletme performansı değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü Şekil 7’de görüldüğü üzere etkilemesi gerekmektedir. Çünkü kurulan modele göre işletme performansına; bilgi yönetimi uygulamaları (BYU), strateji formülasyon yeteneği (SFY) ile beraber, ikisinin etkileşimi de (BYUxSFY) katkı yapacaktır.

Ancak bu etkileşim (BYUxSFY) anlamlı ise, bilgi yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkinin varlığından söz edilebilir (Baron ve Kenny (1986). Bu noktada bilgi yönetimi uygulamaları (BYU) ve strateji

formülasyon yeteneği (SFY)'nin modelde anlamlı olup olmaması etkileşimin varlığını doğrudan etkilemeyecektir (Baron ve Kenny, 1986).

Şekil 7. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolü



Diğer yandan model içinde bilgi yönetimi uygulamaları ve strateji formülasyon yeteneği katsayılarının negatif olması, değişkenlerin de işletme performansı üzerinde negatif etkilerinin olduğu anlamına gelmez çünkü artık denklem doğrusal olmaktan ziyade çarpımsal (multiplicative) özellik taşımaktadır. Yani asıl belirleyici olan BYU ve SFY'nin birlikte ortaya koyduğu etkileşimin değeridir.

Bu kapsamda yapılan analizlerin istatistik değerleri Tablo 30'da sunulmuştur. Literatürden (Örneğin; Hayes, 2013'in çalışmaları) anlaşıldığı üzere bilgi yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin strateji formülasyon yeteneği tarafından düzenlendiğinin iddia edilebilmesi için bilgi yönetimi uygulamaları x strateji formülasyon yeteneği etkileşiminin her iki değişkenin birlikte kullanıldığı modellerde R² de bir artış sağlaması gerekmektedir.

Kurulan modelimizde R² artışı 0,0456 olarak hesaplanmış ve modelin anlamlı (0.01≥P) olduğu görülmüştür. Tablonun üçüncü kısmı incelendiğinde; strateji formülasyon yeteneği arttıkça (düşük 0,5617, 0.01≥P, orta 0,7213, 0.01≥P ve yüksek 0,8809, 0.01≥P) bilgi yönetimi uygulamalarının, işletme performansına olan etkisinin güçlendiği görülmektedir.

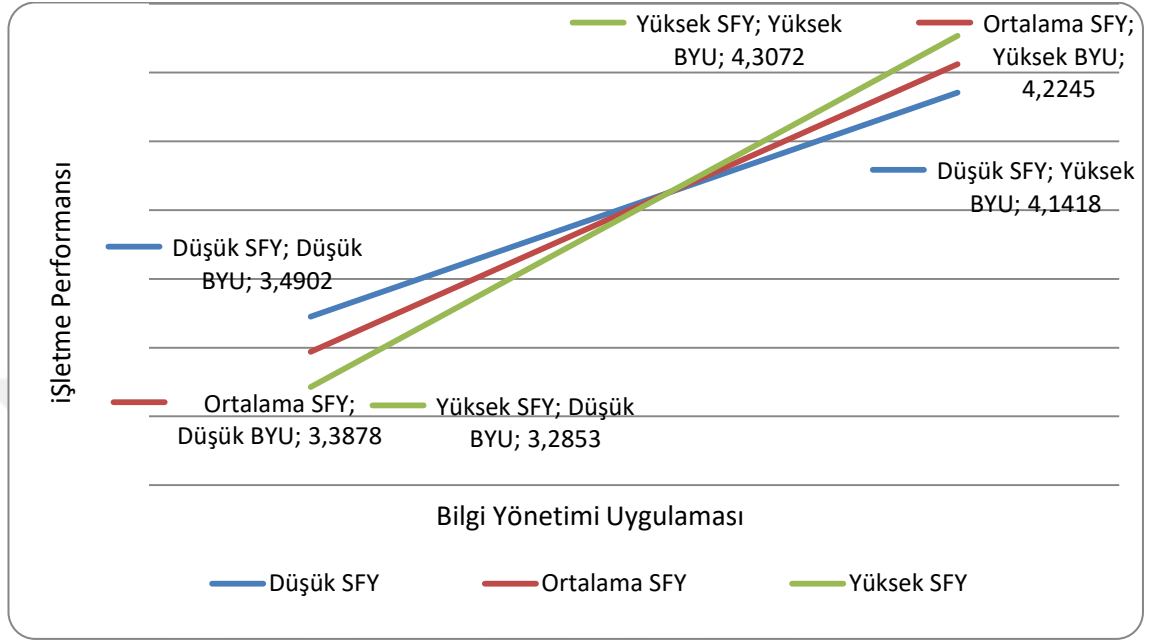
**Tablo 30. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının, İşletme Performansına Etkisinde
Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz**

Model Özeti					
R		R ²	Değ.R ²	F	P
0,4776		0,2281	0,0456	22,5630	0000
Model (İşletme Performansı Etkilenen Değişken)					
Bağımsız Değişkenler		β	Std. Hata	t	P
Sabit		6,4767**	1,2251	5,2867	0000
BYU		-1,2857**	0,3065	-4,1943	0000
SFY		-0,6467	0,3743	-1,7276	0,0854
BYUXSFY		0,3166**	0,0860	3,680	0,0003
SFY Değeri		Etki	Std. Hata	t	p
M-SD	3,8164	0,5617**	0,1066	5,2688	0000
M	4,3205	0,7213**	0,1024	7,0455	0000
M+ SD	4,8246	0,8809**	0,1156	7,6216	0000
*İlişki 0.05 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.					
**İlişki 0.01 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.					

Ayrıca strateji formülasyon yeteneğinin almış olduğu değere göre SPSS yazılımı tarafından üretilen veriler, Excel yazılımı aracılığı ile grafik haline getirilmiş ve Grafik 1’de gösterilmiştir. Grafik 1’de görüldüğü üzere, bilgi yönetimi uygulamalarının, işletme performansına olan olumlu etkisi, strateji formülasyon yeteneğinin artmasıyla daha da güçlenmektedir.

Üstelik strateji formülasyon yeteneğinin düşük olduğu işletmelere nazaran yüksek olduğu işletmelerde bu etkinin çok daha güçlü olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgulara dayanarak; strateji formülasyon yeteneği arttıkça, bilgi yönetimi uygulamalarının, işletme performansına olan olumlu katkısının katlanarak arttığını söylemek mümkündür.

Grafik 1. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansı ile ilişkilerinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolü



Müteakiben bilgi yönetimi uygulamalarının tek tek işletme performansına olan etkilerinde strateji formülasyon yeteneğinin rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çerçevede ilk kurulan model bilginin elde edilmesi uygulamasının, işletme performansına etkisinde strateji formülasyon yeteneğinin düzenleyici rolüne etkisinin olup olmadığına yöneliktir. Tablo 31’da görüldüğü üzere R² artmıştır (0,0288) ve kurulan model (0.01≥P) anlamlıdır. Kaldı ki işletme performansının etkilenmesinde daha önceki bulguların tersine bilginin elde edilmesinin değişkeninin de (-0,6273, 0.05≥P) strateji formülasyon yeteneği (-0,8419, 0.05≥P) ve etkileşim (0,2484, 0.01≥P) gibi anlamlı etkisi vardır. Ancak strateji formülasyon yeteneğinin sadece orta (0,2314, 0.01≥P) ve yüksek (0,3566, 0.01≥P) seviyelerinde düzenleyici rolünün anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 31. Bilginin Elde Edilmesinin, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz

Model Özeti					
R		R ²	Değ.R ²	F	P
0,3437		0,1181	0,0288	10,2249	0000
Model (İşletme Performansı etkilenen değişken)					
Bağımsız Değişkenler		β	Std. Hata	t	P
Sabit		5,6627	1,2679	4,4662	0000
BEE		-0,6273*	0,2941	-2,1330	0,0340
SFY		-0,8419*	0,4022	-2,0930	0,0375
BEEVSFY		0,2484**	0,0908	2,7350	0,0067
SFY Değeri		Etki	Std. Hata	t	p
M-SD	3,8164	0,1062	0,0812	1,3073	0,1924
M	4,3205	0,2314**	0,0637	3,6308	0,0003
M+ SD	4,8246	0,3566**	0,0756	4,7150	0000
*İlişki 0.05 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.					
**İlişki 0.01 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.					

Bilginin üretilmesi uygulamasının, işletme performansına etkisinde strateji formülasyon yeteneğinin düzenleyici rolünün olup, olmadığına ilişkin Tablo 32 incelendiğinde; R²'nin arttığı (0,0285) ve modelin anlamlı (0.01≥P) olduğu görülmektedir. Model içinde; işletme performansına, bilginin üretilmesi uygulaması (-0,5676, 0.05≥P) ve etkileşim anlamlı (0,1948, 0.01≥P) etki yapar iken strateji formülasyon yeteneğinin etkisi anlamlılık düzeyinin dışındadır. Strateji formülasyon yeteneğinin düşük (0,1830, 0.05≥P), orta düşük (0,2812, 0.01≥P) ve (0,3794, 0.01≥P) yüksek seviyelerinde düzenleyici rolünün anlamlı olduğu ve artarak devam ettiği görülmektedir.

Tablo 32. Bilginin Üretilmesinin, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz

Model Özeti					
R		R ²	Değ.R ²	F	P
0,3572		0,1276	0,0285	11,1638	0000
Model (İşletme Performansı etkilenen değişken)					
Bağımsız Değişkenler		β	Std. Hata	t	P
Sabit		5,1561**	1,0115	5,0976	0000
BÜ		-0,5676*	0,2461	-2,3066	0,0220
SFY		-0,5605	0,3119	-1,7970	0,0737
BÜXSFY		0,1948**	0,0712	2,7352	0,0067
SFY Değeri		Etki	Std. Hata	t	p
M-SD	3,8164	0,1830*	0,0733	2,4955	0,0133
M	4,3205	0,2812**	0,0655	4,2963	0000
M+ SD	4,8246	0,3794**	0,0760	4,9951	0000

*İlişki 0.05 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

**İlişki 0.01 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır

Bilginin paylaşılması uygulamasının, işletme performansına etkisinde strateji formülasyon yeteneğinin düzenleyici rolünün olup olmadığına ilişkin Tablo 33 incelendiğinde; R²'nin arttığı (0,0253) ve modelin anlamlı (0.01≥P) olduğu görülmektedir. Model incelendiğinde; bilginin paylaşılması uygulaması (-0,6887, 0.05≥P) ile etkileşimin (0,2317, 0.01≥P) işletme performansını anlamlı olarak etkilediği ancak strateji formülasyon yeteneğinin etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Strateji formülasyon yeteneğinin düşük (0,2248, 0.01≥P), orta (0,3416, 0.01≥P) ve yüksek (0,4584, 0.01≥P) seviyelerinde düzenleyici rolünün anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 33. Bilginin Paylaşılmasının, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz

Model Özeti					
R		R ²	Değ.R ²	F	P
0,3773		0,1423	0,0253	12,666	0000
Model (İşletme Performansı etkilenen değişken)					
Bağımsız Değişkenler		β	Std. Hata	t	P
Sabit		5,4750**	1,2619	4,3386	0000
BP		-0,6887*	0,2976	-2,3141	0,0215
SFY		-0,6596	0,3938	-1,6751	0,0953
BPXSFY		0,2317**	0,0892	2,5988	0,0100
SFY Değeri		Etki	Std. Hata	t	p
M-SD	3,8164	0,2248**	0,0865	2,5996	0,0099
M	4,3205	0,3416**	0,0728	4,6920	0000
M+ SD	4,8246	0,4584**	0,0846	5,4155	0000

*İlişki 0.05 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

**İlişki 0.01 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

Bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulamasının işletme performansı ile ilişkisinde strateji formülasyon yeteneğinin düzenleyici rolünün olup, olmadığına ilişkin Tablo 34 incelendiğinde; R²'nin arttığı (0,0376) ve modelin anlamlı (0.01≥P) olduğu görülmektedir. Model incelendiğinde; bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulaması (-0,7282, 0.05≥P), strateji formülasyon yeteneği (-0,7527, 0.05≥P) ve etkileşimin (0,2368, 0.01≥P) işletme performansını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ancak strateji formülasyon yeteneğinin sadece orta (0,2702, 0.01≥P) ve yüksek (0,3896, 0.01≥P) seviyelerinde düzenleyici rolünün anlamlı olduğu görülmektedir

Tablo 34. Bilginin Depolanması ve Dokümantasyonunun, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz

Model Özeti					
R		R ²	Değ.R ²	F	P
0,3260		0,1063	0,0376	9,0779	0000
Model (İşletme Performansı etkilenen değişken)					
Bağımsız Değişkenler		β	Std. Hata	t	P
Sabit		5,8197**	1,1350	5,1275	,000
BDEP		-0,7282*	0,2831	-2,5724	0,0107
SFY		-0,7527*	0,3278	-2,2960	0,0226
BDEPXSFY		0,2368**	0,0762	3,1058	0,0021
SFY Değeri		Etki	Std. Hata	t	p
M-SD	3,8164	0,1509	0,0823	1,8327	0,0681
M	4,3205	0,2702**	0,0783	3,4502	0,0007
M+ SD	4,8246	0,3896**	0,0919	4,2395	0000

*İlişki 0.05 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

**İlişki 0.01 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

Bilginin değerlendirilmesi uygulamasının işletme performansı ile ilişkisinde strateji formülasyon yeteneğinin düzenleyici rolünün olup, olmadığına ilişkin Tablo 35 incelendiğinde; R²'nin arttığı (0,1392) ve modelin anlamlı (0.01≥P) olduğu görülmektedir.

Ancak model incelendiğinde; bilginin değerlendirilmesi uygulaması, strateji formülasyon yeteneği ve etkileşimin, işletme performansını anlamlı olarak etkilediği tespit edilememiştir Dolayısı ile bilginin değerlendirilmesi uygulamasının işletme performansına olan etkisinde strateji formülasyon yeteneğinin düzenleyici rolünün

olduğuna ilişkin bir kanıt elde edilememiştir.

Tablo 35. Bilginin Değerlendirilmesinin, İşletme Performansına Etkisinde Strateji Formülasyon Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz

Model Özeti					
R		R ²	Değ.R ²	F	P
0,3731		0,1392	0,0082	12,3448	0000
Model (İşletme Performansı etkilenen değişken)					
Bağımsız Değişkenler		β	Std. Hata	t	P
Sabit		4,5754**	1,4944	3,0617	0,0025
BDE		-0,5763	0,3564	-1,6169	0,1073
SFY		-0,2036	0,4360	-0,4669	0,6410
BDEXSFY		0,1460	0,0990	1,4758	0,1414
SFY Değeri		Etki	Std. Hata	t	p
M-SD	3,8164	0,3538	0,0975	3,6296	0,0004
M	4,3205	0,4274	0,0835	3,6296	0000
M+ SD	4,8246	0,5010	0,0971	5,1599	0000

*İlişki 0.05 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

**İlişki 0.01 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

3.4.5. Bulguların Hipotezleri Destekleme Durumu

Yukarıda görüldüğü üzere kurulan hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir. Ana değişkenler arasındaki H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri bulgular tarafından desteklenmiştir. Ancak değişkenlerin boyutlarına ilişkin yapılan analizlerde kurulan 18 hipotezin 13 tanesi analiz bulguları tarafından desteklenmiş, 5 tanesi ise desteklenmemiştir. Desteklenen ve desteklenmeyen hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 36’de sunulmuştur.

Tablo 36. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Durumu

Hipotezler	Desteklendi/ Desteklenmedi	Sig.
<i>H₁: İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklendi	000
<i>H_{1a}: İşletmelerin bilginin elde edilmesi uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklendi	0,051
<i>H_{1b}: İşletmelerin bilginin üretilmesi uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklenmedi	0,522
<i>H_{1c}: İşletmelerin bilginin paylaşılması uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklendi	0,008
<i>H_{1d}: İşletmelerin bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklenmedi	0,570
<i>H_{1e}: İşletmelerin bilginin değerlendirilmesi uygulamaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklendi	0,015
<i>H₂: İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklendi	000
<i>H_{2a}: İşletmelerin bilginin elde edilmesi uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklenmedi	0,253
<i>H_{2b}: İşletmelerin bilginin üretilmesi uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklenmedi	0,070
<i>H_{2c}: İşletmelerin bilginin paylaşılması uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklendi	0,011
<i>H_{2d}: İşletmelerin bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklendi	0,001
<i>H_{2e}: İşletmelerin bilginin değerlendirilmesi uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir.</i>	Desteklendi	000

Hipotezler	Desteklendi/ Desteklenmedi	Sig.
<i>H₃: İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarının işletmelerin performansına etkisi strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir.</i>	Desteklendi	000
<i>H_{3a}: İşletmelerin bilginin elde edilmesi uygulamasının işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir.</i>	Desteklendi	0,0067
<i>H_{3b}: İşletmelerin bilginin üretilmesi uygulamasının işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir.</i>	Desteklendi	0,0067
<i>H_{3c}: İşletmelerin bilginin paylaşılması uygulamasının işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir.</i>	Desteklendi	0,010
<i>H_{3d}: İşletmelerin bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulamasının işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir.</i>	Desteklendi	0,0021
<i>H_{3e}: İşletmelerin bilginin değerlendirilmesi uygulamasının işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir</i>	Desteklenmedi	0,1414

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilginin bir güç olduğu uzun yıllardır bilinen bir gerçektir. Literatüre bakıldığında bilginin fırsat alanlarının tespiti ve değerlendirilmesinde kullanıldığı, bu nedenle işletmelere finansal kazançlar sağladığı görülmektedir. Diğer yandan stratejik, operasyonel ve taktiksel seviyede karşılaşılan problemlerin doğru, tutarlı bir sonuca ulaştırılması ve fırsat alanlarının tespiti ancak yüksek seviyede bilgi birikimi sayesinde olabilir. Bu nedenle, yüz yıllar boyunca gerçek bilgiye ulaşabilmek için bilginin kavramsal çerçevesinin çizilmesine uğraşılmıştır. Geline nokta bilgi; en ham veri halinden, kişilerdeki uzmanlık (ya da bilgeliğe) ve işletmelerdeki çok farklı uzmanlıkların birleşiminden oluşan organizasyonel üretim/hizmet yeteneğine kadar farklı hiyerarşik seviyelerde tanımlanmıştır. Ancak bilginin hangi seviyede sahip olduğundan daha önemli olanı, bilginin işletmelerde hangi usuller ile yönetildiğidir. Bilgi yönetimi uygulamaları olarak tanımlanabilecek bu usuller, literatürde çok farklı şekillerde tanımlanmış olmasına rağmen içerdikleri fonksiyon itibarı ile bilginin işletme dışından temin edilmesi, içteki bilgiler ile yeni bilgilerin üretilmesi, elde edilen bilgilerin tüm paydaşlar ile paylaşılması, içselleştirilerek işletmenin organizasyon yapısında, üretim/hizmet yöntemlerinde, kültüründe, ikliminde, çalışanlarında, düzenlemelerinde, dokümanlarında, bilgi sistemlerinde, patentlerinde ve organizasyonel yeteneğinde depo edilmesi, müteakiben stratejinin formülasyonu ve uygulamasında kullanılması olarak sınıflandırılabilir. Özellikle dış kaynaklı literatürde, bilgi yönetimi uygulamalarının, işletme performansını olumlu olarak etkilediğine ilişkin birçok çalışma mevcuttur.

Bu çalışma içinde de öncelikli olarak yukarıda sayılan bilgi yönetimi uygulamalarının, yönetici gözündeki işletme performansı algısı (bu aşamadan sonra sadece işletme performansı olarak tanımlanacaktır) ile ilişkisi sorgulanmıştır. Bu amaçla İstanbul Sanayi Odası Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2014 araştırmasında bulunan toplam 233 işletmenin üst ve fonksiyonel yöneticilerine anket uygulanmıştır.

İlişkilerin yönünü ve kurulan hipotezleri test etmek için yapılan analizlerin sonunda; bilginin elde edilmesi, üretilmesi, paylaşılması, depolanması ve değerlendirilmesi

boyutlarına ilişkin değişkenlerin ortalamasının alınması ile oluşturulan bilgi yönetimi uygulamaları ana değişkeninin, işletme performansı sorularının ortalamasından oluşan işletme performansı değişkeni ile pozitif yönde ilişkili bulunduğu böylece bulguların H_1 : *İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir* hipotezini desteklediği tespit edilmiştir. Bu tespit Gholami vd. (2013)'nin gene aynı uygulamalar için YEM ile yaptıkları analize uygundur. Ayrıca bu husus daha önce de farklı uygulama bileşenleri ve performans kriterleri için bile olsa literatürde (Örneğin; Shi, 2010; Rasula vd., 2012; Wang vd., 2012; Shakeel, 2015'in çalışmaları) defaten doğrulanmıştır.

Bilgi yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin asıl sebebi işletmelerin var olan bilgi birikimlerini, stratejik bir karar ile yeni bir ürün, yöntem yani yenilik (innovation) geliştirmeleri için kullanmalarıdır. Zaten yeniliğin iki değişken arasında aracı etkisinin olduğu Darroch (2005) ve Chang ve Chuang (2011)'in çalışmalarında da görülmektedir. Ayrıca Yong-Hui vd. (2009) bilgi üretilmesinin girişimci odaklılığın işletme performansına çevrilmesinde aracı etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bilgi yönetim uygulamalarının yeni bir ürün ya da yöntem geliştirilmesini sağlayarak, işletmelerin diğerlerinden farklılaşmasına yol açacağı ve böylece stratejik avantaj sağlayacağı Porter (1996) tarafından da ifade edilmiştir.

Diğer yandan, bilgi yönetim uygulamalarından sadece bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve değerlendirilmesi uygulamaları değişkenleri ile işletme performansı değişkeninin pozitif yönde ilişkili oldu yönündeki H_{1a} : *İşletmelerin bilginin elde edilmesi uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir*, H_{1c} : *İşletmelerin bilginin paylaşılması uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir* ve H_{1e} : *İşletmelerin bilginin değerlendirilmesi uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir* hipotezleri, analiz bulguları tarafından desteklenerek kabul edilmiştir. Hâlbuki, bilginin üretilmesi, depolanması ve dokümantasyonu uygulamalarının değişkenleriyle işletme performansı değişkeni ilişkisine yönelik H_{1b} : *İşletmelerin bilginin üretilmesi uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir* ve H_{1d} : *İşletmelerin bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulaması ile işletmelerin performansı pozitif yönde ilişkilidir* hipotezleri, analiz bulguları tarafından desteklenmemiştir.

Bilginin elde edilmesi uygulamasının, örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin kritik bir ögesi olduğu literatürde (örneğin; Akgün ve Keskin, 2003'ün çalışması) defaten ifade edilen bir olgudur. Bu bağlamda, işletmenin faaliyet gösterdiği çevreden elde edilen sosyal, ekonomik, hukuksal, kültürel, teknolojik gelişmelere ilişkin açık bilgilerin, işletmelerde radikal yenilikleri tetiklediği (örneğin; Zhou ve Li, 2012'nin çalışmaları) ve bu nedenle işletme performansını arttırdı düşünülebilir.

Bilginin paylaşılması uygulaması ile işletme performansının anlamlı olarak ilişkili olduğu bulgusu daha önce Choi ve Jong (2010) tarafından geliştirilen modelde ifade edilen bir husustur. Bu çerçevede, bilginin paylaşılmasının literatürde Wang vd.(2012)'in de öngörüldüğü üzere dış müşteriler açısından müşteri sadakati sağlayarak, içyapıda ise Darroch (2005)'in araştırmasında da tespiti edildiği üzere çalışanlar arasında yenilik yaratma potansiyelini ortaya çıkartarak, işletme performansını arttırdığı değerlendirilmektedir.

Bilginin değerlendirilmesi uygulaması, bilgi yönetimi uygulamalarının asıl amacıdır (Saraylı 2007: 5). Bu uygulama; riskin azaltılması (Ayyıldız ve Cengiz, 2006), var olan iş fırsatlarının değerlendirilmesi (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2002: 93) ve rekabet avantajı sağlanmasına yönelik olarak, stratejik (Marti ve Cabrita, 2013; Carneiro, 2000), operasyonel (Akgün ve Keskin, 2003) ve taktik kararlarda toplanan verinin temel girdi olarak kullanılmasını hedef alır. Bu nedenle, Bilginin değerlendirilmesi uygulaması ile işletme performansının ilişkili olduğuna yönelik bulgunun literatüre ve beklentilere uygun olduğu kıymetlendirilmektedir.

Diğer yandan, bilgi yönetiminin uygulamalarının hangi bileşenlerinin işletme performansı ile daha fazla ilişkili olduğuna yönelik literatür araştırıldığında; özellikle işletme içinde üretilen örtük bilginin Porter tarafından ortaya konulan farklılaşma stratejisinin bir yansıması olan yenilik (innovation) stratejisine etkisine ilişkin birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Yapılan analizde de işletme performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde bulunan bilginin elde edilmesi ($\beta=0,136$ $P\leq 0,01$), üretilmesi ($\beta=0,195$, $P\leq 0,01$) ve değerlendirilmesi ($\beta=0,211$, $P\leq 0,01$) uygulamalarının da ilişki seviyesinin sürece uygun olarak gitgide yükseldiği görülmektedir. İşletme performansı ile bilginin değerlendirilmesi uygulamasının en yüksek ilişki seviyesine sahip olması dikkat çekici olmakla beraber literatürdeki temel tanımına da uygundur.

Bununla beraber literatür incelendiğinde, stratejinin formülasyonuna ilişkin bazı özelliklerin işletme performansını da olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede; stratejinin formülasyon süreçlerindeki berraklık, sistematiklik, kapsamlılık ve biçimsellik derecesinin, stratejilerinin başarısını ve işletme performansın etkilediği literatürde defaten ortaya konmuştur. Slater, Olso ve Hult (2006) ise stratejinin bir karar süreci olmasından hareketle, bu özellikleri süreç basamakları ile birleştirmiş ve strateji formülasyon yeteneği boyutları olarak tanımlamışlardır. Misyon ve hedeflerin berraklığı, yapılan durum analizinin sistematikliği, belirlenen alternatif stratejilerin kapsamlı olarak değerlendirilmesi ve stratejinin biçimsel olarak belirlenmesi olarak tanımlanabilecek bu özellikler, işletmelerde stratejinin formüle edilebilmesine ilişkin temel yetenek boyutlarıdır.

Bilgi yönetimi uygulamaları, söz konusu strateji formülasyon süreçlerinin ihtiyaç duyduğu tüm bilgilerin işletme içinde yönetilmesini sağladığı gibi süreçleri sağlayacak personele bilginin transfer edilerek bireysel uzmanlıkların ve organizasyonel yeteneğin oluşmasını sağlar. Bu çalışmada da yapılan analizlerin sonunda bilginin elde edilmesi, üretilmesi, paylaşılması, depolanması ve dokümantasyonu ile değerlendirilmesi uygulamalarının değişkenlerinin ortalamasının alınması ile oluşturulan bilgi yönetimi uygulamaları ana değişkeninin misyon hedef berraklığı, durum analizinin sistematikliği, alternatiflerin değerlendirilmesinin sistematikliği ve stratejinin oluşturulmasının biçimselliği boyutları değişkenlerinin ortalamasından oluşan strateji formülasyonu yeteneği ana değişkeni ile pozitif yönde ilişkili bulunduğu ($\beta=,660$, $P\leq 0,01$) böylece analiz bulgularının H_2 : *İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir* hipotezini desteklediği tespit edilmiştir. Literatürde erişilen kaynaklarda yapılan taramada; bu iki kavramın birbirileri ile ilişkisine yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak özellikle örtük bilginin yenilik (innovation) stratejisine yaptığı pozitif etki uzun zamandır işletme yazınında tartışılmaktadır (örneğin; Donoghue, Harris ve Weitzman 1991; Carneiro, 2000; Sveiby, 2001; Adamides ve Karacapilidis, 2005; Gökmen ve Hamşioğlu, 2011'in çalışmaları). Bu bağlamda elde edilen sonucun bu araştırmalar ile tutarlı olduğu değerlendirilmektedir.

Bilginin elde edilmesi ve üretilmesi uygulamalarının değişkenlerinin, strateji

formülasyon yeteneği değişkeni ile ilişkisine yönelik analiz bulguları H_{2a} : *İşletmelerin bilginin elde edilmesi uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir* ve H_{2b} : *İşletmelerin bilginin üretilmesi uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir* hipotezlerini desteklememektedir. Hâlbuki bilginin paylaşılması, depolanması ve değerlendirilmesi uygulamaları ile strateji formülasyon yeteneğinin ilişkili olduğuna yönelik H_{2c} : *İşletmelerin bilginin paylaşılması uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir*, H_{2d} : *İşletmelerin bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir* ve H_{2e} : *İşletmelerin bilginin değerlendirilmesi uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir* hipotezleri analiz bulguları tarafından desteklenerek kabul edilmiştir.

İlk başta bilginin elde edilmesi ve üretilmesi uygulamaları değişkenleri ile strateji formülasyon yeteneği değişkeninin ilişkisine yönelik H_{2a} : *İşletmelerin bilginin elde edilmesi uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir* ve H_{2b} : *İşletmelerin bilginin üretilmesi uygulaması ile işletmelerin strateji formülasyonu yeteneği pozitif yönde ilişkilidir* hipotezlerinin analiz bulguları tarafından desteklenmemesinin literatüre uygun olmadığı düşünülebilir. Ancak bilginin elde edilmesi ve üretiminin aksiyonla desteklenmediği sürece bir değerinin olmadığı literatürde (örneğin; Zaim, 2005: 237; Demirel ve Seçkin, 2008; Maroofi, Nayebe ve Dehghani; 2013'nin çalışmaları) sürekli tekrarlanan bir husustur. Diğer yandan tüm uygulamaların bir biri ile ilişkili oldukları Tablo 26'da net olarak gözükmemektedir. Bu bağlamda bilginin elde edilmesi ve üretilmesi uygulamalarının kendilerinden sonraki bilginin paylaşılması, depolanması ve değerlendirilmesi uygulamalarının ihtiyaç duyduğu bilgi girdisini sağladığı söylenebilir.

Bilginin paylaşılması uygulaması ile strateji formülasyon yeteneğinin ilişkisi, stratejiyi oluşturan misyonun, hedeflerin, vizyonun, politika, program ve planların işletme içindeki bireyler arasındaki paylaşılan kültürün (Dinçer, 2007: 5; Slater, Olso ve Hult, 2006) bir parçası olması ile açıklanabilir. Bilginin paylaşılması uygulaması, işletme içinde stratejinin formülasyonu sırasında, sayılan unsurların bireyler arasında transferini sağlayacağı gibi işlem için ihtiyaç duyulan tecrübelerin paylaşılmasını da sağlayarak

bireysel uzmanlıktan, işletme çapında kolektif yeteneğe geçilmesini kolaylaştırır. Bu çerçevede Hofer ve Schendel (1978)'ın ifadesi ile stratejinin, işletme içinde sinerji yaratabilmesinin ancak kolektif bir bilgi olarak paylaşılan kültürel altyapıdan beslenmesi ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. İşletme içinde tüm paydaşların katılmadığı bir strateji formülasyonu süreci, istenilen hedefleri elde edemeyecektir. Bu bağlamda bilginin paylaşılması uygulaması ile strateji formülasyon yeteneği ilişkisine yönelik bulgular literatüre uygundur.

Bilindiği üzere bilgi, işletmelerde dokümantasyon olarak kâğıt ya da sayısal ortamlarda muhafaza edilebileceği gibi kültür, iklim, üretim süreçleri, organizasyon, yetenek olarak işletme ve uzmanlık olarak çalışanlarda da depolanabilir (Walsh ve Ungson, 1991; Beckman, 1999: 1-5; Cura, 2009: 36; Çelep ve Çetin, 2001: 13). Bu yetenek ve bilgi seviyesine sahip olmayan işletmelerin strateji formüle edemeyecekleri ortadadır (Carneiro, 2000). Bu bağlamda bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulamasının strateji formülasyon yeteneğini etkilemesine ilişkin bulgular literatüre uygundur.

Bilgi işletme içinde; hedefleri belirlemek (Garih, 2008: 36), yenilik yaratmak (Öğüt, 2001: 18), iş fırsatlarının değerlendirilmesini sağlamak (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2002: 93), kararsızlığa neden olan unsurları sınırlayarak değeri en iyi olan alternatifi belirlemek, riski azaltmak (Ayyıldız ve Cengiz, 2006) yani stratejinin formüle edilmesini sağlamak (Marti ve Cabrita, 2013; Marti ve Cabrita, 2013) ve stratejinin uygulanmasında her üç seviyedeki (stratejik, operasyonel ve taktik) problemleri çözümlmek (Akgün ve Keskin, 2003) maksatlarıyla kullanılmaktadır. Bu bağlamda, bilginin değerlendirilmesi uygulaması ile strateji formülasyon yeteneğinin ilişkisine yönelik bulgular literatüre uygundur.

Diğer yandan bu çalışmada tek başına strateji formülasyon yeteneğinin işletme performansını anlamlı olarak etkilediğine ilişkin herhangi bir bulgu elde edilememiştir. Ancak bilgi yönetimi ile işletme performansı değişkenleri arasındaki ilişkide strateji formülasyon yeteneği değişkeninin düzenleyici rolü olduğuna ilişkin H_3 : *İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarının, işletmelerin performansına etkisi strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir* hipotezi, analiz bulguları tarafından desteklenmiştir. Buna göre bilgi yönetimi uygulamaları strateji formülasyon yeteneği ile beraber

kullanıldığında işletme performansına olan olumlu etkisi, normalde iki değişkenin ayrı ayrı toplam etkisinden daha fazla olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Buna ilave olarak özellikle bilgi yönetimi kullanımının yüksek olduğu durumlarda; strateji formülasyon yeteneğinin düşük olduğu işletmelere nazaran yüksek olduğu işletmelerde bu etkinin çok daha güçlü olduğu görülmektedir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının kullanımının düşük olduğu durumlarda işletme performansı da düşük olmaktadır. İşletme içinde bilgi yönetimi uygulamalarının kullanımı yükseldikçe işletme performansı da artmaktadır. Ancak bilgi yönetimi uygulamalarının kullanımının düşük olduğu durumda bulgulara da tespit edildiği üzere (Grafik 1) düzenleyici değişken olan strateji formülasyon yeteneği yüksek ise bilgi yönetimi uygulamaları yükselirken işletme performansı daha az etkilenmektedir. Çünkü Frederickson (1984)'un da ifade ettiği üzere strateji formülasyonu süreci uzun soluklu, karışık ve bıkırtıcı bir iştir. Buna bağlı olarak daha detaylı, sistematik ve biçimsel bir strateji formülasyonu daha fazla çaba ve zaman gerekmektedir (Fredrickson ve Mitchell, 1984; Bahaee, 1992). Ayrıca işletmeler; formülasyonun durum analizi boyutunun sistematik ve alternatiflerin detaylı olabilmesi için ihtiyaç duyacakları bilgiyi danışman olarak dışarıdan transfer etmek zorunda kalacaklardır. Bu durumda moderatör olan yüksek formülasyon yeteneği nedeniyle işletmelerin kazançları düşürecek ve bu performansın olması gerektiği kadar artmasını engelleyecektir (Hughes, Morgan, Hughes, Lee, 2006). Diğer yandan stratejinin formülasyonu, işletme içinde üst yönetimin sorumluluğudur. Bu sorumluluğun danışman şirketlere bırakılması, işletmenin kendi yapılarına uygun ve rakiplerine göre daha avantajlı bir işletme performansı elde etme olasılığını düşürür. Böylece işletmeler kendi yapılarına uygun bir strateji formüle edemedikleri takdirde, performans da elde edemezler.

Bilgi yönetiminin uygulayıcıların yoğun olarak kullanıldığı noktada ise işletme performansı beklenildiği üzere yüksektir. Bu durumda yüksek strateji formülasyon yeteneği, bilgi yönetimi uygulamaları ile beraber işletme performansın daha yükseltmesini sağlar. Çünkü bilgi yönetimi uygulamalarının yüksek olduğu durumlarda strateji formülasyon yeteneğinin seviyesi de yükselir. İşletme içinde zaten yetenek tabanlı bir bilgi birikimi mevcut olduğundan strateji, işletme personeli tarafından formüle edilir. İhtiyaç duyulan içyapı ve dış çevreye ilişkin bilgi zaten işletme içinde yönetildiğinden, daha tutarlı bir

strateji formüle edilir. Böylece strateji formülasyon yeteneği sayesinde bilgi yönetimi uygulamaları, işletme performansını daha fazla etkilemiş olur.

Dolayısıyla bu bulgulara dayanarak, strateji formülasyon yeteneği arttıkça, bilgi yönetimi uygulamalarının işletme performansına olan olumlu katkısının katlanarak arttığını söylemek mümkündür. Bu etkinin ulaşılan kaynaklarda yapılan incelemeye göre daha önce literatürde ele alınmadığı değerlendirilmektedir. Dolayısı ile elde edilen bulguları yorumlamak için literatürde bu konuya ilişkin herhangi bir kaynak mevcut değildir. Ancak daha öncede defaten ifade edildiği gibi bilgi yönetimi uygulamaları ile işletme performansının pozitif ilişkili olduğu literatürde net olarak ifade edilmiştir (örneğin; Gholami vd., 2013; Shi, 2010; Rasula vd., 2012; Wang vd., 2012; Shakeel, 2015'in çalışmaları). Buna ilave olarak her iki değişkenin ilişkisinde yeniliğin aracı etkisi olduğu daha önce tespit edilmiştir (Darroch, 2005 ve Chang ve Chuang, 2011'in çalışmaları). Bu bağlamda bazı unsurların iki değişken arasında düzenleyici rolü olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca strateji formülasyon yeteneğinin farklı unsurları ile işletme performansının ilişkisi konusunda farklı sonuçlara ulaşılmıştır (örneğin; Fredrickson ve Mitchell 1984; kapsamlılık ile işletme performansı arasındaki ilişkinin dengede olmayan çevrelerde negatif, Fredrickson, 1984 ise dengedeki çevrelerde pozitif olduğu sonucuna varmışlardır. Brews ve Hunt, 1999 ise stratejinin biçimsel olarak planlanması ile işletme performansı arasında ilişkiye yönelik kendilerinden önceki çalışmaları tasnif ettiklerinde birbirinden tutarsız sonuçlara ulaşmışlardır). Hâlbuki bu çalışmanın bulgularında bilgi yönetimi uygulamalarının strateji formülasyon yeteneği ile kuvvetli bir şekilde ilişkili olduğu Tablo 26 ve Tablo 28'de görülmektedir. Dolayısı ile bu çalışmanın ana konusunu oluşturan üç değişkenin bir şekilde birbirileri ile ilişkili olmasının gerektiği düşünülebilir. Bu çerçevede bilgi yönetimi uygulamaları ile strateji formülasyon yeteneğinin birlikte kullanıldığında strateji formülasyon yeteneğinin işletme performansını üzerinde düzenleyici bir rolünün olması önceki çalışmalara ve bu çalışmada sunulan diğer bulgulara uygun olduğu düşünülmektedir.

Buna ilave olarak; bilginin elde edilmesi, üretilmesi, paylaşılması, depolanması uygulamaları değişkenlerinin, işletme performansı değişkenine etkisinde strateji formülasyon yeteneği değişkeninin ayrıca düzenleyici rolünün bulunduğu görülmektedir. Böylece H_{3a} : *İşletmelerin bilginin elde edilmesi uygulamasının*

işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir, H_{3b}: İşletmelerin bilginin üretilmesi uygulamasının işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir, H_{3c}: İşletmelerin bilginin paylaşılması uygulamasının işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir ve H_{3d}: İşletmelerin bilginin depolanması ve dokümantasyonu uygulamasının işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir hipotezleri analiz bulguları tarafından desteklenerek kabul edilmiştir. Diğer yandan H_{3e}: *İşletmelerin bilginin değerlendirilmesi uygulamasının işletmelerin performansına etkisi işletmelerin strateji formülasyon yeteneğine göre değişmektedir* hipotezi analiz bulguları tarafından desteklenmemiştir.

Bilgi yönetimi uygulamaları ana değişkeninde olduğu gibi uygulamaların da tek tek işletme performansına etkisinde strateji formülasyon yeteneğinin düzenleyici rolünün olup olmadığı da literatürde ulaşılan kaynaklardan tespit edildiği kadarıyla daha önce çalışılmamıştır. Bu nedenle bu sonuçların karşılaştırılabileceği başka bir çalışma literatürde mevcut değildir. Ancak literatür incelendiğinde; yukarıda da belirtildiği gibi bazı bilgi yönetim uygulamalarının, işletme performansı ile ilişkili olduğu (örneğin; Rasula vd., 2012; Wang vd., 2012; Gholami vd., 2013; Yong-Hui vd., 2009; Shakee, 2015; Çakar vd., 2010'nin çalışmaları) ifade edilmiştir. Ayrıca bazı bilgi yönetimi uygulamalarının, stratejinin formülasyonunu etkilediği görülmektedir (örneğin; Simith, 2007; Moroofi vd., 2013; Mesci, 2011'in çalışmaları). Kaldı ki strateji formülasyon yeteneğinin tek tek işletme performansı ile ilişkisi konusunda tartışmalı sonuçlar elde edilmiş olsa da birçok araştırmada (örneğin; Slotegraaf ve Dickson, 2004'ün çalışması) elde edilen bulguların bu etkiyi kanıtlar nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede bilgi yönetimi uygulamalarının tek tek işletme performansına etkisinde strateji formülasyon yeteneğinin düzenleyici rolünün olmasının literatüre ve bu çalışmada sunulan diğer bulgulara uygun olduğu düşünülmektedir.

Diğer yandan bu zamana kadar özellikle reel sektörde bilgi yönetimi daha çok bilgi sistem altyapısının işletme içinde kurulması olarak algılanmıştır (Bagnoli ve Vedovato, 2014). Hâlbuki bilgi yönetimi uygulamalarının, bilgi sistemler, kültürel gereklilikler ve üst yönetim desteğinde olduğu gibi işletme performansı açısından önemli bir unsur

olduğu bu çalışmada ortaya konmuştur. Bu nedenle, bilgi yönetimi uygulamaları işletme içinde söz konusu temel altyapıların üzerine inşa edilecek plan, program, yöntem ve politikalar ile beraber oluşturulmalıdır.

Ayrıca yapılan alan araştırmasında bilgi yönetimi uygulamalarının strateji formülasyon yeteneğini ve işletme performansının etkilediği, hatta bir arada kullanıldıklarında strateji formülasyon yeteneğinin düzenleyici etki yaparak bilgi yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisini daha da yükselttiği ortaya konmuştur. Strateji formülasyon yeteneğinin bu rolü bilgi yönetimi uygulamalarının (bilginin değerlendirilmesi uygulaması hariç) tek tek işletme performansına etkisinde de anlamlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu; işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarını işletme içinde kurması halinde rakiplerine daha fazla kâr, pazar payı, etkinlik ...vb elde edebilecekleri, hatta uygulamaları, strateji formülasyonu yeteneği ile beraber kullanmaları durumunda daha da fazla performans sağlayabilecekleri yani rekabet avantajı elde edebilecekleri anlamına gelmektedir.

Bu çalışmadan hareketle yapılacak müteakip araştırmalarda aşağıda belirtilen önerilere uyulmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

- Bu çalışma, stratejinin formülasyon sürecine odaklanmıştır. Ancak literatüre (örneğin; Mintzberg, 1978'in strateji okullarına ilişkin tanımlaması) bakıldığında stratejinin farklı farklı sınıflandırmaları ve unsurları olduğu görülmektedir. Müteakip çalışmaların, bilgi yönetimi uygulamalarının, stratejinin bu özelliklerine etkisi üzerine yoğunlaşabileceği gibi stratejinin uygulanması ve denetimi süreçlerine de odaklanabileceği öngörülmektedir.

- Ayrıca bu tezde örneklem kümesi, Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi işletmesi olarak seçilmesine rağmen; özellikle finans ve bankacılık gibi hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde, müşterilere yönelik bilgilerin yoğun olarak kullanıldığı göz önüne alındığında, bilgi yönetimi uygulamaları, strateji formülasyon yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkinin yapılacak analizlerde daha farklı (muhtemelen daha yüksek) çıkabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalarda bu konunun incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

- Buna ilave olarak bilgi yönetimi uygulamaları genellikle ileri teknoloji şirketlerinde daha yüksek performans sağlamaktadır. Özellikle geleneksel üretim yöntemleri ile faaliyet gösteren tarım, orman, maden ürünlerine yoğunlaşmış işletmelerde bilgi yönetimi uygulamaları arzu edilen performansı sağlamıyor olabilir. Bu nedenle bilgi yönetimi uygulamaları ile yapılacak bir alan araştırmasında örnek evreninin daha çok yüksek ve orta yüksek teknolojik ürünler üreten ya da bilgi yoğun hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerden seçilmesinin gerektiği kıymetlendirilmektedir.



KAYNAKÇA

ADAIR, John; (2005), *Etkili Karar Vermek*, 2. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul.

ADAMİDES, Emmanuel ve Nikos Karacapilidis; (2005) “Knowledge Management and Collaborative Model Building in the Strategy Development Process”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 77–88.

AKGÜN, Ali Ekber ve Halit Keskin; (2003), “Sosyal Bir Etkileşim olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetim Süreci”, *G.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, No. 1, s. 175-188.

AKGÜN, Ali, Ekber, Halit Keskin ve Ayşe Günsel; (2009), *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Eflatun Yayınevi, İstanbul.

AKSARAYLI, Muhammet Fatih; (2010), *Kurumsal Bilgi Yönetiminin Kurumsal İletişim Araçlarına Etkisinin Modellenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı.

ALAVİ, Mohammad Taghi ve Azhdar Karami; (2009), “Managers of small and medium enterprisers: mission statement and enhanced organizational performance”, *Journal of Management Department*, Vol. 28, No. 6, pp.555-562.

ALİ SELMAN, M. Ayman; (2010), *Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALKOÇ, Gülistan Pınar; (2010), *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı İstanbul.

ALPKAN, Lütfihak ve Türkan Doğan; (2008), “Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, s.21-47.

ANDREEVA, Tatiana ve Aino Kianto; (2012), “Does Knowledge Management really mater? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic

performance”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 617-636.

ANSOFF, H. Igor; (1987) "Strategic Management of Technology", *Journal of Business Strategy*, Vol. 7, No. 3, pp. 28-39.

ARBUCKLE, James L.; (2013), *IBM SPSS AMOS 22 User's Guide*, AMOS Development Cooperation, IBM, USA.

ARGOTE, Linda; (2000), “ Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage for Firms”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.82, No.1, pp. 150-169.

AROLAT, Osman S. ve A. Çelik Kurtoğlu; (2012), **Yeni İş Yeni Fırsatlar**, Efil Yayınevi, Ankara.

ATUAHENE-GİMA Kwaku ve Janet Y. Murray; (2004), “Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness”, *Journal of Marketing*, No. 68, October, pp. 33–46.

AYYILDIZ, Hasan ve Ekrem Cengiz; (2006), “Pazarlama Modelinin Testinde Kullanılabilir Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.11, S.1, s.63-84.

AZHAR, Arooj, Sumera Ikram, Sajjad Rashid ve Shahnawaz Saqib; (2012), “ The Role of Leadership in Strategy Formulation and Implementation”, *International Journal of Management & Organizational Studies*, Vol. 1, No. 2.

BAGNOLİ, Carlo ve Marco Vedovato; (2014), “The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance”, *J Mngmt. Gov.*, No. 18, pp. 615–647.

BAHAEE, Mahmood S.; (1992), “Strategy-Comprehensiveness Fit and Performance”, *Australian Journal of Management*, 17, 2, December, The University of New South Wales, pp. 195-216.

BARCA, Mehmet; (2005), (Kenneth Richmond Andrews'den aktaran), “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, s. 7-38.

BARTKUS, Barbara, Myron Glassman, Bruce Mc Fee; (2006), “Mission Statement Quality and Finance Performance”, *European Management Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 86-94.

BARON, Reuben M., David A. Kenny; (1986), “The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.

BARUTÇUGİL, İsmet; (2002), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet; (2013), *Stratejik Yönetim*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; (2000), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara.

BAYRAM, Nuran; (2013), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi.

BAYRAKTAR, Berat Bir ve Asiye Kakırman Yıldız; (2007), “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği, *Bilgi Dünyası Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, sf. 280-296.

BETZ, Frederik; (2010), *Yönetim Stratejisi*, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara.

BOWMAN, Cliff ve David Asch; (1996), **Managing Strategy**, Mc Millan Press Ltd, London, UK.

BRENNEMAN, Greg; (1998), “Hemen Bir Seferde Continentel’i Nasıl Kurtardık?”, *Kriz Yönetimi*, *Harvard Business Review*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, çeviri Selim Atay, Türkiye Basımı Ekim 2000, s. 91-122, İstanbul.

BREWS, Peter J. ve Michelle R. Hunt; (1999), “Learning to Plan and Planning to Learn”, *Strategic Management Journal*, No. 20, pp. 889–913.

BRIOTTA, Richard J. ve Cara Gardner; (2013), “Knowledge Management as a Precursor to Effective Formulation of Business Level Strategies”, *Northeast Decision*

Sciences Institute, Annual Meeting Proceedings, April, pp. 1111.

BULUT, Çağrı, Lutfihak Alpkan ve Cengiz Yılmaz; (2009), “Stratejik Oryantasyonlar Ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, s.1-34.

BUNGAY, Stephen; (2011), “How to Make the Most of Your Company’s Strategy”, *Harvard Business Review*, January–February, pp. 132-140.

BÜYÜK, Köksal; (2010), “Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, EKİM, Vol. 5, No. 2, s. 219-235.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, Ömay Çokluk ve Nilgün Köklü; (2015), *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*, 17. Baskı, PEGAM Akademi, Ankara.

BYUKESERGE, Eugenie, John Munene, Laura Orobi; (2016), “Knowledge Management and Business Performance: Mediating Effect of Innovation”, *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 4, No. 4, pp. 82-92.

CARNEİRO, Alberto; (2000), “How does knowledge management influence innovation and competitiveness?.”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.4, No. 2, pp. 87–98.

CELEP, Cevat ve Buket Çetin; (2003), **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara.

CHANDLER, A. D.; (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, (12th ed.), Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, UK.

CHANDLER, A. D. Jr.; (1977), *The Visible Hand*, Harvard University Press: Cambridge, MA, UK.

CHANG, Tin-Chang, Shu-Hui Chuang; (2011), “Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy”, *Expert Systems with Applications*, No. 38, pp. 6170–6178

CHATTERJEE, Sidharta; (2014), “Managing Constraints and Removing Obstacles to Knowledge Management”, *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. XII, No. 4, pp. 25-39.

CHOİ, Byounggu ve Ana Maria Jong; (2010), “Assessing the Impact of Knowledge

Management Strategies Announcements on the Market Value of Firms”, *Information & Management*, No. 47, pp. 42–52.

CHOLIP, Robert; (2008), *Strategy Implementation: The Relationship Between Integrated Project Management, Knowledge Management And Strategic Project Portfolio Performance*, Dissertation Presented to the Graduate Faculty of the Marshall Goldsmith School of Management Alliant International University, San Diego, USA.

CHUNGYALPA, Wangchuk ve Bedanta Bora; (2015), “Towards Conceptualizing Business Strategies”, *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, Jan/Feb, Vol. 2, No. 1, pp. 73-83. 11p.

CHRISTENSEN, Larry B., R.Burke Jonson ve Lisa A.Turner; (2014), *Araştırma Yöntem Desen ve Analiz*, Çev.,Ahmet Akbay, Anı Yayıncılık, Ankara.

COŞKUN, Ali; (2006), “Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçümü ve Yönetim Uygulamaları”, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, s.119-136.

CURA, Tunçhan; (2009), *Yöneticiler için Bilişim Teknolojileri ve Enformasyon Sistemleri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ÇOMAKLI, Şafak Ertan, Kenan Mehmet Ekici ve Tarık Zeki Şahım; (2007), *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, A-C Yayınevi, Ankara.

ÇAPAR, Bengü; (2005), “Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlaması”, Konuşma Notu, ÜNAK'05: *Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması*, Kadir Has Üniversitesi, 22 Eylül, İstanbul.

ÇAKAR, Nigar Demircan, Sibel Yıldız ve Serkan Dur; (2010), “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, Nu. 1, s.71-93.

ÇETİNKAYA, Melek; (2009), “Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C. XI, No. II, s.219-239.

DALKIR, Kimiz; (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Inc. New York.

DARROCH, Jenny; (2005), “Knowledge Management, innovation and firm performance”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, pp.101-115.

- DAVENPORT, Thomas H.; (2006), “Analize Dayalı Rekabet”, *Esaslar Harvard Business Review’den En Kalıcı Yönetim Fikirleri*, Optimist Yayınları, Çev., Melis İnan, 2012, s. 33-66, İstanbul.
- DAVID, Fred R.; (1986), “The Strategic Planning Matrix-Quantitative Approach”, *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 5, pp.102-107.
- DAVID, Fred R.; (1986), *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing Company A Bell & Howell Company, Ohio, ABD.
- DAVID, Fred R.; (2007), *Strategic Management Concepts*, Eleventh Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- DAVID, Forest R. ve Fred R. David; (2003), “It’s time to redraft your mission statement”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 24, No.1, pp.11-14.
- DE BRÚN, Caroline; (2005), *ABC of Knowledge Management*, NHS National Library For Health: Knowledge Specialist Library, <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>.
- DEMİR, Volkan ve Oğuzhan Bahadır; (2007), ”Muhasebe Manipülasyonu Yöntemler ve Teknikler”, *Mali Çözüm Dergisi*, İSMMMO- (Hakemli), Yıl:17, Sayı:84, Kasım-Aralık, s.103-119
- DEMİREL, Yavuz ve Zeliha Seçkin; (2008), “Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 8, s.107–122.
- DESOUZA, Kevin ve Roberto Evaristo; (2003), “Global Knowledge Management Strategies”, *European Management Journal*, Vol.21, No.1, pp. 62–67.
- DIGMAN, Lester A.; (1986), *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*, R.R.Donnelle & Sons Company, USA.
- DONOGHUE, Leigh P., Jeanne G. Harris ve Bruce A. Weitzman; (1991), “Knowledge Management Strategies that Create Values” *Outlook*, No. 1, pp. 48-53.
- DRUCKER, F. Peter; (1998), “The coming Of New Organization”. *Harvard Business Review*, January- February.

DRUCKER, F. Peter; (1999), *21'nci Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları*, ikinci Baskı, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul.

DURNA, Ufuk ve Murat Türk; (2014), “İşletme Analiz”, Editörler: OKUMUŞ, Fevzi, Mustafa Koyuncu ve Ebru Günlü, *İşletmelerde Stratejik Yönetim Kavramlar-Stratejiler-Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EARL, Michael; (2001), “Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy”, *Journal of Management Information System*, Vol. 18, No. 1, pp. 215-233.

EREN, Erol; (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.

EREN, Erol; (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ERKUT, Haluk; (2009), *Yönetim'in Kanatları Stratejik Yönetimin Temelleri*, Yalın Yayıncılık, İstanbul.

FAYOL, Henri; (2017), *Administration Industrielle et Generale*, H.Dunod Et E. Pinat Editeurs, Paris.

FIELD, A.; (2009), *Discovering Statistic Using SPSS*, 3th Edition, SAGE Publications Asia-PacificPte Ltd., London.

FERDINAND, Augusty; (2002), “Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian”, *Journal Sain Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No. 1, pp.1- 22.

FREDRICKSON, James W. ve Terence R. Mitchell; (1984), “Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment”, *Academy of Management Journal*, Jun, Vol. 27, No. 2, pp.399-423.

FREDRICKSON, James; (1984), “The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions” *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 445-466.

FREDRICKSON, James W.ve Anthony L. Iaquinto; (1987), “Incremental Change, its Correlates, and the Comprehensiveness of Strategic Decision Processes.”, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 5p, pp.26-30.

GARİH, Üzeyir; (2008), *Yönetim Teknikleri*, Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim

Hizmetleri Ltd.Şti. İstanbul.

GARRIGA, Helena, Georg Von Krogh, Sebastian Spaeth; (2013), “How constraints and knowledge impact open innovation”, *Strategic Management Journal*, No. 34, pp. 1134-1144.

GELMAN, A.; (2013), “P Values and Statistical Practice”, *Epidemiology*, Lippincott Williams & Wilkins Publishers, Vol.24, No.1, January, pp. 69-72.

GICA, Oana Adriana; (2011), *Strategic Management Process in Small and medium Sized Enterprises*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of Economics and Business Administration, Babes-Bolyai University Cluj Napoca Romanya.

GHOLAMİ Mohamad H., Mehrdad Nazari Asli, Salman Nazari Shirkouh, Ali Noruzy; (2013), “Investigating the influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study”, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 10, No. 2, pp.205-2016

GLICK, W. H., G. P. Huber, C. C. Miller, D. H. Doty ve K. M. Sutcliffe; (1990), “Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments”, *Organization Science*, No. 1, pp. 293–312.

GOLDBERG, Robert A.; (1998), “A New Lens on Mission and Vision”, *Leadership in Action*, Vol. 18, No. 3, pp. 6-12.

GOLDRAT, Eliyahu M.; (2012), *Amaç*, Optimist Yayınları, Tercüme: Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul.

GOLD, H. Andrew, Arvind Malthotra ve Albert H. Segars; (2001), “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”, *Journal of Management Information System*, Summer, Vol. 18, No. 1, pp.185-214.

GOROVAIA, Nina ve Josef Windsperger; (2010), “The Use of Knowledge Transfer Mechanisms in Franchising”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 12–2.

GÖKÇE, Orhan ve Ali Şahin; (2003), "Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetişel Roller ", *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B. Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:6, s. 132-154.

GÖKMEN, Aytaç ve Ahmet Buğra Hamşioğlu; (2011), “Tacit knowledge and its correlation to innovation and performance in obtaining competitive advantage: a study in a business operating in the textile industry”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, s. 19-34.

GÖKSEL, Aykut; (2009), *Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları: Kozmetik Ürünleri Alanında Rekabet Algılaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GRANT, Robert M. ve Judith Jordan; (2012), *Stratejinin Temelleri*, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara.

GRANT, Robert M.; (1991), “The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp.114–135.

GRAVETTER, F. ve Larry B. Wallnau; (2013), **Statistic for the Behavioral Science**, 9th Edition, Cengage Learning, Wadsworth, USA.

GUPTA, Abhishek; (2013), “Global business strategy: formulation and operations”, *Research Journal of Business Management and Accounting*, Vol. 2, No. 4, May, pp. 083- 087.

GUPTA, Vishal K.; (2006), *Firm Strategy and Knowledge Management in Strategic Supply Chain Relationship: Knowledge Base View*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Missouri Colombia.

GÜNSEL, Ayşe ve Ayça Tükel; (2011), “Does Information Technology Capability Improve Bank Performance? Evidence from Turkey “, *International Journal of e-Business and e-Government Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 41-49.

HALAWI, Leila A., Richard V. McCarthy ve Jay E. Aronson; (2006), "Knowledge management and the competitive strategy of the firm", *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 4, pp. 384 – 397.

HANSEN, Morten T., Nitin Nohria ve Thomas Tierney; (1999), “What is Strategy for Managing Knowledge”, *Harvard Business Review*, March-April, pp.106-116.

HARD, B.H.L.; (2002), *Strateji Dolaylı Tutum*, Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi,

Ankara, s.249-283.

HART, Stuart; (1992), "An Integrative framework for strategy making processes", *Academy of Management Review*, No. 17, pp.327-351.

HART, Stuart ve Catherine Banbury; (1994), "How strategy-making progresses can make differences", *Strategy Management Journal*, May, Vol. 15, pp.251-269.

HASANZADEH, Mehrdad ve Seyedeh Faezeh Sadati Seyed Mahaleh; (2013), "Effect of Knowledge Management on Success of Customer Relationship Management in Eghtesad Novin Bank of Tehran", *Int. J. Buss. Mng. Eco. Res.*, Vol. 4, No. 6, pp.839-848.

HATZİCHRONOGLU, T.; (1997), "Revision of High Technology Sector and Product Classification", *OECD Science Technology and Industry Working Pages*, 1997/02, OECD Publishing, Paris.

HAYES, F. A.; (2013), *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression –Based Approach*, The Guilford Press, New York, USA.

HELVACI, M. Akif; (2002), "Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:35, Sayı: 1-2, s.155-169.

HENDERSON, Bruce D.; (1989), "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing, November- December, pp.139-143.

HOFER, Charles W. ve Dan Schendel; (1978), **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing Co Minnesota, USA.

HOMBURG, Christian, Martin Artz ve Jan Wieseke; (2012), "Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance?", *Journal of Marketing*, American Marketing Association, May, Vol. 76, pp. 56–77.

HOOPER, D., J. Coughlan ve M. Mullen; (2008), "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 6, No. 1, pp. 53-63.

HOWARD, Thomas; (2007), "Business school strategy and the metrics for success",

Journal of Management Development, Vol. 26, No. 1, pp. 33–42.

HU, Li-tze ve Peter M. Bentler; (1999), “Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives , *Structural Equation Modeling*” , *A Multidisciplinary Journal*, Vol.6, No.1, pp.1-55.

HUGHES, Paul, Robert E. Morgan, Mathew Hughes ve Nick Lee; (2006), ” Product-Market Strategy Comprehensiveness And Business Performance: An Analysis Of Antecedents And Moderators.”, *American Marketing Association (AMA) Winter Educators' Conference Proceedings*, No.17, pp.57-58.

İMREK, M.Kemal; (2003), *Karar Verme Teknikleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

İNCE, Mehmet ve Ercan Oktay; (2006), “Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:10, Yıl: 9, Haziran, s.15-30.

İPÇİOĞLU, İsa ve Zafer Erdoğan; (2005), “İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2, s. 90-112.

İPEK, Enes; (2010), *İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi ve Ümit Alınacak; (2013), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

İŞİK, Murat Birkan; (2010), *Kriz Dönemlerinde Odaklanma Stratejileri Ve Odaklanma Türlerinin İşletme Performansına Etkisi: Adana Kobileri Üzerinde Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İŞİĞİÇOK, Erken; (2008), Performans Ölçümü, Yönetimi ve Analizi, *İstanbul Üni. Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı:7, s.1-23.

JAVERNIK-WILL, Amy; (2013), “Local Embeddedness and Knowledge Management Strategies For Project –Based Multi-National Firms”, *Engineering Management Journal* Vol.25, No. 3, pp.16-26.

KALAYCI, Ş.; (2016), *SSPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 7.Baskı,

Asil Yayın Dağıtım AŞ., Ankara.

KAPLAN, S.Robert ve David P. Norton; (2009), **Balanced Scorecard**, Sistem Yayıncılık, Çev., Serra Egeli, Sis.Yay.No. 207, Beşinci Basım, İstanbul.

KARABAĞ, Filiz Solmaz; (2008), *Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARASAR, Niyazi; (2015), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 28'nci Basım, Nobel Akademik yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti., Ankara.

KELLER, Roy Heath; (2014), "Is Team Based Tacit Knowledge Transferable? Players as Strategic Resources", *Journal of Management Policy and Practices*, Vol. 15, No. 4, pp. 40-50.

KELESSIDIS, Vassilis; (2000), *Benchmarking*, Report produced for EC founded Project, Thessaloniki Technology Park, Greece.

KIRIM, Arman; (2004), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, Ankara, s.85-36.

KIANTO, Aino; (2008), "Assessing Organizational Renewal Capability", *International Journal of Innovation and Regional Development*, Vol. 1, No. 2, pp. 115-129.

KIANTO, Aino ve Tatiana Andreeva; (2014), "Knowledge Management Practices and Results in Service Oriented versus Product Oriented Companies", *Knowledge and Process Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 221-230.

KING, W. R.; (2009), "Knowledge Management and Organizational Learning", *Annals of Information Systems*, pp.4.

KİM, W. C.ve R. Mauborgne; (2005), **Mavi Okyanus Stratejisi-Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak**, CSA Yayın Ajansı, İstanbul.

KLINE, Rex B.; (2011), *Principles and Practices of Structural Equation Modeling*, Third Edition, The Guilford Press, New York, USA.

KOSSOFF, Leslie L.; (1998), "Trying Quality to Strategy To Ensure The Success of Both", *National Productivity Review*, Winter, John Wiley & Sons. Inc., pp. 29-36.

KOZA, Metin; (2008), *Bilgi Yönetimi*, Kum Saati Yayın Dağıtım Ltd.Şti. İstanbul.

KÖSE, Arzu; (2008), *Stratejik Yönetim*, Kum Saati Yayın Dağıtım Ltd.Şti. İstanbul.

KRUGER, C. J. ve M. M. M. Snyman; (2002), “Interdependency between strategic management and the formulation of an information and communication technology strategy”, *South African Journal of Information Management*, Vol. 4, No. 2, June, pp. 1-17.

KUL, Seval; (2014), “İstatistik Sonuçlarının Yorumu: P Değeri ve Güven Aralığı Nedir?”, *Ekstraplevral*, Türk Toraks Derneği, s.11-13.

KUNT, Şule; (2012), *Türkiye’de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon Ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KURT, Mustafa, Kemal Demir ve Nazım Duygu; (2012), “Uzun Yaşayan Firmalarda Strateji: Bursa İlinde Faaliyet Gösteren Firmalara İlişkin Bir Araştırma”, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 Mayıs 2012, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

KURTULUŞ, Kemal; (2010), *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

KUŞ, Elif; (2009), *Nicel Nitel Araştırma Teknikleri*, Anı Yayıncılık, Ankara.

KUŞKUVAN, Salih ve Eren Duygu; (2014), “Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, s.177-193.

LAUDON Kenneth G. ve Jane P. Laudon; (2012), **Management Information Systems Managing the Digital Firm**, Twelfth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

LEITNER, Karl-Heinz; (2014), “Strategy formation in the innovation and market domain: emergent or deliberate?”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 354-375.

LIEBOWITZ, Jay; (2003), “A Knowledge Management Strategy for the Jason Organization: A Case Study”, *Journal of Computer Information System*, pp.1-6.

LIVIERATOS, Antonios; (2009), “Designing a Strategy Formulation Process for New,

Technology-Based Firms: a Knowledge-based Approach” *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 2, June, pp.245-254.

LÓPEZ, Salvador Vivas; (2005), "Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities", *Management Decision*, Vol. 43, No. 5, pp. 661–669.

LUECKE, Richard; (2010), *Strateji*, Harvard Business Press, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Çev., Turan Parlak, 2. Baskı, İstanbul.

MACMILLAN, Ian ve Martin Ihrig; (2015), “Kritik Bilgilerinizi Yönetmek”, *Harvard Business Review Türkiye*, Ocak-Şubat, <http://www.hbrturkiye.com>.

MAROOFI, Fakhraddin, Hossein Nayebe ve Marzieh Dehghani; (2013), “Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance”, *International Journal of Research in Social Science.*, Vol.3, No.3, pp.27-37.

MARTI, José Viedma ve Maria do Rosário Cabrita; (2013), “ICBS Intellectual Capital Benchmarking System: A Practical Methodology for Successful Strategy Formulation in the Knowledge Economy”, *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management Organizational Learning*, Academic Conferences & Publishing International Ltd., pp. 445-454.

MENDEŞ, M., S.Subaşı ve E.Başpınar; (2005), “Bilimsel Çalışmalarda P-Değerinim Rapor Edilmesi”, *Tarım Bilimleri Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 4, pp. 359-363.

MENON, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani T. Adidam ve Steven W. Edison; (1999),”Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test”, *Journal of Marketing*, No. 63, pp.18–40.

MESCİ, Muammer; (2011), *Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MEYDAN, Cem Harun ve Harun Şeşen; (2015), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, İkinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

MICHEL, Stefan; (2014), “Daha Fazla Değer Yakalayın“, *Harvard Business Review Türkiye*, Ekim, <http://www.hbrturkiye.com>.

MILES, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman Jr.; (1978)

“Organizational Strategy, Structure, and Process”, *Academy of Management Review*, Jul, pp. 546-562.

MILLER, C.Chet; (2008), “Decisional Comprehensiveness and Firm Performance: Towards a More Complete Understanding”, *Journal of Behavioral Decision Making*, No.21, Published online 14 May 2008 in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com), pp.598–620.

MINTZBERG. Henry; (1973), “Strategy Makin in Tree Modes”, *California Management Review*, (pre-1986), winter, Vol. XVI, No. 2, pp. 44-53.

MINTZBERG. Henry; (1978), “Patterns in Strategy Formation”, *Management Science*, Published by: Institute For Operation Research and the Management Sciences (INFORMS), Vol. 24, No. 9, (May), pp. 934-948.

MINTZBERG, H., B.Ahlstrand, J.Lampel; (1998), *Strategy Safari; A Guided Tourthrough The Wilds of Strategic Management*, 2’nd Ed., The Free Press, New York, USA.

MIRZAKHANI, Maliheh, Elahe Parsaamal ve Abolghasem Golzar; (2014) Strategy Formulation with SWOT Matrix: A Case Study of an Iranian Company”, *Global Business and Management Research (GBMR): An International Journal*, Vol. 6, No. 2, pp.150-168.

MAROOFI, Fakhraddin, Hossein Nayebi ve Marzieh Dehghani; (2013), “Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance” *International Journal of Research in Social Science.*, Vol. 3, No. 3, pp. 27-37.

MOWERY, David C.; (2010), (Chandler’den aktaran) “Alfred Chandler and knowledge management within the firm”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, No. 2, pp. 483–507.

MUSLU, Şükrü; (2014), *İşletmelerde Vizyon ve Misyon Kavramlarının Kullanımında Oluşan Karmaşıklık; Türkiye’de İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

NEWMAN, Brian (Bo) ve Kurt W. Conrad; (1999), “a Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices and Technologies”, *Choosing Knowledge*

Management Technology Panel, Santa Clara, California.

ODABAŞI, Hüseyin; (2005), "Bilgi Yönetimi Sistemi". *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Ed.: COŞKUN Can Aktan ve İSTİKLAL Y. Vural. Çizgi Kitabevi, Konya.

OK, Kerem; (2013), "Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş", Editör: GÜLSEÇEN, Sevinç, *Bilgi ve Bilginin Yönetimi*, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul.

OKUYAN, H.Aydın; (2013), "Türkiye'deki En Büyük 1000 Sanayi İşletmesinin Kârlılık Analiz", *Business and Economics Research Journal*, Vol.4, No. 2, pp. 23-26.

ÖĞÜT, Adem; (2001), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÖZDEMİRCİ, Fahrettin ve Cengiz Aydın; (2007), "Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi", *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, Cilt:21, Sayı: 2, s. 164-185.

PANORAMA CONSULTING; (2014), "2014 ERP Report a Panorama Consulting Solutions Research Report" [http: // Panorama- Consulting.com/resource-center/erp-report/](http://Panorama-Consulting.com/resource-center/erp-report/)

RAPP, William; (1973), "Strategy Formulation and International Competition", *Colombia Journal of World Business*, summer, pp. 98-112.

PEARCE II, John A. ve Fred David; (1987), "Corporate Mission Statements: The Bottom Line", *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.2, pp.109-116.

PEPPARD, Joe ve Donald A. Marchand; (2013), "IT Neden Analitikte Sınıfta Kaldı?", *Harvard Business Review Türkiye*, Ocak-Şubat, [http: //www.hbrturkiye.com](http://www.hbrturkiye.com).

PERU, Oğuz Enis; (2010), *İşletmelerde Performans Ölçümlemesi ve Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PIEST, Bert; (1994), "Planning Comprehensiveness and Strategy in SME's", *Small Business Economics*, Kluwer Academic Publishers, the Netherland, No. 6, pp.387-395.

POISTER, Theodore H., Lauren Hamilton Edwards, Obed Q. Pasha ve Jason Edwards; (2013), "Strategy Formulation and Performance", *Public Performance & Management Review*, Vol. 36, No.4, June, pp. 585–615.

PALLANT, Julie; (2010), *SPSS Survival Manuel A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS*, 4th Edition, McGraw Hill Companies, USA.

PORTER, M. E.; (1996), “What is the Strategy”, *Harvard Business Revive*, November-December, pp. 61-78.

PORTER, M. E.; (2008), “The Five Competitive Forces that Shapes Strategy”, *Harvard Business Revive*, January, pp. 78-93.

PORTER, M. E.; (2008), *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul,

POWELL, Thomas C. ve Anne Dent-Micallef; (1997); 'Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources', *Strategic Management Journal*, No. 18, pp. 375-405.

PRIEM, R. L., A. M. A. Rasheed ve A. G. Kotulic; (1995), “Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance”, *Journal of Management*, No. 21, pp. 913–929.

RAMALINGAM, Ben; (2005), *Implementing Knowledge Strategies : Lessons from International Development Agencies*, Overseas Development Institute, U.K.

RASULA, Jelena, Vesna Bosilj Vuksic, Mojca Indihar Stemberger; (2012), “The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance”, *E/B/R Economic and Business Review*, Vol.14, No. 2, pp. 147-168.

RENKAL, Seval; (2012), *Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların Analiz*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

RUSS, Meir, J. Greg Jones ve Jeannette K. Jones; (2007), “Knowledge Based Strategies and Systems: A Systematic Review”, *Knowledge Management Strategies: A Handbook of Applied Technologies*, edited by LYTRAS Miltiadis, Meir Russ, Ronald Meier Naeve presented at APAMB Conference 10 Mart 2007, IDEA Group Publishing, Singapore.

SALANT, Priscilla ve Don A.Dillman; (1994), **How to conduct your own survey**, John Wiley Pub. New York.

SARAYLI, Murat; (2007), “Girişimcilerin Ayak İzleri”, *Genç Girişimcilerin Başarı*

Sırları, Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD), Hayat Yay. İlt. Yap. Eğt. Hiz.ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

SARBAH, Alfred ve Doris Otu-Nyarko; (2014) “An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception)”, *Open Journal of Business and Management*, Scientific Research Publishing Inc. No. 2, pp. 231-249.

SARUHAN, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız; (2013), **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul.

SCARSO, Enrico ve Ettore Bolisani; (2010), “Knowledge-Based Strategies for Knowledge Intensive Business Services: a Multiple Case-study of Computer Service Companies”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No. 1, pp. 151-160.

SCHULTZ, Howard ve Dori Jones Yang; (2014), **Starbucks-Gönlünü İşe Vermek**, Babali Kültür Yayıncılığı, Sayı: 5, Şubat, İstanbul.

SEÇER İsmail; (2015), *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*, Genişletilmiş 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.

SELZNICK, Philip, (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row, Peterson, Evanston Il.

SHAW, D. ve J. S. Edwards; (2005), “Manufacturing Knowledge Management Strategy”, *International Journal of Production Research*, preview article, pp.1-18.

SHAKEEL, Ahmed, Mohammad Fiaz, Mohammad Shoaib; (2015), “Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: an Empirical study of Banking Sector in Pakistan”, *FWU Journal of Social Sciences*, Winter, Vol. 9, No. 2, pp. 147-167.

SHİ, Xing; (2010), *Knowledge Management in China and Finland, A Cross Country Comparison*, Lappeenranta University of Technology School of Business, Finland, St. Petersburg State University Graduate School of Management Master in International Technology and Innovation Management, <http://www.doria.fi/handle/10024/63018>.

SHRIVASTAVA, Paul ve Sybille Persson; (2014), ”A Theory of Strategy – Learning

From China From walking to sailing” *M@n@gement, the journal official of Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, <http://www.management-aims.com>, pp. 38-61.

SLATER, Stanley. F., Eric. M. Olso ve G. Thomas. M. Hult; (2006), “The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability–Performance Relationship”, *Strategic Management Journal*, No. 27, pp. 1221–1231.

SLATER, Robert; (2001), *Büyük Maviyi Kurtarıırken: IBM CEO’su LouGerstner’den Liderlik Dersleri ve Dönüşüm Taktikleri*, Çev., Barış Öztok, Birinci Baskı, Literatür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama, Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti, İstanbul.

SLOTEGRAAF, Rebecca J. ve Peter R. Dickson; (2004), “The Paradox of a Marketing Planning Capability”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. A, pp. 371-385.

SMITH, David J.; (2014), “Have you formed a personal mission statement?”, *Grand Rapids Business Journal*, December, No. 15, pp. 9-10.

SMITH, Trevor A.; (2006), *Knowledge Management and It’s Capabilities Linked to the Business Strategy For Organizational Effectiveness*, H.Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, USA.

SNYMAN, Retha ve Cornelius Johannes Kruger; (2004), “The Independency between Strategic Management and Strategic Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 5-19.

SOHRABI, Shahla ve Mirali Seyed Naghavi; (2014), “The Interaction of Explicit and Tacit Knowledge”, *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, pp. 363-369.

SOO, Christine, Timothy Devinney, David Midgley ve Anne Deering; (2002), “Knowledge Management: Philosophy. Processes, and Pitfalls”, *California Management Review*, Vol. 44, No.4, summer, pp. 129-150.

STEENSEN, Elmer Fly; (2014), “Five types of organizational strategy”, *Scandinavian Journal of Management*, September, Vol. 30, No. 3, pp. 266-281.

- STONICH, Paul J.ve Susan Graham Wernecke; (1982); “Strategy Formulation: What to Avoid; How to Succeed”, *Management Review*, May 1, Vol. 71, No. 5, pp. 25-42.
- SUFİ, Tahir ve Howard Lyons; (2003), “Mission statements exposed”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No.5, pp. 255-262.
- SVEIBY, Karl-Erik; (2001), "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 4, pp. 344–358.
- ŞAHİN, Meltem Dil; (2014), “Stratejik Yönetime Giriş”, Editörler: OKUMUŞ, Fevzi, Mustafa Koyuncu ve Ebru Günlü, *İşletmelerde Stratejik Yönetim Kavramlar-Stratejiler-Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ŞAHİN, Yusuf; (2009), *Bilgi Yönetimi Ve Tedarik Zinciri Yönetimindeki Uygulamaları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞENGÜL, Ramazan; (2007), (Henri Fayol’dan aktaran) “Henri Fayol’un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar”, Celal Bayar Üniversitesi *İİBF. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 14,Sayı: 2, s. 257-273.
- TABACHNICK, Barbara G. ve Linda S. Fidell; (2013), **Using Multivariate Statistics**, sixth Ed., Pearson, Boston, USA.
- TAKEUCHI, Hirotaka; (2013), “Knowledge-Based View of Strategy”, *Universia Business Review*, Cuarto Trimestre, pp. 68-79.
- TANRIVERDİ, Hüseyin ve N. Venkatraman; (2005), “Knowledge Relatedness and the Performance of Multibusiness Firms”, *Strategic Business Journal*, No. 26, pp. 97-119.
- TEZCAN, Can; (2008), *Yapısal Eşitlik Modelleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- TDK (Türk Dil Kurumu); (2005), *Türkçe Sözlük*, Ankara.
- TOALDO, Ana Maria Machado, Simone Regina Didonet ve Fernando Bins Luce; (2013), “The Influence of Innovative Organizational Culture on Marketing Strategy Formulation and Results”, *Latin American Business Review*, No. 14, pp. 251–269.
- TONTA, Yaşar ve M. Emin Küçük; (2005), “Main Dynamics of the Transition from Industrial Society To Knowledge Society”, in Proceeding of Third International

Symposium on “Society, Governance, Management and Leadership Approaches in the Light of Technological Developments and the Information Age” (İstanbul 2-5 May) Ed: Ali Erdinç, The Turkish General Staff Directorate of Military History Strategic Studies and Inspection Publications, Ankara.

TOPTAŞ, Metin; (2014), *The effect of competitive strategies and the comprehensiveness of strategic analysis on firm performance: an empirical research on İSO's top 1000 Turkish manufacturing firms*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TRACEY, Michael, Mark A. Vonderembse ve Jeen-Su Lim; (1998), “Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 411–428.

TURAN, Orhan; (2007), ”İnatçı, İnançlı, Kararlı Bir Yatırımcı”, Editör Erk Acarer, *Genç Girişimcilerin Başarı Sırları*, TÜGİAD, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

TÜRKDOĞAN, Orhan; (2008), *Bilimsel Araştırma Metodolojisi*, Timaş Yayınları, İstanbul.

TURUNÇ, Ömer; (2006), *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TZU, Sun; (1996), *Savaş Sanatı*, İngilizceden Çev., Sibel Özbudun, Zeynep Ataman, Anahtar Kitaplar, İstanbul.

UZUN, Hatice ve Ufuk Durna; (2008), “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Haziran, Cilt: 1, Sayı: 1, s.30-40.

ÜLGEN, Hayri ve S.Kadri Mirze; (2010), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5. Baskı, BETA Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul.

VEETTİL, Nandakumar Mankavil Kovil; (2008), *Strategy Formulation and Implementation in Manufacturing Organizations: The Impact on Performance*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Middlesex University Business School.

VENKATRAMAN, N. ve V. Ramanujam; (1986), “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches”, *The Academy of*

Management Review, Vol.11, No. 4, pp. 801-814.

VERONA, Gianmario; (1999), "A Resource-Based View Of Product Development", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 132–142.

VORHIES, Douglas W. ve Neil .A. Morgan; (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, No. 69, January, pp. 80-94.

VURAL, Z. Beril Akıncı; (2012), *Kurum Kültürü*, İletişim Yayınları, İstanbul.

WALSH, James P.ve Gerardo Rivera Ungson; (1991), "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. I, pp. 57-91.

WALTERS, B. A. ve, S. N. Bhuian; (2004), "Complexity absorption and performance: A structural analysis of acute-care Hospitals", *Journal of Management*, No. 30, pp. 97–121.

WANG Gao-Liang, Yu-Je Lee, Lung-Yu Chang ve Mei-Feni Wu; (2012), "The Influence of Knowledge Management and Brand Equity on Marketing Performance: a Case Study of a Japanese Automaker's Branch in Taiwan", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Vol. 4, No. 2, pp. 30-51.

WHISNANT, Billy ve Odai Khasawneh; (2014), "The Influence of Leadership and Trust on the Sharing of Tacit Knowledge: Exploring a Path Model", *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp. 1-17.

WIDODO; (2011), "Building Strategy Quality", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 8, August, pp. 180-192.

VON KROGH Georg, Kazuo Ichijo ve İkujiro Nonaka; (2002), *Bilginin Üretilmesi*, Dışbank Kitapları, Kelebek Matbaası, İstanbul.

WU, Z. Y., X. G. Ming, L. Ne. He, M. Li ve X. Z. Li; (2014), "Knowledge Integration and Sharing for Complex Product Development", *International Journal of Product Research*, Vol.52, No.21, pp. 6296-6313.

WU, Z. Y., X. G.Ming, Y. L.Wang, L. Wang; (2014), "Technology Solutions For Product Lifecycle Knowledge Management: Framework And A Case Study", *International Journal of Production Research*, Taylor&Francis Group, Vol. 52, No.21,

pp. 6314–6334.

WU, Wei-Wen ve Yu-Ting Lee; (2007), “Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process”, *Expert Systems with Applications*, No. 32, pp. 841–847.

YANNOPOULOS, Peter; (2011), ”Impact of the Internet on Marketing Strategy Formulation”, *International Journal of Business and Social Science*, Centre for Promoting Ideas, USA, October, Vol. 2, No. 18; pp. 1-7.

YANG, Yi, Shinichirou Nomoto ve Sam Kurokawa; (2013), ”Knowledge transfer in corporate venturing activity and impact of control mechanisms”, *International Enterprise Management Journal*, No. 9, pp. 21–43.

YANG Jie; (2010), “The Knowledge Management Strategy and Its Effects on Firm Performance: A Contingency Analysis”, *International Journal of Production Economics*, No. 125, June, pp. 215-223.

YAZDANI, Naveed ve Ayesha Gulzar; (2013), ”Using Metaphors in Strategy Formulation”, *Business Review*, Vol. 8, No. 2, July–December, pp. 30-41.

YILDIRIM, Melek; (2003), *Sektörel Strateji Dayanakları ile Vizyon ve Misyon İçerikleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILDIZ, Sabahattin; (2010), “İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 180, Sayı: 36, Ağustos-Aralık, s.179-193.

YILDIZ, Sabahattin; (2011), “Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, No. 3, s.11–28.

YILMAZ, Bülent; (2003), “Toplumsal İletişim ve Kütüphane”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, s. 11-29.

YILMAZ, Hüseyin; (2014), “Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi”, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 51-68.

YİĞİTER, Şule Yüksel; (2011) “İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti

İlişkisi”, *İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Türk Dünyası Kırgız Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 23, Ocak-Şubat-Mart, s.1-17.

YONG-HUI Li, Jing-Wen Huangb, Ming-Tien Tsai; (2009), “Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 4, May, pp. 440-449

ZACK, Michael H.; (1999), "Managing codified knowledge”, *MIT Sloan Management Review*, Summer, Vol. 40, No. 4, pp. 45-58.

ZAİM, Halil; (2003), *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ZAİM, Halil; (2005), *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, No. 106, Ankara.

ZAİM, Halil; (2006), “Bilgi Yönetiminde Performans Ölçümü”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Vol. 56, No. 2, s. 915-922.

ZERENLER, Muammer; (2005), “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçülmesine Yönelik Bir Çalışma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, No.1, s.1-36.

ZEMPLICKIENE, Vaida ve Dimitrios Ioannis Maditinos; (2012), “Marketing Strategy Formulationfor Innovative Product Development Process”, *Verslas: teorija ir praktika*, Vol. 13, No. 4, pp. 365-374.

ZHOU, Kevin Zheng ve Caroline Bingxin Li; (2012), “How knowledge affects radical innovation : knowledge base, market knowledge acquisition, internal knowledge sharing”, *Strategic Management Journal*, No. 33, pp. 1090-1102.

EKLER

EK 1: Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Strateji Formülasyonu Yeteneğine Ve İşletme Performansına Etkisine İlişkin Araştırmanın Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Yalova Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Doktora programı tez çalışması için yapılan bu anketin amacı işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarının strateji formülasyonu yeteneğine, dolayısı ile işletmenin performansına pozitif etkisinin olup olmadığını sorusunu bilimsel yöntemler ile ortaya koymaktır. Sadece akademik amaçlı kullanılacak olan bu ankette hiçbir şekilde işletmenize ait özel bilgi vermeniz istenmemekte, yalnızca konuya ilişkin görüşleriniz sorulmaktadır. Ankete verilen cevaplar hiçbir üçüncü şahıs ve kurumlarla paylaşılmayacaktır. Talep ettiğiniz takdirde araştırmanın toplu sonuçları tezin kabulü sonrasında e-mail adresinize gönderilecektir. İlginiz ve yardımınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

BİRİNCİ BÖLÜM - Aşağıda işletmeye ait genel bilgiler sorulmaktadır.		
1.	İşletme Adı	
2.	Sektör	
3.	İhracat yapıyor musunuz?	Evet () Hayır ()
4.	Firmanın Kuruluş Yılı	
5.	Yanıtlayanın Pozisyonu	Yönetim Kurulu Üyesi () Üst Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetici ()
6.	Firmada Çalışma Süreniz	 yıl ay
7.	Çalışan Sayısı	
8.	İşletmenin Yapısı	%.....Yabancı,Ö zel Sermaye %.....Yerli, Özel Sektör %.....Kamu
9.	Bir holding ya da işletme grubuna ait olma durumu	Var () Yok ()
10.	Sektördeki Rekabet Şiddeti	☐ Çok Düşük ☐ Düşük ☐ Orta ☐ Yüksek ☐ Çok Yüksek
11.	Sektördeki Türbilans (değişim) Şiddeti	☐ Çok Düşük ☐ Düşük ☐ Orta ☐ Yüksek ☐ Çok Yüksek

İKİNCİ BÖLÜM – Bilgi Yönetimi (Shi, 2010)

Aşağıda siz katılımcıların “Bilgi Yönetimi” konusuna ilişkin görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Aşağıdaki ifadeye “**1. Hiç Katılmıyor (sanız) um, 2 Katılmıyor (sanız) um, 3. Kararsız (sanız) ım, 4. Katılıyor (sanız) um, 5. Kesinlikle Katılıyor (sanız) um** “ yazan bloğa X işareti koyunuz.

Bilginin Elde Edilmesi		1	2	3	4	5
1	İşletmemiz, sık sık organizasyonunun dışında yeni bilgileri arar.					
2	Personelimiz düzenli olarak dış kaynaklardan bilgi temin ederler.					
3	İşletmemiz düzenli olarak müşteri ihtiyaçlarını analiz eder.					
4	İşletmemiz düzenli olarak rakiplerin sahip olduğu bilgileri elde etmeye çalışır.					
5	İşletmemiz düzenli olarak üniversiteler ve devlete ait kuruluşlarda dâhil kamuya ait araştırma kuruluşlarının bilgilerini tedarik eder.					
6	İşletmemiz düzenli olarak araştırma kuruluşları, müşteriler, tedarikçiler, rakipler diğer endüstri kaynaklarından elde edilen bilgiyi tedarik eder.					
Bilginin Üretilmesi		1	2	3	4	5
7	İşletmemiz sık sık yeni ürün ya da hizmetlere ilişkin bilgiler üretir.					
8	İşletmemiz sık sık yeni çalışma metodu ya da prosedürlere ilişkin bilgiler üretir.					
9	Eğer geleneksel yöntem uygun değilse işletmemiz yeni metotlar geliştirir.					
10	İşletmemizde sürekli olarak farklı birimler ile ortak yeni fikirler geliştirilir.					
11	İşletmemiz dış partnerlerimizle sürekli olarak yeni fikirler geliştirir.					
Bilginin Paylaşılması		1	2	3	4	5
12	İşletmemizde, bilgi ve malumatlar birimler ile aktif olarak paylaşılır.					
13	İşletmemizin farklı birimleri her zaman bilgiyi kendi aralarında paylaşırlar.					
14	İşletmemizde yönetim ve çalışanlar büyük miktarda bilgi ve malumat paylaşır.					
15	İşletmemiz büyük miktarda veriyi stratejik ortaklarımızla paylaşmaktadır.					
16	İşletmemizde, büyük miktarda veriyi rakipleri ile paylaşır (dernekler aracılığı ile veya doğrudan).					

17	İşletmemiz önceki çözüm ve dokümanlara kolayca ulaşım sağlar.					
18	İşletmemizde yüksek oranda bilgi gayri resmi yolla paylaşılır (sigara odaları, koridorlar ve happy-hour uygulamalarında vb).					
Bilginin Depolanması ve Dokümantasyonu		1	2	3	4	5
19	İşletmemizde bilginin organize edilmesi, iyileştirilmesi ve depolanması için çok çalışma yapılır.					
20	İşletmemizde tüm bilgi kaynakları (manueller, veri tabanları vb) güncel olarak tutulur.					
21	İşletmemizde, çalışanlar değişen uygulama, kural ve talimatlardan sürekli olarak bilgilendirilir.					
22	İşletmemizde, dokümanlar, veri tabanları ve patentler olmak üzere birçok bilgi mevcuttur.					
23	İşletmemiz birçok lisans ve patent sahibidir.					
24	İşletmemizde pratikte öğrenilen uygulamalar yazılı dokümanlar haline getirilmektedir.					
25	İşletmemizde önemli tecrübelerin dokümante edildiğine eminiz.					
Bilginin Değerlendirilmesi		1	2	3	4	5
26	İşletmemizde var olan know-how yeni uygulamaların yaratılabilmesi amacıyla kullanılır.					
27	İşletmemiz çalışanların bilgisini farklı işletme aktivitelerinde kullanmaya yeteneklidir.					
28	İşletmemiz müşterilerin değişen ürün ve hizmet ihtiyaçlarına tepki verir.					
29	İşletmemiz birçok ürün ve iş yöntemi değişikliklerini dış paydaşlardan sağlanan bilginin analizi ve uygulaması ile elde etmiştir.					
30	İşletmemizde farklı bölümler sık sık diğer bölümlerden sağlanan bilgiyi kullanırlar.					
31	İşletmemizde birçok yeni fikir, uygulama safhasına geçirilmiştir.					
32	İşletmemizde dokümanlar ve veri tabanları çalışanlar tarafından sık sık kullanılır.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – Strateji Formülasyon Yeteneği- (Slater ve diğerleri, 1999,SMJ)

Aşağıda siz katılımcıların “Strateji Formülasyonu Yeteneği” konusuna ilişkin görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki ifadeye “**1. Hiç Katılmıyor (sanız) um, 2 Katılmıyor (sanız) um, 3. Kararsız (sanız) ım, 4. Katılıyor (sanız) um, 5. Kesinlikle Katılıyor (sanız) um.**” yazan bloğa X işareti koyunuz.

Misyon ve Hedeflerin Berraklığı		1	2	3	4	5
1	İşletmemizdeki yönetim ekibi, pazar pozisyonumuza yönelik açık bir vizyona sahiptir.					
2	İşletmemizde çalışanlarımıza da bildirilmiş yazılı bir misyon mevcuttur.					
3	İşletmemizde en azından her yıl orta vadeli hedefler belirlenmektedir.					
4	Bu işletmede belirlediğimiz hedefler iş birimlerinin faaliyetlerine etkili bir şekilde rehberlik etmektedir.					
Durum Analizinin Sistematiği		1	2	3	4	5
5.	Bu İşletmenin karar alıcıları sistematik olarak işletmenin güçlü yönlerini analiz etmektedirler.					
6	Bu işletmenin karar alıcıları sistematik olarak işletmenin zayıf yönlerini analiz etmektedirler.					
7	Bu işletmenin karar alıcıları sistematik olarak işletmenin çevresindeki fırsatları değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar.					
8	Bu işletmenin karar alıcıları sistematik olarak işletmenin çevresindeki tehditleri göz önünde tutmaktadırlar.					
9	Bu işletmedeki karar alıcılar sistematik olarak rakiplerin eylemlerini takip etmektedirler.					
10	Bu işletmedeki karar alıcılar sistematik olarak müşteri ihtiyaçları üzerinde değerlendirmeler yapmaktadırlar.					
Alternatiflerin Değerlendirilmesinin Kapsamlılığı		1	2	3	4	5
11	Bu işletmede çeşitli alternatif eylem planları değerlendirildikten sonra bir strateji oluşturulmaktadır.					
12	Bu işletmede esnek ve değişen koşullara uygulanabilir stratejiler oluşturulmaktadır.					
13	Bu işletmede alternatif stratejiler elimine edilmeden önce baştan aşağıya analiz edilmektedir.					

Stratejinin Oluşturulmasının Biçimselliği		1	2	3	4	5
14.	Bu işletmede bir strateji dikkatli bir biçimde planlandıktan ve iyi bir biçimde anlaşılması sağlandıktan sonra harekete geçirilmektedir.					
15.	Bu işletmenin rekabetçi eylemleri formal(resmi-biçimsel) stratejik planlara dayanmaktadır.					
16.	İş birimlerimize yönelik “ürün- pazar” stratejisi formal (resmi-biçimsel) bir planlama süreci sonunda ortaya çıkmaktadır (Örnek eylem planı gibi..).					
17.	Bu işletmede strateji geliştirme, düzenli ve planlı bir faaliyet olarak ele alınmaktadır.					
18.	Bu işletmede “ürün-pazar” planlaması, düzenli bir döngü içinde oluşan resmi bir süreç olarak gerçekleştirilmektedir.					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM – İşletme Performansı - (Powell ve Dent-Micallef, 1997)

Aşağıda siz katılımcıların “İşletme Performansı” konusuna ilişkin görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki ifadeye “**1. Hiç Katılmıyor (sanız) um, 2 Katılmıyor (sanız) um, 3. Kararsız (sanız) ım, 4. Katılıyor (sanız) um, 5. Kesinlikle Katılıyor (sanız) um.**” yazan bloğa X işareti koyunuz.

		1	2	3	4	5
1	Son 3 yıl boyunca işletmemizin finansal performansı oldukça iyidir.					
2	Son 3 yıl boyunca işletmemizin finansal performansı rakiplerimizden daha iyidir.					
3	Son 3 yıl boyunca işletmemizin satışlarındaki artış oldukça iyidir.					
4	Son 3 yıl boyunca işletmemiz rakiplerimizden daha kârlıdır.					
5	Son 3 yıl boyunca işletmemizin satışlarındaki artış rakiplerimizden daha iyidir.					

ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında Çanakkale’de Türkçe öğretmeni bir babanın, sınıf öğretmeni bir annenin ikinci oğlu olarak doğdu. İlk ve orta öğrenimini Çanakkale’de tamamladı. Lise öğrenimini 1988 yılında yatılı Deniz Lisesi’nde tamamladı. Lisans öğrenimini 1992 yılında Deniz Harp Okulunda Bilgisayar Bölümünde tamamladı (YÖK denkliğini elektronik mühendisi olarak tanıdı).

Müteakiben 1992-1993 yıllarında Dz.K.K İkmal ve İdari Sınıf Okulu/ Karamürsel-Yalova’da İkmal Temel ve İhtisas eğitime, 4 Kasım 1996 -10 Ekim 1997 tarihleri arasında Orta Doğu Teknik Üniversitesinde Otomatik Bilgi İşlem Subayı Temel Kursuna iştirak etti. Bu nedenle meslek hayatını taşınır mal saymanlığı, gerçekleştirme görevliliği, lojistik şube müdürlüğü, bütçe subaylığı gibi mali hizmetler ve analiz, tasarım, takım liderliği, müşteri temsilciliği gibi bilgisayar mühendisliği kadrolarının farklı seviyelerinde yürüttü.

Yüksek lisansını 1995-1997 yılları arasında Kocaeli Üniversitesinde İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalında tamamladı. 2013-2015 yılları arasında Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulu İşletme Yönetimi Grup Başkanı ve Öğretim Elemanı olarak çalıştı.

2016-2017 yılları arasında Milli Savunma Bakanlığında İnceleme Müfettişi olarak görev yaptı. Hâlen Genelkurmay Başkanlığında müfettişliğe devam etmektedir.