



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇEVRE ETKENLERİNİN KURUMSAL STRATEJİLERE ETKİSİ:
BÜYÜK ÖLÇEKLİ İNŞAAT FİRMALARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Hamza KANDEMİR

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Ayşe DURGUN KAYGISIZ**

**İKİNCİ DANIŞMAN
Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI**

ISPARTA, 2015



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DOKTORA TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI**



Tarih:17/6/ 2015

Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz,
İşletme Anabilim Dalı Bilim *Yönetim Organizasyon* DOKTORA öğrencisi Hamza KANDEMİR'nin "

" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 17/6/2015 tarihinde saat 14:00'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

SDU Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliğinin 39. Maddesi uyarınca adaya 60 dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

☒ **Tezin kabul edilmesine** (Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

☐ **Tezde düzeltme verilmesine** (Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra altı (6) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

☐ **Tezin reddedilmesine** (Öğrenci yeni tez konusu belirleyecek)

***Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.**

oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Gereği arz olunur.

Gayri Etkinlerinin Kurumsal Stratejilere Etkisi: Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları Üzerine Bir Araştırma

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	Yrd. Doç. Dr. Ayşe DURGUN KAYGISIZ	<i>[Signature]</i>
Üye	Ortak Danışman Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	<i>[Signature]</i>
Üye	Prof. Dr. Ramazan ERDEM	<i>[Signature]</i>
Üye	Doç. Dr. Belma KEKLİK	<i>[Signature]</i>
Üye	Yrd. Doç. Dr. Mustafa LAMBA	<i>[Signature]</i>

Eklere :

- 1) Tez Değerlendirme Jüri Raporları
- 2) Sınav soru tutanağı

SDU Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği; Madde 39 (3) Jüri üyeleri, söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç bir ay içinde, hazırladıkları raporlarla birlikte toplanarak öğrenciyi tez savunma sınavına alırlar. Tez savunma sınavının yeri ve tarihi EYK'nca belirlenir. Jüri aralarında bir başkan seçer. Tez savunma sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru-cevap bölümünden oluşur. Tez savunma sınavı en az kırkbeş, en çok doksan dakikadır.

(4) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Bu karar, EABD Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezinin aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Yeni tez konusu bu Yönetmeliğin 38. maddesinde yer alan esaslara göre belirlenir, aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Yeni tez konusu bu Yönetmeliğin 38. maddesinde yer alan esaslara göre belirlenir.

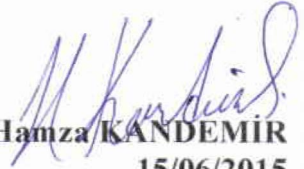
Enstitü Yönetim Kurulu Kararı | Tarih:

Karar No:

Bu form sınavdan sonra danışman tarafından düzenlenerek ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı aracılığı ile 3 gün içinde Enstitüye teslim edilir.

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “ÇEVRE ETKENLERİNİN KURUMSAL STRATEJİLERE ETKİSİ: BÜYÜK ÖLÇEKLİ İNŞAAT FİRMALARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


Hamza KANDEMİR
15/06/2015

TEŞEKKÜR

Doktora süresince akademik alanda desteğini hiç esirgemeyen ve yol göstericilik yapan değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ayşe DURGUN KAYGISIZ'a, akademik gelişmemde her türlü desteğini sınırsız şekilde sağlayan daha da ötesinde beni kendi ailesinden hissettiren saygıdeğer ortak danışmanım Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Akademik çalışma hayatına teşvik ederek bu günlere gelmemde önemli desteği olan Yrd. Doç. Dr. Mustafa KARABOYACIYA, tez çalışması sürecinde her türlü desteği veren Orman Endüstri Yük. Müh. Abdullah BERAM'a, Orman Yük. Müh. Serkan ÖZDEMİR'e, Orman Yük. Müh. Doğan AKDEMİR'e, Araştırma Görevlisi Hasan Fatih SEVAL'e, teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca tez çalışmasında kullandığım istatistiksel analiz programlarını öğrenmemde büyük desteği olan Yrd. Doç. Dr. Sacip TOKER'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmasının verilerinin toplanmasında yardımlarını esirgemeyen Sayın Efendi BARUTÇU Bey'e, GÜRİŞ Holding Kurucu Başkanı Sayın İdris YAMANTÜRK Bey'e, Yüksel İnşaat Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Süleyman Servet SAZAK Bey'e teşekkürü bir borç bilirim.

Akademik eğitim sürecimin en önemli aşamalarından biri olan doktora tez çalışması sürecinin sonuna gelmemde her türlü desteği ömür boyu hissettiğim değerli anne ve babama, uzun tez çalışması döneminde sabır gösterip desteğini esirgemeyen değerli eşim Mercan KANDEMİR'e, varlığı ile hayatıma başka bir anlam katan sevgili oğlum Arslan Batur KANDEMİR'e teşekkürü bir borç bilirim.

3994-D1-14 nolu proje kapsamında tezimi maddi olarak destekleyen Süleyman DEMİREL Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Yönetim Birimi Başkanlığı'na teşekkürlerimi sunarım.

Hamza KANDEMİR
15/06/2015

ÖZET

ÇEVRE ETKENLERİNİN KURUMSAL STRATEJİLERE ETKİSİ: BÜYÜK ÖLÇEKLİ İNŞAAT FİRMALARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hamza KANDEMİR

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü, Doktora Tezi
280 Sayfa, Haziran 2015

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayşe DURGUN KAYGISIZ

Ortak Danışman: Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Bu çalışmanın amacı; açık bir sistem olan işletmelerin uzak ve yakın çevre etkenlerinden ne derecede etkilendiği, bu etkiler sonucunda hangi kurumsal (üst yönetim) stratejilerine yöneldiğini ortaya koymaktır. Çevre etkenleri her örgütü etkilediği gibi işletmeleri de etkilemekte ve işletmeler bu faktörlerin etkisi ile birlikte finansal, performans ve işletme itibarı gibi önemli değerlerine bazen tehdit oluştururken, bazen de fırsatlar sağlayabilmektedir. İşletmeler hangi çevre etkeninin tehdit hangi çevre etkeninin fırsat olduğunu veya hangi çevre etkeninin işletme faaliyetlerine etki etmediğini bilmek ve bu duruma göre çevre etkenleri algısını geliştirmelidir.

Günümüzde, genellikle gelişmekte olan ülkelerde inşaat sektörü lokomotif sektör olarak değerlendirilmektedir. Kendisine bağlı 200'e yakın alt sektörü tetikleyici bir unsur olması, sektörün ülke ekonomisi için önemini ortaya koymaktadır. Ağustos 2014'te yayınlanan Uluslararası inşaat sektörü dergisi ENR'ın (Engineering News Record) verilerine göre Dünyanın en büyük 250 firmasından 42'sinin Türk firması olduğunu ifade etmektedir. Uluslararası pazarda kendine önemli bir yer edinen Türk firmalarının artan sayısının Türk ekonomisine sağlayacağı faydaları da göz önünde bulundurunca bu alanda yapılan çalışmaların faydalı olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışma Türkiye'de Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarında hangi çevre etkenlerinin etki dereceleri ile hangi kurumsal stratejiyi etkilediğini, ikinci nesil veri analiz tekniği olan Yapısal Eşitlik Modeli ile sadece bir YEM modeli şekli ile ortaya konulmuştur.

Çıkan sonuçlara göre teorik model doğrulanmıştır. Çevre etkenlerinin kurumsal stratejilere etkisi daha çok ekonomik ve teknolojik çevre etkenleri ile şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çevre Etkenleri, Kurumsal (Üst Yönetim) Stratejileri, Yapısal Eşitlik Modeli

ABSTRACT

THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL FACTORS TO THE CORPORATE STRATEGIES: A RESEARCH ABOUT LARGE-SCALE CONSTRUCTION COMPANIES

Hamza KANDEMİR

Süleyman Demirel University, Department of Business Administration, Ph. D. Thesis
280 Page, Haziran 2015

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Ayşe DURGUN KAYGISIZ

Co-supervisor: Assoc. Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

The purpose of this study is presenting the effects of immediate and far environmental factors on businesses, which are an open system, and how businesses are affected and which corporate (executive) strategies they choose after these effects. Environmental factors affect the business as they affect every organization, and with these effects businesses may provide advantage or disadvantage to their values like finance, performance and reputation. Business should classify the environmental factors as threat, opportunity or nuisance, and develop an environmental factor perception.

Construction sector is considered as leading sector especially in developing countries. It triggers around 200 related sub-sectors and this reveals the importance of construction sector for the national economy. An international construction sector magazine ENR (Engineering News Record) has published on August 2014 that 42 of the top 250 construction companies in the world are Turkish. As the increasing number of Turkish companies which gain an important place in the international market is considered, the studies are being made in this field are thought as important.

The effects and degree of impacts of environmental factors on corporate strategies of large-scale construction firms in Turkey will be presented as a structural equation model, a second-generation analysis technique.

The Theoric Model was confirmed according to results obtained. Effect of environmental factors to the corporate strategies were consisted of economic and technologic environmental factors more.

Keywords: Environmental factors, corporate (executive) strategies, structural equation model

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞLETME ÇEVRE İLİŞKİSİ.....	8
1.1. KAVRAMSAL OLARAK İŞLETME	8
1.2. ÇEVRE VE ÇEVRE DEĞİŞKENLERİ.....	9
1.2.1. Çevre	10
1.2.2. İşletmenin Uzak Çevresi	11
1.2.2.1. Doğal Çevre.....	12
1.2.2.2. Toplumsal Çevre	14
1.2.2.3. Ekonomik Çevre	16
1.2.2.4. Teknolojik Çevre	17
1.2.2.5. Hukuki Çevre.....	21
1.2.2.6. Siyasi Çevre.....	24
1.2.3. İşletmenin Yakın Çevresi	26
1.2.3.1. İşletme Sahipleri	26
1.2.3.2. İşletme Ortakları	28
1.2.3.3. İşletme Çalışanları.....	29
1.2.3.4. İşletme Taşeronları.....	31
1.2.3.5. Finans Kurumları.....	32
1.2.3.6. Sendikalar.....	33
1.2.3.7. Tedarikçiler	34
1.2.3.8. İşletme Rakipleri.....	35
1.2.3.9. İşletme Müşterileri	37
1.2.4. Küresel Çevre.....	39
1.2.4.1. Küresel Bilgi Ağları.....	40
1.2.4.2. Küresel İş ve İş Standartları	41
1.2.4.3. Küresel Kültür.....	42

1.2.4.4. Küresel Sivil Toplum Kuruluşları (STK).....	43
1.2.4.5. Küresel Ekonomi	44
1.2.4.6. Uluslararası Yatırımcılar	46
1.2.4.7. Küresel Rekabet	47
1.2.4.8. Küresel Ürünler	48

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİ VE STRATEJİK SEÇİMLER	50
2.1. STRATEJİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	50
2.1.1. Askeri Bir Kavram Olarak Strateji	50
2.1.2. Askeri Strateji Tipleri	51
2.1.3. Askeri Strateji Dehaları	52
2.2. YÖNETİM SÜRECİNDE STRATEJİ	53
2.2.1. Stratejik Yönetim	53
2.2.2. Stratejik Planlama	55
2.2.3. Stratejik Yönetimin Faydaları	57
2.2.4. Strateji ve Stratejiye Yakın Kavramlar	58
2.2.4.1. Amaçlar, Hedefler ve Strateji	58
2.2.4.2. Vizyon ve Strateji	58
2.2.4.3. Misyon ve Strateji	59
2.2.4.4. Strateji ve Politika	60
2.2.4.5. Strateji ve Taktik	61
2.2.4.6. Strateji, Program ve Bütçe	61
2.2.4.7. Strateji ve Yöntem	62
2.2.4.8. Strateji ve Plan	62
2.3. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖRGÜTLENMESİ	63
2.3.1. Yönetişim	63
2.3.2. Stratejik Yönetim ve Üst Yönetim İlişkisi	64
2.3.3. Stratejik Yönetimin Gerektirdiği Organizasyon Şeması	65
2.4. İŞLETMENİN STRATEJİK SEÇİMLERİ VE ALTERNATİFLERİ ..	67
2.4.1. Stratejik Seçimlerin Tasnifi	68
2.4.2. Yönetim Kademelerine Göre Strateji Sınıflaması	68
2.4.2.1. Üst Yönetim Stratejileri (Kurumsal Strateji)	68
2.4.2.2. İş Yönetim Stratejileri	69
2.4.2.3. İşlevsel Stratejiler	70
2.4.3. Büyüme Stratejileri	70

2.4.3.1. İç Büyüme Yolları.....	71
2.4.3.2. Dış Büyüme Yolları	71
2.4.4. Durgun Büyüme Stratejileri.....	72
2.4.4.1. Yavaş Büyüme Stratejileri.....	72
2.4.4.2. Kar veya Harmanlama Stratejisi.....	73
2.4.4.3. Bölümlü Durgun Büyüme Stratejileri.....	73
2.4.4.4. Dengeli Büyüme Stratejisi	74
2.4.4.5. Tasarruf Stratejileri ve İşletmenin Tasarruf Stratejileri İzleme Sebepleri.....	74
2.4.4.6. Etrafına Bakma Stratejisi.....	75
2.4.4.7. Ayırma Stratejileri	75
2.4.4.8. Mahkum İşletme Stratejileri.....	76
2.4.4.9. Karma Stratejiler.....	76
2.4.4.10.Yenilik Stratejisi	76
2.4.5. Stratejik Seçim Analizleri	77
2.4.5.1. Ansoff'un Strateji Elemanları ve Büyüme Matrisi.....	77
2.4.5.2. Porter' ın Jenerik Stratejileri	78
2.4.5.3. Mintzberg'in Farklılaşma Stratejisi.....	81
2.4.5.4. Wright, Pringle ve Kroll' un KOBİ' ler İçin Jenerik Stratejileri .	82
2.4.5.5. Endüstri Hayat Eğrisinin Durumu İle Firmanın Rekabetçi Pozisyonunun Strateji Seçimine Etkisi	83
2.4.4.6. Potel ve Younger'in Stratejik Rehberlik Analizi	84
2.4.4.7. İşletme Stratejisinde Rekabetçi Taktikler	84
2.4.4.8. İşbirlikçi Stratejiler.....	85
2.4.4.9. BDG Portföy Analizi.....	85
2.4.4.10.Yönlendirici Politika Matrisine Göre Portföy Analizi	86
2.4.4.11.Stratejik Alternatiflerin Seçiminde Risk Matrisi.....	87
2.4.4.12.Ana Şirket Stratejisi Geliştirme	88
2.4.4.13.Değer Matrisine Göre Uygun ve Uygun Olmayan Yatırım Bölgeleri	88
2.4.4.14.Trafik Lambaları Matris Analizi.....	89
2.4.4.15.PİMS Analizi.....	89
2.4.4.16.Thompson ve Strickland'ın Stratejik Kümeleme Analizi	89
2.4.4.17.Hofer'ın Analizi.....	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇEVRE VE STRATEJİ İLİŞKİSİ.....	89
------------------------------------	----

3.1.	KÜRESEL, GENEL VE SEKTÖR ÇEVRESİ ANALİZLERİNİN STRATEJİ SEÇİMİNDE ETKİSİ	90
3.2.	EKONOMİK ÇEVRE DEĞİŞKENLERİNİN STRATEJİYE ETKİSİ ..	94
3.3.	SİYASİ VE HUKUKİ ÇEVRENİN STRATEJİYE ETKİSİ	98
3.4.	SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRENİN STRATEJİYE ETKİSİ.....	102
3.5.	TEKNOLOJİK ÇEVRENİN STRATEJİYE ETKİSİ	107
3.6.	DOĞAL ÇEVRENİN STRATEJİYE ETKİSİ	111
3.7.	KÜRESEL VE YAKIN ULUSLARARASI ÇEVRE DEĞİŞKENLERİNİN STRATEJİYE ETKİSİ.....	112
3.7.1.	Küresel Ekonomik Değişkenler.....	112
3.7.2.	Küresel Siyasi Değişkenler	114
3.7.3.	Küresel Sosyo-Kültürel Değişkenler	116
3.7.4.	Küresel Teknolojik Değişkenler.....	118
3.8.	SEKTÖR ÇEVRESİ ANALİZLERİ VE DEĞİŞKENLERİ	121
3.8.1.	Hükümet ve Yerel Yönetim Düzenlemelerine İlişkin Etmenler	122
3.8.2.	Finansal Kurumlara İlişkin Etmenler	123
3.8.3.	Sendikal Kurumlara İlişkin Etmenler.....	125
3.8.4.	Endüstri Rekabet Analizi	126
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		
4.	ARAŞTIRMA.....	128
4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	128
4.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	128
4.3.	ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	130
4.3.1.	Türk İnşaat Sektörü	137
4.4.	ARAŞTIRMA MODELİ.....	139
4.4.1.	Araştırma Hipotezleri	140
4.5.	ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ.....	143
4.6.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve TEKNİKLERİ.....	153
4.6.1.	YEM’ de Açıklayıcı Faktör Analizi	156
4.6.2.	YEM’de Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	158
4.6.3.	YEM’de Yol (Path) Analizi.....	161
4.6.4.	YEM Uyum İndeksleri	163
4.7.	BULGULAR ve YORUMLAR.....	167
4.7.1.	Demografik Bulgular.....	167
4.7.2.	Araştırma Ölçeklerinin Frekans Dağılım Bulguları	170
4.7.3.	Yapısal Eşitlik Modeli Analizleri ve Sonuçları.....	211

4.7.4.	Dış Çevre Etkenlerinin I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	211
4.7.5.	Dış Çevre Etkenleri II. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	220
4.7.6.	İç Çevre Etkenlerinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi....	223
4.7.7.	Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	227
4.7.8.	Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	230
4.7.9.	Çevre Etkenlerinin Kurumsal (Üst Yönetim) Stratejilerine Etkisi: Yol (Path) Modeli.....	233
4.8.	YORUMLAR.....	236
SONUÇLAR		244
KAYNAKLAR		247
EKLER.....		271

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit Index,
AIC	Akaike Information Criterion,
BCG	Boston Danışma Grubu
BÖİF	Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları
BRIC	Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika Cumhuriyeti)
CAIC	Consistent Akaike Information Criterion,
CFA	Confirmatory Factor Analysis:
CFI	Comparative Fit Index,
DB	dünya bankası
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
ECVI	Expected Cross Validation Index,
ENR	Engineering News Record
FED	Federal Reserve Bank
GFI	Goodness Of Fit Index,
IFI	Incremental Fit Index,
ILO	International Labour Organization
IMF	International Monetary Fund
İNTES	Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası
KDK	Kredi Derecelendirme Kuruluşları
KİT	Kanmu iktisadi teşebbüsleri
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MUSİAD	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
NFI	The Normed Fit Index,
NNFI	Non-Normed Fit Index,
PGFI	Parsimony Goodness Fit Index,
PNFI	Parsimony Normed Fit Index,
RMR	Root Mean Square Residual,
RMSEA	Root-Mean-Square Error Approximation,
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TBA	Temel bileşenler analizi
TESEV	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
TMB	Türkiye Mütahhitler Birliği
UNDP	United Nations Development Programme
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund) İslam STÖ sivil toplum örgütleri
WHO	World Health Organization
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Yönlendirici Politika Matrisine Göre Portföy Analizi.....	87
Tablo 2. Yönetmelik Değişikliği İle KOBİ Sınıflandırması (vergigundem 2015) .	130
Tablo 3. GÜRİŞ Holding Bağlı Şirketler Gurubuna Ait Bilgiler (Gurisholding 2015)	132
Tablo 4. Yüksel İnşaat ve Bağlı Grup Şirketler (Yüksel, 2015).....	133
Tablo 5. ENR Dergisi Dünya İnşaat Firmaları Sırası.....	136
Tablo 6. Ekonomik Çevre Etkenlerinin Araştırma Ölçeği.....	144
Tablo 7. Teknolojik Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği	145
Tablo 8. Sosyo-Kültürel Çevre Etkeni Araştırma Ölçeği.....	145
Tablo 9. Doğal Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği.....	146
Tablo 10. Politik ve Yasal Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği	146
Tablo 11. Rakiplere İlişkin Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği	147
Tablo 12. Satıcılara İlişkin Çevre Etkenleri Ölçeği	147
Tablo 13. Tedarikçilere İlişkin Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği.....	148
Tablo 14. Finansal Çevre Etkenlerine İlişkin Çevre Araştırma Faktörleri	148
Tablo 15. Müşterilere İlişkin Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği.....	149
Tablo 16. Sendikalara İlişkin Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği	149
Tablo 17. İçsel Çevre Koşullarına Yönelik Araştırma Ölçeği	150
Tablo 18. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri Araştırma Ölçeği	151
Tablo 19. Kurumsal Strateji Araştırma Ölçeği 2.....	152
Tablo 20. Çekilme Stratejileri Araştırma Ölçeği	152
Tablo 21. Uyum İndeksleri ve Sınıfları (Meydan ve Şeşen 2011: Çokluk vd. 2012: Bayram 2010).....	166
Tablo 22. Dış Çevre Etkenleri Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları.....	213
Tablo 23. Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Regresyon Yolları	214
(Standardize Edilmiş Değerlerdir)	214
Tablo 24. Bağımlı Değişkenler Arası Kovaryanslar	217
Tablo 25. Dış Çevre Etkenleri 2. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları.....	222
Tablo 26. II. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Regresyon Yolları Katsayıları...	223
Tablo 27. İç Çevre Etkenleri Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	225
Tablo 28. İç Çevre Etkenleri Doğrulamalı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	226
Tablo 29. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri I. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	229
Tablo 30. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri I ve II Ölçekleri I. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	230
Tablo 31. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri I ile Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri II Ölçekleri Arasında Kovaryans Oranı	230
Tablo 32. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri II. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	232
Tablo 33. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri I ve II Ölçekleri II. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	233

Tablo 34. Dış Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejiler İle İlişkisini Gösteren Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri	235
Tablo 35. Dış Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejiler İle İlişkisini Gösteren Yol Analizi Yol Katsayıları	236

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Boşluk modeli	39
Şekil 2. Ressam Gürsel Tokmakoglu'na Ait Küresel Ekonomi Temali Yağlı Boya Tablo.....	45
Şekil 3. Stratejik Plan Döngüsü	56
Şekil 4. 1990 Sonrası Stratejik Yönetim.....	65
Şekil 5. Stratejik Planlama Modelinin Aşamaları (Bütüner 2005).....	66
Şekil 6. Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet (Birgönül ve Dikmen 2007). 81	
Şekil 7. BCG Matrisi	86
Şekil 8. Risk Skoru Belirleme Matrisi	88
Şekil 10. Teorik Model.....	139
Şekil 11. Açıklayıcı Faktör Analizi Örnek Gösterimi.....	158
Şekil 12. Dış Çevre Etkenleri Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi	212
Şekil 13. Dış Çevre Etkenleri 2. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi.....	221
Şekil 14. İç Çevre Etkenleri Doğrulamalı Faktör Analizi.....	224
Şekil 15. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri I. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi	228
Şekil 16. Kurumsal (Üst Düzey) Strateji Iı. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi....	231
Şekil 17. Dış Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejiler İle İlişkisini Gösteren Yol Analizi	234

GİRİŞ

21. yy'ın yaşanmaya başladığı günümüz dünyasında işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken göz önünde bulundurması ve değerlendirmesi gereken o kadar çok dış ve iç etkenler vardır ki, işletmelerin ürün ve hizmet üretmek kadar, bu dış ve iç çevre etkenlerine de bir o kadar önem vermeleri ve bunun üzerinde durmaları gerekmektedir. İşletmenin yakın, uzak hatta küresel çevre etkenlerinin, onların faaliyetlerine etkileri yadsınamaz bir gerçek haline gelmiş olduğu düşünülmektedir, en azından stratejik yönetim alan yazını bunu bu şekilde görmektedir. Gerçekten de bu durum piyasada bu şekilde işlemekte midir? Yapılan araştırma, alan yazında düşünüldüğü gibi ya da yapılan bazı çalışmalarda olduğu gibi çevre etkenleri işletmelerin stratejilerini, faaliyet biçimlerini, üretim biçimlerini, pazarlama ya da yönetim biçimlerini ne şekilde ve ne ölçüde etkiler? Bu durumun piyasada işlerliğini araştırmak üzere büyük ölçekli inşaat firmalarında bahsedilen çevre etkenlerinin kurumsal stratejilere etkisi, inşaat sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli inşaat firmalarından anket yöntemi ile veri toplanması ile araştırılmıştır.

Ülkemizde liberal ekonomiye yönelildiği gibi diğer gelişmiş ekonomi piyasaları da liberal politika uygulamalarına ağırlık vermektedirler. Bu durum ekonominin önemli aktörleri olan işletmelerin açık sistem bir organizasyon yapısına sahip olmalarına, buradan hareketle de açık sistemlerin çevrelerindeki her değişimden etkilenebildiği sonucuna ulaşmak mümkündür.

Strateji kavramı sanayi öncesi toplumlarda önem kazanmış ve anlamını bu dönemlerde almıştır. Orduların savaşında üstünlüğü elde etmek amacıyla türlü yollar denenmiş ve bu yolların tümüne “strateji” adı verilmiştir. Sun Tzu savaş sanatında savaş koşullarını değerlendirirken beş önemli etkinden söz etmektedir. Bunlar; uyum, hava şartları, arazi şartları, liderlik ve disiplindir. Türk tarihinde önemli destan olarak anlatılan “Kürşad İhtilali” Çinlilere karşı yapılan ama Sun Tzu’nun önemli bir etken olarak saydığı hava şartlarının değerlendirmesindeki eksiklikten dolayı ihtilal yarıda kalmış, Kürşad ve kırk askeri bedelini ölümle ödemiştir. Tarihte birçok savaş strateji uygulamalarının başarısı ile kazanılan veya strateji uygulamasındaki eksiklikle

kaybedilen mücadelelerle doludur. Nasıl ordular strateji uygulamalarındaki başarılarla galip gelmiş veya uygun olmayan strateji uygulamaları ile kaybetmiş iseler, bugün özellikle büyük işletmeler uyguladıkları stratejilerle başarılı olmakta veya pazarda hakimiyetini hatta varlığını kaybetmektedir.

Dünün kılıçla, silahla yapılan savaşlarının yerini bugünün büyük işletmelerin stratejik yönetim çalışmalarındaki bir nevi savaşları almıştır denilebilir. Stratejik yönetim uygulamaları işletmelerin varlığının devamı ve gelecekte varlığını sürdürebilmeleri için için önemli bir yönetim şeklidir şeklinde yaklaşım getirilebilir. Yapılan çalışmada stratejik yönetimin bütün unsurlarına detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Özellikle stratejik yönetimin, gelecekte daha iyi bir durumda olma ve rekabet üstünlüğünü elde etmeye yönelik olarak ortaya koyduğu büyüme stratejilerine ayrıca değinilmiştir. İstenilen büyüklüğe ulaşmak için yapılacak olan stratejik seçim analizleri ise çalışmanın ikinci bölümünü oluşturmuştur.

Büyük ölçekli inşaat firmaları geniş bir müşteri kitlesinden ziyade, daha çok ülkeler ve diğer büyük endüstriyel kuruluşlara altyapı ve büyük üstyapı projelerini gerçekleştirmektedir. Bunlardan bazıları; otoyollar, otobanlar, köprü ve viyadükler, tüneller, metro hatları, büyük kamu binaları, hava alanları, barajlar, hidroelektrik santralleri, rüzgar panelleri, jeotermal enerji sistemleri, termik santraller, limanlar, büyük sanayi fabrikaları gibi üstün teknoloji, büyük mali kaynaklar, önemli beşeri sermaye gücü gerektiren işlerdir. Bu faaliyetler esnasında doğal çevreden hem faydalanmakta hem de doğal çevreye zarar verebilmektedirler. Büyük ölçekli inşaat firmaları doğal çevreye en az zararı verecek ve en çok faydayı sağlayabilecek stratejiyi oluşturmalıdır. Yapılan projeler toplumsal hayatı da etkilemektedir. Sonuçta BÖİF hayata geçirdiği projelerle toplum hayatına katkıda bulunan altyapı ve üstyapı inşası gerçekleştirmektedir ve toplumun istekleri bu noktada BÖİF'in değerlendirmesi içinde yer almalıdır. BÖİF büyük ölçekte projeleri gerçekleştirmek üzere faaliyet gösterdikleri için çok büyük mali kaynaklara sahiptir. Sahip olduğu bu mali kaynaklar ekonomik değişim ve gelişmelerden önemli ölçüde etkilenebilmektedirler. Bundan dolayı BÖİF enflasyon oranlarını takip etmeli, döviz kurundaki değişimleri değerlendirmeli, faiz oranlarını takip etmeli, ekonomi aktörlerinin tutum ve davranışlarını göz önünde

bulundurmalı, küresel ekonomik değişimleri izlemeli vb. birçok ekonomik etkenleri sürekli değerlendirmelidirler. Araştırmaya konu olan BOİF küçük ölçekli bankanın sahip olduğu mali büyüklüğe nerdeyse sahip durumdadırlar. Bu büyüklük onları ekonomik tehditler ve fırsatlar hakkında el tetikte bir stratejik pozisyonu mecbur kılar.

BÖİF yaptıkları her işin daha hızlı, daha güvenli, daha kaliteli, maliyeti daha düşük olan üretim ve inşa sistemi için günümüzün en önemli rekabet unsurlarından olan teknoloji konusunda en yüksek seviyede donanıma sahip olmaları gerekmektedir. BÖİF hayata geçirdikleri devasa yapıları ileri teknoloji aygıtlarını kullanarak yapmak durumdadırlar. Bu zorunluluk gelişen teknolojiyi sürekli takip etmek ve yapılan işe uyarlamak gibi bir yönelimi mecbur kılmaktadır. Her ne kadar inşaat sektörü ile teknoloji ilişkisi zayıf gibi görünse de; büyük altyapı ve üstyapı projelerinde kullanılan mühendislik ile bilgisayar programları ve kullanılan makine ve teçhizatın yüksek teknoloji ürünü olması BÖİF'in rekabet üstünlükleri elde etmesi açısından önemli bir stratejik davranış biçimi olacaktır.

BÖİF genellikle ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösterirler. Faaliyet gösterdiği her pazarın hukuk düzeni birbirinden farklı olabilmektedir ya da faaliyet gösterdiği pazarın bağlı bulunduğu hukuk sistemi içinde bazı değişiklikler olabilmektedir, gerçekleşen bu gelişmeler BÖİF için tehdit veya fırsatlar sunabilmektedir. Bundan dolayı hukuki çevre etkenleri takip edilmeli ve analizleri yapılmalıdır. Bu etki araştırma kısmında bulunacaktır. Dünyanın birçok ülkesinde, demokratik ülkelerde hukuk sisteminde değişiklikleri yapanlar bilindiği üzere siyasilerdir. Siyaset alanında yaşanan olaylar, gelişmeler, değişimler farklı bir siyasi iklimin oluşmasına sebep olabilmekte bu da ortaya çıkabilecek hukuki kararların biçimini belirlemektedir. Siyasal çevre unsuru da önemli bir çevre etkeni olduğu düşünülmüştür.

BÖİF sistemlerinin dışında kalan yapılardan etkilendiği gibi sistemin yakın çevre aktörlerinden de etkilenebilmektedir. Bunlar; işletme sahipleri, ortakları, çalışanları, tedarikçileri, taşeronları, finans kurumları, sendikalar, müşteriler ve rakipler olarak sıralanmaktadır.

BÖİF sahipleri genellikle üst yönetim kademelerinde bulunan, işletmelerin kurucu unsuru olarak yönetim kurullarında yer almaktadırlar. İşletme sahiplerinin kişilikleri, aldıkları eğitimler, sektöre ve işletmeciliğe bakış açıları işletmelerin büyümeleri, faaliyet alanlarının çeşitlendirilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Bu durumun sonucu olarak da izlenilen stratejik yönetim biçimi şekillenebilmektedir. İşletme sahiplerinin bu özelliklerinden dolayı araştırmada, strateji seçiminde işletme sahiplerinin etkisi de göz önünde bulundurulmuştur. BÖİF genellikle ortaklı yapılardır. Ortaklar aile üyelerinden oluşabildiği gibi, farklı yatırımcılar da ortaklar içinde yer alabilmektedirler. Böyle bir yapıda işletmenin faaliyet stratejisinde ortak etkisi önemlidir. Bu durumun etkisinin ne düzeyde olduğuna ilişkin araştırma soruları anket soruları içinde yer almaktadır.

Günümüzde elde bulundurulana sermayeden, var olan teknolojiyden daha ziyade emek ciddi bir öneme sahiptir. 21. yy ekonomi dünyası artık insana yatırım yapmayı zorunlu kılmakta ve işletme çalışanlarının beşeri sermaye yetkinliği işletmelerin çalışma biçimlerini, strateji seçimlerini önemli ölçüde etkileyebilmekte ve beşeri sermaye yetkinliği, donanımı üst düzeyde olan işletme çalışanları firmalar için stratejik bir üstünlüğü ifade edebilmektedir. BÖİF'in kiralık çalışanları olarak ifade edilebilecek taşeronlar da iş yapma yeteneği ile BÖİF için önemli stratejik üstünlük sağlamaktadır. Özellikle taşeronların BÖİF'na taşeronluk hizmeti vermesi outsource sisteminin kullanılmasını gündeme getirmekte ve bu sistemin BÖİF'na sağladığı yararlar gün yüzüne çıkmaktadır. Bu sistemin kullanılması genellikle bir fırsat olurken taşeronun iş yeteneği ve oluşabilecek bazı olumsuzluklar BÖİF için tehdit de oluşturmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi BÖİF yüksek maliyetli projeleri gerçekleştirmekte ve büyük miktarlarda öz sermaye ile yabancı kaynağa ihtiyaç duymaktadır. BÖİF özkaynakları yetersiz kaldığında yabancı kaynaklara başvurmakta ve bu kaynakları da finans kurumlarından temin etmektedir. Finans kurumlarının tutumları ve kurulan ilişkiler büyük sermaye gerektiren projelerin finansmanını sağladığından dolayı finans kurumlarının ödeme yapmaması veya ödemelerin gecikmesi BÖİF için tehdit oluştururken, tersi durumda BÖİF önemli fırsatlar yakalayacak ve rakiplerine karşı üstünlük elde edebilecektir. Sonuç olarak finans kurumları strateji analizlerinde özellikle BÖİF için önemli bir yakın çevre etkenidir.

BÖİF ölçek olarak büyük oldukları için istihdam ettikleri çalışan sayısı çok fazla sayıdadır. Çalışanların bağlı oldukları işçi sendikalarının tutumu, işletmenin faaliyetine etki etmektedir. Aynı şekilde işveren sendikaları da işletmelerin sektörde faaliyetlerine etki etmektedir. Bu etkiye sendikalar konusunda değinilmiştir. Tedarikçi seçimi işletmelerin hem maliyetleri açısından hem de yapılan işlerin sürekliliğinin sekteye uğramasını engellemek, bu durumun devamında oluşabilecek mali kayıplar ile itibar kaybını engellemek amacıyla tedarikçi seçimi maliyetleri, iş yapma kabiliyetleri karşılaştırılarak yapılması düşünülür. Oluşabilecek bir eşgüdüm eksikliği işletme için telafisi zor sonuçlar da doğurur. Bu yüzden tedarikçi seçimi de stratejik seçimlerde etkiye sahiptir.

Stratejik yönetim sürecinin belki de en önemli tetikleyici unsuru rakiplerdir. Rakiplerin davranışları piyasada pazar payının kaybına veya pazar payının artmasına sebep olmaktadır. Rakiplerin piyasaya ilişkin bütün davranışları dikkatle takip edilmeli, rekabet avantajını kaybetmeyecek stratejiler üretilmelidir. BÖİF genellikle uluslararası piyasalarda da faaliyet gösterdikleri için rakipleri de uluslararası olabilmekte ve rekabet yoğunluğu da buna bağlı olarak çok daha fazla olmaktadır. BÖİF bütün rakiplerinin sektörel davranışları takip etmeli, değerlendirmeli ve analiz etmelidir sonuç olarak da stratejisinin şekli bu etkeni de muhakkak kapsamalıdır.

Küreselleşme sürecinin artan bilgi ağlarının da etkisi her sektöre etki ettiği gibi inşaat sektörüne de etki etmesi muhtemeldir. Daha önceki araştırmalar yakın ve uzak çevre ayrımını yaparken buna bir de küresel çevre etkenlerini eklemek mümkündür.

BÖİF yaptıkları işler dolayısı ile ekolojik ayak izi oranları ile de büyüktür ve büyük miktarlarda karbon salınımı yapmaktadırlar. Küresel ısınmanın hızla önem kazandığı bu günlerde küresel alanda faaliyet gösteren STK'ların aldığı kararlar bu işletmeleri yakından etkilemektedir. Diğer yandan internet teknolojisi ve bilişim-iletişim alanındaki hızlı gelişmeler işletmelerin üretim biçimlerine etki etmekte ve bu değişimi yaptıkları işe dönüştürebilenler ve kullanabilenler rekabet avantajını yakalamaktadırlar. Öyle ki Microsoft Windows işletim sistemi ile pazarda hakimiyetini %90 seviyelerine ulaştırmış ve küresel bilgi ağını oluşturmuş durumdadır. Bu şirketin işletim

sistemlerindeki değişiklik bile işletmeleri etkilemektedir. İnternet teknolojisinin Amerikan hükümetinin ortaya koyduğu bir sistem olduğu durumu göz önünde bulundurarak, dünyanın süper gücü olması arasındaki güçlü bağı görmek mümkündür.

Küresel alanda faaliyet gösteren küresel kuruluşların ortaya koyduğu iş ve iş standartları BÖİF iş faaliyetlerini yakından ilgilendirmekte ve BÖİF yaptıkları işlerin bu standart ve kaliteye uygunluğuna önem vermektedirler. Küreselleşme en belirgin etkisi ekonomik alanda göstermektedir. Rusya’da gerçekleşen bir ekonomik etki kendisini Türkiye’de veya dünyanın başka bir gelişmiş ülkesinde göstermektedir. Bu durumda işletmeler küresel ekonomi piyasalarını takip etmek zorundadırlar. BÖİF iş ortaklarını uluslararası yatırımcılardan da seçmekte veya uluslararası yatırımcılar Türkiye’deki bir BÖİF’na ortaklık teklif etmektedir. Böyle bir durumda BÖİF uluslararası yatırımcıların davranışlarını analiz etmeli ve onların tercihlerini önemli bir etken olduğunu düşünerek stratejik seçimlerine etki edebileceğini göz önünde bulundurmalıdırlar. BÖİF ürettiği yapılar gereği, ürünlerinin küresel ürün olarak tanımlanması mümkündür. Küresel ürün üreten BÖİF iş standardı ve kalitesini ayrı bir önem vermek durumdadırlar.

Üçüncü bölümde birinci ve ikinci bölüm konularının birbiri ile etkileşimi ve ilişkisi alan yazından faydalananarak ifade edilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde yapılan tez çalışmasının hangi araştırma yöntemi ile yapılacağı hangi istatistik analizlerinin kullanılacağı konusu üzerinde durulmuştur. Temel istatistik testleri uygulanmış, ankete katılanların bazı demografik özellikleri ifade eden istatistikler yer almıştır.

Çalışma planı şu şekilde olmuştur: Çalışma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm işletme ile çevre arasındaki ilişkileri irdelemeye yönelik olarak; uzak çevre, yakın çevre ve küresel çevre etkenleri üç ana başlık altında değinilmiştir. İkinci bölümde; strateji kavramı, yönetim sürecinde strateji, strateji ile ilgili kavramlar, stratejik yönetim ile örgütlenme ilişkisi, işletmelerin stratejik seçimlerinin neler olabileceği ve hangi alternatif stratejilerin varlığı ve bu stratejilerin seçiminde ne tür analizler uygulanabileceğinden oluşan bölümler yer almıştır. Üçüncü bölümde strateji

ile çevre arasındaki ilişkilerin yer alacağı ve çevre etkenlerinin stratejileri nasıl etkilediğine yönelik konulara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmaya yönelik olarak hangi araştırma yönteminin, neden uygulandığı yer almıştır. Son bölüm olan beşinci bölümde ise araştırma sonucunda elde edilen istatistik sonuçlarının yorumlanması yer almıştır.

Sosyal bilimler alanında son yıllarda sıkça uygulanmaya başlayan yapısal eşitlik modeli ile birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi testleri uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli yoğun bir şekilde eğitim bilimleri alanında uygulanmakta olup bu alana kıyasla daha az şekilde pazarlama, psikoloji, yönetim organizasyon alanlarında uygulanmaktadır. Yapılan çalışmada yapısal eşitlik modelinin seçilmesinin sebebi ikinci nesil analiz yöntemi olmasıdır. Dursun ve Kocagöz (2010) YEM'in regresyon analizlerine göre farkını şöyle ifade eder; "Yapısal eşitlik modellemesi, ikinci nesil veri analiz tekniği olarak regresyon gibi birinci nesil istatistiksel tekniklere kıyasla, birçok bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile karmaşık bir araştırma problemini tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele almayı sağlamaktadır. Özellikle karmaşık modellerin testinde başarılı olduğu, birçok analizi bir defada yaptığı, incelenen modeldeki ilişkiler ağına yönelik varsa yeni düzenlemeler tavsiye ettiği, aracılık ve düzenleyicilik etkilerini incelemeyi kolaylaştırdığı, ölçüm hatalarını hesaba katıyor olması gibi nedenlerle yapısal eşitlik modellemesi yöntemi, birçok teoremin test edilmesinde ve yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde kullanılmakta olan bir yöntemdir"(Dursun ve Kocagöz, 2010) şeklinde ifade ederek daha yeni veri analiz yöntemi vurgusu yapmaktadır. İlgili bölümde bu analiz şeklinin kullanımının üstünlüklerine sıkça değinilmiş ve çalışmanın teorik modelinin test edilmesinde bu üstünlüklere dayanılarak bu istatistik yöntemi kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞLETME ÇEVRE İLİŞKİSİ

Çevre genellikle kişi, topluluk, ve örgütleri etkileyen fiziksel, ekonomik ve sosyal olayların birleşimi tanımlanabilir. İşletme çevresinde bulunan her türlü kaynaktan beslenerek, yine çevresine ihtiyacı olan mal ve hizmeti üreten birimdir.

İşletme çevresi iç ve dış çevreden oluşmakta ve işletme faaliyetlerini bu çevreleri sayesinde gerçekleştirmektedir. İşletmenin iç ve dış çevresinde de gelişen olaylar ona bir çok fırsatlar, imkanlar sunarken aynı zamanda işletmenin faaliyetlerine olumsuz şekilde yansıyacak tehditlerini de beraberinde getirmektedir. İşte bu tür çevre değişkenlerinin işletme yönetimi tarafından sürekli takip edilmesi işletmenin faydasına hayati derecede etki edecek durumda olabilmektedir. Sonuç itibari ile işletme çevre değişkenlerini sürekli takip etmeli, onu analiz etmeli ve yeni yöntemlerin gelişmesi ile birlikte bu değişkenleri modellemelidir.

1.1. KAVRAMSAL OLARAK İŞLETME

Büyük Türkçe sözlükte işletme kavramı; “Tarım, sanayi, ticaret, bankacılık gibi alanlarda, kar amacı ile sermaye yatırılarak kurulan kurum veya bu kurumu verimli bir duruma getirip kazanç sağlama yöntemi” olarak tanımlanmıştır (Doğan 2013). İşletmeler doğada olan olaylar sonucu veya rast gele kurulmazlar. Tam aksine belirli bir amaca ulaşmak için girişimciler tarafından kurulurlar (Çırpan, Koyuncu 1998). İşletme ve iş yeri kavramı birbirinden ayrı kavramlardır, işyeri mal veya hizmet üreten teknik bir birim iken, işletme ise genel olarak kar ve az da olsa sosyal fayda amacı güden ekonomik bir birim olarak geniş bir kitle tarafından kabul edilmektedir (Taşkın 2012). İşletme gerçek ve tüzel kişilerin insanların ihtiyaçlarını gidermek üzere kurulan teknik, ekonomik kimi zaman da sosyal bir birimdir şeklinde bir tanımlama da getirilebilir.

1.2. ÇEVRE VE ÇEVRE DEĞİŞKENLERİ

Genel olarak çevre, çalışır durumda olan bir örgütü, edimsel ve gizil bir güç olarak etkileyen etmenleri temsil etmektedir. Günümüzde örgütler aralarında bazı temel noktalarda farklılıklar olsa bile, çevrelerinden mal ve hizmet üretimi için gerekli kaynakları çevrelerinde alan ve hedeflerine ulaşmak için bu kaynakları ürüne (çıktı) çevrime eylemi içinde olan açık sistemler olarak tanımlanabilir. Bu görüşten yola çıkarak örgütlerin hayat eğrilerinin daha uzun zamanlara ulaşması için, çevrelerine uyum sağlama kabiliyetleri yüksek düzeylerde gerçekleşmesi gerekebilir. Bunun nedeni işletme çevresinde karmaşıklık hızla artmakta ve hızlı değişim yaşanmakta, netice itibari ile oluşan belirsizlik ortamı, örgütlerin çevrelerine olan duyarlılığının daha fazla arttırması gerekliliğini mecbur kılmaktadır (Naktiyok, Bayrak 2006).

Stratejik düşünce okullarından olan çevre okuluna göre işletme ile çevre arasında önemli bir ilişki vardır ve çevre önemli bir aktördür. Çevre okuluna göre strateji geliştirmede önemli unsurlar çevrede bulunur. Çevre okulunun savundukları ise şöyle sıralanır;

-Strateji oluşturmada en temel aktör çevredir.

-Örgüt çevrenin etkilerine, tepki vermek zorundadır aksi takdirde hayatını sürdüremez.

-Böyle bir durumda çevreyi analiz etmek ve ona uyum sağlamak önem kazanır (Saruhan ve Yıldız, 2013).

Evrende her unsurun bir çevresi bulunmakta. Günümüzde uzay bilimlerinde yaşanan gelişmeler gösteriyor ki dünyamızda evrenin içindeki başka unsurlar tarafından etkilenmekte ve bu etkilerin ne olduğunu bilmek için insanoğlu adına çok önemli gelişmeler olmaktadır. Sonuç itibari ile çevre çok büyük ve çok fazla gizil değişkenler bulunmaktadır. Etkili ve verimli, rekabet edebilen bir yönetim faaliyetini gerçekleştirmek için çevre değişkenlerinin takibi ve analizi yapılarak modeller oluşturulmalı, işletme rekabet savaşlarına hazırlıklı olunmalıdır.

1.2.1. Çevre

Fiziksel çevre insanı ve diğer canlıları da kapsayan doğal, kültürel, tarihi, sosyal ve yapay içinde barındıran ve bu olguların birbiri ile sürekli ve değişken bir etkileşime uğradığı hareketli bir olgudur. Başka bir ifade ile çevre canlıları etkileyen ve onlardan etkilenen karşılıklı etkileşimin söz konusu olduğu tüm etkenler olarak bütünü olarak tarif edilebilir. Hareketli bir olgu olarak sürekli değişen çevre günlük yaşamın gerekleri ile doğal ve yapay öğeler kapsamında biçimlenmektedir. İklim, toprak, su, doğal yapı gibi cansız; insan, hayvan, bitki varlığı gibi canlı etkenlerden oluşan çevre sahip olduğu kaynaklar ve özellikler doğrultusunda farklı nitelik, tanım ve karakter kazanmaktadır. Çevreyi oluşturan doğal, kültürel, tarihi, estetik, görsel öğe ve özellikler bütünü ise çevresel değer olarak nitelenmektedir. Belli bir odak gerektiren çevre o odağa bağlı olarak; ona yönelik ve onunla ilişkili olgularla karşılıklı etkileşim içinde olan değişken, karmaşık ve çok pencereli bir kurgudur (Erdoğan 2006).

Bütün sistemler belirli bir çevrede ve belirli bir ortamda varlıklarını sürdürürler. Sistemlerin sınırları dışında kalan kısma ise çevre denir. Bazı sistemler kapalı bir özellik gösterir ve çevrelerinden herhangi bir girdi almazlar, bu durumda çevrenin önemi olmaz. Buna rağmen günümüzde sistemlerin büyük bir kısmı açık sistemlerdir ve çevreleri ile çok fazla ilişki içindedirler. Buna bağlı olarak da çevre ile bağımlılık ilişkisi vardır denilebilir (Tortop vd. 1999).

Çevre genel olarak mühendislik alanlarının ilgi odağı olmuş olsa da sosyal bilimler için de günümüzde önemli hale gelmiş durumdadır. İşletmeler çevre kavramından daha çok sektör, müşteri, tedarikçi, çalışan yerel ve merkezi yönetim unsurlarını aklına getirmekte ve değerlendirmelerini bu anlayışa göre yapmaktadır.

İşletme çevresi alan yazında genellikle uzak ve yakın çevre şeklinde bir ayırma tabi tutulmaktadır. Buna ek olarak bu çalışmada küresel çevreyi de ayrı bir çevre boyutu olarak ekleyebiliriz.

1.2.2. İşletmenin Uzak Çevresi

İşletmenin uzak çevresi işletme faaliyetlerine direkt olarak etki etmeyen ama işletme faaliyetlerinde önem verilmesi gereken unsurlardan oluşmaktadır. Özellikle stratejik yönetim uygulamalarında dikkat edilmesi gereken ve sürekli takip edilerek analizi yapılan işletmeyi etkileyen faktörler olarak değerlendirilirler. Alan yazında dış çevre faktörleri olarak tanımlanmaktadır.

Dış çevre, örgütün etkinlikte bulunduğu çevre olarak tanımlanır. Örgüt açısından dış çevre, hem doğrudan etkileşimde bulunduğu yakın çevre hem de doğrudan etkileşimde bulunmasa bile endirekt olarak örgütü etkileyen uzak çevreden oluşur. Örgütün çevresinde yer alan tedarikçiler, yerel yönetimler, sanayi örgütleri, yasal düzenlemeler vb. yakın çevresini oluştururken; dünyadaki bilgi, teknoloji, iletişim, ekonomi, siyaset vb. alanlardaki değişimler uzak çevreyi oluşturmaktadır. Örgütün varlığını koruyabilmesi ve gelişebilmesi, iç ve dış çevresel değişimlere uyum sağlamasına, çevresel etmenlerdeki değişimlerin örgüte sağladığı fırsatların değerlendirilmesine, oluşabilecek tehditlerin öncede tahmin edilerek önlemlerin alınmasına bağlıdır. Hatta örgütün etkili stratejiler belirleyerek, tehditleri fırsatla çevirme imkanı da bulunmaktadır (Altinkurt ve Bali 2009). İşletmenin dış çevresi genel çevre olarak da değerlendirilir. Genel çevre ise politik, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik ve teknolojik unsurlardan oluşmaktadır (Elmacı ve Ark. 2007).

Uzak çevreye bir örnek verecek olursak; bazı kanuni düzenlemeler, küresel ekonomik değişkenlerde meydana gelen gelişmeler işletme tarafından kontrol edilemezler ama hissedilebilir. İşte bu durumda işletme bu gelişmeleri göz önünde bulundurarak önlemleri alır fırsatları değerlendirir (Soyşekerci ve Erturgut, 2011). Stratejilerin seçimi ve bunların hangi yöntemlerle uygulanacağı, dış çevre faktörü göz önünde bulundurularak belirlenir. (Morden 1993).

Bu noktadan hareketle işletmenin uzak çevresini; doğal çevre, toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuki ve siyasi çevre şeklinde gruplamak mümkün olabilmektedir.

1.2.2.1. Doğal Çevre

18. yüzyılın sonlarına doğru başlayan, 19. ve 20. Yüzyılda daha da hızlanan sanayi devrimi; kar maksimizasyonu, refah artışı, hızlı kentleşme ve sanayileşme gibi kavramları insanoğlunun gündemine getirmiştir. Karın maksimize edilebilmesi için doğal kaynakların acımasız bir şekilde kullanılması, çevresel kayıpları hesaplamaksızın elde edilen refah, yenilenmesi mümkün olmayan kaynakların aşırı kullanımı ile sağlanan teknolojik gelişim süratli nüfus artışı ve plansız kentleşme hem kırsal hem de kentsel toplum yapılarını bozmuştur. Bu bozulma sonucunda hava kirliliği, su kirliliği, ve toprak kirliliği gibi pek çok sorunlar baş göstermeye başlamıştır (Altınbay 2007).

2000’li yılların başlangıcında, işletme yöneticileri, çevreden elde edilen doğal kaynakları verimli kullanmayı fazla önemsemeyen, üretim sonucu ortaya çıkan katı atıkları, kirli suları, emisyonları hiçbir filtreme işleminden geçirmeden çevreye bırakan anlayıştan, doğal kaynaklar açısından dünyanın sınırlarına yaklaşıldığını fark eden, atıkları geri dönüştürmek veya yeniden kullanmak konusunda hassas davranan, üretimde çevre dostu temiz teknolojiler kullanan ve çevreyi korumayı sadece yasalar gerektirdiği için değil, bir felsefe olarak benimseyen bir anlayışa doğru geçmektedirler. Çevre sorunlarının işletmeler düzeyinde özellikle 1990’lı yıllara kadar ihmal edilmesinin en önemli sebeplerinden birisi, işletme literatüründe “çevre” kavramının kapsamının eksik bir biçimde belirlenmesi ile ilgilidir. İşletme çevresi, ekonomik sosyal politik ve teknolojik faktörlerin şirket performansının belirlediği bir çevre olarak ele alınmakta ve doğanın bütün insan ve işletme faaliyetlerinin çevresini oluşturduğu gözardı edilmektedir. Başka bir ifade ile işletmeler açısından çevre; müşteriler, rakipler, çalışanlar, hükümet, tedarikçiler vb. unsurlardan oluşmakta ve ekolojik çevreyi, yani havayı, suyu ve toprağı içermemektedir (Nemli 2011). Çevre sorunları, doğal kaynakların sınırlı olduğu ve biyofizik çevrenin emme kapasitesinin sınırlı olduğu gerçeğini dikkate alınmadığından kaynaklanan bir sorundur. Bu şekilde devam etmek

ekonomik faaliyetlerin geçerliliğini ve canlıların yaşam kalitesini etkilemektedir. İşletmeler sosyal sorumlulukları sebebiyle, kuruluş yeri seçiminde, mamul geliştirme, çeşitlendirme ve iş yenileştirme kararlarında, teknoloji transferinde çevrenin korunmasını göz önünde bulundurmamak durumundadır (Gökbnar 1995). Daha önceleri çevre ve çevre yönetimi ile ilgili kavramlar çok fazla göz önünde bulundurulmazdı fakat günümüzde ürünlerin ve süreçlerin doğaya olan uyumlarını sağlayacak olan stratejiler geliştirilmeye çalışılması işletme yöneticilerinin en önemli uğraşısı haline gelmiştir. Ekolojik çevrenin korunması, son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi anlayışının önemli bir parçası haline gelmektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen kuruluşlar, toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket ederek çevreyi korumak için gerekli değişiklikleri yapmaktadırlar. Aynı zamanda bu işletmeler sosyal sorumluluk ve çevre bilinciyle yaptıkları üretim faaliyetlerini ilgili kuruluşlardan alınan kalite belgeleri ile belgelemek istemektedirler (Üstünay 2008).

Çevre sorunlarının işletmeler düzeyinde özellikle 1990'lı yıllara kadar ihmal edilmesinin en önemli sebeplerinden birisi işletme alan yazınında “çevre” kavramının kapsamının eksik biçimde değerlendirilmesi ile ilgilidir. İşletme çevresi, ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik faktörlerin şirket performansını belirlediği bir çevre olarak ele alınmakta, “doğa” nın bütün insan ve işletme faaliyetlerinin çevresini oluşturduğu göz ardı edilmektedir. Başka bir ifadeyle, işletmeler açısından çevre; müşteriler, rakipler, çalışanlar, hükümet, tedarikçiler vb. unsurlardan oluşmakta ve ekolojik çevreyi, havayı, kullanılabilir tüm su kaynaklarını ve toprağı içermemektedir (Nemli 2011).

Başka bir açıdan da uluslararası çevre dostu örgütlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve bilim adamlarının çalışmaları da dünyayı, denizin kirlenmesi, buzulların erimesi, ozon tabakasının incilmesi gibi sonuçlarla karşımıza çıkan çevre kirliliğini önlemeye yönelik adımlar atmaya zorlamaktadır. Bu nedenle önlemler alan, çevre konusunda duyarlı davranan örgütlerin de etkisi ile “çevre duyarlı” kavramı giderek önemsenmeye ve değer görmeye başlamıştır. Artık çevre duyarlılığı, dünyaya yayılan başlıca eğilimler arasında kendini göstermektedir (Güneş 2011).

Son yıllarda doğal çevre kaynaklarına yönelik olarak yapılan kötü kullanım genel bir sorun olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Doğal çevre kaynaklarını iyi bir şekilde kullanmayan işletmeler hatta bu kaynakları kirleten işletmeler çeşitli yaptırım ve sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Can ve Güney, 2011).

Doğal kaynakların toplumun refah düzeyi ile de ilişkilidir. Bir toplum sahip olduğu doğal kaynakları diğer üretim faktörleri ile uyumlu bir şekilde kullandığı ölçüde daha yüksek düzeyde refah sahibi olur. Günümüzde doğal kaynaklar olmadan üretim düşünülemez. Bundan dolayı sahip olunan doğal kaynakların refah düzeyine etkisi toplumun üretim sürecindeki verimlilik ve beceri düzeyine bağlı olduğu gözlenmektedir (Başol vd. 2007).

İşlemler mal ve hizmet üretimi esnasında doğada bulunan bütün imkanlardan yararlanmakta ve bu imkanları tüketmektedir. Bu tüketim doğal çevrenin giderek bozulmasına sebep olmakta ve gelecek için endişe yaratmaktadır. İşletmeler yönetim faaliyetlerini artık doğal çevreyi koruyan ve bu çevreyi gelecek kuşaklara aktarmayı hedefleyen ekolojik yönetim, ekolojik üretim, ekolojik pazarlama vb. stratejilere yönelmeye başladıkları gözlenmektedir.

1.2.2.2. Toplumsal Çevre

İşletmeler çağımızda toplumu oluşturan birçok farklı kesimle ilişki içindedir ve başarıları bu ögelerle ve etkenlerle olan ilişkilerinin iyi yönetilmesine ve ilişkinin kalitesine bağlı olmaktadır. Alan yazında bu konuyu açıklık getiren kavrama “*paydaşlar (stakeholders)*” adı verilmektedir. Paydaş toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen bütün sosyal taraflardır. Bir başka bir ifade ile paydaşlar, işletmelerden çıkarları olan bireyler ve kurumlardır. Freeman paydaş kavramını “örgütsel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi” olarak tanımlamıştır. Geçen zamanla birlikte işletmelerin ilişkide olduğu bu toplumsal tarafların sayısı artmış ve ilişkileri de oldukça içinden çıkılması zor bir hale gelmiştir. Freeman’a göre, işletme dışı gruplarla ne kadar güçlü ilişkiler olursa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak

aksi halde ilişkiler olumsuz noktalara geldikçe ortak hedeflere ulaşılması bir o kadar zorlaşacaktır. Bu yaklaşım “*Paydaş Teorisi*”nin temel fikrini oluşturmaktadır. Paydaş teorisi her şeyden önce bir stratejik yönetim kavramıdır. Paydaş teorisinin amacı rekabet üstünlüğünü geliştirmek için örgütün iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktır (Aktan 2007).

Başarılı şirketler sadece ürettikleri mal ve hizmetleriyle değil aynı zamanda topluma sağladıkları katkılarla da farklılık yaratıyorlar. Çünkü başarılı şirketler, toplumsal saygınlık kazanmanın kurumun değerini artırdığını düşünüyorlar. Ancak unutmamak gerekir ki, bu konudaki faaliyetlerdeki en ufak bir samimiyetsizlik, toplumsal katkıyı kendi çıkarı yönünde kullanma eğilimi yarardan çok zarar getirir. Samimi çabaların ise çok yönlü faydalar sağlaması söz konusu. Toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmak şirketlerin toplumsal zihin payını, dolayısıyla da marka değerini artırıyor. İnsanların bilgi bombardımanına tutulduğu çağımızda, toplumsal konulara yapılan katkılar müşterilerle kurulan ilişkinin derinliğini, yoğunluğunu ve yakınlığını artırıyor (Argüden 2007). Bu çerçevede işletmeler de bireyler gibi diğerleri üzerinde izlenim bırakırlar ve izlenim yönetimi taktikleri ile bu izlenimi istedikleri gibi görüntüye dönüştürebilirler. İzlenim yönetimi örgütlerde daha çok halkla ilişkiler fonksiyonu altında yer alır. İzlenim yönetimi taktiklerinin, kriz dönemlerinde ve itibar yönetimi faaliyetlerinde kullanılması kavramın, kurumsal itibar ile aynı doğrultuda tartışılmasına sebep olmaktadır. Ancak izlenim yönetimi, diğer firmalarla ile örgütün kurduğu anlamlı dönemsel ilişkilerin etkilerini kontrol etmeyi kapsarken, itibar yönetimi örgütü etkileyen diğer organizasyonları, grupları etkilemek amacıyla kurulan daha geniş kapsamlı ve uzun vadeli faaliyetleri kontrol etmeyi ifade etmektedir. Sonuç olarak izlenim yönetimi daha taktiksel iken itibar yönetimi planlı ve stratejiktir (Aydemir 2008).

İşletmeler toplumsal çevre özellikleri sürekli izlemek ve değerlendirmek durumundadırlar. Toplumun ahlak yapısına uygun olmayan reklam veya pazarlama çalışması işletme için tepki doğuracaktır, keza yine toplumda saygı gören değer verilen kişi veya sembollere karşı yapılacak aşağılama içerikli bir tutum da yine işletmeye karşı tepki doğurabilir (Tuncer vd. 2011).

1.2.2.3. Ekonomik Çevre

Değişimi gerekli kılan en önemli faktörler arasında ekonomik çevre koşullarında gerçekleşen değişim vardır. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz talep durumları, tedarik, üretim sürüm gibi piyasa koşulları ve bunlarda meydana gelen değişimler, ekonomik eğilimler özellikle örgütler üzerinde önemli etkiler yaratır. Ekonomik değişme konusunda iktisatçıların farklı yaklaşımları vardır. Klasik iktisatçılar emeğin değer ölçüsü olarak almakta, sermaye, emek, değerine teknoloji katılımıyla ekonomik büyüme sağlanacağı görüşü savunulmaktadır. Ekonomik sistemin değişmesi büyük ölçüde yönetsel sistemin değişmesi ile imkan olacaktır. Ekonomik yapıdaki gelişmelere, toplumdaki örgütlerin gelişmesine yol açarken, ekonomide olumsuz gelişmeler örgütlerin de gerilemesine sebep olabilmektedir. Örgütün faaliyet alanındaki ekonomik olaylar, ulusal yada uluslararası ticari ilişkiler yada borçlanmalar, arz talep dengesi, para piyasası gibi ekonomik olaylar değişimin baskı ve zorlayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu 2006).

Günümüzde küreselleşme ile birlikte elektronik alt yapı ekonomik değişimleri ilgi gruplarına çok hızlı bir şekilde ulaştırmakta ve işletmeler de bu ekonomik değişimleri göz önünde bulundurarak faaliyetlerini şekillendirebilmektedir.

Elektronik ticaretin, işletme örgütlenmesi, aynı anlama gelmek üzere işletmenin işleyiş yapısını yeniden biçimlendirmesi üzerine giderek artan ölçüde etkili olacağı ve bunun önemli sonuçlar doğuracağı tahmin edilmektedir. Fiziksel pazardan elektronik pazara geçişte, özellikle bazı sektörlerin firma yapılarında önemli değişiklikler olmaktadır. Elektronik ticaret nedeniyle firma yapıları değişen sektörlerin başında müzik, yayıncılık, bankacılık hizmetleri, gelmektedir. Bu sektörlerde firma örgütlenmesi olarak yeni, eskinin yerini almakta, ulaştırmada kısmen değişiklik yaşanırken bilişim hizmetlerinde karma bir yapının meydana geldiği görülmektedir (Altınok vd. 2011).

Arslan'ın çalışması olumsuz bir ekonomik gelişmenin etkilerini ortaya koymaktadır; “Küçülme, yeniden yapılanma ve temel yeteneğe dönme amacıyla

yapılıyorsa, işten çıkarma proaktif; diğer taraftan, salt finansal amaçlarla yapılıyorsa reaktif bir eylemdir. Proaktif işten çıkarmalar, örgütün rekabet gücünü ya da performansını geliştirmek için yapılırken; reaktif olanlar, rekabet ve performans açısından sorunlu olan işletmelerin durumlarını düzeltmeleri için başvurdukları bir yoldur ve bunların sonucunda, sektörel ya da ulusal ekonomideki durgunluk nedeniyle, büyük çaplı işten çıkarmalar yaşanabilmektedir. Cameron vd., (1991) bu durumu örgütsel küçülme değil, örgütsel gerileme (*organizational decline*) olarak tanımlamaktadır.

Batı dünyasında 1960’larda yaşanan ekonomik krizlerin de etkisiyle kendilerine yönelik bir özeleştirici getiren tüm örgütler, tüm soruların yanıtlarını 1970’lerin sonunda yükselişe geçen ve 1980’lerde bu yükselişin zirvesine ulaşan Japon örgütlenme modelinde aramaya başladılar. Japonya’nın giderek artan başarılı ilerleyişi batı ülkeleri tarafından irdelenirken yapılan tüm araştırmalar, batı ülkeleri ve Japonya arasındaki en temel farkın kültür olduğu üzerinde birleşiyordu (Köse vd. 2001).

Temel amacı kar olan işletmeler, piyasa şartlarını dikkate alarak diğer işletmeler ile beraber hareket edebilmekteler. Piyasa şartları işletme aleyhine olduğu durumlarda başvurulacak birleşmeler, işletmelerin piyasa şartlarını lehlerine çevirme arzusu ile yapılmaktadır. Yine aleyhte ekonomik çevre koşullarını birleşmeler yoluyla rekabetin azalmasını sağlayarak da lehlerine çevirebilmektelerdir (Taslak ve Kara 2012).

1.2.2.4. Teknolojik Çevre

Bilgi, yeniliği olanaklı kılan temel soyut madde olarak tanımlanabilmektedir. Örgütün, çevresel değişmelere uyum yeteneği, diğer unsurlarla birlikte örgütün, yenilikçilik yeteneğine bağlı olmaktadır (Sanchez ve Chaminade 2000). Bilgi teknolojileri donanım, yazılım, prosedürler ve insan kaynaklarını içermektedir. Bu sistemler, örgütlerin çalışma biçimini, faaliyetlerini, ürün ve pazarlama stratejilerinin temel unsurlarını önemli ölçüde veya tümüyle değiştirebilmektedir. Bilgi teknolojileri üretim sürecinde eşgüdümü arttırmakta ve örgütlerin birbirleri ile daha hızlı iletişim kurmalarını sağlamaktadır. Bu iletişim, eş zamanlı üretim, stratejik birlikler, şebeke

örgütler, teknik yapılar, elektronik veri değişimi, elektronik ticaret, doğrudan fiziksel iletişim kurma yada fiziksel değiş tokuşa işlemine gerek kalmadan, tarafların elektronik olarak iletişim kurdukları her türlü ticari iş etkinliğidir (Aslan ve Özata 2007).

Genel olarak, işletmelerin bilgiye yönelik araştırmaları, bir örgütün faaliyetlerini sürdürebilmek ve daha çok rekabet edebilir hale gelmek için kendini dış çevreye uyarlamak amacıyla yaptığı çalışmaların yalnızca bir bölümü olarak görülebilir. İşletmelerin bilgi gereksinimi, örgütün içinde bulunduğu çevre faktörlerinin yapısına ve izlenecek rekabet stratejisi temeline göre şekillenir. İşletmeler tarafından belirlenen bilgi ihtiyacının doğru ve zamanlı bir şekilde karşılanması en önemli adımlardan biri kapsamlı bilişim sistemleri ağının oluşturulmasıdır. İşletmeler bu yapının oluşturulmasında bilgi teknolojisi uzman personellerinin önemli roller üstlenmesi ve üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir (İraz 2005).

Bilgi teknolojisinin mal ve hizmetlerin üretim faaliyetlerinde kullanılmaya başlandığından günümüze kadar geçen sürede, ürünlerin ekonomik ömrü dolmadan teknolojik ömürleri dolmaya başlamıştır. Bu nedenle ar-ge, tasarım ve üretime hazırlama gibi üretim süreçlerinin çağının gerisinde kalmadan tamamlanması gereği ortaya çıkmıştır. Firmaların bu yarışa ayak uydurabilmeleri üretim sürecine yeni bakış açısı getiren, bilgisayar ortamında üretim, bilgisayar destekli mühendislik, tasarım, imalat gibi modern yöntemleri benimsemeleri ve uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, küçülen dünya ekonomisinde rekabet gücü, yeni teknolojiler üretmek ve bu teknolojileri hızla üretime dönüştürebilme kabiliyetine dayanmaktadır. Teknoloji kabiliyetini, teknoloji transferi yaparak geliştirmek belli bir noktaya kadar mümkün olabilmektedir. Ancak, teknoloji açığını kapatma konusunda bütün diğer koşullar aynı olsa bile, teknoloji transferini yapanlar teknolojiyi üretenler karşısında daha en baştan rekabet yarışını kaybetmektedirler. Böyle bir durumda; teknoloji üretilip ihraç edenler açısından, dünya pazarlarında mutlak bir rekabet üstünlüğü elde edilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin en önemli etkisi, kendisini diğer teknolojilerden ayıran “doğuran” (generic) niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bundan önceki teknolojik gelişmeler sadece belli bir mamulün veya sektörün üretimini etkilerken, bu teknolojiler

ekonomide oldukça geniş bir uygulama alanı bularak ekonomik etkinliği daha çok geniş, bir alanda sürdürebilmektedir (Bayraç 2003).

İnsanın bilgi ve bilgiye olan ihtiyacı çağımız bilgi toplumunda bilgi teknolojisine verilen önemi arttırmıştır. İnsanlar ihtiyaç duydukları bilgileri ya kendi tecrübeleriyle yada güvenilir bir kaynaktan temin etmektedirler. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüm aşamasında bilişim teknolojilerinin giderek yaygınlaşmaları, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sonucu bilginin elde edilmesi, işlenmesi, depolanması, dağıtılması ve bilginin önemli bir üretim faktörü olarak ekonomik siteme dahil edilmesi, bilginin öneminden ve gücünden kaynaklanmaktadır. Bilginin iyi olması ve bilişim teknolojilerinin hız kazanması için bilgi, doğru, uygun, zamanlı, noksansız, denetlenebilir, kısa, anlaşılabilir, güncel ve ekonomik özellikli olması gerekmektedir. Çünkü bu niteliklere sahip olan bir bilgi ve iletişim teknolojisi, rekabet avantajı ve rekabet üstünlüğü elde etmede stratejik bir avantaj oluşturmaktadır (Çiftçi 2004).

İş dünyasında yaşanan hızlı ve büyük değişim, belirsizlikler oluşturarak iş örgütlerinde önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Bu engeli aşmak ve örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için iş örgütleri, teknolojiden faydalanmaktadırlar. Teknoloji, tartışmalı olmakla birlikte, örgütlerin özellikle rekabetle ilgili sorunlarına karşı bir silah olarak kullanılmaktadır. Tartışmalı olmasının sebebi ise teknoloji ile elde edilen rekabet avantajı teknolojilerin çok hızlı kopyalanabilme özelliğine bağlı olarak ortadan kaldırılabilir. Bunun yanı sıra sağladığı rekabet avantajı ile vazgeçilmez sayılan teknoloji, örgüt içinde bir değişim yaşanmasını da gerekli kılabilir. Teknolojide meydana gelen ve üretim sisteminde yeniden yapılanmaya sebep olan değişim, esaslı bir örgütsel değişimi de beraberinde getirecektir. Örgüt bu teknoloji nedenli değişime uyum sağlama yeteneğine sahip olmalıdır. Çünkü, teknoloji örgüt yapısını ve yönetim felsefesini de farklılaştırarak örgütsel değişimi gerekli kılacaktır (Demir ve Tarhan 2011). Pazarlama, yönetim ve işletme faaliyetleri, hâkim teknolojik koşullara ve giderek artan bir şekilde dış çevreyi karakterize eden teknolojik değişimlerin hızına bağlıdır (Morden 1993).

Teknolojideki hızlı gelişim bazı meslek gruplarının yok olmasına, bazılarının parçalanmasına yol açmış bazı meslekler yok olurken yeni meslek türleri de ortaya çıkmaya da başlamıştır. Teknolojik gelişmeleri takip eden ve kendine uyarlayan işletmeler ekonomik hayatlarına devam ederken, bu hızlı değişime ayak uyduramayan işletmeler yok olmaktadır. Teknoloji genel çevrenin en hızlı değişen çevre aktörlerinden biridir. Değişim işletmeye fırsatlar sunduğu gibi içinde birçok tehlikeyi de barındırmaktadır (Çelikçapa ve Kagusuz, 2010).

Teknoloji kullanımı örgütlere sürekli yeniliği zorunlu kılmaktadır. Günümüz bilgi çağı, her geçen anda yeni bir bilgi ve buna bağlı olarak yeni teknolojilerin doğmasına sebep olmakta ve örgütler de rekabet avantajını kaybetmemek için teknolojiyi takip etmekte var olan sürecin içine uyumlandırmaktadırlar. Bu da ortaya “yenilik” kavramını koymaktadır.

Porter’a göre; şirketler yenilik ile rekabet avantajını yakalar. Yeniliğe, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir bakış açısından yaklaşırlar. Rothwell ve Gardiner’e göre; yenilik sadece teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmez , aynı zamanda teknolojik bilgide düşük etkilere sebep olabilecek değişimlerin de kullanımını içerir. Roberts’a göre; yenilik = icat + kullanım olarak formüle edilmiştir. İcat yeni fikirler yaratmak ve bunları kullanılabilir hale getirmek için ortaya konan tüm faaliyetleri içerir. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsamakta; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma veya geliştirme sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayımlanmasını ve yaygınlaştırmasını kapsar durumdadır (Özen ve Bingöl 2007).

Teknolojide ve müşteri beklentilerindeki süreklileşen değişimler, işletmelerin bileşenlerini, iş yapış şekillerini ve yapılarını etkilemektedir. Günümüz rekabet koşullarında mücadele etmek isteyen işletmeler için değişime uyum göstermek temel şarttır. Bu değişim geleneksel iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını gerektirmiştir. İş süreçlerinin değişmesi ve bilgi teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanılması ihtiyacıyla, işletmeler yapılarını günümüz teknolojisine uyumlandırarak

elektronikleştirmeye başlamışlardır. Bu sebeple günümüzde üretim, pazarlama ve denetim gibi faaliyetlerini, internet ve diğer elektronik ortamlarda gerçekleştirebilen elektronik işletmeler oluşmaya başlamıştır (Çağıl Ergün 2008).

1.2.2.5. Hukuki Çevre

Her ülkede olduğu gibi, piyasada faaliyet gösteren işletmeler faaliyet gösterdiği ülkenin ticaret kanununa uygun şekilde faaliyetlerini yürütmek zorundadırlar. Hukuk kuralları işletmelerin faaliyetlerini yakından ilgilendiren önemli etkenler içerisinde yer almaktadır.

Türk Ticaret Hukuku'nda işletme; “ 1) Ticari işletme, esnaf işletmesi için öngörülen sınırı aşan düzeyde gelir sağlamayı hedef tutan faaliyetlerin devamlı ve bağımsız yürütüldüğü işletmedir. 2) Ticari işletme ile esnaf işletmesi arasındaki sınır, Bakanlar Kurulunca çıkarılacak kararnamede gösterilir. 3) Ticari işletme, içerdığı mal varlığı unsurlarının devri için zorunlu tasarruf işlemlerinin ayrı ayrı yapılmasına gerek olmaksızın bir bütün halinde devredilebilir ve diğer hukuki işlemlere konu olabilir. Aksi öngörülmemişse, devir sözleşmesinin duran malvarlığını, işletme değerini, kiracılık hakkını, ticaret unvanı ile diğer fikri mülkiyet haklarını ve sürekli olarak işletmeye özgülünen malvarlığı unsurlarını içerdığı kabul olunur. Bu devir sözleşmesi ile ticari işletmeyi bir bütün halinde konu alan diğer sözleşmeler yazılı olarak yapılır, ticaret siciline tescil ve ilan edilir” (Türk Ticaret Kanunu 2011) şeklinde tanımlanır.

Üsdiken bir yazısında ticaret kanunun işletmeye etkisini şu şekilde ele almıştır; “Bürhan'ın (1934) yazdığı sıralardan farklı olarak ama, artık Türkiye'de de bu adı taşıyan örgütler ortaya çıkmış durumdadır. Bu, bir kere, holdinglerin neden Türkiye'de de görülmeye başladıkları gibi bir sorunun sorulmasına yol açmış, yanıt olarak da büyüme ihtiyacını karşıladıkları, 1950 ve 1960'lı yıllarda ticaret ve vergi yasalarında meydana gelen değişikliklerinin de kuruluşlarını teşvik edici olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca, hukuki çerçevenin holdingler için yarattığı meseleler ve olanaklar üzerinde durulmuş piramitleşmeden bahsedilmiş yasalarda ne tür değişiklikler yapılması

gerektiğine dair düşünceler belirtilmiş muhasebe uygulamaları konusunda da bol miktarda tavsiyelerde bulunulmuştur” (Üsdiken 2008) .

Türkiye’de 1930’lu ve 1940’lı yıllar sonrasında işletme eğitiminin önemi artmıştır. Bunun iki temel sebebi vardır: 1949 yılı vergi reformu ve 1950 seçimleri sonrasında uygulanmaya başlanan liberal ekonomi politikalarıdır. 1949’daki vergi reformu sonucunda devlete bağlı kurumlarda ve işletmelerde muhasebe eğitiminin önemi artmıştır. Dolayısıyla vergi hukuku ve muhasebe eğitimi içerisinde barındıran işletme eğitiminin önemi de artmıştır. Uygulanan liberal ekonomi politikaları sonucunda ise özel kesim işletmelerinin sayısında artış meydana gelmiştir. Böylece artan bu işletme sayısı ile birlikte muhasebe, vergi hukuku, pazarlama, insan kaynakları vb. gibi alanlarda yetişmiş iş gücüne olan gereksinim de artmıştır. Bunun sonucunda her düzeyde işletme eğitime olan talepte artış gözlenmiştir. Ülkemizde işletme eğitimi bu nedenlerden ötürü önce muhasebe ve vergi hukuku ağırlıklı derslerle başlamıştır. Ancak ilerleyen zamanlarda başta ifade edildiği gibi, özel sektör işletmelerinin artmasıyla birlikte, globalleşmenin de etkisiyle günümüzde ağırlıklı olarak yönetim, yöneticilik, insan kaynakları, pazarlama vb. dersler yönelimli gelişme göstermektedir (Yelkikılan ve Pazarcık 2005). Hukuki düzenlemeler sadece işletmelerin faaliyetlerini etkilemekle kalmayıp aynı zamanda işletme yönetimi eğitimi de yakından ilgilendirmektedir ve görüldüğü gibi etkilemektedir.

İşletmeler faaliyetleri sırasında karşılaşılabilecekleri en büyük tehlikelerden biri de yaşanabilecek ekonomik krizler olacaktır. Ekonomik krizler işletmelerin faaliyetlerini durdurma noktasına gelebilir hatta iflas ederek üretim faktörlerine el konulabilir. Bu tür riskler göz önüne alındığında; Baykal’ın “Öte yandan, ülkemizde özellikle 24 Ocak Kararları sonrası fiilen ödeme güclüğü içine düşmüş olan işletme sayısında da büyük artış gözlenmiştir. Buna neden olarak, yetersiz özkaynak ve yoğun şekilde banka kredileriyle kurulan, yüksek vergi ve sosyal masraflar ile yükümlü bulunan teşebbüs sayısının fazla oluşu gösterilmektedir. Bu işletmelerin durumları ile ilgili olarak o tarihte iki farklı yaklaşım gündeme gelmiştir. Birincisi, bu durumda olan işletmelerin klasik cebri icra hukuku araçları vasıtasıyla takip edilmesi; diğeri ise, işletmelerin haciz ve iflas yolu ile takibinin ve parçalanmasının sosyal ve ekonomik

maliyetinin yüksek olacağı, bu nedenle de söz konusu işletmelerin ayakta tutulmaları, bir başka deyişle “kurtarılmaları” gerektiğidir. “İşletmelerin yaşatılması” ve “tahsilatın hızlandırılması” olarak ifade edilebilecek bu birbirine zıt iki görüş çerçevesinde de yeni yasal düzenlemelere girişilmiştir” (Baykal 2007) ifadesi hukuki düzenlemelerin işletmeleri kurtarabilecek can simidi olabileceği görüşü de ortaya çıkmaktadır. Bu durumu destekleyen birçok örneğe alan yazında rastlana da bilinir.

Ekonomik sistemin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. Bunun için de etkili bir hukuk sisteminin varlığı ve ekonomik hayata uygun hukuk kurallarının hazırlanması gerekir. Sözelimi, etkili bir ekonomi politikası için kaynakların tam olarak kullanmasını sağlayacak, fiyat istikrarını mümkün kılacak, milli gelirin büyümesini temin edecek hukuki düzenlemelere ihtiyaç vardır. Benzer şekilde, kanuni temellere dayanmayan hiçbir ekonomik girişim başarılı olamaz. Bu bağlamda hukuk, ekonomik dış görünümünü şekillendirirken, ekonomik kontrol ve ekonomik oluşumun akışını düzenleyici bir güce sahiptir. Başka bir ifade ile, hukuk kuralları ekonomik düzenin fonksiyonudur. Dolayısıyla, hukukun ekonomik tercihleri meşru bir şekle getiren bir etki yarattığı rahatlıkla söylenebilir (Baykal 2008). Görüldüğü gibi hukuk ekonomiyi etkilemekte, aynı zamanda ekonominin önemli bir aktörü olan işletmeleri de yakından etkileyebilmektedir.

Teşviklerin içeriğine bakıldığında; Özel amortismanlar, yatırım indirimi, gelir ve kurumlar vergisi muafiyeti, ihracat kredi sigortası, ihracat vergi iadesi, indirimli navlun, yeni pazarlar, bina ve teçhizat sübvansiyonu, düşük faizli krediler, özel reeskont kredi faiz giderleri, faiz ve vergi iadeleri, gümrük taksitleri, gümrük ve fon istisnaları, bina vergisi istisnası, Ar-Ge sübvansiyonu, lisans ve know-how kolaylıkları, yabancı personel çalıştırma, verimlilik ve iş gücü yeteneği gibi alanlarda uygulanabilir. Teşvik ve korumaların sebepleri genç, sanayi, istihdamın artırılması, ödemeler dengesinin sağlanması, yerli üreticileri koruma dış ticaret hadlerinin iyileştirilmesi, stratejik ve savunma sanayilerinin korunması olarak ifade edilebilir(Acinöroğlu 2009). Örnek olarak değinebileceğimiz bu değerlendirme de bir hukuki uygulama ile işletmelerin faaliyetlerinde nasıl bir etki yapacağı göz önüne sermektedir.

İşletmeler kuruluş dönemlerinde bazı kamu kuruluşları ile hukuki bazı ilişkilere girmek durumundadır. Örneğin yatırım indirimlerinden ve gümrük vergilerinden yararlanmak isteyen işletmeler kurulurken hazırladıkları fizibilite raporlarını Kalkınma Bakanlığına onaylatmak zorundadırlar (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009).

1.2.2.6. Siyasi Çevre

Siyaset ve politika kelimeleri her ne kadar günümüzde aynı manada kullanılsalar da, kökenleri ve geldikleri kültürler ve edebiyat farklıdır. Politika kelimesi eski Yunanca şehir devleti anlamına gelen “polis” kelimesinden gelmektedir. Polis, vatandaşlar için üyesi olduğu gurur duyulan bir yapılanma olarak tanımlanır. Ayrıca polis devlet anlamında kullanılırken, politika ise anayasa veya cumhuriyet, politikos, devlet adamı; politike, devlet yönetme sanatı; politis, vatandaş anlamında kullanılmaktaydı. Politika kavramı ülkeyi yönetme, devlet işlerini yürütme, devletler arası ilişkileri düzenleme sanatı anlamı yanında, her hangi bir konuda takip edilen yol ve yöntem anlamına da gelmektedir. Siyaset kelimesi ise Arapçada at eğitimi kelimesinden, seyis kelimesi de aynı kökenden gelmekle birlikte bu kelimeyi bu gün Araplar, siyaset kavramını rezil etmek anlamında kullanmaktadırlar. Türk/Osmanlı geleneğinde ise siyaset bir taraftan yönetim sanatı olarak görülürken diğer taraftan da gerek kamu düzenini bozanlara gerekse devlete karşı işlenen suçlarda verilen cezaları ifade etmektedir (Akıncı 2000).

Örgütlerde siyasal faaliyet, net bir şekilde ifade edilmemiş kuralların rehberliğinde gerçekleştirilen, anlaşılması güç bir takım oyunları barındırmaktadır. Bu oyunlar; biçimsel olmayan, genel olarak ayrıştırıcı ve en önemlisi hiç bir yaptırım bulunmamasına karşın, teknik açıdan değerlendirildiğinde meşru değildir. Bu olumsuz görüntüye karşı siyaset, örgütsel yaşamın doğal ve her yere etki eder nitelikli bir bölümüdür. Netice itibari ile, örgütleri sosyal açıdan çatışan ve her zaman akılcı davranmayabilen güçlerin etki yaratmak ve çıkar elde etmek amacıyla rekabet ettikleri birer siyasal arena olarak değerlendiren görüşleri de dikkat edecek şekilde genişletilmesi gerekir (İşcan 2005).

Siyaset ve siyasal davranışın örgütlerdeki bu önemli rolü sebebiyle, bu yöndeki davranışların ahlaki olup olmadığı sorusuna bir çok araştırmada cevap bulunmaya çalışılmıştır. Çalışmaların sonuçlarına bakıldığında; sürecin kendisinin ve sonuçlarının, çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılandığını ortaya koymaktadır. Siyasal süreçten zarar gördüğünü düşünenler süreci olumsuz bir olgu olarak görürken özellikle örgüt içi konumu daha iyi durumda olan başkaları ise süreci örgüt için gerekli bir vasıta olarak görmektedir. Bu çerçevede özellikle yöneticilik niteliği bulunan ve bulunmayan çalışanlar arasında örgütsel siyasetin ahlaki görülüp görülmemesine ilişkin kesin bir ayrım bulunmaktadır. Başka bir ifade ile süreçten çoğu kez yararlanamayan, yöneticilik vasfı olmayan çalışanlar örgütsel siyaseti ahlaki bulmazlarken, süreçten çoğu kez menfaat sağlayan yöneticilik vasfı bulunan çalışanlar ise örgütsel siyaset sürecini ahlaki bir olgu olarak değerlendirmektedirler (İşcan 2005). Örgütlerde siyaset ahlaki normlarda gerçekleşmemekte ve bu da örgüt içi çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel siyaset sadece örgüt içi değil, rakipler ve diğer paydaşlar da göz önünde bulundurulduğunda karlılık, verimlik ve rekabet açısından da önemli bir yere sahip olduğu göz ardı edilmemelidir. Burada ahlak ve ahlaksızlık siyaset ile ilişkilendirilmiş ve izlenen siyasetin ahlakiliği üzerinde de durulmuştur. Alan yazında örgüt ve siyaset bağlamında ahlakiliğin önemli bir yere sahip olduğu ifade edilebilir.

Ahlakilik ile ilgili olarak pazarlamada kullanılan siyasi tercihlere göre pazarlama faaliyetinde bulunmak şu şekilde değerlendirilmiştir: Pazarlamanın siyaset alanında kullanılması az da olsa devam etmekte, fakat insanların sahip oldukları siyasi görüşlerinin, talepte bulundukları markaları etkilemesi yönünde işletmeler tarafından çeşitli çalışmaların yapılması ahlaki olup olmaması tartışmalı bir durumu ifade etmektedir. Sorulacak soru şu ; İşletmeler siyasi görüşlerini açıkça ortaya koymalı mıdır? (Eroğlu ve Bayraktar 2008). İşletmeler siyasi tutumlarını ortaya koyduklarında onların yönetim, üretim, pazarlama ve satış fonksiyonları nasıl etkilenecek ve bu işletmeler için rasyonel bir davranış olacak mıdır?

1.2.3. İşletmenin Yakın Çevresi

Örgütlerin yaşamlarını sürdürdüğü çevrede, hareketliliği, indirgenemez karmaşıklığı ve kaosu yansıtabilen faaliyet, olay veya unsurlar bulunmaktadır. Çevredeki bu faaliyet, olay ve unsurların değişimi çok hızlı, sayısı çok fazla ve karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu zaman örgüt için belirsiz ve tehdit dolu bir ortam ortaya çıkmaktadır. Özellikle, çevresel unsurların, insanın ihtiyaç ve beklentilerini daha karmaşık kılması, inanç ve değer sistemlerini etkilemesi, her an yeni fırsat ve tehditlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Toplum hayatının vazgeçilmez unsuru olan örgütlerin, faaliyetlerini çevresel unsurlarla karşılıklı etkileşim içerisinde yerine getirdikleri göz önünde bulundurulursa, bu değişimlerden etkilenmeden faaliyetlerini sürdürmeleri beklenemez (Naktiyok ve Bayrak Kök 2006).

İşletmenin yakın çevresi, işletme faaliyetlerinin gerçekleşmesi sırasında onu direkt olarak etkileme gücüne sahip olan faktörleri içermektedir. Bu yakın çevre unsurları şu şekilde sıralanmaktadır: İşletme sahipleri, İşletme ortakları, işletme çalışanları, işletmenin tedarikçileri, finans kurumları, sendikalar, satıcılar, rakipler ve müşteriler. Bu bölümde işletmenin yakın çevre unsurlarını değerlendireceğiz.

1.2.3.1. İşletme Sahipleri

İşletme sahipleri üretim faktörlerini bir araya getiren ve işletmeyi çalışır hale getirip mal ve hizmet üreten, üretilen mal ve hizmetlerin satış ve pazarlamasını gerçekleştiren, ekonomik bir birim haline getiren kişi veya kişiler olarak tanımlanabilirler. İşletme ölçek olarak gelişip büyüdükçe, işletme sahipleri farklı niteliklere sahip personel istihdam ederek etkin oldukları işletme bölümlerinden çekilerek daha çok mali süreci takip ederler ve işletme yönetiminden ayrılırlar. Bu durum tamamen işletme büyüklüğü ile ilgili olabilmektedir.

Küçük işletmelerde stratejik düşünme yükü yoğunlukla işletme sahip veya yöneticisinin yükümlülüğündedir. Dolayısıyla küçük işletme yöneticisinin stratejik düşünce perspektifine sahip olmadığı durumlarda stratejik yönetim anlayışının

işletmeye sağlıklı biçimde yerleşmesi mümkün görünmemektedir. Yönetici; evreye ve işletmeye stratejik düşünce bakış açısıyla bakmaya ve kararlarını bu yönde vermeye başladığı anda stratejik yönetim sürecinin ilk adımını atmış olur. Küçük işletmelerde zaten yaratıcı düşünceyi ve riskli fikirleri teşvik eden bir ortam vardır. Bu ortam aynı zamanda sürekli ve hareketli gelişmenin zeminini de teşkil etmektedir. Stratejik düşünce perspektifine sahip bir küçük işletme yöneticisine kalan personelini yeni ürünler ve hizmet şekilleri tasarlama, daha etkin pazarlama ve üretim yöntemleri geliştirme gibi konularda motive etmekten ibaret olarak düşünülebilir (Titiz ve arıkcı 2001). Görüldüğü gibi stratejik düşünce işletme büyüklüğü ile ilgili ilişkili olduğu düşünülebilmektedir.

Profesyonel yöneticilerin işletme sahipleri ile ilgili eleştirileri şu şekilde sıralanmıştır.

- ekirdekten gelmenin getirdiği olumsuzlukları atamamak
- Yetki devrine yanaşmamak
- Günü kurtarmaya çalışmak
- Aile dışından kişilere ve profesyonel yöneticilere güvenmemek
- Aile içi sorunları işe yansıtmak
- İnsana yatırım yapmamak
- Hem alışanların hem de kendilerinin mesleki ve kişisel gelişimini önemsememek
- Ani kararlar almak
- Her şeyin para ile yapılabilceğine inanmak
- Aile yeleri arasındaki geçimsizlik ve uyumsuzluk
- Yasalara, yönetmeliklere uyum göstermemek
- Uzmanlıktan yararlanamamak
- Her şeyi bildiğini varsaymak
- Liderliğin zayıf olması
- Standartları, hiyerarşiyi kabullenememek (Aksoy ve abuk 2006).

Buna rağmen işletme sahipleri ve ortakları; yeterli kar sağlayamayan işletmelerden pay sahipleri paylarını geri çekebilirler. İşletmenin sonu anlamına gelen bu baskı, işletmenin karlı ve daha ekonomik çalışması için olumlu bir baskı olarak nitelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009).

1.2.3.2. İşletme Ortakları

Teknolojilerin sürekli yenilendiği, ürün ömürlerin kısalmış çeşitlerinin arttığı, pazar şartlarının farklılaştığı, ürüne, pazara, rakiplere ve müşterilere ilişkin araştırmaların süreklilik kazandığı, kısaca üretim ve ticarete hızlı değişimin ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüzün küreselleşen dünyasında, ihracat ağırlıklı yüksek teknoloji ve kaliteli ürünlerin üretilmesi, “küçük olsun benim olsun” anlayışının geçerli bir strateji olmadığı ve KOBİ yapısını aşkın bir güç birliğini, iş birliğini mecbur kılmaktadır. Maliyetlerin düşürülerek mali kaynak yükünün hafifletilmesi, ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesi, tecrübeli ve nitelikli bir işgücü havuzunun oluşturabilmesi ve hem kaliteli üretimin yapılması hem de yoğun rekabetin yaşandığı dünya piyasalarında üretilen ürünlerin satışının gerçekleştirilmesi için iş dünyasında yapılması gereken iş birliği ve yeni kurumsal yapı ortaklık kültürünü bir nevi zorunlu kılmaktadır. “Kardeşinle bile ortaklık yapmayacaksın!”, “Ortağın mı var derdin var!” veya “Ortak at yokuşu çıkmaz!” gibi ortaklıkla ilgili olumsuz anlamdaki deyimlerin hiçbir geçerliliğinin olmadığı çağdaş, ekonomik ortamda, ortaklık kültürü işletmelerin olmazsa olmaz özelliklerinden biri haline gelmiştir. Ortaklık kültürü iş dünyasında başarının sırrı olan sinerjiyi sonuç olarak doğuracaktır. Evrensel bir kavram olan sinerji, kültürel değerlerimiz arasında yer alan “birlikten dirlik doğar”, “bir elin nesi var, iki elin sesi var” gibi atasözleriyle de ifade edebileceğimiz bir verimlilik formülü olarak ortaya çıkmaktadır (Aras 2012).

Günümüzde ise ortaklığın modern işletmeciliğin gerekleri olan çizgisinde değişme yaşadığı görülmektedir. Özellikle bilginin artan önemi ekseninde, bilgi ve deneyimin paylaşılmasına dayalı ortaklık girişimleri yaygınlık kazanmıştır. Bilgi finansal sermaye kadar kolay sahip olunan bir kaynak olmadığı için, bilgi temelli kurulan ortaklıkların, sermaye ihtiyacını karşılamak üzere oluşturulan ortaklıklardan

farklı bir yoğunlukta ortaya çıktığına şahit olunmaktadır. Bu tip ortaklıklar, sermaye temelli oluşturulan ortaklıklara göre daha uzun ömürlü ve sağlıklı olmaktadır. Günümüz ortaklık çerçevesinin diğer özelliği ise işletmelerin, yeni ürünlerin ya da yeni hizmet ve kaynakların geliştirilmesi gibi girişimsel amaçlar için gittikçe daha çok ortaklığa gereksinim duymakta olmalarıdır (Halis vd. 2009).

İşletme ortakları, işletmenin gelecek planları konusunda fikir bildiren, yönetime katılan, strateji seçiminde aktif rol alan önemli bir yakın çevre unsuru olarak değerlendirilebilir. Bu çevre unsurunun niteliği ve özellikleri bakımından değerlemesi sonucunda; onun işletmenin önemli dönemeçlerinde kilit rol oynayacağı öngörülebilir. Daha önce de değinildiği gibi günümüz rekabet şartları gereği ticaret hayatında devamlılık için ortaklıkların şart olduğu göz önünde bulundurulursa, ortaklık kavramının işletmeler için önemli bir stratejik unsur olacağı kaçınılmaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2.3.3. İşletme Çalışanları

Bilginin elde edilmesi, saklanması, kullanılması, sınıflandırılması ve paylaşımında bilgi teknolojileri çok önemli derecede kolaylık sağlamıştır. Ancak bunun tek başına yeterli bir koşul olmadığının da altını çizmek gerekmektedir. İşletmeleri ileriye taşımada bilgiye sahip olma kadar, bu bilgiyi işletmenin ihtiyacına denk düşen bir değişim ve dönüşüme tabi tutarak, işletmenin birimlerine, sahip olduğu maddi ve insan kaynaklarına, üretim sürecine uyarlamak da bir o kadar önem arz etmektedir. Bunu gerçekleştirecek yapının oluşturulması; teknolojiye sahip olmanın yanı sıra, bilgi donanımlı çalışanlar istihdam etmeyi, işletmenin tüm birimlerinde bilgi temelli bir yapılanmayı, araştırma geliştirmeye yatırım ve kaynak ayırmayı mecbur kılmaktadır (Demirel ve Seçkin 2012).

Bilgi, insan sermayesinde yer almaktadır. İnsan sermayesi, işletme çalışanlarıyla temsil edildiği gibi aynı zamanda bir işletmenin bireysel bilgi birikimini de temsil eder. Dolayısıyla işletmeler, insan sermayesinin seçimi, geliştirilmesi ve kullanılması suretiyle değer yaratırlar (Yılmaz 2012). Bilgisayar ve iletişim teknolojisinin ulaştığı

boyut sayesinde veri tabanları, modelleme, programlama gibi karar destekleme araçlarıyla işletme çalışanları karar verme sürecinde söz sahibi olmaya başlamışlardır. Bu şekildeki uygulama, hiyerarşik karar mekanizmasının neden olduğu maliyetleri azalmakta ve değişikliklere uyum sağlama hızı artmakta, daha hızlı sonuç alınmaktadır. Ortak veri tabanları sayesinde bilginin tek bir yerde bulunabileceği kuralı yıkılmış ve aynı anda birçok kişinin aynı bilgilerden faydalanma imkanı doğmuştur (Aksu 2000). İşletme çalışanları bilgi teknolojilerindeki gerçekleşen hızlı gelişme ile birlikte çalışanların beşeri sermayelerini arttırmaları hızlı ve kaliteli şekilde gerçekleşmektedir. Her ne kadar işletme çalışanları bu bilgi teknolojileri sayesinde kendi gelişimlerini sağlıyor olsalar da aynı zamanda çalıştıkları işletmeleri de gerçekleşen gelişme sayesinde rekabet avantajı kazandırmaktadırlar.

İşletme içi iletişimin, çalışanların, yaptıkları işe duydukları motivasyonlarına ve işletmeyi sahiplenme düzeylerine de etki etmektedir. 1988 yılında Almanya’da yapılmış olan bir araştırmaya göre, işlerinden memnun olan çalışanların %82’si kendilerini kurumları hakkında her zaman için “çok iyi” bilgilendirilmiş, hissettiklerini ifade etmişlerdir. Buna karşın işinden memnun olmayan kişilerin %77’si ise, kurumlarından yeterli bilgi alamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu araştırma sonuçları, işletme çalışanlarının verimliliklerinin artırılmasında işletme içi iletişimin ne denli etkili olduğunu ispat etmektedir (Öcal ve Keleş 2012). İşletme çalışanlarının iletişimi etkin şekilde gerçekleştiğinde motivasyonlarında artış meydana gelecek ve çalışanların verimlilikleri de artış olacaktır. İşte bu noktada çalışanların işletme için önemli bir yakın çevre unsuru oldukları göz önünde bulundurulmalıdır.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi ile örgütlerin stratejilerinin bütünleşmesi durumu gerçekleşmektedir. Maliyet düşürme, kaliteyi iyileştirmeleri ve yenilikçilik gibi farklı işletme stratejileri, buna uygun düşen personel davranışı gerektirmektedir. İşletme stratejilerine uygun personel davranışını ortaya çıkarmak için, bu davranışların ortaya çıkmasını sağlayacak uygulamaları hayata geçirmek günümüz işletmeleri için son derece önemli hale gelmiştir (Aydoğan, 2013). Stratejik yönetim ile stratejik insan kaynakları yönetimi beraber yürütülebildiğinde ortaya önemli bir yakın çevre unsuru işletme lehine kontrol altında tutulabilecektir.

1.2.3.4. İşletme Taşeronları

4857 sayılı iş kanuna göre taşeronluk ilişkisi şu şekilde düzenlenmiştir: “Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren - alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu Kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur” (4857 Sayılı İş kanunu Madde 2 2009).

İşletmelerin maliyetlerini düşürebilmelerinde en sık kullanılan yöntemlerden biri, işçilik giderlerini azaltmaktan geçer. Ağ organizasyonları ve taşeron kullanma tekniği gelişmiş işletmelerin, işçilik gideri az olan işletmelere fason olarak belirli işlerini yaptırmaları ve maliyetlerini bu yolla düşürmeleri mümkündür. Genelde büyük ölçekli işletmelerin, üretim ve hizmet işlerinin büyük bir kısmını “outsorce” yapmakla bu işletmeler dolaylı ve gizli maliyetlerini yeniden gözden geçirmeleri ve kadro, envanter yönetimlerini optimize ile işletmelerde hizmet kalitesini arttırmak ve sağlanan tasarrufları rekabete göre farklılaşma/yenilik alanlarına kaydırmaları imkan sağlanabilecektir (Bilge 2005). İşte bu nokta taşeron işletme seçiminde titiz davranmak zorunluluğu ortaya çıkabilir. Çünkü seçilen taşeron işletmeler verilen işi istenen kalite yapamıyor olması asıl işletme için ticari tehlike oluşturabilir.

Günümüzde ticaret dünyasında çokuluslu taşeron işletmeler de etkinlik göstermekle birlikte, teknik şartnamelere uygun biçimde görev üstlenmiş taşeron işletmeler esasen emek yoğun çalışan imalat aşamasında ucuz iş gücünden yararlanmak üzere uzmanlaşmış ve aralarında ülkemizin de yer aldığı teknolojik kapasiteye sahip gelişmekte olan ülkelerde yoğunlaşmaktadır. Bir başka ifade ile, esnek iş organizasyonunun ikinci parçasında asıl işlev gören küçük ve orta boy işletmelerdir. Bu işletmelerin, biçimsel olmaktan çok, esasen iş gücü giderlerinden tasarruf etmek üzere biçimsel olmayan istihdama başvurdıkları ve bu yolla 100 milyar dolarlık bir pazar

payına ulaştıkları düşünülebilir (Erdut 2007). Bu pazar payı göz önünde bulundurulduğunda taşeron iş sisteminin giderek tercih edilen yapı olduğu unutulmamalıdır. İşletmeler taşeronluk sistemini iyi analiz etmeli, kendileri için en düşük maliyeti sağlayan taşeronları tercih etmeli ve bu yolla rekabet avantajını yakalamalıdır.

Sanayi toplumu işletmelerinde dikey bütünleşme ön planda iken, bilgi toplumunda, mümkün olduğu kadar çok işlerin dışarıya verildiği (outsourcing-taşeron) basık yapılı işletmeler arası işbirliği biçimleri ön plana çıkmaktadır. İşletmenin kendisi adeta “işletmeler sözleşmesi” ne evrilmektedir. Bu süreçte, şebeke organizasyon olarak fason üretim, stratejik ortaklıklar, ortak girişimler vb. gibi, işletmelerin başka işletmelerle yardımlaşma ve iş birliği yapma şekilleri ortaya çıkmaktadır. Stratejik ortaklıklar, bölgesel acentecilik ve bayilikler gibi çok basit anlaşmalardan, teknik bilgi (know-how), lisans, taşeronluk, franchising gibi daha belirli ve karmaşıklık derecesi yüksek çeşitli iş birliği şekilleri oluşturmaktadır (Durak vd. 2006). Taşeronluk sisteminin gelişmesi ile birlikte, maliyet kalemlerinde tasarruflar yapıldığı gibi bir başka etki ise yönetim faaliyetlerindeki karmaşıklığın artmasıdır. Sonuç olarak taşeronluk sisteminin yönetim faaliyetlerinin yapılması daha nitelikli yönetimi zorunlu kılabilir.

İlk uygulamaları yedek parça sanayiinde Amerikan otomotiv sektöründe görülen taşeron işletmeler, artık günümüzde tek fonksiyonu taşeronluk olacak bir işletme olarak kurulmaya başlanmıştır. Üretim faaliyetlerinden tasarım, finans, reklam, yemek, taşıma, halkla ilişkiler, ARGE ye kadar birçok faaliyet artık taşeronlara yaptırılabilir. American Standard, Kodak, General Dynamics, Metropolitan Life gibi firmalar dış kaynak kullanımında (taşeron-vendor) en başarılı işletmelerdir (Bedük 2011).

1.2.3.5. Finans Kurumları

Finansal kurumlar ve sermaye piyasaları, tasarrufları fon fazlası olan birimlerden toplayıp fona ihtiyaç duyan birimlere dağıtarak her iki tarafın finansal ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir. Finansal gelişme, bilgi ve işlem maliyetlerini

azaltarak ve tasarrufları sosyal getirinin en büyük olduğu alanlara kaydırarak ekonomik büyümeyi hız kazandırmaktadır. Bu fon aktarım işlevi ile tasarruflar, yatırımlara dönüştürülmekte ve böylelikle sermaye stoku büyümektedir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde gözlenen tasarruf eksikliği reel sektörün finansmanında ortaya çıkan zorlukları da beraberinde getirmekte ve bu durum ekonomik büyüme hedefine ulaşabilmeyi zorlamaktadır. Ekonomik büyümenin temel etkenlerinden olan reel sektörün büyümesi için önemli bir finansman kaynağı olan krediler ile etkileşimi, hem büyümenin temelinde yer alan finansal faktörlerin belirlenmesi, hem de büyümenin finansal piyasalara etkilerinin analiz edilmesi açısından önemlidir (Kaya vd. 2013).

Finansal kaynaklar ve bu kaynakları işletmelere sunan finans kurumları, işletmelerin yatırım süreçleri içerisinde önemli rol oynamaktadır. İşletmenin çevresinde bulunan finans kurumlarını ne şekilde değerlendirebildiği, bunun stratejik olup olmayışı işletmeler açısından önemli bir mesele haline gelmektedir.

Özkaynaklar dışındaki finansman araçlarının oluşturacağı kaldıraç etkisini dikkate alarak planlama yapan, alternatif finansman yöntemlerini değerlendirebilen ve en uygun finansman alternatifini belirleyebilen işletmeler finansman sorunlarına en uygun yaklaşımı getirebilecektir (Zor ve Akın 2008). İşletmelerin finansman tercihlerini bu şekilde planlı ve en uygun şekilde belirliyor olması onun kaynak yönetiminin başarısını sağlayacak ve rekabet üstünlüğü imkanını ortaya çıkarabilecektir.

İşletmeler finans kuruluşlarından yabancı kaynak kullanabilirler ancak, yüksek faiz ödemeleri ile çok cazip değildir, bazen işletmeler kredi kullanmak zorunda kalmaktadırlar işte böyle durumlarda kredi en akılcı bir şekilde kullanılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009). Bu durum finans sektörünün işletme için fırsatlar sunduğu gibi bazı tehditleri de barındırmaktadır.

1.2.3.6. Sendikalar

Son otuz yılda teknolojik gelişme ve ekonomik değişmelerin işletmelerin çalışma yapısında ortaya çıkardığı değişiklikler, geleneksel çalışma biçimlerinin de

yavaş yavaş farklılaşmasına sebep olmaktadır. Kitle üretim modeli yerine geçen esnek üretim modeli, talepte ortaya çıkan dalgalanmalara uyum sağlayarak tüketicilerin değişen taleplerine cevap verecek ürün çeşidine ulaşmayı, krizlere karşı esneme kabiliyeti ile ayakta kalabilmeyi mecbur kılmaktadır. Süratin, kalitenin, rekabetin söz konusu olduğu küresel bir ekonomide işletmenin ayakta kalabilmesi, söz konusu çağdaş iş organizasyonunu kurabilmesi ile ihtimal olabilmektedir. Bu tablonun içerisinde yenilenmiş bir sendika unsuruna etkin ve önemli bir yer olabileceği gün yüzüne çıkmaktadır (Öztürk 2007).

Uygulamalara bakıldığında işçiler sendikalar vasıtası ile yönetime katılabilmektedirler. Konsey oluşturup karar alabilmektedirler, yani çalışanlar ellerinde belli bir yetke elde edebilirler (Eren 2011).

Genel olarak işbirliği taraflar arasında iletişim ve bilgi paylaşımını artırarak, şirket içinde verimliliğin artması ve bunun karşılığında sendikanın veya çalışanların karar verme sürecine katılmaları anlamına gelmektedir. Ancak yönetimlerin genellikle işbirliğinden anladığı verimliliği artırmak için işçilerden veya sendikalardan taviz koparmak şeklinde anlaşılmaktadır. İşbirliğiyle, en azından bazı yöneticilerin sendikaların işletme içindeki varlıklarını azaltmayı veya etkisizleştirmeyi anladıkları yapılan çalışmalarda ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler genellikle bireysel katılımı desteklemekte ise de, sendikaların yönetime katılmasına çok da razı değildirler. Bu durum bireysel katılımın teşvik edilmesinin arka planında, sendikaları etkisizleştirmek amacının da olduğunun bir işareti olarak görülebilir (Yıldırım 2007).

1.2.3.7. Tedarikçiler

Tedarikçi seçiminin amacı, bir işletmenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde ve uygun maliyetle sağlayan tedarikçilerini seçmektir. Tedarikçi seçimi doğal olarak çok kriterli bir seçim problemi olup, işletmeler için stratejik önemi olan bir tespit sistemidir. Bu kararın doğası itibari ile karmaşık ve yapılandırılmamıştır. Bununla birlikte işletmenin stratejik çerçevede kararlarını alması, bu karmaşık kararların yapısında belirsiz bir ortamın oluşmasına sebep olacaktır. İyi bir stratejiye sahip bir işletme, araştırma ve

geliştirme faaliyetlerini daha önceden planladığı için oluşan değişimler karşısında daha dirençli ve hazırdır. Yani bir işletme için etkili bir stratejiye sahip olmakla pişmanlık duyulacak kararların alınmasındaki riskler en aza indirilebilecektir. Stratejiden yoksun olan işletmeler aynı zamanda kaynaklarını etkin ve verimli kullanmakta sorun yaşarlar. Bu nedenle de uzun dönemde istikrarlı bir ilerleyiş gösteremezler. İşletmelerin aldığı stratejik kararlar, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine bağlı olmaktadır (Şeçme ve Özdemir 2008).

Tedarikçi seçimi ile hedeflenen, işletmenin gereksinimlerini kabul edilebilir bir maliyet ile sürekli karşılayan etkin tedarikçileri seçebilmektir. Diğer bir ifadeyle, İşletme tarafından belirlenmiş ölçütlerle tedarikçilerin detaylı olarak karşılaştırılması ve analiz edilmesidir. Bu karşılaştırmalar; doğrusal ağırlıklandırma modelleri, toplam maliyet modelleri, matematiksel programlama modelleri ve istatistiksel modeller gibi birçok farklı yöntemle yapılabilmektedir (Özdemir ve Deste 2009).

Rekabette avantaj sağlamak isteyen iş modellerinin maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden en azından bir ya da ikisinde iyi olmaları önemlidir. Üç alanda da iyi olan işletmeler dünya çapında rekabette üstünlük elde etmekte ve pazarın lideri konumuna gelebilmektedirler. Ancak pazarda yaşanan değişimler gözlemlendiğinde bu üç alanın birinde bile iyi olmak son derece zor bir durumdur. Hemen bütün iş modelleri bu üç alanın ortaya çıkardığı katma değer farkındadır. Bundan dolayı rekabette üstünlük sağlamak için bütün güçlerini ortaya koymaktadırlar. Maliyet liderliği alanında uzmanlaşmak isteyen şirketlerin bütün iş süreçlerini gözden geçirmeleri ve en düşük maliyetle iş yapmaları önemlidir. Bu hedefle öncelikle tedarik sisteminin stok, taşıma, yükleme, boşaltma, sipariş ve envanter maliyetlerini en düşük düzeylere indirecek şekilde düzenlemesi gereklidir (Kırcıova 2006).

1.2.3.8. İşletme Rakipleri

İşletmelerin günümüzün rekabetçi ve değişken dünyasında ayakta kalabilmesi için, rekabetçi stratejiler geliştirip bu stratejileri de günün koşullarına uygun olarak hızlı bir şekilde uyumlandırabilecek şekilde esnekleştirmeleri gerekmektedir (Demirhan

2002). Günümüzde rekabet üstünlüğü, ölçek ekonomileri ve verimlilikten ziyade bir işletmenin rakiplerine göre daha girişimci olup rekabet ortamında üstünlük sağlayan yeni bir duruş belirlemesi ile kazanılmaktadır (Bulut vd. 2008).

Bir işletmenin faaliyet sürecinde sürekli olarak takip etmesi gereken aktörlerden biri rakiplerin pozisyonudur. Bunun için rakip analizlerinin yapılması gerekir gerekir. Rakipler; aynı semt, şehir, bölge, ülke içinde veya dış ülkede aynı hedef kitleye hitap eden başka firmalardır. Hedef kitle nihai tüketiciler, satıcılar, büyük toptancılar, küçük toptancılar, tüccarlar, sanayiciler ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren başka işletmeler de olabilir. Farklı hedef kitlelere hitap eden işletmeler aynı iş kolunda faaliyet gösteriyor olsa bile rakip olarak değerlendirilemez. Rakipler, şirketin etki hinterlandı içinde tespit edilir (MUSİAD 2005).

Günümüzde rekabetin yapısını ve kaynağını etkileyen çok sayıda etken bulunmaktadır. Bu güçlerin başında düzenleyici uygulamalar, işletme yapılarındaki değişimler, aşırı kapasite sorunu, şirket birleşmeleri ve devralmaları, yaşadığımız çevreyi koruma bilinci, küresel ticarete korumacı uygulamaların zayıflaması, tüketici beklentilerindeki değişimler, teknolojik gelişme ve kopukluklar, ticaret hayatına yön veren yapılanmalar ve küresel rekabetin keskinleşmesi gelmektedir. Faktör sayısı arttıkça, rekabet sertleşmekte ve işletmeler yeni arayışlar içerisine girmektedir (Açıkgöz 2000).

İşletme rakiplerinin işletmeyi etkiliyor olması ve işletmenin rakipleri ile rekabet üstünlüğü elde etme çabası yönetim organizasyon alanında yeni uygulamaları da ortaya çıkarmıştır. Bu noktada rekabet alanında en çok baş vurulan uygulama “Benchmarking” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Geçmişe bakıldığında bir çok benchmarking uygulaması örneklerine rastlanılmaktadır. Ancak benchmarking kavramı bugünkü anlamı ile ilk kez 1970’lerin sonu 1980’lerin başında Xerox işletmesinin diğer Japon işletmelerinden öğrenme fikriyle, uygulanmaya girmiştir. 1979 yılında Xerox, benchmarking uygulamasına, rakipleri tarafından üretilen fotokopi makinelerinin parçalarını söküp, incelemesi ile

başlamıştır. Xerox, bu parçaların fiziksel bileşimlerinin nasıl yapıldığını değerlendirmenin yanı sıra, üretim maliyetlerini de incelemiş ve rakiplerinin bu ürünleri nasıl daha düşük maliyetlerle ürettiklerini çözümlmeye çalışmıştır. Daha sonra Xerox bu uygulamaları kendi üretim sürecine uyarlamış ve iş planlarında kullanmaya başlamıştır. Xerox kıyaslamayı, rasyonel performans hedeflerine ulaşabilmek ve en iyi uygulamaları iş süreçlerine uyarlayabilmek için, endüstri lideri olarak kabul edilen işletmelerin süreçlerinin sürekli ve sistematik olarak değerlendirilmesi, biçimde değerlendirmiştir (Doğan ve Demiral 2012).

Rakipten öğrenme, gerekirse aynısını taklit etme insanoğlunun doğuşundan itibaren vardır. Örnek olarak Ford'un meşhur bant sistemi mezbahaneden, Toyota üretim sisteminde tam zamanında üretim şekli ise bir süpermarketten esinlenerek ortaya çıkmıştır (Bedük 2011).

1.2.3.9. İşletme Müşterileri

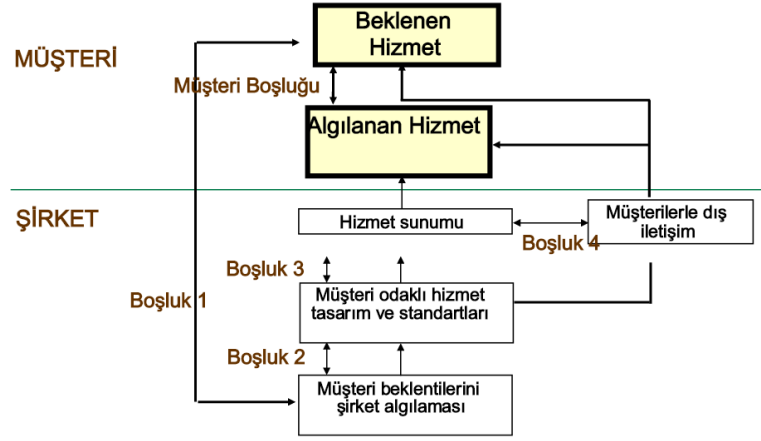
Genellikle, müşteri deyince son kullanıcı veya nihai tüketici anlaşılmaktadır. Yine müşteri, ürün yada hizmeti alan kimse veya kurum ve kuruluşlardır da denilebilir. Ürünün şekillenmesinden başlayarak, üretimin muhtelif aşamaları, test etme, paketleme, gönderme, saklama, satış, faturalama, yerleştirme, kullanılabilir hale getirme, servis sunma, ödeme alma gibi uzun bir faaliyetler zinciri olarak tanımlanabilir. Bu faaliyetlerden her biri bir veya bir kaç kişi tarafından gerçekleştirilir ve bir faaliyetin çıktısı sonucu aynı zincirde bir başkası tarafından kullanılabilir. Bu çıktının her alıcısı bir müşteridir ve dışarıdaki müşteri veya son kullanıcı gibi düşünülebilir (Demirbağ 2004).

Günümüzün yeni müşteri modeli, artık bilgiye çok daha çabuk ulaşabilmekte ve daha seçici bir davranış göstermektedir. İşte bu noktada, müşteri bilgilerini etkin bir şekilde toplamak, yönetmek ve değerlendirmek, işletmelerin sahip olduğu en önemli rekabet avantajı haline gelmektedir. Değişimin hızının arttığı ve niteliğinin değiştiği günümüz iş dünyasında, müşteriler de bu değişimden önemli bir şekilde etkilenmektedirler. Günümüzün yeni müşteri modeli, sadece kaliteli ve uygun fiyatlı

ürün ve hizmetler değil, aynı zamanda fark yaratan değişik ürün ve hizmetleri talep etmektedir. İşletmeler, müşterilerin bu beklentilerini karşılayabilmek için, ürün merkezli düşünce yapısından, müşteri merkezli düşünce yapısına yönelmek zorunda olmuşlardır (Çiçek 2005).

Peter Drucker, bir şirketin en önemli amacının müşteri oluşturmak ve onları olabildiğince elde tutmak olduğunu ilk öne süren kişilerden biridir. Ürün yada hizmet için para ödeyen tek varlığın müşteri olduğunu düşünürsek işletmelerin en değerli varlığı olduğunu görebilmekteyiz. Gerçekte son yıllarda 1980'lerin toplam kalite yönetimi kervanından 1990'ların müşteri ilişkileri yönetimi saplantısına, kuruluşlar kendilerini müşteri ile olabildiğince uyumlu olmaya zorladı (Fisk 2010).

Farklı karakter yapıları sebebiyle müşteriler hizmetleri ürünlerinden farklı değerlendirirler. Bu değerlendirmeleri araştırmak için en sık kullanılan yöntem Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen hizmet kalitesi veya “boşluk” modeli olarak bilinmektedir. Müşteriler; daha önceki tecrübeleri, ağızdan ağıza tavsiye, reklam ve hizmet sağlayıcı ile iletişim gibi birçok kısıta bağlı olarak hizmete ilişkin bir beklenti geliştirirler. Müşteriler bir hizmet deneyimi yaşadıkdan sonra bu deneyime ilişkin algıları ile beklentilerini analiz ederler. Eğer algıları beklentilerini karşılar veya geçerse tatmin olurlar, tersi durumda algıları beklentilerini karşılamazsa tatminsizlik durumu ortaya. Beklentiler ve algılar arasındaki boşluk, işletme açısından doldurulması gereken en büyük “boşluk” u oluşturur ve bu da “boşluk modeli” ismiyle adlandırılır. Parasuraman vd.’ne ait “Boşluk Modeli” Şekil 1.1’de verilmiştir (Karadeniz ve Başaran 2014).



Şekil 1. Boşluk modeli

1.2.4. Küresel Çevre

Başlangıçta büyük ölçüde okyanuslar, atmosfer ve ozon tabakası gibi Dünya’da var olan mallar küresel kamu malları olarak nitelendirilmekteyken, küreselleşme sürecinin etkisiyle birlikte küresel kamu malı olarak artık çoğunlukla çevre, sağlık, finansal istikrar, barış ve güvenlik vb. konular ele alınmaktadır. Bütün bu küresel kamusal mal kategorileri, küreselleşmenin ortaya çıkardığı faydalar veya zararlarla değerlendirilmektedir (Yalçın 2009).

Bilinen boyutları ile küreselleşme dünya düzeyin bütünlük ve açıklıktan çok, finansal piyasaların ve teknolojilerin özellikle bilgi teknolojilerinin ve güç etkileşiminin yönlendirdiği ülkelerin, dünyaya açılma gayretlerini destekleyen ve yol gösteren farklı tecrübe ve faaliyetlerin ülke, örgüt ve yapıların yeni dengeler aradıkları çok hareketli bir süreci ifade eder. Bu süreçte milli ekonomiler giderek birbirleri ile daha çok etkileşime girer ve yeni birleşme, bütünleşme eğilimleri de buna bağlı olarak hızlı bir şekilde artar (Tutar, 2000). Bu hızlı gidişatta işletmeler mali bütünleşme ve yüksek ekonomik ilişkilerden ortaya çıkan fırsat ve tehditleri iyi analiz ederek pozisyonunu almalıdır.

Esty, daha çok, okyanuslar ve atmosfer gibi küresel kamu mallarıyla ilgilenmek üzere kurulan bu örgüte çok geniş yetkiler verilmesini önermektedir. Esty’nin gayretleri

ile uzmanlardan oluşan bir “Küresel Çevre Yönetimi Diyalogu” buluşması başlatıldı ve o günden bu yana da birkaç kez bir araya gelindi (Simonis 2009).

1.2.4.1. Küresel Bilgi Ağları

Küresel bilgi ağlarının en önde gelen unsuru bilgisayar ve buna bağlı sistemler olarak tanımlanabilir. Bilgisayar teknolojisinin yaygın kullanımı tam olarak gerçekleşmediği dönemlerde ise televizyon ve radyo teknolojileri de küresel bilgi ağlarının bir unsuru olarak düşünülebilir durumda idi. Küresel Bilgi Ağlarının ortak paydasına baktığımızda sınırlar ötesinden bilgi aktarımını yapıyor olması olarak bu yapı düşünülebilir.

Ekonomi artık küreselleşmiş ve sonu kestirilemeyen şekilde karmaşık mali akıştan oluşan bir yapı şekline gelmiştir. Endüstri şirketleri yerleşik bürolar hiyerarşisinden uzaklaşarak bir ağ biçimine dönüşmüştür. Bu ağlar belirgin sınırlara sahip değildir ve harici değişimlere genişleyip küçülebilirler. Sınırları kestirilemediği gibi mekanları da yoktur. Ağ toplumu, gerçekten de ulus-devlet yada toprak temelli başka herhangi bir örgütlenme şekliyle uyumaz (Armağan, 2004). Küresel ağ teknolojisi hükmedilemeyen ama modern ekonominin muhtaç olduğu bir yapı halini almıştır.

Bilgisayar teknolojilerinin, çok hızlı bir gelişim göstermesinin yanı sıra özellikle internetin de keşfedilmesi ve gelişmesi bu iki teknolojinin birleşerek, insan hayatının odak noktası haline gelmesine önemli bir etken olmuştur. Evde, işyerinde, okulda ve daha birçok ortamda bilgisayar ve bunun doğal bir uzantısı olan internet sürekli bir kullanım gerçekleşmektedir. İnternet; birçok bilgisayar sisteminin birbirine bağlı olduğu, dünya üzerinde çok yaygın olan ve sürekli gelişip büyüme gösteren bir iletişim sistemi ve ağıdır. Bu teknoloji yardımıyla insanlar; üretilen bilgiyi saklama, paylaşma ve istenilen anda istedikleri bilgiye kolay, hızlı, güvenilir ve ucuz bir şekilde ulaşma imkânına sahiptirler (Çalık ve Çınar 2009).

Küresel bilgi birikimi; yönetim teknikleri elde bulunan bilginin, bilişim teknolojileri yardımı ile dağıtılması ve ulusal pazarlarda değerlendirilmesi sayesinde mümkün olmaktadır. Bunun daha da ötesinde artan küresel rekabet, bilgi birikimi yönetiminin önemini arttıran bir diğer önemli etkidir ve ikisi arasında doğrusal-pozitif bir ilişki vardır. Gupta ve Govindarajan' un tartıştığı gibi uluslararası şirketlerin varlıklarının temel sebebi, mevcut bilginin transferi ve işlenebilmesidir (Turan ve Şenkayas 2006).

1.2.4.2. Küresel İş ve İş Standartları

Küresel iş kavramını Çok Uluslu İşletmeler bağlamında değerlendirmek mümkün olabilmektedir. En kısa tanımlamayla; Çok Uluslu Şirketler “iş” eylemini sınırlarının dışında yapıyorsa küresel iş yapmaktadır denilebilir.

Çok Uluslu İşletmeler, genellikle ana ülkeden veya şirket coğrafi bölgelere bölünmüş ise bölgesel merkezden yönetilen, hukuken bağımsız, ancak ekonomik olarak merkeze bağlı olup, ulusal kimliklerini büyük ölçüde önemsizleşmiş en yüksek karı elde edebilmek üzere dünyanın farklı bölgelerinde, üretim faaliyetlerinin farklı kısımlarını üreten işletmelerdir. Çok Uluslu işletmeler, yatırımlarında kritik faktörlerden birisi karlılık olmakla birlikte, risk faktörü de bu firmalar için hayati önem ifade etmektedir. Yatırımı etkileyecek riskler, yatırımın yapılacağı bölgeye ve zamana bağlı olarak değişmekle birlikte, ekonomik ve siyasi endişeler de risk algısı değiştirebilir (Gedikli 2011).

Küresel kalite standartları, küreselleşmenin hızla artan boyutu ile uluslararası ticaretin daha rahat yapılması, ürünlerin ve girişimcilerin pazarlara girişinin kolaylaşması bakımından önemli hale geldiği düşünülebilir. Küresel kalite standartlarına farklı yaklaşımlar alan yazında yer almaktadır.

Yeni Yaklaşım politikası, ürünlerin diğer ülke piyasalarında herhangi bir kısıtlamayla karşılaşmaksızın piyasaya sürülebilmesi ilkesiyle ürün standartlarının uyumlaştırılması yerine, birbirine benzeyen ürünler aynı grupta toplanarak genel bir

teknik doküman oluşturulmasına imkan vermiştir. Yeni Yaklaşım politikası test ve belgelendirme işlemlerinin de sisteme dahil edilmesini öngören Global Yaklaşım ile desteklenmiştir. Global Yaklaşım ile güvenli ürünlerin piyasaya arzı amacıyla ortak kurallara göre üretilen ürünlerin uygunluk değerlendirme işlemlerinin de Topluluk üyelerince ortak kurallar çerçevesinde yapılması hedeflenmiştir. Yeni Yaklaşım direktifleri çerçevesinde, ürünlere ilişkin uygunluk değerlendirme işlemlerinin mevzuatı yürüten kuruluşlarca “onaylanmış kuruluş” olarak görevlendirilecek uzman ve güvenilir kuruluşlara yaptırılması düşünülmüştür. Onaylanmış kuruluşların akredite edilmiş test, muayene ve/veya belgelendirme kuruluşları arasından seçilmesi hukuki bir zorunluluk olmamakla birlikte söz konusu kuruluşların Avrupa Birliği’nde (AB) tanınması ve geçerliliği açısından akreditasyon çok önemli bir süreç haline gelmiştir (Savaş 2003).

Uluslararası Standartlar Örgütü (International Standardization Organization – ISO) ISO 9000 serisi standartlarını ilk kez 1987 yılında yayınlanmıştır. ISO 9000, bir kalite yönetim sistemi oluşturulması için izlenmesi gereken yolu gösteren ve oluşturulmuş kalite sistemlerini de değerlendirmekte kullanılan, kalite yönetimi ve kalite güvencesi sistemi ile ilgili olan standartlardır. ISO 9000 kalite standartları, ürün/hizmet kalitesinden ziyade daha çok sistem üzerine odaklanan bir kalite yönetim sistemidir (İlkay ve Varinli 2005).

1.2.4.3. Küresel Kültür

Günümüzdeki konumuyla küreselleşmenin kültürel boyutu, bu süreci hızlandıran iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak, Batı kültürünün “küresel kültür” adıyla gelişmekte olan ülke kültürlerini yoğun bir şekilde etkisi altına almasını; bazı ülkelerde, baskın (dominant) kültür konumuna geçip ulusal kültürleri aşındırmayı, hatta milli kültürlerin giderek “yerel kültür” haline dönüşmesine sebep olmuştur (Mahiroğulları 2005).

Robertson’ın “küresel kültür” dediği ifade de, farklı kültürlerin etkileşimlerinin bir sonucudur. Küresel ve yerel olanın eşanlılığı Robertson’ı yeni bir kavram arayışına zorlamıştır. Robert son, eşanlılığı vurgulamak için, Japon iş dünyasında yerel koşullara

uyarlanan “küresel taslak” anlamındaki “dochakuka”dan hareketle “glokalleşme” kavramının kullanılmasını önermiştir. Dolayısıyla, küreselleşme olarak ifade edilen bu olgu türdeş bir dünya üretmesi bağlamında modern, göreceleşmiş, kendiliklere yol açması bağlamında da post modern bir resim sergiler. Sunulan bu kavramsal çerçeve bir taraftan bağlam olarak kapsadığı bütünlük ve kapsayıcılık kavramlarını ifade ederken, diğer taraftan da birleşme ve farklılaşma süreçlerinin aynı anda gözlemlenebildiği bir dünyadaki ampirik karmaşıklıklarla başa çıkabilmesi bağlamında çözüme açıktır (Balcı 2006).

1.2.4.4.Küresel Sivil Toplum Kuruluşları (STK)

Küreselleşmeye ilişkin birçok tanımlama, yaklaşım ve söylem mevcuttur. Bir başka küreselleşme söylemi ulus devletin zayıflaması veya işlev değiştirmesine ilişkindir. Ulus devletin işlevleri, hem ulus üstü ve hem de ulus altı ağlar, kurumlar ve dinamikler tarafından devralınabilmektedir. İnsan hakları söylemi ve uluslararası mahkemeler, Birleşmiş Milletler, IMF, Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü gibi kurumlar bazı işlevlerin ulus üstü kurumlar veya birimler tarafından devralınması ile ilgili olabilmektedir. Bazı kentlerin öne çıkması, ulus kimliğine alternatif yerel dinsel ve etnik kültürel kimliklerin ortaya çıkması ve yaygınlaşması da bazı işlevlerin ulus altı birimler tarafından yerine getirilmesi ile ilgilidir. Bazı söylemlere göre bütün bu gelişmeler ulus devleti zayıflatmakta iken bazı diğer söylemlere göre de ulus devlet zayıflamamakta tam tersine eski işlevlerinden bazılarını yetkinleştirerek ve yeni işlevler kazanarak daha küçük ve daha cevval hale gelebilmektedir. Ulus devletin sağladığı düzenleyicilik ve ağ oluşturma dinamiği henüz, başka hiçbir kurumda daha var olmamıştır. Bu böyle olduğu sürece ulus devlet yaşamaya devam edebilecektir (Akşit 2007).

STK’ların giderek daha etkili olmaları dolayısıyla ulus-devlet sınırlarını aşan yeni bir uluslararası/küresel sivil toplumun oluştuğu savunulmaya başlanmıştır. Küresel toplum anlayışına göre (a) devlet temelli kurumsal yapılanma daha fazla toplumsal ve siyasal ilişkiler yönünde şekillenmektedir, (b) STK’lar önemli ve etkili aktörler olmaya doğru yönelmektedir, (c) siyaset insan odaklı olmaya başlamakta ve ulus ötesi

siyasetteki demokratik yönelim artmaktadır ki bu da devletlerin egemenliğini sınırlayıcı etkiye sahip olabilmektedir, (d) internet giderek daha etkili bir siyasal araç haline dönüşme yolundadır (Ateş ve Uysal 2006).

Yaşanan bir dizi gelişmeler sonucunda, küresel hareketlerin ivme kazanmasını ve bu çerçevede, küresel sivil toplumun yaratılmasının önkoşullarının belirginleşmesine neden olmuştur. Bunlar arasında, ancak küresel çapta faaliyetlerle baş edilebilecek sorunların (çevre, nükleer tehlike, yerel ve bölgesel çatışmalar, uyuşturucu trafiği, AIDS, göç / göçmen sorunları gibi) yaygınlık kazanması; küresel kamusal mal (özgürlük, eşitlik, çevrecilik, paylaşım, ‘tek dünya’ anlayışı, ortak gelecek gibi) kavramının ve buna ilişkin değerlerin daha yaygın benimsenmesi; küresel ekonomik yönetişimin eksiklik ve bazı olumsuzluklarının ortaya çıkması; temsili demokrasi ve mevcut siyaset yapma biçimlerinin yetersizliklerinin belirginleşmesi ve iletişim teknolojisinin yerel veya ulusal oyuncuların küresel aktörlere dönüşmelerini kolaylaştırıcı etkisi olduğu düşünülebilir (Göymen 2004).

1.2.4.5.Küresel Ekonomi

Üçüncü bin yıla girmekle birlikte yaşanmakta olan küresel yeniden tasarlanma sürecinin uluslararası ekonomik yapıda ve ulusal ekonomilerde makro açıdan ortaya çıkardığı gelişmeler çerçevesinde günümüz ekonomi, bilgi ve enformasyon teknolojisini öne çıkaran özelliği ile sanayi ötesi ekonomilere dönüşmektedir. Bu dönüşümle birlikte ekonomik anlamda entelektüel kaynaklar, fiziksel kaynaklardan, temel teorik araştırmalar, uygulamaları araştırmalardan, öğrenim işyerinde tecrübeden daha önemli hale gelmektedir (Özsağır, 2007).

Ekonominin küreselleşmesi, kapitalist serbest piyasa ekonomisinin, rekabetin, üretim ve tüketim ilişkilerinin ulus-aşırı hale gelmiş olmasıdır. Ekonomik ilişkilerin uluslararasılaşması ise küreselleşmeyi tarif etmek için tek başına yeterli olmamaktadır. Ekonominin neden uluslararası hale geldiği sorusunun cevabı şu faktörlerde gizlidir: yerel üretimin yetersiz oluşu, uluslararası fiyat farklılıkları ve mal farklılaşması olarak tarif edilebilir. Yerel üretimin yetersiz kalmasının nedenleri kaynak dağılımının

dengeşizliği, teknik eleman eksikliği ve farklı gelişmişlik seviyelerinin varlığı olarak gösterilebilir. Fiyat farklılaşmalarının nedeni ise maliyetlerin farklı olmasından kaynaklanır. Mal farklılaşması ise bireysel tatmin ile ilgili bir konudur. Bu sebeplerden dolayı ekonomik ilişkiler küresel hale gelmiş ve uluslararası ticaret doğmuştur (Dikkaya ve Deniz 2012).

Bir ressamın gözünden küresel ekonomi aşağıdaki yağlı boya tablosunda farklı bir şekilde ifade edilmeye çalışılmış (şekil 1.2).



**şekil 2. Ressam Grsel Tokmakoğlu'na Ait Küresel Ekonomi Temali Yağlı
Boya Tablo**

Ressam Tokmakoglu resmi şöyle tanımlamakta: “Bir kez ipi aldım ya elime, dolarım artık her yere. İşte size en önemli konumuz olan küresel ekonominin hali. Resimle teori iç içe. Bakın anlatayım: Para ne kadar çok el değiştirirse ve hızlanırsa değerlenir. Küresel piyasada çoğalanlar bir çekim gücü oluştururlar. Hatta örgütlenenler kendi aralarında katma değer yaratırlar. Tam tersi durumdakilerin işi görüldüğü gibi; başkadırlar, zayıftırlar... Bağlı ince olan var kalın olan var. Renkler dünyanınki gibi, birbirine girmiş demeyin, renkli ve biraz da şekilsiz. Belki para bağlıyor yaşamı. İp gibi...” (Tokmakoglu 2013).

Ekonomik açıdan, mal ve hizmetlerin uluslararası hareketliliğinin hızlanması devletin otarşı amacını zedelemiştir. Uluslararası ekonomik ilişkileri açıklamaya çalışan mutlak üstünlükler ve faktör yetersizliği teorileri liberal dış ticaretin gelişmesine önemli destek katmıştır. Küresel ekonomi koşullarında bu teorik meşrulaştırmaların desteği ile ülkeler çoğu mal ve hizmete daha düşük maliyet ve daha büyük kolaylıkla ulaşabilme imkanına sahiptirler. Çokuluslu şirketlerin gelişmesiyle birlikte sınır ötesi ticaret, önemli boyutlara ulaşmış ve elektronik fon transferi sistemlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte sermaye hareketleri olağanüstü bir hız kazanmış durumdadır (Selen 2002).

1.2.4.6. Uluslararası Yatırımcılar

Uluslararası yatırımcılar genellikle gelişmiş ülkelere aittirler. İleri teknoloji, etkin yönetim, ileri düzeyde iletişim altyapısı ve üretim bilgisi yanında büyük bir sermaye birikimi, yine uluslararası yatırımcılarda var olan fırsatlardır. Bu sermayenin hareketliliğinin en temel mantığı, en büyük faydayı sağlayacağı bölge, sektör ve en uygun yatırım şartlarında yatırıma dönüştürülmesidir (Çetin 2008).

Son dönemlerde yaşanan krizlerin de etkisiyle Kredi Derecelendirme Kuruluşları (KDK) finansal piyasaların önemli bir parçası haline dönüşmüştür. Bağımsız faaliyet gösteren bu kuruluşlar, kredi ve tahvil gibi menkul kıymetler satın almak isteyen şirketler ve hükümetler için kredi riskini tespit etmektedirler. KDK’ların yatırımcılar için önemli bir bilgi ve fikir kaynağı olmak, menkul kıymetleri ihraç edenler için sermaye piyasalarına erişim kolaylığı sağlamak ve düzenleyicilik gibi görevleri

bulunmaktadır. Ülke kredi notu, bir ülkenin finansal yükümlülüklerini zamanında yerine getirme yeterliliğine sahip olup olmadığı hakkında KDK'ların açıklamış oldukları görüşleri belirtmektedir. Böylece açıklanan kredi notları hem ilgili ülke için, hem de bu ülkeye yatırım yapmaya karar verecek uluslararası yatırımcılar için büyük önem teşkil etmektedir. Şöyle ki, yüksek bir kredi notu, ülkenin uluslararası piyasalarda borçlanmak için ödemek zorunda olacağı faizi düşürmekte, düşük bir kredi notu ise ya borçlanma araçlarının elden çıkarılmasını güçleştirmekte veya ödenecek faizi, dolayısıyla da borçlanmanın maliyetini oldukça arttırmaktadır (Ovalı 2014).

Yabancı sermaye yatırımları bir ülkenin sabit sermaye stokunun artması, teknoloji ve işletme bilgisi getirmesi, istihdam yaratması ve rekabeti geliştirmesi, ödemeler dengesi açığını azaltması, iç piyasaya dinamizm kazandırması, teknik eleman ve yönetici açığını azaltması yönüyle ekonomiye katkı sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkeler de büyümesine ve kalkınmasına olumlu etkileri olması sebebiyle yabancı sermayeye doğru bir eğilim sergilemektedirler. Fakat yabancı yatırımlar sadece yatırımın yapıldığı ülkede değil, aynı zamanda yatırımı yapan ülkede de çeşitli üstünlükleri sunmaktadır (Arslan ve Uncu 2012).

1.2.4.7. Küresel Rekabet

Küresel rekabet 90'lı yıllardan sonra sıkça tartışılan konular arasında bulunmaktadır. Bölgeler, küresel rekabette nispeten daha esnek yapıları ve kendi potansiyellerine dayanan kalkınma stratejilerini daha kolay hazırlayıp uygulayabilmeleri nedeniyle belirleyici aktör konumuna gelmişlerdir (Özer 2007).

Küresel rekabet ve küresel değişim gerçeği ve müşteri odaklı yönetim yönelimi yepyeni bir iş dünyası ortaya çıkarmıştır. Statükocu, geleneksel tarzda ve kitlesel üretim bazlı bir iş dünyasında başarılı olan işletmelerin sadece birkaç değişim yaparak esnekliğin, hızın, kalite, müşteri ve değer odaklı yeni iş dünyasının koşullarında başarılı olmaları imkansız görünmektedir (Altıntuğ 2007). Doğal faktör donanımlarından çok, özellikle oligopolistik rekabetin, şirketlerin ve ülkelerin birleşik stratejilerinin, dinamik karşılaştırmalı üstünlüklerinin, uluslararası işbölümünü ve uluslararası rekabeti daha

etkin olarak belirlediği "küresel rekabet" ortamında, firmaların tekil dinamik yapıları, yönetim stratejileri, sürdürülebilir ve güvenilir rekabet gücü için yeterli değildir ve mutlaka içinde bulundukları makro ortamın "yapısal rekabet gücü"nden destek almaları önemli bir koşuldur (Adıgüzel 2012).

Günümüzde meydana gelen gelişmelerle birlikte, özellikle üretim faaliyetlerine odaklanmış yöneticiler değişik çevrelerden gelen baskılarla yüzleşmişlerdir. Maliyetleri düşürmek için oluşan küresel rekabet baskısı, yüksek kalitede ürün ortaya koyma ve dağıtım esnekliği, rekabeti artırmak için örgüt tarafından oluşturulan baskı ve yerel pazarları aşarak küresel pazarlara hizmet vermek için oluşan pazarlama baskısı örnek olarak verilebilir. Örnekler de göstermektedir ki günümüzde işletmeler kendi faaliyetlerini küreselleşme sürecine uyumlandırmakla karşı karşıyadırlar. Şayet çokuluslu işletmeler geçici küresel alanlarda rekabet etmeyi istiyorlarsa, kendi faaliyetlerini küreselleşme sürecine uyumlandırmak zorundadırlar. Çünkü küresel ortamda, çokuluslu işletmenin bir ülkedeki rekabetçi yapısı, diğer ülkelerdeki rekabetten etkilenebilir durumdadır (Tağraf 2002).

M.Porter, küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için özellikle beş etkene dikkat etmeleri gerektiğinin üstünde durmaktadır. Bu etkenler; 1. Rekabet üstünlüğü, araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişimden kaynaklanmaktadır, 2. Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır, 3. Rekabet üstünlüğü, sadece araştırma ve geliştirme sayesinde sürdürülebilmektedir, 4. Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir, 5. Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek zorunluluğu vardır (Tekin ve Çiçek 2005).

1.2.4.8. Küresel Ürünler

Küresel ürünler genellikle çok geniş coğrafi alana yönelik olan, tüketiciler tarafından küresel olarak tanımlanabilen yani tüm dünyada satıldığı bilinen ve tüm dünyada tek düze bir konumlananın gerçekleştiği ürünler olarak ifade edilmektedir (Özer 2007).

Küresel bir marka ve işletme olabilmek, günümüzün rekabetçi ortamında olmazsa olmaz kavramlardan biri olarak ön planda yerini almaktadır. Küresel bir markanın finansal değer şeklini alması ve işletmenin hayat eğrisinin süresinin uzatılabilmesi müşteriye üst düzeyde tatmin sağlayacak mal ve hizmet üretme anlayışı ile başlar. Ardından küresel bir marka veya işletme halini almak için AR-GE, lojistik, üretim ve pazarlama planlarını kapsayan bir küresel stratejiye sahip olmak önemli şattır. Bu strateji küresel işletmelerin tüm hareketlerini bütüncül bir yaklaşımla sınırlar ötesi rahat bir şekilde taşıyacaktır (Durukan ve Kartal 2008).

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİ VE STRATEJİK SEÇİMLER

Strateji, firmaların bulundukları çevrede mevcut olan belirsizliklere uyum sağlamaları için, gerekli kaynakların, ürünlerin, proseslerin ve sistemlerin yapılandırmasını tespit etmektir. Firmaların ne tür fonksiyonları ve işleri gerçekleştirecekleri ve ne tür bir pazarda faaliyette bulunacakları tespit edilmelidir (Akman vd. 2008).

Stratejik yönlendirme süreci sona erdikten sonra, yani misyon, vizyon, amaç ve hedefler belirlendikten sonraki aşama, stratejik yönetim sürecinin en önemli safhalarından biri olan, stratejik seçim safhasıdır (Çiftçi 2005). Stratejist bu noktada işletme için en faydalı olan stratejiyi seçmek durumundadır.

2.1. STRATEJİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kökeni, eski Yunanca “stratos”(ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuş olan Strategos (General) kelimesine dayanmaktadır. Bir ordu komutanının savaş alanındaki yöntem ve taktiklerini ifade etmektedir. Sözlük anlamı “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir. Yönetim biliminde strateji, “bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” şeklinde ifade edilmektedir (Baş 2012).

Strateji de bir plandır. Çünkü stratejide önemli olan istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynı planlarda olduğu gibi belirli bilgilere sahip olduğunda veya bilginin az olduğu, belirsizliğin çok yüksek zamanlarda yapılır. Stratejinin plandan farkı ise stratejinin daha dinamik olmasıdır. Strateji oluşturmada en temel tetikleyici rakipler sayılabilir (Ülgen ve Mirza 2010).

2.1.1. Askeri Bir Kavram Olarak Strateji

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak ifade edilmiştir. “Webster’s New, International Dictionary” göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların

askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesinin bilim ve sanattır şeklinde tanımlanır (Güçlü 2003). Başka bir askeri anlamda stratejinin tanımı ise bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatı olarak ifade edilir (Budak 2013).

Strateji kavramı genellikle temeli askeri harekât operasyonlarına dayanan bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Romalı devlet adamı G.J. Ceasar'ın M.Ö.51 yılında yazdığı Gallia Savaşı kitabı bu alanda aktarılan ve bilinen en eski eser olarak ifade edilir. Bu esere ilave olarak, M.Ö. 500'lü yıllarda Sun Tzu tarafından kaleme alınan Savaş Sanatı 'da, bugüne dek birçok stratejist tarafından temel eser olarak kullanılmış olan ve strateji kavramının yapı taşlarının oluşturulduğu önemli bir başka kaynaktır. Stratejiyi, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli, temel amaçlar, hedefler, önemli politikalar ve planlar bütünü veya hedeflere ulaşmak için yürütülen çabaları örgütleyen bir eylem planı olarak ifade edebiliriz (Demirtaş 2014).

2.1.2. Askeri Strateji Tipleri

Türk savaş sanatı açısından bir değerlendirmeye baktığımızda, Kutadgu Bilig başvurulacak en önemli Türk yazılı kaynağı olarak görülebilir.

Eserde işlerin, insan için en değerli hazine olan bilgi ve anlayışla düzeltilememesi durumunda, savaşın kaçınılmaz olduğuna dikkat çekilerek ordu veya asker celbi, konak yeri ve sefer güzergâhının tespiti, muharebe şekilleri, harp zamanında orduların nasıl tanzim edileceği ve düşman ordusuna karşı galip gelmek için başvurulacak çarelere de temas edildiği görülmektedir (Göksu 2010).

Sasaniler'de ise askeri birlikler, savaş stratejileri ve silah teknolojisinde yaptıkları yenilikler haricinde karmaşık bir askeri – bürokratik sınıf oluşturmaları, ordularında din adamlarını görevlendirmeleri ve yaptıkları savaşlarda dinsel propagandaya önem vermeleriyle de Ortaçağ 'daki savaş anlayışının ideolojik açıdan öncüleri olarak görülebilir (Sivrioğlu 2013).

Sun Tzu; Savaş sanatı, savaş koşullarının değerlendirilmesinde kesinlikle göz önüne alınması zorunlu 5 önemli etmenin etkisinden bahsetmektedir.

Bunlar;

-Uyum Faktörü

-Hava Faktörü

-Arazi Faktörü

-Liderlik Faktörü

-Disiplin Faktörü şeklinde sıralanmaktadır (Ilıcak ve Özgül 2005).

Bu tespitler strateji belirlemede etkili olan bir takım faktörlerin olacağı anlamına gelmektedir.

Değişen ve gelişen dünyada savaş stratejileri de değişim göstermektedir. Özellikle II. Dünya savaşından sonra tarihte görmeye alışık olduğumuz savaş stratejilerinin yerine Yumuşak Güç Stratejisini görmeye başladık. Bu strateji soğuk savaş halinde uygulanmaya başladığı söylenebilir

Böyle savaşlarda öne çıkan güç türü, Yumuşak Güç'tür. Yumuşak güç unsurlarıyla savaşmak demek bilgiyle, kültürle, sanatla, politikayla, bilimle, teknolojiyle, ekonomiyle savaşmak anlamına gelir. Anlaşma masaları, kontratlar, diplomasi, laboratuvarlar, prototipler, üretim tesisleri, pazar yerleri, seçim meydanları, televizyon ekranları, sanal ve sosyal dünya değişik savaş cephelerinin kurulduğu yerler ve şekiller olarak karşımıza çıkmaktadır (Tokmakoğlu 2014).

2.1.3. Askeri Strateji Dehaları

Fatih Sultan Mehmet, açık görüşlü bir komutandı. 1481 yılına kadar hükümdarlık yaptı ve bizzat 25 sefere katıldı. Azim ve irade sahibi bir kişiydi. Temkinli ve verdiği kararları kesinlikle uygulayan bir kişilik yapısı vardı. Devlet yönetiminde oldukça sertti. Orta Çağ'ı kapatıp, Yeniçağı açan Dünya İmparatoru Fatih Sultan

Mehmet, Nikris hastalığından dolayı 3 Mayıs 1481 günü Maltepe 'de hayatını kaybetti ve Fatih Camii'nin yanındaki Fatih Türbesi'ne defnedildi (Muhammed 1950).

Mustafa Kemal Çanakkale Savaşları'nda askeri dehasını gözler önüne sermiştir. Bir komutan olarak durumu çabucak kavramak, süratle ve soğukkanlılıkla doğru karar vermek, verdiği kararı büyük bir enerji ve cesaretle bizzat tatbik etmek, inisiyatifi cüretle fakat isabetle kullanmak, sorumluluğu cesaretle üzerine almak gibi üstün komutanlık vasıflarını göstermiş ve savaşın gidişatı üzerinde birinci derecede etki etmiştir (Akandere 2007).

Askeri strateji dehalari hem Türk toplumundan hem de başka toplumlardan bir çok örneklendirilebilir ama Fatih Sultan Mehmet ve Mustafa Kemal Atatürk örnek olarak yeterli olacaktır.

2.2. YÖNETİM SÜRECİNDE STRATEJİ

Yönetim sürecinde strateji geliştirme genellikle kurumun üst düzey yöneticileri ve diğerlerinden oluşan bir kurul tarafından oluşturulur. Kurumlar, strateji aşamasında, sorunlarla ilgili zorluklar ve olasılıklara karşı verecekleri tepki hakkında temel kararları alır, başka bir ifade ile savaşır savaşmayacağına ya da ne zaman savaşacağına karar verme süreci olarak tanımlanabilir (Akyürek 2007).

2.2.1. Stratejik Yönetim

Örgütlerin geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde önemli bir yönetim tekniği olan stratejik yönetim süreci, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında gerekli faaliyetlerin tespit edilmesine imkan vermektedir. Bu süreç; işletmelere ait vizyon, misyon, strateji ve taktik olmak üzere dört unsuru kapsamaktadır (Kılıç 2010).

İşletmeler, amaçlar hiyerarşisini de iyi benimsemelidir. Bu hiyerarşi, özel ve kısa dönemli hedeflerden genel ve uzun vadeli hedefe doğru şu şekildedir: Stratejik hedefler – misyonun beyanı – vizyon (Dess vd. 2010).

Stratejik yönetim sürecine, misyon ifadesinin yazılması ile başlanır. Bir örgütün misyonu genellikle örgütün amacı, ne için var olduğu, yeteneklerinin neler olduğu, faaliyetlerinden kimlerin yarar sağladıkları ile ilgilidir. Üzerinde uzlaşılan bir konu, vizyon ve misyonun örgütün stratejisinin geliştirilmesi ile olan ilgisi olarak belirtilir (Kılıç 2010).

Yönetim, teknik donanım, iş gücü ve sermaye gibi örgütsel kaynakların amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde yönlendirilmesidir (Rachman vd. 1993).

Stratejiye sahip olmak bir disiplin meselesidir. Sadece büyüme üzerinde değil, karlılık üzerinde de güçlü odaklanmayı benzersiz bir değer önermesini ve ne yapılmaması gerektiği konusunda bir tercihte bulunurken katı alternatifleri kıyaslama iradesini mecbur kılar. Şirketin çok zor dönemlerinde bile o ayırt edici konumlanışını sürekli iyileştirip genişletirken aynı yolda ilerlemeyi sürdürmelidir. Strateji en iyi uygulamaları izlemenin ötesinde bir şeydir (Harvard Business Review 2002).

Stratejik yönetim, en basit ifadeyle, bir müessesenin geleceği hakkında kararlar almak ve bunu uygulamaktır. (Byars 1984) Yahut, yine basit bir tanımla, bir örgütün stratejisi, mücadele ettiği alanda rekabet üstünlüğünü ele geçirmektir. (Hill ve Jones 2007). Başarılı bir strateji geliştirme ve bu sayede rekabet üstünlüğünün ele geçirilmesinin göstergesi ise, rakiplerine göre daha fazla değer yaratabilmekten geçmektedir (Barney ve Hesterley 2008).

Bir başka ifade ile stratejik yönetim işletmenin, amaçlarını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinin yönetimini düzenlediği süreçtir. Stratejik yönetim;

- orta ve uzun vadeli hedeflerin yani stratejik niyetin belirlenmesini,
- bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak uygun stratejilerin seçimini,
- örgütün bu amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda hareket etmesini sağlamayı mecbur kılmaktadır (İşcan 2000).

2.2.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, bir örgütte görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade etmektedir (Küçüksüleymanoğlu 2008). “Örgütün uzun vadeli performansını belirleyen, yönetsel karar ve faaliyetlerinin bütününe kapsayan geniş bir kavramdır”; “Örgütün tüm birimlerinde ileri, bütüncül bir stratejik düşünce, vizyon oluşturma aracıdır”; “Stratejik yönetimin köşe taşıdır”. Bryson’a göre stratejik planlama, bir örgütün ne olduğuna, neyi, niçin yaptığını ilişkin temel karar ve faaliyetleri üreten disiplinli bir uğraştır. Genel bir tanımlamayla stratejik planlama, örgütün fırsat ve tehditlerini göz önüne alarak, gelecekle ilgili uzun dönemli planlar yapmak ve bu planlara uygun olarak hareket etmeyi sağlayarak etkinliğini artıran bir süreç olarak düşünülebilir (Genç 2009). Stratejik planlama 1950’lerde doğmuş ve 1980’lerin ortalarında olgunluk seviyesine erişmiştir. Günümüz iş dünyasının artan karmaşıklık ve belirsizlik koşulları işletmelerde yıllık operasyonel periyodun ötesinde geleceği görmeyi ve planlama yapma ihtiyacını zorunlu kılmıştır (Yelkikılan 2006).

Stratejik planlama bir örgütün başarısı ve başarısızlığı arasındaki farkı yaratır. Stratejik planlama bir çok temel yönetim kararının temelini oluşturmuştur. Başarılı stratejik Planlama tipik olarak Şekilde 2.1. gösterilen adımları izler. Bunlar; misyonu tanımlama örgütün rekabetçi pozisyonunu belirleme, örgütsel hedeflerin belirlenmesi, rekabetçi farklılaştırma için strateji oluşturma, stratejiyi uygulama ve sonuçları değerlendirme ve planı düzeltme olarak sıralanmaktadır (Boone ve Kurtz 2013).



Şekil 3. Stratejik Plan Döngüsü

Mintzberg stratejik karar vermenin, “sanat, bilim ve zanaat” bakış açıları ile gerçekleştiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda da bilim ve sanat bakış açısından ziyade(planlama ve sezgi, vizyon, yaratıcı öngöründen ziyade), zanaat (deneyim ve uygulamayla karar verme, süreçte şekillendirme) bakış açısının daha doğru olacağını söylemiştir. (Mintzberg vd. 1998). Çağdaş stratejik yönetimin açısından Mintzberg’in stratejik planlamaya ilişkin eleştirileri önemlidir. Ona göre artık stratejik yönetim, yukarıda bahsedilen zanaat yoluyla, daha çok sentez yönlü ilerlemelidir (Mintzberg vd. 1998).

Sonuç olarak, stratejik planlama, stratejik düşünme ve etkili stratejiler belirleme, örgütün önceliklerini belirleme, geniş kapsamlı bir bilgi toplama süreci, örgütsel karar ve etkinliklerde alternatiflerin araştırılması ve örgütün bugünkü kararlarının gelecekteki karar ve etkinliklerine nasıl etki edebileceğine öngöründe bulunur. Ayrıca örgüt çalışanları arasında iletişim ve çalışanların örgütsel süreçlere katılımını sağlar ve örgütsel kararların verilmesi ve bu kararların başarılı şekilde uygulanmasına katkı verir (Gizir 2005). Stratejik yönetim, işletmelerin değişen durumları önceden sezmesini sağlar. Ayrıca, iş kararlarını sistematik hale getirmek için önemli ve etkili bir yöntemdir

ve işletmenin temel sıkıntılarını tespit etmekte yöneticilere yardım eder. Tüm bunlara ek olarak stratejik yönetim, şirketteki iletişime, koordinasyona, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamaların gelişmesine yardımcı olur (Lauch ve Glueck 1989).

Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, en basit ifadelerle, işletmenin neyi nasıl yapması gerektiği gibi konularda karar vermektir. (Howe 1993)

2.2.3. Stratejik Yönetimin Faydaları

Demografik, sosyokültürel, politik, teknolojik, yasal, ekonomik vb. gibi değişimlerin yaşandığı çevre, örgütlerin geleceğini şekillendirmede önemli rol üstlenmektedir. Çevre koşullarında yaşanan değişimler kurumlara fırsatlar sunduğu gibi tehditleri de beraberinde getirmektedir. Stratejik yönetim, yöneticilere stratejilerini ve buna bağlı olarak faaliyetlerini değişen çevre ve koşullarına göre değiştirebilme ve/veya adapte edebilme imkanı sağlamakta ve yöneticilerin tehditleri kurum lehine dönüştürmesine fırsatları ise kurumun gelişmesi için kullanmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetim kurumlara strateji seçiminde daha sistematik, mantıklı ve rasyonel yollar sunmakta olduğu için kurum için faydalı bir yönetim şeklidir (Çelik 2011).

Stratejik yönetimin uygulanmadığı örgütlerde kaynaklar etkili kullanılamaz, çalışanlar ve yöneticiler nereye nasıl gideceklerini kestiremezler. Stratejik yönetim örgüt çalışanlarına ve yöneticilerine nereye nasıl gitmeleri gerektiği yönünde bir yol gösterir. Örgütün değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamasında güçlü bir fonksiyondur. Stratejik Yönetimin olmaması halinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkar (Demirhan 2011). Kılıcı'nın yaptığı bir çalışmada ulaşılan sonuç şu şekilde ifade edilmiş: "Stratejik yönetimin herhangi bir fayda sağlayıp sağlamayacağının önemi büyük oranda bilinmemektedir. Bu da göstermektedir ki işletme yöneticileri bu konuda yeterince bilgiye sahip değiller. İşletme yöneticilerinden 40 (%39,8)'i ise stratejik yönetimin karlılıklarını arttırdığını düşünmektedirler. Sonuç olarak stratejik yönetimin işletmelere hangi faydaları sağladığı çoğunlukla bilinmemektedir" (Kılıcı ve Erol 2013).

2.2.4. Strateji ve Stratejiye Yakın Kavramlar

2.2.4.1. Amaçlar, Hedefler ve Strateji

Amaçlar, belirli süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar anlamına gelir. Amaçlar soyut ve sonuç olabileceği gibi, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal niteliklerde de olabilir. Misyon, örgüt içerisinde hangi kademede olursa olsun, bütün çalışanlar tarafından paylaşılır; amaçlar ise, her bir kademede farklılaşır ve hatta aynı kademedeki görevliler, kişi veya grupların amaçları da bir birinden farklı olabilmektedir. Amaçlar ve hedefler; misyon ve değerlerden doğmalı ve bunlar üzerinde gelişmesi beklenir (Bayer 2003). Bir örgütün hedefi, hem yönetsel felsefeyi hem de yönetsel amaçları içermektedir. Yönetsel felsefe, örgütün işini yürütme tarzını oluşturan değerler, inançlar ve ilkelerden mürekkeptir (Byars 1984).

Strateji, örgütün çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda örgütün optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar birleşimidir (Cengiz ve Yılmaz 2010).

2.2.4.2. Vizyon ve Strateji

Stratejik planlama vizyon ile başlar. Çoğu örgütün vizyonu neyi başarmak istediğini ya da gelecekte nerede olmak istediğini göstermektedir. Gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi olan vizyon, bir örgütün ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici bir geleceği ifade eder. Örgütsel vizyonun belirlenmesi, kısıtlı kaynak koşulları altında örgütün hizmetleri ve ürünlerine yönelik olarak gelecekte oluşacak olan istemin nasıl karşılanacağını ifade etmektedir (Küçüksüleymanoğlu 2008). Yöneticilerin belirlediği vizyon, strateji ve politikalar, çevre yönetimini gerçekleştirecek örgütsel yapının niteliği ve örgüt hiyerarşisindeki yeri, yönetim sistemleri ve ilgili dokümanlar, yönetimin çevresel konulara olan vaatleri, iç ve dış paydaşlarla olan iletişimi gibi göstergeler yer almaktadır (Akıncı ve Akıncı 2010). Bu aşamada önemli olan her örgüt, öngörmesi olanaksız bir gelecekte başarılı olmak üzere yaratıcı ve uyumlu davranışları kültüründe

içselleştirecek şekilde dönüştürmenin mümkün olmasıdır. Bu geleceği yaratma süreci; değerler, vizyon, strateji ve eylem sarmalından oluşan bir stratejik bir mimariye dayanmalı ve örgütsel öğrenme olgusu aracılığı ile sürekli gelişme yolunda olmalıdır (Yalçın ve Ay 2011).

Bilgi toplumunda rekabet üstünlüğü maddi olmayan varlıklara daha çok önem vermeyi önermektedir. Beşeri sermayenin günümüzde artan önemi işletmelerin geleceklerini ve bugünkü görebilmeleri için önemli bir vizyon oluşturmaktadır (Hobikoğlu 2011).

Örgütlerin başarı yönelimli bir vizyona sahip olmaları için örgütsel bağlılığın hakim olduğu güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekir. Güçlü kültürlerin merkezinde insana ait değerler ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin yönetim kademeleri, insana yapılan yatırımın en karlı yatırım olduğunu bilmeleri ve ancak insan merkezli bir örgüt kültürü oluşturdıklarında başarılı olacaklarını bilmeleri gerekir (Çakır 2012).

2.2.4.3. Misyon ve Strateji

Misyon, kelime anlamı olarak bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelir. İşletme yönetimi açısından ise misyon; örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaçtır bütünü olarak ifade edilir (Doğan ve Hatipoğlu 2009).

Bir organizasyon misyonunu doğru olarak tanımlamadığı takdirde, çalışanlar organizasyonun hedeflerinden uzaklaşırlar ve verilen iş kadar çalışırlar, yeni işler yapma ve yaratıcılık çabaları çok fazla görülmez. Örgüt çalışanlarının yönetime olan güveni ve saygısı azalmaya başlar. Yönetim ve personelin birbirinden kopuk ve bağımsız çalışması zamanla organizasyonun geleceğini tehdit etmeye başlar. Misyon, organizasyonların en önemli var oluş nedenidir. Çalışanlara yol gösteren, yaptıkları işlere anlam kazandıran ve bir organizasyonu benzerlerinden ayırt etmeye yarayan uzun soluklu görev ve amaçlar bütünüdür. Misyon, örgütlerin zaman içinde ulaşarak sona

erdirebileceği bir hedef olmadığı için süreklilik arz eden bir özelliği vardır (Ramzanoğlu ve Bahçeci 2006).

Misyon, örgütün veya grubun yönünü belirleyen, açık ve öz, gerçekçi, örgütün veya grubun değerlerini ve inançlarını yansıtan, ilham veren ve eylem odaklı bir kavramdır (McCaskill 2003). Young'a (2009) göre misyon, kurulma kanunu olarak da adlandırılabilir. McCaskill'e katılarak, misyonun açık ve özlü bir ifade olması gerektiğini düşünür. Yani misyon, bir işletmedeki bölüm veya birimin neyi gerçekleştirmek çalıştığını ve sorumluluklarının neler olduğunu açıklamalıdır. Bunun, genel olarak işletme tüzüğünde belirtilmesi gerektiğini ifade eder.

Vizyon beyanı; en az beş, tercihen on seneyi kapsamalıdır. McCaskill ve Young'un da belirttiği üzere açık, öz, mümkünse bir tek cümle olmalıdır (Zuckerman 2000).

Misyon ifadesi organizasyonun önceliklerini ve değerlerini ifade eder. Halihazırdaki operasyonların doğasını ve faaliyet alanını kabul eder ve ileriki dönemlerde gerçekleşecek aktivitelerin ve pazarların potansiyel çekiciliğini değerlendirmeye de yarar. Örneğin; Microsoft'un misyonu evde, okulda ve işyerindeki insanları güçlendirmek ve zenginleştirmek için bilgisayar yazılımı yapmaktır. Microsoft'un müşterilerin gelişen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni ürünler üretmek ve internete bağımlı teknolojilerde kesin taahhütleri vardır (Torlak, 2008).

2.2.4.4. Strateji ve Politika

İşletme alan yazınında birbiri ile karıştırılan terimler politika ve strateji kavramlarıdır. Çünkü bu iki terimi birbiri ile ayırt etmek çok zordur. Politika yol göstermek ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol yada belirlenmiş planlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını bir araya getirir. İlke ve kurallar yorumlara yer vermediği için katı ve verilmiş durumlara uygulanacak, çıkış yollarını ifade eder. Bu açıdan politika biraz daha taktik kavramına yakın bir kavramdır (Timur 2006). Politikalar, kabul edilen hedefleri, seçilen

ve uygulan stratejileri ana hatlarıyla belirleyen genel kılavuzlar olarak tanımlanırlar. Bu politikaların, örgütlerin felsefelerinden ilham almaları gerekmektedir. Politikalar, örgütün tüm organlarının aynı temel kurallar ve doğrultular çerçevesinde faaliyet göstermesine yardımcı olur. Ayrıca, örgütün birimleri arasındaki düzen ve iletişimi rahatlatır (Byars 1984).

Başka bir yaklaşıma göre işletme politikası, bir işletmenin içsel ve dışsal değerlerine dayalı rekabetçi avantajlarının sürdürülmesi ve artırılmasına yönelik bir yönetim kararları dizisini oluşturur. Dışsal değerlerle kastedilen işgücü, müşteriler, yatırımcılar, satıcılar ve toplum gibi tarafların oluşturduğu paydaşlara sunduğu ya da sunmayı umduğu değerleri ifade eder. İçsel değerler ise, işletmenin sahip olduğu ya da hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için gerekli olan etik değerler ve güvenilirlik gibi temel değerlerden oluşur (Sucu 2010).

2.2.4.5. Strateji ve Taktik

Taktik, stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlar bütünüdür. Ayrıca taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararları kapsar (Önemli 2010).

Taktik planlar, genellikle orta kademe yöneticiler tarafından, stratejik planların amacına ulaşabilmesi için daha kısa bir süreyi kapsayan planlar olarak da ifade edilmektedir (Küçük ve Güzeler 2009).

2.2.4.6. Strateji, Program ve Bütçe

Bütçe, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için işletmenin önümüzdeki dönem gerçekleştireceği faaliyetlerden elde edeceği gelirler, harcama ve yapacağı yatırımların parasal değer olarak ifade edildiği kısa dönemli planlardır (Timur 2010).

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını önceden belirlemektir. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri barındırmaktadır. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir ve kısa süreli bir süreçtir (Eren 2008).

Program da taktik gibi kısa süreleri kapsamaktadır, stratejik yönetim ise daha geniş ve uzun bir süreci ifade eder bu yüzden bu kavramların stratejiden ayrılan kısmı kapsadığı zamansal sürece göredir.

2.2.4.7. Strateji ve Yöntem

Günlük hayatımızda çokça karşılaştığımız yöntem; belirli bir amaca ulaşmada kullanılan yolların tümü şeklinde tanımlanmaktadır (Özkalp 2005). Sürekli gelişen ve değişen dünyada değişime ayak uydurabilmek için yeni yollar geliştirilmelidir.

Değişimi yakalayıp küresel ve iç rekabet piyasasından pay almak ve pazar payını koruyup ya da genişletmek için, yaratıcı ve yenilikçi olmalı, değişimle baş edebilmek ve gelişimi yakalayabilecek yol yöntem ve stratejik planlamalarını, uzun ve güç şekilde elde edilebilen politikalarını saptayıp özgürce uyumlandırabilmelidir (Armağan 2013).

2.2.4.8. Strateji ve Plan

Planlama geleceğe yönelik ve gelecek içerikli bir kavramdır. Bireylerin ya da örgütlerin gelecekte ne yapacaklarına önceden karar vermelerini içermektedir. Ne yapılacak, ne zaman yapılacak, nasıl yapılacak, kim yapacak gibi sorulara önceden cevap alınabilmesini sağlar. Planlama diğer yönetim süreçlerinin önünde yer almakta, bu özelliğiyle etkili bir planlama, diğer yönetim süreçlerine de önemli yararlar sağlamaktadır (Hastürk 2006).

Stratejik planlama süreçleri, 1960’lardan günümüze kadar, ciddi bir evrim geçirmiştir. Bu evrim, 1960’larda benimsenen sinoptik (konuyu aynı yönden ele alan) süreçlerden başlayıp, önce “mantıki artırımcılık (Quinn, 1980; Camillus, 1982)” çalışmalarına, sonrasında inovatif ve içerikle ilgili çalışmalara kadar giden bir bilimsel evrimdir. (Camillus 2003)

Planlama süreci ayrıntılı bir biçimde tanımlanarak, her safhanın bir takım tekniklerle desteklenmesi ve sonunda stratejinin ortaya çıkmasına imkan vermektedir. Bunun sonucunda mekanik yapı ile strateji geliştirme kontrollü, bilinçli, uzun ve biçimsel bir süreç haline gelebilmektedir (Sarvan vd. 2003).

2.3. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖRGÜTLENMESİ

Örgütlerin yaratıcılıklarının ortaya konmasında, uzun dönemli düşünebilme becerilerinin geliştirilmesinde, büyümesinde, konumunun yükseltilmesinde, yenilik yaratmada ve sorun çözme potansiyelini geliştirmede uygun yeni yaklaşımları geliştirmeleri gerekir. Bu yeni yaklaşımlar içinde, stratejilerin belirlenmesi ve stratejik planlama yaklaşımları kurum ya da kuruluşun geleceğini etkilemede önemli bir araç olarak yaygın etki yaratılmalıdır (Bircan 2002).

Stratejik yönetimin uygulanması, örgütün geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin ortaya konulmasında etkili bir araç olan stratejik yönetim tekniği; örgütün hem kendi durumunun hem de dışındaki çevrenin tanımlanmasını ve analiz edilmesini öngören, buradan elde edilecek sonuçlara göre strateji ve hareket planları oluşturulmasını sağlayan önemli bir yönetim elemanıdır (Söyler 2007).

2.3.1. Yönetişim

Yönetişim kavramı hem faaliyetlere, hem de aktör yapılanmalarına atıfta bulunmaktadır ve ne sadece yasama ve yürütme faaliyetleri ne de yalnızca belli otoritelerin ve mahkemelerin yasaları uygulama faaliyetleri ile özdeşleştirilemez. Çünkü

yönetişim, bu faaliyetlerin tamamına kapsayan bir anlam alanını ifade etmektedir (Çetin 2007).

Yönetişim, bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak cabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen olarak ifade edilmektedir. Bu tanımın yanında kavramın içeriğinin çok farklı şekilde belirlendiği de görülmektedir. Ancak genel kabul gören tanımında yönetim, ayrımı bulanık olan kamu kuruluşları ve özel sektör arasındaki sınırlarda gelişen yönetim tarzlarını göstermekte ve yönetimin daha iyi yönetebilmek amacıyla yeniden yapılandırılmasına dikkat çekmektedir (Özer 2006).

Dünya Bankası iyi yönetim kavramına; açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecinin; profesyonel bir bürokratik yönetimin; eylem ve işlemlerinden sorumlu bir hükümetin ve kamusal sürece aktif bir şekilde katılımında bulunan sivil toplum ve hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzeni ifade eder şeklinde tanımlama getirmektedir (Yardımcıoğlu vd. 2013).

2.3.2. Stratejik Yönetim ve Üst Yönetim İlişkisi

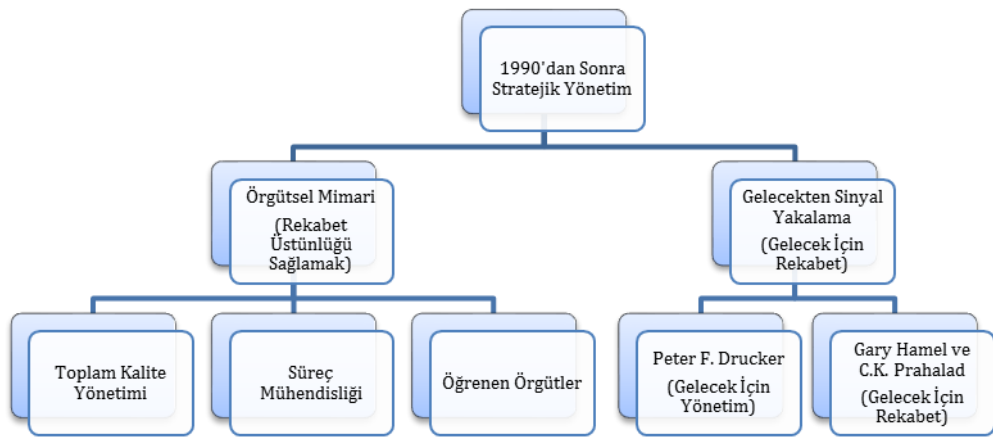
Yönetim kurullarının üç önemli rolü olarak hizmet, kontrol ve kaynak kazanımı rollerinden bahsedilmektedir. Kontrol rolü, yönetim kurulunun pay sahiplerinin temsilcisi sıfatıyla yöneticileri denetlemesini ifade ederken kaynak kazanımı rolü içerisinde, yönetim kurulunun, firmanın başarısı için kritik öneme sahip kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırıcı fonksiyonuna vurgu yapılmaktadır. Bununla birlikte hizmet rolü, yönetim kurulunun üst yönetime idari ve diğer yönetsel konularda tavsiye ve öneri sunması ile ilişkilidir. Bu rol içerisinde yönetim kurulu üyelerinin firmanın stratejik amaç ve planlarının şekillenmesi ile strateji belirleme süreci üzerinde aktif olarak etkili olduğu iddia edilmektedir. Yönetim kurulu büyüklüğünün, bahsedilen bu üç işlev üzerinde etkili olduğu ve firmanın performansı üzerindeki etkileri de çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Strateji belirleme süreci üzerindeki etkisi bakımından özetlendiğinde daha küçük yönetim kurullarının daha aktif ve strateji tercihi üzerinde daha etkili olduğu savunulmaktadır (Nas vd. 2013).

Üst yönetim işletmelerde genellikle uzun vadeli planların görüşülmesi, hazırlanması ve uygulama için talimat verme görev ve yetkisine sahiptir. Bankacılık sektöründe yapılan bir çalışmaya göre bu sektörde stratejiler üst düzey risk komitesi tarafından hazırlanmakta ve uygulamaya konulmaktadır.

Üst düzey risk komitesi, risk politikalarının oluşturulması, risklerin ölçülmesi ve yönetilmesi amacıyla yöntemlerin belirlenmesi, uygun risk limitlerinin oluşturulması ve izlenmesinden sorumlu olan kişilerden oluşur. Oluşturulan tüm risk politikaları yazılı hale getirilip bankanın uzun dönemdeki genel stratejisiyle bütünleştirilmektedir. Mazereti olmadığı sürece tüm komite üyeleri toplantılara katılma zorunluluğu vardır (Akgün 2011).

2.3.3. Stratejik Yönetimin Gerektirdiği Organizasyon Şeması

İşletme stratejisinin açıklıkla ve uygun bir dil kullanarak çalışanlarla iletişimini sağlamak, stratejilere bireysel katkıların oluşmasına imkan verecektir. Çalışanlar örgütün nereye gitmeye çalıştığını ve bunu nasıl yapacağını bilmek isterler. Bunu öğrendikleri zaman da çabalarını çok daha kolay bu amaç doğrultusunda yönlendirilebilmektedirler (Satı ve Işık 2011). Stratejik yönetim uygulamasına geçen işletmeler süreç içerisinde aşağıdaki şekilde bulunan seçenekleri değerlendirmişlerdir.

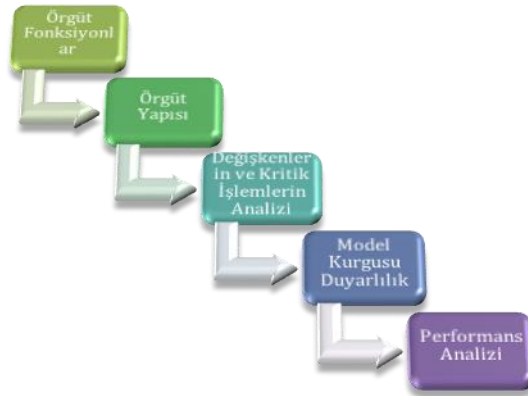


Şekil 4. 1990 Sonrası Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim uygulaması için izlenecek yol modellenmiş ve yol modelinde uygulamanın sıralamasına vurgu yapılmıştır.

Model, mevcut durumu ve gelecekte olması beklenen durumu ortaya çıkarmak için kurulur. Birbirine bağımlı ve bağımsız değişkenlere dayalı model oluşturulur. Model, ele alınan bir konunun;

- Nasıl bir yapının üzerine inşa edildiği,
- Etkilenmesine sebep olan değişkenlerin belirlenmesi,
- Etkilenmesini sağlayan değişkenlerin önceliklerinin ve büyüklüklerinin belirlenmesi,
- Faktörler arasındaki etkileşimler, ve bunların bütünü nasıl etkilediği gibi konuların analiz edilmesi ve meselenin görünen ile gerçekte olan durumu arasındaki farklarını ortaya koyabilmek amacı ile kurulmaktadır (Bütüner 2005).



Şekil 5. Stratejik Planlama Modelinin Aşamaları (Bütüner 2005)

Bir başka model önerisine göre Kılıç ve Erkan (2006) şu yaklaşımı ortaya koymaktadır: “Gerek stratejik planlama yaklaşımı gerek dengeli performans yönetimi yaklaşımı organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesi ve vizyonuna ulaşmasına yönelik araçlardır. Stratejik planlama bu amaca çözümleyici bir yöntem getirir. Misyon ve vizyon bildirimlerindeki unsurlar incelenerek stratejik amaçlara ulaşılır. Her bir stratejik amacı gerçekleştirmek için gerekli hedefler konulur. Her hedefe ait projeler,

faaliyetler ve başarıyı ölçmeye yönelik kriterler belirlenir. Geri besleme her aşamada mümkün olmakla birlikte stratejik planlama yukarıdan aşağıya doğru bir çözümleme sürecidir.”

2.4. İŞLETMENİN STRATEJİK SEÇİMLERİ VE ALTERNATİFLERİ

Stratejik yönetim alan yazınında strateji türleri ana hatları ile incelenecek olunursa iki yüz elliden fazla strateji türüne rastlamak mümkündür. Önemli olan stratejik alternatif türlerini, kendi içinde gruplayarak incelemek olacaktır. Bu durumda hangi etkiler karşısında yöneticiler hangi ana gruplara yönelecektir. Daha sonra bu ana grup içerisinde hangi tür stratejinin kendisi için uygun olacağına karar vermesi uygun olacaktır (Timur 2006).

Bu noktada, ‘stratejik esneklik’ten de bahsetmek gerekir. Stratejik esneklik, dinamik ve belirsiz rekabetçi çevrenin çeşitli talep ve fırsatlarına cevap verme kapasitesidir. Bu değişken durumlarda stratejik esneklik, belirsizlik ve bununla birlikte gelen risklerle baş edebilmeyi de içermektedir. (Hoskisson vd. 2008; Harrigan 2001) İşletmeler, tüm çalışma alanların bu esnekliklerini geliştirmelidirler. Ancak bu pek de kolay bir şey değildir. İşletmenin geçmiş alışkanlıkları, değişimi ve stratejik esnekliği yavaşlatan en önemli faktörlerdir (Nadkarni ve Narayanan 2007).

Öncelikle, ‘stratejik plan’ ile ‘stratejik seçim’i birbirinden ayırt etmemiz gerekir. *Stratejik planlama*, genellikle, örgütün dış çevresinin (ürün ve işgücü piyasaları; düzenleyici çevre; teknoloji ve işyeri organizasyonu) ana bileşenlerinin biçimsel değerlendirilmesi anlamına gelmektedir: mevcut ve olası çıkarlar; ve örgüt yönetiminin merkezi bir strateji belirlemek için göz önünde bulundurduğu kurumsal ve siyasi öncelikler. Tüm bu iç ve dış faktörler, ana bir strateji kurabilmek için bir araya getirilir. Öte yandan, *stratejik seçim*, örgüt yönetiminin oldukça sağlam bir merkez stratejisi olduğunu varsayar. Hâlbuki seçilen stratejiler resmi stratejik planlama kaynaklı da olabilir, örgüt liderlerinin gayri-resmi müzakereleri kaynaklı da olabilir. Liderler, bu hedefleri ve stratejileri gerçekleştirirken sorumluluklarının olumlu veya olumsuz

etkileriyle karşı karşıya gelirler. Stratejik seçimler, yönetimin uzun vadeli ve stratejik hedeflerin doğrultusunda değerlendirip karar verdiği aşamada meydana gelir. Bu sebeple stratejik seçim, sadece toplantılar sonucu ortaya çıkmaz. Stratejik seçim, kümülatif olarak örgütü etkileyen iç meselelerle alakalı süregelen kararların ve günlük işleyişin özünde olan bir parçadır. Kısaca, stratejik plan, örgüt için nadir bulunabilecek fırsatlar için örgütün doğrultusunda keskin değişiklikler için ortaya koyulur ve resmi süreçlere tabi olur. Ancak stratejik seçim, daha az belirgin değişiklikler için söz konusudur ve daha az bir resmi prosedüre tabidir (Weil 2005).

2.4.1. Stratejik Seçimlerin Tasnifi

Stratejik seçimler öncelikle büyüme stratejileri, durgun büyüme stratejileri ve tasarruf stratejileri şeklinde üç ana grupta incelenmiştir. Büyüme stratejileri iç ve dış büyüme yolları şeklinde kendi içinde iki başlık altında toplanmıştır. Durgun büyüme stratejileri ise yavaş büyüme, kar ve harmanlama, bölümlü durgun büyüme ve destekli büyüme stratejileri şeklinde dört alt başlıkta toplanmaktadır. Tasarruf stratejilerine gelindiğinde ise; etrafına bakma stratejileri, ayırma stratejileri, mahkum işletme stratejileri, karma stratejiler ve yenilik stratejisi beş farklı başlık altında toplanmaktadır.

2.4.2. Yönetim Kademelerine Göre Strateji Sınıflaması

Yönetim faaliyetinin her kademesinde strateji uygulamaları vardır. Günümüzde örgütler de yönetim git gide çok sayıda kademeye ayrılmakta ve stratejik bakış açısı gereği yönetimin uygulayacağı strateji kademelere göre farklılaşmaktadır. Genel bir ayırım ile üst, orta ve alt kademe yönetiminde uygulanacak stratejilerde bu düzeylere uygun olarak tasarlanmıştır.

2.4.2.1. Üst Yönetim Stratejileri (Kurumsal Strateji)

Kurumsal strateji, her şeyden önce tüm şirketlerin rotasının belirlenmesi ile ilgili bir stratejik tekniktir (Özdaşlı, 2012). Kurumsal strateji, bünyesinde birçok işletme bulunduran ve değişik endüstri kollarında faaliyet gösteren bir firmanın bir bütün olarak

stratejisini ortaya koyar. Bu strateji firmanın tamamını kapsamakta ve stratejik iş birimlerine kaynak dağıtımını yapılmasını içermektedir. Kurumsal strateji, yeni yatırım kararları ve ürün/pazar strateji oluşumuna yöneliktir (Uysal, 2014). Kurumsal stratejinin dört önemli işlevi vardır; Birincisi, grup şirketi içinde bulunan farklı işletmelerin farklılık arz eden durumlarda işletmeyi hareketlendirmek ve çeşitlendirmeyi başarmaktır. İkincisi, grup şirket içinde bulunan işletmelerin birbirlerinin tekil performanslarının artmasına destek vermesi grup şirketin tamamının performansının artmasıdır. Üçüncüsü grup şirketin işletmeleri arasında stratejik ortaklıkları tespit etmek bunu rekabetçi üstünlüğe çevirmenin yollarını aramaktır. Dördüncü olarak ise yatırım önceliği oluşturarak kaynakları en cazip işletmelere yönlendirmek olarak sıralanabilir (Özdaşlı, 2012). Kurumsal yönetim stratejileri iki farklı açıdan değerlendirilmektedir. Bunlar Çeşitlendirme ve Çekilme stratejileridir.

-İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi;

İşletmenin, çalıştığı endüstri içinde veya benzer konularda yeni işlere girişi,

-İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi;

Büyümek isteğinde olan işletmelerin daha önce faaliyette bulunduğu alanlardan çok farklı ve değişik sektörlerde yeni işlere girmesi,

-Bağımsız ve Bağımlı Çeşitlendirme Stratejileri;

Uygulanan çeşitlendirme stratejisi, yabancı bir işletmeden bağımsız ise, bu durumda yürütülen bağımsız çeşitlendirme stratejisidir.

İşletme, gireceği farklı iş kolunda deneyim sahibi olan başka bir işletmeyle ortaklık yaparak uyguladığı strateji, bağımlı çeşitlendirme stratejisidir (Ülgen ve Mirze, 2004).

2.4.2.2. İş Yönetim Stratejileri

Rekabet ve iş yönetim stratejileri olarak da isimlendirilen orta kademe yönetim stratejileri arasında maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejiler ile bunların birlikte kullanımıyla oluşan karma stratejiler sayılabilir (Demirhan 2011).

2.4.2.3. İşlevsel Stratejiler

Üst yönetim/Kurumsal ve İş Yönetim/Rekabet stratejilerine uygun olarak, orta ve alt yönetim kademelerinde hazırlanıp uygulanan teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir (fbemoodle.emu.edu.tr).

2.4.3. Büyüme Stratejileri

Küreselleşme süreciyle birlikte ulusal ve uluslararası alanda yaşanan gelişmeler, işletmeleri de etkilemiş ve değişime mecbur kılmıştır. Gelişen pazarlara ve değişen şartlara uyum sağlamak ve ayakta kalabilmek için firmalar iç yapılarını, yönetim sistemlerini ve sermayelerini güçlendirme zorunluluğu ile karşılaşmışlardır. Bir yandan yeni rakipler, bir yandan da yaşanan içerideki değişim süreci firmaları yeni strateji seçimlerine yöneltmiştir. Bu çerçevede, bazı firmalar birleşmeler yoluyla güç birliğine gitmekte, bazıları satın almalar yoluyla el değiştirmekte, bazıları ise yeniden yapılanarak, rekabet etmeye devam etmeye çalışmışlardır (Aslanoğlu 2007).

İşletmenin bütünü veya her yönetim düzeyinde mevcut işin tanımını değiştirerek veya faaliyetlerin tanımını değiştirerek uygulanan “jenerik-genel” stratejilerden biri olan Büyüme Stratejileri, işletmenin mevcut işlerine yeni mal ve hizmetlerin, pazarların veya süreçlerin eklenmesi ile devreye sokulur. Büyüme stratejileri işletmenin gelişimini çağrıştıran ve her kesim paydaşlarca olumlu olarak algılanan bir strateji şeklidir (Koparal ve Şakar 2013).

Büyüme ile beraber işletmeler birçok avantaja sahip olabilme imkânına sahiptirler. İşletmeler için, büyük miktarlarda üretimin yapılması veya hizmet verilen alanın genişlemesi ile birim başına maliyetlerin azalmasını mümkün olabilmektedir. Bu sayede büyüyen firmalar, mal ve hizmetlerini daha düşük fiyattan daha fazla satarak karlarını arttırma olanağına sahip olabilirler. Büyümenin pozitif etkilerinin yanında olumsuz etkilerini de dikkate almak gerekir. Bu risklerin belirlenmesi ve kontrol altına alınması da gerekir. Dolayısıyla büyüyen firmanın yönetim kademelerine, iyi seçilmiş, motive edilmiş ve görev delege edilebilecek yöneticilerin getirilmesinin ve bu kişilerin

iřletmeye rehber edilmelerinin yararlı olacađı dűřűnűlebilir. Firmanın piyasa deđerlerini ve buna bađlı olarak hissedarların servetlerini maksimize etmek amacıyla olan iřletmelerin en űnemli araçlarından birinin bűyűme olduđunu sűylemek műmkűndűr (Műhim 2012) .

2.4.3.1. İ Bűyűme Yolları

İ bűyűme daha çok iřletmenin faaliyet alanının geniřletilmesi ile sađlanabilir. Bu tűr bűyűme derece derece gerçekleřtiđinden planlanması ve űrgűtűn yeni durum ile uyumlařtırılması daha rahat gerçekleřir (Arslan 2004). Genel anlamda i bűyűme yeni bir fabrika kurmak ya da pazarlama ve dađıtım kapasitesini artırmak gibi yűntemlerle řirket bűnyesinde yapılan yatırımlarla uygulanabilir (Kaya vd. 2013).

Genel olarak iřletmeler bařlangıçta içsel bűyűmeyi tercih etmelerine rađmen, űzellikle belirli bir űlek bűyűklűđűne ulařıldıktan sonra, içsel bűyűme bir bűyűme alternatifi olmaktan çıkmakta ve firma açısından pahalı bir seçenek olmaktadır. Gűnűműzde řirketlerin içe kapalı tutumları, birleřme kűltűrűnű tam olarak bilmemeleri ve psikolojik sebeplerle içsel bűyűmeye yűnelirler. Bununla birlikte ulusal veya uluslararası çapta bűyűmeye bařlayan veya bűyűk řirketler, řartların getirdiđi zorunlulukla, birleřmeye daha çok yűnelmektedirler. Bu sebeple bűyűk řirketler arasında birleřme olayları daha çok yařanmaktadır. Tűrkiye’de olduđu gibi ekonomide yer alan firmaların neredeyse %90’ının bireysel firmalar veya KOBİ űzelliđindeki řirketler olması bunların çok bűyűk oranda içsel bűyűmeyi tercih etmelerine neden olmakta ve dıřsal bűyűme konusunda bir akımın oluřmasına izin vermemektedir. Ekonominin daha gűlű hale gelmesi, kaynakların etkin ve verimli kullanılabilmesi için űlkemizde kobiler arasında da dıřsal bűyűmenin teřviki ve bu konuda kobilere yol gűsterilmelidir (řahin 2011).

2.4.3.2. Dıř Bűyűme Yolları

Dıř bűyűme, bir iřletmenin bařka bir iřletme ile birleřmesi ya da satın alması ile boyutunu geniřletmesi olarak tanımlanır. Bir iřletmenin kendi olanaklarıyla bűyűmesi

zor olabilir. Bu nedenle başka bir işletmeyle birleşmek, ortaklık kurmak veya onu devralmak suretiyle dış büyümeyi gerçekleştirebilir. Dışsal büyüme stratejileri birleşme ve satın almalar, ortak girişim, stratejik işbirlikleri gibi değişik yöntemlerle uygulanabilir (İlarslan 2011).

Çok değişik çevre, pazar ve teknolojik yapıda faaliyet gösteren işletmelerin uygulayacağı büyüme stratejileri farklı olabilmektedir. Büyüme yaklaşımlarıyla ilişkilendirilirse bu stratejiler pazarda farklılık yaratma, pazarlama yatırımlarına ağırlık verme, kalite düzeyini sürekli iyileştirme, yönetim becerileri ve yöneticinin vizyon ve kabiliyetleri doğrultusunda, uygun çevresel şartlarda, işletmenin hangi büyüme safhasında hangi stratejileri kullandığıyla ilgili olarak işletmenin büyümesine imkan verebilecektir (Özgül 2005).

2.4.4. Durgun Büyüme Stratejileri

Durgun büyüme stratejisinde kararlı ya da dengeli bir gidişi ifade eder. İşletme yıldan yıla faaliyetlerini fazla bir riske girmeksizin genişletme yolundadır. Ürün ve hizmetlerde dağıtım kanallarında, üretim kapasitesinde çok az ölçüde ana fonksiyonel değişimler yapılır. Dikey bütünleşme tarzında herhangi bir değişiklikler çok faz görülmemektedir. Etkili bir durgun büyüme stratejisinde, işletme kaynaklarını halihazırda sürdürdüğü faaliyetlerine tahsis etmekte ya da hızlı rekabet avantajı sağlayabilmek için dar bir ürün ve pazar kısmı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Eren 2008).

2.4.4.1. Yavaş Büyüme Stratejileri

Değişim ekonomik yaşamın temel yasalarından biri haline gelmiştir. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi bu değişime ayak uydurmasına bire bir bağlıdır. Büyüyen bir ekonomide işletmelerde büyümek zorunluluğu hisseder. Çevre şartları, sermayedarların ve yöneticilerin özellikleri vb. bir çok etken büyümede etkili olur. Yavaş ve hızlı büyümenin taşıdığı farklı riskler bulunmaktadır. Stratejisi uzun soluklu olan girişimciler teknolojinin, ekonominin, sosyal hayatın yeniliklerini anında algılar ve işletmesiyle ilgili gerekli stratejileri oluşturur. Büyüme ülke ve/veya firma düzeyinde gelişmeyi

gösteren asıl önemli olan olgudur, girişimci için büyüme, kâr getirici faaliyette bulunmak ile ilişkili bir ifadedir. Büyüme, üretim faaliyetleri sonucunda katma değer üretebilme becerisi olarak ifade edilebilir (Özkara vd. 2006). Eğer işletmeler faaliyet gösterdikleri veya girecekleri piyasada kendilerini güvende hissetmez, o piyasada riskler görürlerse, temkinli bir yaklaşımla yavaş büyüme stratejisini seçebilirler. Bu işletmenin kendini koruma güdüsünden geldiğini gösterebilmektedir.

2.4.4.2. Kar veya Harmanlama Stratejisi

Bir işletmenin yada stratejik iş biriminin temel amacı nakit yaratma olduğu zaman, izlemesi gereken strateji de kar veya harmanlama stratejisi şeklinde olmaktadır. Fakat kar veya harmanlama stratejisini izlemek için işletmenin veya stratejik iş biriminin ürün hayat eğrisinin olgunluk döneminde olması gerekmektedir yada BDG portföy analizinde “nakit inekler” konumuna gelmesi gerekmektedir (Timur 2006).

Harmanlama stratejisinde amaç; uzun dönemde etki ne olursa olsun kısa vadede nakit akışını olabildiğince arttırmak şeklinde gelişir. Harmanlama stratejisinin işletmenin yada stratejik iş birimin gelecekteki değerini azaltıcı bir etkiye sahip olduğu unutulmamalıdır (Emel ve Taşkın 2005).

2.4.4.3. Bölümlü Durgun Büyüme Stratejileri

İşletme, gelişme stratejisi izlerken, gerçekleştirmek istediği amaçlar düzeyini durgun büyüme stratejileri düzeyine indirerek, dikkatini daha çok verimliliği yükseltecek faaliyetlere odaklaştırması uğraşdır. Firma belirli bir süre bu durgun büyüme işlemini sürdürür, kendine gelir, nefes alır sonra tekrar gelişme stratejisini sürdürür. Bunu merdivenleri hızla çıkan bir insanın, birkaç kat sonra durup bir süre soluklanmasına benzetilebilir. İşletme, belli bir süre (bir veya iki yıl) kendini toparlamaya çalışır ve bu arada verimliliği artırıcı tasarrufları ön plana çıkarıcı birtakım tedbirlere girişir, fonksiyonlara ve eylemsel faaliyetlere dönük bir dizi kararlar üzerindeki çalışmalarına yoğunlaştırmaktadır (Eren 2003).

2.4.4.4. Dengeli Büyüme Stratejisi

Üst düzey yöneticilerin pazarda yeni fırsatlar bulamadığı zamanlarda, Pazar gelişim hızının düşük ve hatta sabit olduğu, rakipler arasında bir dengenin olduğu ve rekabetin şiddetinin azaldığı dönemlerde işletme büyümeyi düşünmeyebilir. Büyüme gerçekleşse bile ortalamanın üzerinde bir getiri sahibi olunması mümkün olmayacaktır. Büyüme yönelimi pazarda rekabeti arttırıcı etki yapacak ve gelir azalmaya başlayacaktır. Böyle bir durumda işletme mevcut durumunu sürdürmek için kendini koruma amaçlı durağan bir strateji geliştirebilir (Ülgen ve Mirze 2010). İşletmelerin böyle dengeli bir duruşu strateji olarak belirlemesine dengeli büyüme stratejisi adı verilir.

2.4.4.5. Tasarruf Stratejileri ve İşletmenin Tasarruf Stratejileri İzleme Sebepleri

Genellikle piyasanın veya ekonominin genelinin kriz dönemlerine girmesi ile uygulanan bir strateji tipidir. Tasarruf stratejileri arasında; idari işlemlerde harcamaların azaltılması, borçlanmadan ziyade öz sermaye ile çalışmaya ağırlık verilmesi, alacaklarda tahsilatın artırılması ve hızlandırılması, iç ve dış pazarlarda satış ve pazarlamaya ağırlık verilmesi, vadeli satışlardan kaçınılması ve satışların nakit olarak gerçekleştirilmesine önem verilmesi başlıca izlenen yöntemlerdir. Söz konusu tüm tasarruf stratejilerinin uygulanmasında doğru adımların atılabilmesi ve başarıya ulaşılabilmesi için muhasebenin ürettiği güvenilir veriler önemli bir rol oynamaktadır (Tuğay vd. 2014).

Tasarruf stratejilerinin uygulanması insan kaynakları yönetimini de etkilemektedir. Her strateji tipi farklı bir insan kaynağı yönetimini de gerekli kılmaktadır.

Tasarruf stratejisi izlenmesi durumunda takip edilecek insan kaynakları yönetimi stratejisi, uzun dönemde fayda elde etmek için kısa-dönemli faaliyetlere odaklanan,

uyum sağlamaya ve diğerleri ile işbirliğine girmeye istekli iş görenler ile çalışmayı mecbur kılar (Cingöz ve Akdoğan 2014).

2.4.4.6. Etrafına Bakma Stratejisi

Bu strateji, mevcut çevresel baskılar ve koşullar altında işletme faaliyetlerinin verimliliğini sağlayacak çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Tüm ekonomide veya işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme, talepte azalmalar veya durgunluk olduğu zaman işletme tasarruf stratejileri arasından önce etrafına bakma stratejisi izler (Kılıcı ve Erol 2013). Bu stratejide izlenen ana yöntemler ve uygulanan faaliyetler, maliyetleri azaltmak, gelirleri arttırmak, varlık kalemlerini azaltmak, danışmak/kurmay sınıfı azaltmak, faaliyet alanını sınırlandırmak, satış-tutundurma gibi pazarlama harcamalarını azaltmak, yenilik yapma çabalarını durdurmak şeklinde sıralanabilir (Barış 2006).

Maciariello (2010) Peter Drucker ile yaşadığı bir anında etrafına bakma stratejisini bir anı vasıtasıyla aktarıyor; “Yolda ona “büyük” yönetim kitabını ne zaman revize edeceğini sordum. “Hiçbir zaman diye bağırdı! Afallamış olarak cesaretle sordum “Peki, o zaman senin materyallerini öğretmeye nasıl devam edeceğiz?” “Etrafına bak” dedi, “her şey orda” ” (Maciariello 2010).

2.4.4.7. Ayırma Stratejileri

İşletmenin tasarruf etmek amacı ile, işletmenin mali gücünün zayıflaması, rekabet üstünlüğünü kaybetmesi gibi sebeplerden dolayı bir süre için büyüme faaliyetlerini azaltmak veya durdurarak işletme içi verimliliği artırma yoluna gidebilir (Yıldız ve Kocaoğlu 2011). Bu yöntemle işletme, iş birimlerinin bir kısmını veya tamamının üretimine, faaliyetine son verebilir.

Farklılaştırma stratejisinin de bazı riskleri vardır. Örneğin, düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış işletme arasındaki maliyet farkı o derece yükselir ki, bu strateji, markaya olan sadakati muhafaza edemeyecek konuma gelir. Bu sebeple,

maliyetten tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin uzaklaşmaya başlayabilir. Ayrıca taklit veya imitasyon, algılanan farklılaştırmayı daraltabilir ve bu, sektörler yaygınlaştıkça daha çok ortaya çıkabilir. (Porter 1985)

Eren ve arkadaşlarının yaptığı, İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerinin Değerlendirme Araştırması adlı makalede, Türkiye'nin 100 büyük işletmesi tasarruf stratejilerini %3.2 oranında tercih etmekte (Eren vd. 2011).

2.4.4.8. Mahkûm İşletme Stratejileri

Mahkûm işletme stratejisi temel fonksiyonel faaliyetleri azaltma veya satışlarının yüzde 75'ini ya da daha fazlasını tek bir alıcıya yapmak şeklinde gelişir. Bu stratejiyi izlemek oldukça zordur. Çoğu strateji uzmanı bu tür bir stratejiyi uygulamayı istemezler. Çünkü bu stratejinin başarısızlığı simgelediğini düşünülür. İşletme yöneticileri, buna rağmen zorunlu nedenlerden dolayı hoşlanmadıkları bu stratejiyi uygulamak zorunda kalabilirler (Kahraman 2011).

2.4.4.9. Karma Stratejiler

Bir işletmenin sürdürülebilir stratejisi, paydaşlarına (hissedar, müşteri ve toplum) nasıl değer üretmeyi planladığını ortaya koyar. Bu bağlamda, işletmeler sürdürülebilir rekabet gücü elde edebilmek için, birçok strateji tipinden birini seçebilir ya da kendi yapısına ve konjonktüre uygun olarak karma stratejiler geliştirebilmektedir (Elmacı vd. 2007).

2.4.4.10. Yenilik Stratejisi

Bir örgütsel-yönetmel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri örgütlenmesi veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıdır. Örgütsel yenilik örnek olarak, firma faaliyetleri için entegre bir izleme sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi, farklı departmanların bilgiye erişim ve bilgi paylaşımının

iyileştirilmesi amacıyla resmi ve gayri resmi çalışma ekiplerinin ilk kez oluşturulması vb. şeklinde sıralanabilir (Soylu ve Göl 2007).

2.4.5. Stratejik Seçim Analizleri

Stratejik seçim kuramı, 1970’lerde, koşulsal değişkenlere bağlı olarak belirlenen örgütsel düzen kabulüne bir itiraz biçimde sahneye çıkmıştır. Kuram, stratejik seçimi bir politik süreç olarak ele almış ve aktör ile yapı arasındaki gerilimi aşmayı ideal edinmiştir. Kuram, örgütü, dış çevre tarafından biçimlendirilen pasif ve reaktif bir aktör olarak görmek yerine, öğrenme, adaptasyon ve iradi davranış gösterebilme becerisi gibi kavramlara atıf yaparak proaktif ve yaratıcı bir kavramsallaştırma ile tasvir etmek istemektedir (Sayılar 2008). Bu kuram ekseninde stratejik seçim analizleri modellenerek, dış çevre unsurları ile ilişkilendirilmiş ve birçok stratejik analiz seçim şekli ortaya çıkmıştır.

2.4.5.1. Ansoff’un Strateji Elemanları ve Büyüme Matrisi

Ansoff, çevresel karmaşa ve çevresel karmaşanın firma performansı üzerindeki etkilerini ilk açıklayandır. Araştırmalarındaki genel fikir, firmaların saldırganlıklarını ve olanaklarını değerlendirerek çevresel karmaşıklığa yanıt vermelerini ifade eder. Ansoff, çevresel karmaşayı beş seviyede tanımlar. Bunlar; tekrarlayıcı, genişleme, değişim, sürekli olmayan ve şaşırtıcıdır olarak sıralanır. Ansoff’un çevresel karmaşa hakkındaki düşüncesinin önde gelen noktası, “firmanın çevresel karmaşaya karşı olan davranışı, tepki ve rekabet edebilme yönünde ise firmanın potansiyeli en iyi seviyededir” şeklinde ifade edilir (Kılıç ve Hızıroğlu 2013). Ansoff büyümenin yatay, dikey, eş merkezli ve yığılma şeklinde gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Yatay büyüme işletmenin mevcut ürün hatları ile teknolojik olarak ilişkisiz olsa bile, hali hazırda müşteri gruplarına yönelik yeni ürün geliştirilmesini savunur. Dikey büyüme, bir işletmenin tedarikçisi ile geriye doğru bütünleşmesini ya da dağıtım kanalları ile ileriye doğru bütünleşmesini ifade eder. Eş merkezli çeşitlenme, bir işletmenin mevcut ürün hatları ile teknolojik veya pazarlama açısından birlikteliğe sahip yeni ürün hatları veya hizmetleri sunmasıdır. Yani, endüstri zincirindeki farklı alanlarda kendi bilgi ve becerisini

kullanarak gelişmesini anlatmaktadır. Yığılma çeşitlenme ise bir işletmenin ilişkisiz endüstri alanlarında işletmeler arasında hiçbir sinerji olmaksızın faaliyette bulunmasını savunmaktadır (Taş ve Cevrioğlu 2013).

Ansoff'a (1965) göre strateji, ileride oluşabilecek tüm durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsiz durumlarda alınan kararlardır. Stratejinin olmadığı işletmelerde kaynakların etkili kullanılamadığı ve bu işletmelerde mali ve sosyal güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmadığını savunur. İşletme stratejisinin unsurları olarak da 'faaliyet sahası', 'büyüme matrisi', 'rekabet avantajı' ve 'sinerji'yi ayrıntılı bir şekilde ilk defa işleyen Ansoff'tur.

Düşük maliyet (yahut farklılaştırma) stratejisi, maliyetleri düşük tutmayı ve bu sayede belirli bir pazar kesiminin beklentilerine cevap vermeyi amaçlamaktır. Bu strateji, işletmede kalite odaklı, inovatif eğilim ve teşkilat yapısını güçlendirmeyi gerektirir. Bu sayede işletmenin bir takım giderleri düşük tutulabilir. (Wright vd. 1993).

2.4.5.2. Porter'ın Jenerik Stratejileri

Michael Porter tarafından geliştirilen "Beş Güç Analizi", bir endüstrideki rekabet şartlarını açıklayan önemli modellerden biridir. Porter'a göre endüstri ortamının analizi; işletmenin sektörde iyi bir pozisyon alabilmesi ve uygun bir strateji belirleyebilmesi için bir ön şarttır. Porter bir endüstrinin analizini beş ana değişkeni alıp çeşitli özelliklerini inceleyerek yapılabileceğini ifade etmektedir. Endüstri analizinin beş temel değişkeni şöyle sıralanır;

1. Endüstride satıcıların (tedarikçilerin) pazarlık gücü; işletmenin ihtiyacı olduğu araç- gereç, hammadde, yarı mamul, işletme malzemesi vb. kaynakları satın aldığı tedarikçilerin, işletme üzerindeki etkisi ve sektörü yönlendirme gücü,

2. Endüstride alıcıların (müşterilerin) pazarlık gücü; işletmenin müşterilerinin sahip olduğu pazarlık gücü sayesinde işletme üzerinde yarattığı baskı ve sektörü yönlendirme kabiliyeti,

3. İkame endüstrilerinin o endüstri üzerindeki tehdit ve tehlikeleri ; faaliyette bulunulan sektör dışındaki ikame ürünlerin işletme üzerinde oluşturduğu tehditler,

4. Endüstriye yeni giren firmaların yarattığı tehdit ve tehlikeler, sektöre yeni girme potansiyeline sahip işletmelerin oluşturduğu tehditler,

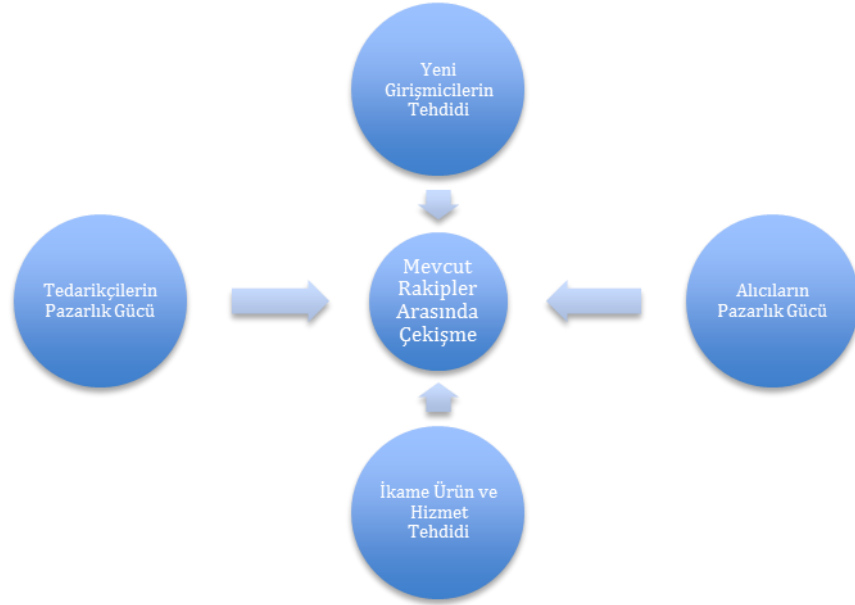
5. Endüstride mevcut olan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti; İşletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki mevcut rekabet yapısı (Uysal vd. 2012). Porter bu yöntemle, firma üstünlüğünü sağlayacak rekabet dengesini, pazarda meydana gelebilecek değişimleri ve bu değişikliklerden rakiplerden önce faydalanma yollarını belirleme imkanına sahip olmuştur (Sarvan vd. 2003). Porter, yukarıda belirtilen beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek ve onları devre dışı bırakmak için firmaların izleyebileceği üç genel strateji şu şekilde sunar;

- Toplam maliyet liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma (Barca ve Esen 2012).

Porter tarafından geliştirilen modelin yukarıdaki üç yaklaşımın en etkili olduğu düşünülür. Köklerini endüstriyel organizasyonel ekonomilerinin yapı- yürütme-performans akımından alır. Burada piyasanın yapısı hem işletme hem de endüstri kazancının temel belirleyicisi konumundadır. Bu nedenle işletmelerden uygun yapıya sahip olan pazarı seçmeleri ve mümkün olan yerlerde kazançları yönünde piyasa yapılarını değiştirmeleri istenir. Bu çerçevede işletmeler piyasaya girişin önündeki bariyerleri yükseltme girişiminde bulunarak, ürünlerini farklılaştırabilirler ya da başka biçimde piyasa içinde bir düzey güç kazanma gayretinde olabilirler. Bu yaklaşımda, önemli tema işletmelerin yalnızca rekabetin güçlerinden korunabildiği bir yerde bir pozisyon bulabilmesi durumunda normalin üstünde bir kazanç elde etme ihtimalini yakalar (Köseoğlu 2007). Zaman içerisinde maliyete, farklılaştırmaya ve odaklanmaya dayanan rekabet üstünlüğünün, rakipler tarafından kısa sürede ve kolaylıkla taklit edilebildiğinin fark edilmesi, işletme yönetimini yeni üstünlükler arayışına götürmüştür (Altıntuğ 2009).

Porter (1985), jenerik rekabet stratejilerini, şu üç başlıkla tanımlamıştır: düşük maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma. Bununla birlikte, bir işletme için temelde izlenecek jenerik stratejilerin sadece düşük maliyet liderliği ve farklılaştırma olabileceğini söylemiştir. Odaklanma'nın stratejiden çok kapsam ya da hedef pazarın büyüklüğü ile ilgili bir kavram olduğunu belirtmiş, bunun sadece dar hedef kitlelere hitap eden, nispeten küçük işletmelerce uygulanabileceğini ifade etmiştir.

Porter farklılaştırma ve düşük maliyet olmak üzere iki rekabet avantajı şekli üzerinde daha çok durmaktadır. İşletmeler jenerik stratejiler veya saf stratejiler olarak isimlendirilen stratejileri takip ederse ortalamanın üzerinde bir işletme performansını yakalayabilme şansına sahip olabilirler. Çünkü bu iki boyut kaynaklarda, kontrol işlemlerinde, örgütsel yapı ve teşvik sistemlerinde farklı yatırımlar gerektirir. Porter bunların birbiriyle uyuşmadıklarını ifade etmiş ve bunlara ek olarak söz konusu iki boyut işletmelerin spesifik bir pazar bölümüne odaklanma veya büyük pazarlarda rekabet edip edemeyeceği şeklinde adlandırılan diğer önemli stratejik seçimini yapması üzerinde durmuştur. Sonuç olarak, işletmeler dar ya da büyük bir pazarda maliyet veya farklılaştırma stratejisini seçebilirler (Taşkın vd. 2011). Porter'a göre, büyüme ve ayakta kalmanın anahtarı, bu beş gücün bilgisini "yeni ya da eski rakiplerin saldırılarından, müşterilerin veya tedarikçilerin yönelimlerinden yahut, muadil ürünlerin varlığından en az etkilenecek pozisyon yaratmak" üzere kullanmaktır (Luecke 2008).



Şekil 6. Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet (Birgönül ve Dikmen 2007).

2.4.5.3. Mintzberg'in Farklılaşma Stratejisi

Mintzberg strateji geliştirmede hem sezgilerin hem de analizin önemli olduğu konusunun üzerinde durmaktadır. Mintzberg'e göre yöneticilerin çok farklı özellikleri mevcuttur. Yöneticiler; strateji geliştirme otoritesini ellerinde bulundururlar, ihtiyaç duyulan önemli bilgilere ulaşabilecek bağlantılara sahiptirler, stratejik gelişmelere doğrudan tepki verebilecek esnekliğe sahiptirler ve belki de en önemlisi tecrübeye, sezgilere ve yargılara sahip bir yapıları vardır. Bütün bu özelliklere karşın bazı zayıf yönlerinden de bahsedilebilir. Yöneticilerin bilgi işleme kabiliyetleri algısal kapasiteleri ile sınırlı olmaktadır. Başka bir deyişle yöneticiler sistematik stratejik analiz yapmak için gerekli analitik yeteneğe sahip olamayabilirler veya yoğun iş temposu stratejik meselelere yoğunlaşamayabilirler. Bu durumda sezgi ve yargılar devreye girer. Ancak sezgi ve yargıların gelişmesi için uzun yıllar gerekecektir. Tecrübe eksikliği sezgi ve yargıları yanıltabilir, bunun yanında gelenekler ve kültür de bu yapıyı sınırlandırabilir (Yeşilada vd. 2003).

Mintzberg, stratejinin faaliyetlerin, salt planlanma çok daha fazlasını içerdiğini ifade etmiştir.. organizasyonlar için de stratejilerin at gözlüğü olmaması gerektiğini

savunmuştur. Çünkü bu durum, işletmenin bakış açısını engelleyebilmektedir (Mintzberg vd. 2008).

Mintzberg'in farklılaşma stratejini fiyat farklılaşma, imaj farklılaşma, destek farklılaşma, kalite farklılaşma, tasarım farklılaşma ve farklılaşmama stratejileri şeklinde sıralayabiliriz (Yıldız ve Alp 2012).

Akbolat ve Işık'ın (2012) sağlık sektöründe yaptığı bir araştırmaya göre farklılaşma stratejine şu şekilde yaklaşım getirilmiş; “istikrarsız bir çevrede bir farklılaştırma stratejisi diğer strateji tiplerinden daha yüksek bir performans sağlamaktadır. Çevreyle uyumlu bir strateji seçen organizasyonların sağlığı, uygun stratejisi olmayan örgütlerden daha iyidir. Türk sağlık sistemi ciddi bir dönüşüm geçirmektedir. Bu dönüşüm nedeni ile sağlık sektörünün henüz istikrarlı bir yapıya kavuştuğu söylenemez. Çünkü pek çok uygulama (genel sağlık sigortası, aile hekimliği, sevk sistemindeki karmaşa, vs.) hastanelerin pazar alanını istikrarsız hale getirmektedir. Bu tür ortamlarda hastanelerin gelişen rekabetin etkilerini azaltmak ve yeni hastalara ulaşmak için farklılaştırılmış hizmetlere yönelmiş olmalarının uygun olduğu düşünülmektedir. Özellikle sevk sisteminin uygulanmaması hastaları hastane seçmede avantajlı duruma getirmiştir. Bu durumda farklılaştırma stratejisi uygulayan hastaneler oluşturduğu cazip farklılıklarla daha fazla hasta çekebilirler” (Akbolat ve Işık 2012).

2.4.5.4. Wright, Pringle ve Kroll' un KOBİ' ler İçin Jenerik Stratejileri

Düşünürler küçük işletme birimleri veya stratejik iş birimleri için izlenebilecek jenerik stratejilerini;

Odaklaşma - Düşük maliyet stratejisi

Odaklaşma - Farklılaştırma stratejisi

Odaklaşma - Düşük maliyet / Farklılaştırma stratejisi olarak açıklanmaktadır (Erol 2003).

Odaklaşma - Düşük maliyet stratejisi; KOBİ'lerin maliyet liderliği stratejisini geniş Pazar hedefinde uygulamaları çok güçtür. Bu nedenle daha dar bir pazarda düşük

maliyeti uygulamaları daha ihtimal dahilindedir. Bu strateji, dar bir pazar bölümüne odaklanma ile tüm maliyetleri düşük düzeyde tutma üzerine kurulduğu söylenebilir (Aytekin vd. 2006).

Odaklaşma-Farklılaştırma stratejisi; Rekabet avantajının tanımlanması (maliyet liderliği ya da farklılaştırma). Bir işletmenin faaliyetlerinin değerlerini analiz etmesi, işletmenin stratejik rekabetçi avantajlarını daha iyi anlamasına ve endüstri değer zincirinde uygun bir pozisyon almasına yardımcı olmaktadır. Örneğin, bilgisayar endüstrisinde bazı firmalar (Hewlet-Packart gibi) öncelikli olarak yenilikçi tasarıma odaklanırken; diğerleri (Teksas Instruments and Compaq gibi) düşük maliyetli üretim üzerine odaklaşmaktadırlar (Yalçın 2006).

2.4.5.5. Endüstri Hayat Eğrisinin Durumu İle Firmanın Rekabetçi Pozisyonunun Strateji Seçimine Etkisi

Yirmibirinci yüzyıl rekabet ortamının kısa ürün hayat eğrileri, kısa ürün tasarım süreçleri, yeni teknolojiler ve küreselleşme sonucu hızla artan bir şekilde karmaşıklığını saptayan D'Aveni, rekabete dair enstantaneler öne süren Porter yaklaşımı günümüzün dinamizmini açıklamakta yetersiz kaldığını iddia etmiştir. Hiç bir girişimin ya da rekabet avantajın uzun süre korunamayacağı bu dinamik rekabet ortamı hiperrekabet olarak isimlendiren D'Aveni, rekabet avantajlarının yaratılıp yok edildiği gerçek bir dinamik rekabet ortamını şekillendirilmesinde, Hamel ve Prahalad tarafından önerilen stratejik amaç yaklaşımından faydalanır. Hiperrekabetçi işletmeler arasındaki ilişkilerden dolayı, dünya pazarlarında her şey sürekli değişim içerisinde. Rekabet, bu işletmeler arasındaki maliyet-kalite, zamanlama, bilgi birikimi (know-how), giriş engelleri ve büyük kaynaklara dayalı stratejik etkileşimler sonucu tasarlanmaktadır. Bu alanlara dayalı olarak rekabet avantajları sürekli olarak yok edilip yeniden ortaya çıkartılmaktadır. Şirketlerin gerçek sürdürülebilir rekabet avantajı, rakiplerle olan dinamik stratejik etkileşimlerini maliyet-kalite, zamanlama, bilgi birikimi (know-how), giriş engelleri ve büyük kaynaklar alanların her birinde göreceli bir güç konumunu koruyacak şekilde yönetme becerileri ile oluşmaktadır (Sakarya 2007).

Endüstri eğrileri dikkate alınarak sektörde iki tip strateji izlenebilir. Birincisi; güçlü kalmak için rakiplerin maliyeti ile kendi maliyetini karşılaştırmak, ikincisi ise; piyasaya girmek isteyen rakipler karşısında maliyet avantajını sağlamak şeklinde olabilir. Bu noktada atak rakipler, mevcut işletmenin ürün hayat eğrisinin öğrenmeden kaynaklı maliyet avantajını dezavantaja dönüştürmek için düşük fiyat politikasını seçebilirler (Güneş 2002).

Karaöz ve Demirgil'in (2009) yaptığı modelleme çalışmasında hayat eğrileri dikkate alınarak strateji hatası yapıldığında; her iki modelde, giriş hataları veya öğrenme başarısızlıkları ile hatalı farklılaştırma stratejileri nedeniyle, yeni firmaların hayat eğrilerinin erken dönemlerinde faaliyetlerine son verebileceklerini sonucuna ulaşılmış (Karaöz ve Demirgil 2009).

Günümüzde öğrenme eğrisi kavramının sadece üretim işletmeleri açısından değil hizmet işletmeleri açısından da büyük önem taşıdığı görülmektedir. Öğrenme eğrisi kavramına çalışmalarında yer veren M. Porter, bu kavramı toplam maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin riskleri arasında değerlendirmektedir. Burada bahsi geçen risk, toplam maliyet liderliği uygulayan ve öğrenme eğrisi ile maliyet avantajına katkı yapan bir işletmenin, ortaya çıkacak yeniliklerle bu öğrenme eğrisinin anlamsızlaşması riski olarak tanımlanır (Tayşir 2010).

2.4.4.6. Patel ve Younger'in Stratejik Rehberlik Analizi

Patel ve Younger'in analizi Hofer'in analizine benzer niteliktedir. Çünkü, burada da endüstri hayat eğrisinin safhaları ile işletmenin rekabet duruma değinilmektedir. Yalnız bir farkla burada endüstri hayat eğrisinin safhaları dörde indirgenmiş, ancak işletmenin rekabet durumu beş safhada ele alınmıştır (Erol 2003).

2.4.4.7. İşletme Stratejisinde Rekabetçi Taktikler

İşletmelerin başarılı olabilmeleri için etkin rekabet stratejilerini belirlemeleri gerekir ve bunu için de stratejinin yapı taşları şunlardır;

- Rekabet stratejisinin türü,
- Rekabet edebilirliğin sağlanması,
- Rakiplerin tanınması,
- Rekabet politikalarının belirlenmesi,
- Rekabet stratejisinin anahtarı,
- Rekabet stratejisine başlama noktası,
- Rekabet stratejisi sürecini bilmesi gerekir (Özdemir 2002).

2.4.4.8. İşbirlikçi Stratejiler

İşbirlikçi stratejiler, genellikle rakibin olmadığı, genellikle sıfır toplam olmayan bakış açıları şeklinde tanımlanan ve pozitif uzun dönemli neticeler elde etmeye yönelik yaklaşımlar olarak genellikle uzun dönemli sonuçlar sağlayan yüksek performanslı bir liderlik biçimi olan yetki verici liderler ile ilişkilendirilmiştir. Yetki verme, astlara istenmeyen, zor ve rutin işleri vermek şeklinde değil, en az müdahale ile projelerin etkin bir şekilde tamamlanmasını sağlamak şeklinde düşünülmelidir. Bu durum, astları çalıştırmak, motive etmek, ellerindeki görevi başarmalarını sağlamak için onları eğitmek çabalarının başarıyla neticelenmesi için sorumluluk ve mesuliyet devretme gibi sürekli devam eden bir süreci ifade etmektedir (Sığrı ve Dinçer 2013).

2.4.4.9. BDG Portföy Analizi

Boston Danışma Grubu (BCG) tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen mamul portföy matrisi veya büyüme/Pazar payı matrisi olarak adlandırılan bu matris en çok bilinen portföy analiz şeklidir. Uzun yıllar boyunca birçok işletme tarafından stratejik planlama çalışmalarında uygulamaya konulan bu teknik, halen birçok stratejik analiz çalışmalarında kullanılmaktadır (Çetinkaya 2006).

BCG matrisinde iki eğri bulunmakta bunlar; deneyim eğrisi ve büyüme / pazar payı eğrisidir.

Deneyim eğrisi: Üretim deneyimi her ikiye katlandığında maliyetler %20-30 oranında düşme eğilimi göstermektedir. Pazar payını önce ele geçiren üretimde en çok deneyime sahip olacak ve en düşük maliyetlerde çalışabilme imkanı bulabilecektir. Büyüme/pazar payı eğrisi: Büyüme trendi ile Pazar payını ilişkilendirerek yatırımlara ve firmalar nasıl yön verilmesi gerektiğine dair önerileri, pazar analizi araştırmalarıyla finans kuramının harmanlanmasını (portföy yönetimi) ifade etmektedir. BCG matrisi elemanları; sağmal inekler, köpekler, yıldızlar, soru işaretleridir (Şekil 2.5) (Baş 2012).



Şekil 7. BCG Matrisi

2.4.4.10. Yönlendirici Politika Matrisine Göre Portföy Analizi

Bu matris ilk defa Shell uluslar arası kimya şirketi tarafından ortaya konmuştur. 1978 yılında işletme politikası ve stratejik planlama literatürüne ilk defa girmiştir. Bu matriste iki boyutlu alan vardır. Dikey eksen, işletmenin rekabet yeteneğini zayıftan kuvvetliye doğru derece derece ele almaktadır. Yatay eksen ise faaliyet alanının özellikle pazarın gelecekteki durumu cazip olmama durumundan cazip olma durumuna göre dereceli olarak incelenir (Eren 2011).

Tablo 1. Yönlendirici Politika Matrisine Göre Portföy Analizi

	CAZİP DEĞİL	ORTA	CAZİP
ZAYIF	Yatırımlara Son Ver	Yatırımlara Peyder Pey Son Ver.Dikkatle Devam Et	Faaliyetleri İki Misli Büyült Veya Duruma Göre Yatırımlara Son Ver
ORTA	Yatırımlara Peyder Pey Son Ver	Dikkatle Devam Et Büyümeye Devam Et	Daha Çok Gayret Göster
KUVVETLİ	Nakit Yaratıcı Ol Ama Faaliyetleri Artırmamaya Çalış	Büyümeye Devam Et Pazar Lideri Ol	Pazar Liderliği

Yönlendirici politika matrisi ve buna benzer analizler stratejik kararlara önemli bir altyapı oluşturmakla beraber her zaman doğru ve tutarlı sonuçlara ulaşmakta tek başına yeterli olamayacağının da farkında olunmalıdır. Çünkü bir analiz modelinin ortaya koyduğu sonucu bir diğeri doğrulamamaktadır (Doğan 2003).

2.4.4.11. Stratejik Alternatiflerin Seçiminde Risk Matrisi

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra askeri güvenlik alanında ilk kez kullanılan ve yaygınlaşan risk matrisi bugün, finans, uzay teknolojisi, havacılık, güvenlik, inşaat ve sağlık başta olmak üzere birçok sektörde uygulanmaktadır. Risk matrisi, bankacılık başta olmak üzere finans sektöründe kredi riski, faiz riski, kur riski, döviz kurları ve emtia fiyatları ile ilgili alanlarda kullanılabilir. Makro düzeyde ise ülkelerin ekonomik ve politik risk analizlerinde de kullanılabilir (Yarız 2011).

	ŞİDDET				
İHTİMAL	1 (Çok Hafif)	2 (Hafif)	3 (Orta Derece)	4 (Ciddi)	5 (Çok Ciddi)
1(Çok Küçük)	Anlamsız 1	Düşük 2	Düşük 3	Düşük 4	Düşük 5
2 (Küçük)	Düşük 2	Düşük 4	Düşük 6	Orta 8	Orta 10
3 (Orta Derece)	Düşük 3	Düşük 6	Orta 9	Orta 12	Yüksek 15
4 (Yüksek)	Düşük 4	Orta 8	Orta 12	Yüksek 16	Yüksek 20
5 (Çok Yüksek)	Düşük 5	Orta 10	Yüksek 15	Yüksek 20	Tolere Edilemez 25

Şekil 8. Risk Skoru Belirleme Matrisi

2.4.4.12. Ana Şirket Stratejisi Geliştirme

Bu strateji üç analitik süreçte değerlendirilen bir strateji tipidir. Bunlar;

- Kurulacak her stratejik iş birimi veya başka bir firmayı satın alarak büyüme söz konusu ise alınması hedeflenen bu firmayı ana firmanın kritik başarı faktörleri açısından değerlendirme,

- Kurulacak her stratejik iş birimini veya satın alma yoluyla büyüme söz konusu ise alınması hedeflenen bu firmayı, ana firmanın başarısına katkıları ya da onu iyileştirmesi açısından değerlendirme,

- Kurulacak stratejik iş biriminin veya satın alınması hedeflenen işletmenin faaliyetlerinin ana firmanın faaliyetleri ile ne ölçüde uyumlu olacağını ve birbirini tamamlayıp sinerji oluşturup oluşturmayacağı araştırılmalıdır (Eren 2003).

2.4.4.13. Değer Matrisine Göre Uygun ve Uygun Olmayan Yatırım Bölgeleri

Değer matrisinin kurulması ve analizi: işletme stratejisinin tayininde sermaye maliyeti ile yatırımın karlılığı oranlarından oluşacak bir değer matrisi geliştirilebilir.

Yatırım karlılığı matrisi: ideal karlılıkla mevcut karlılık oranındaki açığı ve buna ulaşmak için izlenecek yolu ve yönü göstermektedir (Ediporucu 2015).

$$Yatırım\ Karlılığı = \frac{Net\ Varlıklar}{Toplam\ varlıklar}$$

2.4.4.14. Trafik Lambaları Matris Analizi

General Elektrik tarafından geliştirilen bu değer matrisi trafik lambalarından esinlenerek geliştirilmiştir. Trafik lambası matrisi iki boyuttan oluşur; İşletme gücünün değişkenliği ve endüstri dalının çekiciliği değişkenleridir (Erol 2003).

2.4.4.15. PİMS Analizi

Stratejik planlamayla işletme karlılığı arasındaki ilişkiyi ölçmek adına geliştirilen PIMS analizi ile özellikle pazarlama stratejilerinin işletme karları üzerine etkisini araştırma imkanı vardır. Bu analiz ile cevaplandırılmak istenen sorular şunlardır:

- 1- Farklı işletmelerin yatırım ve nakit akış getirileri arasındaki farkları açıklayan etkenler hangileridir?
- 2- Endüstriden bağımsız olarak, özellikle stratejik pozisyonda kara geçiş hangi karlılık seviyesinde mümkün olabilir?
- 3- Stratejik pozisyonla ilgili olarak karlılıkta olası değişimler hangileridir?
- 4- İleride yatırım ve nakit akış getirisini etkileyecek stratejiler ne veya neler olmalıdır?

2.4.4.16. Thompson ve Strickland'ın Stratejik Kümeleme Analizi

İşletmelerin pazardaki gelişimlerine bakarak stratejik alternatifleri ve hareket biçimlerini grupları gözlenir. Thomson ve Strickland pazarın büyüme hızı ve işletmenin rekabet durumu olmak üzere iki ana faktörü esas alarak, iki boyutlu matris hazırlamışlar ve stratejik alternatifleri buna göre gruplandırmışlardır (Cebecioğlu 2006).

2.4.4.17. Hofer’ın Analizi

Hofer Analizi, firmaların içinde bulundukları hayat evresini de dikkate alarak inceleyen, BDG iş birimleri yönetim matrisinin daha geliştirilmiş bir biçimidir. BDG Matrisinin, gelişmekte olan yeni sektörlerde, yeni işe başlayan firmalar için uygun olmadığı fikriyle hareket eden bu matris, işletmelerin stratejik analizini; rekabet durumları ve ürün-pazar hayat evresi açılarından uygulamayı amaçlamaktadır (Cömertpay 2006).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇEVRE VE STRATEJİ İLİŞKİSİ

Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri değerlendirerek bu kararları almaktır. Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece biridir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önünde gelir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgili olmaktadır. Stratejik yönetimin temel amacı, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre sorunlarının üstesinden gelmektir (Ereş 2004). Ekonominin uluslararasılaşması, sık yaşanan ve belirsizlik taşıyan çevresel değişimler, firmalar arasındaki rekabetin artması, sürekli yenilik yapma ihtiyacı ve bilgi teknolojilerinin daha fazla kullanımı şirketleri rekabetin arttığı bir ortamda faaliyette bulunmak zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Naktiyok ve Karabey 2007). Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce inovasyonu, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri hükmetmeyi kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır (Satı ve Işık 2011). Günümüzde işletmeler küreselleşen bir dünyanın kuruluşları haline gelmişlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslar arası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları geliştirmişlerdir. Bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet, firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe itmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik 2009).

Çevre, hem sektörlerin hem de işletmelerin kaderini belirleme adına kritik rol oynamaktadır. Stratejik yönetimin belki de en önemli ilkesi, yöneticilerin stratejilerini, çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak plan yapmasıdır. (Powell 1992).

Yöneticiler, stratejiyi belirleme sürecinden önce gerekli bilgiyi edinmek için çevre analizine bel bağlamaktadır. Geleneksel olarak öne çıkan iki tür çevre analizi

yaklaşımı vardır: eleştirel soru analizi ve SWOT analizi. Eleştirel soru analizi, kısaca, bir işletmenin son durumunu analiz eder ve uygun stratejiyi belirler. Bunun için de “İşletmenin amacı nedir?”, “İşletme şu an ne durumda?”, İşletme şu an ne tür çevresel sıkıntılarla karşı karşıya?”, “İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için atılması gereken adım ne?” gibi sorulara cevap arar. SWOT analizi ise, işletmenin genel durumunu analiz etmek için uygun bir yoldur. Zaten SWOT’un açılımını oluşturan kelimelerin anlamlarına bakıldığında, nelere odaklandığı açıkça görülmektedir: güçlü yanlar (Strenghts), zayıf yanlar (Weaknesses), fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats)... Bu analiz yöntemi, işletmenin yakın çevresi (güçlü ve zayıf yanlar) ile uzak çevresinin (fırsatlar ve tehditler) dengesine dayanmaktadır. (Certo ve Peter 1991)

Yönetim faaliyetleri artan belirsizlik ve rekabet ortamından dolayı firmalar için bazen ölümcül tuzaklar haline dönüşmektedir. Çevre koşullarını analiz edemeyen, değişen sektör ve piyasa şartlarına ayak uyduramayan işletmeler zamanla güç kaybetmiş ve piyasadan çekilmek zorunda kalabilmişlerdir. İşte bu noktada değişen çevre koşullarına göre yönetim faaliyetini şekillendirmek, yani stratejik yönetim sürecine geçmek ve bunun önemli bir rekabet aracının olduğuna inanmak gerekli görülmektedir.

3.1. KÜRESEL, GENEL VE SEKTÖR ÇEVRESİ ANALİZLERİNİN STRATEJİ SEÇİMİNDE ETKİSİ

İyi bir stratejiye sahip bir işletme, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini daha önceden planladığı için oluşan değişimler karşısında daha güçlü bir duruş sergiler. Yani bir işletme için etkili bir stratejiye sahip olmakla pişmanlık duyulacak kararların alınmasındaki riskler en düşük düzeyde olacaktır. Stratejiden yoksun olan işletmeler aynı zamanda kaynaklarını etkin ve verimli kullana yeteneğini kaybedebilir. Bu nedenle de uzun dönemde istikrarlı ilerleme mümkün değildir. İşletmelerin aldığı stratejik kararlar, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir (Seçme ve Özdemir 2008). Ulusal ekonomik çevre, ulusal kurumlar ve politikalar, belli endüstrilerdeki iletmelerin rekabet başarısında oynadığı rolü açıklamayı amaçlayan Porter, ülkelerin sahip olduğu/olmadığı belli özelliklerin, belli endüstrilerin gelişimini etkilediğini öngörür ve ulusal şirketler ve sektörler için rekabet avantaj oluşturmaya

katkıda bulunan ya da bunu olumsuz yönde etkileyen ulusal özellikleri tespit eder. Bir ülkenin faktör ve talep koşulları, sistemde ilgili ve destekleyici sektörlerin varlığı, işletme stratejisi, yapısı ve rekabete ek olarak, şans ve hükümet, endüstrilerin gelişimini etkileyen ulusal özellikler olarak sıralanır. Porter, ilk dört özelliği ulusal elmas olarak tanımlar. Ulusal elmas, küresel endüstrilerin ve işletmelerin rekabet ettiği çevreyi tasarlamaktadır (Sakarya 2007). Günümüzün küresel ve rekabetçi ortamında işletmelerin iki önemli amacı büyüme ve süreklilik olarak ön plana çıkmaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde anahtar unsur ise işletmenin sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj elde etmeyi sağlamasıdır. İşletmeye bu sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin seçimi ve uygulanmasında maliyetlerin kontrolü ve yönetimi büyük önem taşımaktadır (Akbaş 2011). Son yıllarda yaşanan küreselleşme ve uluslararası rekabet süreci, rekabet üstünlüğünü sağlayan geleneksel üretim unsurlarında da büyük bir değişimi ortaya koymuştur. Bilginin egemen olduğu günümüz dünyasında bilgiyi kullanan işgörenlerin entelektüel bilgi kapasitelerini harekete geçirmek işletmeler için günümüzde önemli bir rekabet unsuruna haline gelmiştir. Özellikle insan odaklı yönetim anlayışı ve sektörlerin genişlemesi işletmeleri küreselleşme ile birlikte insan unsurunun önemli olduğu rekabet stratejilerinin seçimini öngörmektedir. Bu değişim sonunda, üretim faktörlerinden biri olan beşeri faktörlerin diğer üretim faktörlerine göre rekabet üstünlüğü açısından daha çok önem taşımaktadır (Akdemir 2005).

Daha önce de değinildiği gibi işletmeler strateji oluşturma ve seçimi sürecinde çevresel etkileri göz önünde bulundurmalı ve hazırlanan stratejik planlar mutlaka bu etkenleri içermelidir. Bu noktada çevresel etki belki de işletme için çok uzak çevre olan küresel çevresel aktörler bile işletme stratejine etki etmektedir. Böyle bir düşüncüyü destekleyen etki ise küresel aktörlerin ülkenin finansal yapısına müdahalesi ile yeniden şekillenen ülke finans yapısıdır.

Küresel çevre aktörlerinin etkisini Kayıkçı (2010) şu şekilde ifade etmiştir; “Ülke Destek Stratejisi Raporunda yaralan dört kalkınma teması sözkonusu olduğunda adı geçen kurum ve ülkelerden bazılarının iki hedefin gerçekleştirilmesinde, bazılarının ise tek bir hedefin gerçekleştirilmesinde rol oynadıkları görülmektedir. Aşağıdaki

tabloda da görüldüğü üzere, Ülke Destek Stratejisi dokümanında, sağlam bir makroekonomi ve yönetim sağlama hedefi ile ilgili olarak belirtilen aktörler IMF, AB, UNDP (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) ve TESEV'dir. İkinci hedef olan insani ve sosyal kalkınma konusundaki aktörler, AB, UNP, ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) UNICEF (Birleşmiş Milletler Çocuk Fonu), İslam Kalkınma Bankası, Türk STÖ'leri, WHO (Dünya Sağlık Örgütü)'dur. Ülke Destek Stratejisi dokümanında ele alınan dört hedeften üçüncüsü olan cazip bir iş ortamı ve bilgisini sağlama konusundaki aktörler IMF, ABD hazinesi, Japon PHRD (Politika ve İnsan Kaynakları Gelişim) Fonu, AB, EIB (Avrupa Yatırım Bankası) ve İtalya'dır. Nihayet dördüncü hedef olan güçlü bir çevresel yönetim ve doğal afet önleme konusunda yer alan aktörler, AB, UNDP, EIB, Avrupa Sosyal Kalkınma Fonu, İslam Kalkınma Bankası, Japonya, Japonya Uluslararası İşbirliği Bankası, İspanya, İsviçre, UNFPA (Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu)'dır. Tabii baş aktör olan DB Grubunu unutmamak lazım" (Kayıkcı 2010).

Küreselleşme sürecinin getirdiği yeni oluşumun temelinde, firmaların dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmesi çabası yatmaktadır. Bu sürece paralel olarak ülke sınırları daha esnek hale gelmekte ve uluslararası ticaretteki serbestlik düzeyi giderek artış göstermektedir. 1950 yılında 380 milyar dolar olan dünya ticaret hacmi 1997 yılında 5,86 trilyon dolara yükselmiştir. Uluslararası işletmeler küreselleşme sürecinin hızlanması ile daha fazla gündeme gelmişlerdir. Güçlü sermaye yapıları, gelişmiş teknolojiye sahip alt yapıları ve faaliyet gösterdikleri alanın genişliği sebebiyle, küresel alanda faaliyetlerini ve rekabet güçlerini kolaylıkla devam ettirebilmektedirler. Mevcut rekabet ortamında güçlü bir rekabetçi yapı sergileyen uluslararası işletmeler, küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla da birebir ilişki içerisindeyler. Uluslararası işletmeler günümüzde küresel ticaretin önemli bir aktörü olmuşlardır. Dünyanın çeşitli bölgelerine yayılmış faaliyetleri ile dünya ticaretinde önemli bir yerde bulunmaktadırlar (Ünsar 2007). Günümüz rekabet ortamında, işletmelerin en önemli rekabet aracı stratejik araçlarla ortaya koyabilecekleri farklılık ve değişimler olarak ifade edilebilir. Bu farklılıklar sadece ürün ve hizmetlerle sınırlı olmayıp fiyat ve pazarın yapısı gibi faktörler üzerinde de gelişebilmektedir (Coşkun vd. 2013). Bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler işletmeleri pek çok yönden etkilemiştir. Yine küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak işletmelerin pazarları

uluslararası bir nitelik kazanmış olup bu da işletmelerin etki alanlarının genişlemesine sebep olmuştur. Bu sonuçlar işletmelerin açık ve dışa dönük stratejiler izlemelerini gerekli hale getirmiştir. İşletmelerin iç ve dış faktörleri analiz ederek geliştirdikleri stratejiler, işletme kararlarının ve projelerin değerini yükseltip, çıkan sorunların etkin bir şekilde çözülmesine, alternatifler arasında en iyi seçimlerin yapılmasına imkan vermektedir (Otlı ve Demir 2005).

Örgütler rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için etkili vizyon ve misyon oluşturarak, amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejilerini oluşturur, stratejik seçimlerini yapar ve uygulamaya geçerler. Artık örgütler nereye ulaşmak istediklerinin bilincine vararak, nasıl ulaşmak istediklerinin cevabını ararlar. Başarılı örgütlerin strateji oluşturmaları ve uygulamaları için dinamik bir yaklaşım kullanarak, rekabet ortamında değişiklikler karşısında sürekli olarak stratejilerini geliştirmeleri ve yönetmeleri beklenir. Stratejilerini seçip, uygulamalarının anlamı temel amaçlarına ulaşp ulaşmadığını ifade eder (Gönen ve Songür 2013).

Rekabet önceliklerine dayalı olarak geliştirilen üretim stratejisine uygun ve destekleyecek ileri imalat teknolojileri yatırımları üretim performansını etkileyen önemli bir unsuru ifade etmektedir. Teoride üretim stratejisinin işletme stratejisi doğrultusunda şekillendiği ya da üretim stratejisinin eş güdüm içinde işletme stratejisine yön verdiği düşünülür. Stratejik uyumun en önemli etkenlerinden biri işletme stratejine uygun üretim yeteneklerinin ve yapısının oluşturulması ve gerek işletme stratejisinin gerekse de üretim stratejisinin eşanlı olarak ortak amaçlara yönelmesi zorunluluğudur (Güleş vd. 2011).

Endüstri yapıları bugünden yarına değişmeyeceği için uzun vadeli stratejik arayışları da belirleyebilme durumuna sahiptir. Daha açık bir ifade ile Porter'a göre, endüstri yapısı sadece karlılık potansiyelini değil aynı zamanda, rekabet oyununun kurallarını ve firmalar için izleyebilecekleri potansiyel stratejileri de seçme imkanı sunmaktadır. Firmalar yapısal analiz yaparak temel iki soruya (hangi endüstride) faaliyet göstereceklerine ve nasıl (hangi stratejiyi seçerek) rekabet edeceklerini belirleyeceklerdir. Endüstri seçimini yapan firma, o endüstriyi oluşturan beş güce karşı

kendisini en güçlü kılacak bir pozisyonu şu şekilde ifade edilir; “Endüstri içerisindeki bir firmanın rekabet stratejisinin amacı, bu beş güce karşı kendisini en iyi biçimde savunabileceği veya onları kendi lehine çevirebileceği bir pozisyon bulmaktır” (Barca ve Esen 2012).

3.2.EKONOMİK ÇEVRE DEĞİŞKENLERİNİN STRATEJİYE ETKİSİ

Çok yoğun bir şekilde rekabetin yaşandığı küresel ekonomi ve oluşturduğu koşullar, ülkelerin ve işletmelerin ayakta kalabilmeleri için yeni yönetim tarzları, yönetim araçları yada yaklaşımları geliştirmelerini mecbur kılmaktadır. Bu koşullar; ölçek, işlem biçimleri, müşteri yapısı, coğrafi yayılışları gibi göstergelerin yanı sıra rekabet avantajlarını da yakından etkilemiş ve değiştirmiştir. Yeni ekonomik düzende, küçük ölçekli işletme olursa bile, bilginin kaldırma ve ilerleme gücünü kullanan işletmeler dev rakipleri ile sadece ulusal pazarlarda değil, küresel pazarlarda bile rekabet gücüne erişebilmektedir (Özer vd. 2003).

Ekonominin küreselleşmesi ile birlikte, işletmeler ayakta kalabilmek için küresel çapta rekabet üstünlüğünü elde etmek durumdadırlar. Bunun için yeni teknolojiler yaratabilme, esnek ve pazara yönelik üretim, üretimde uzmanlaşma, verimlilik artışı, ve küresel bir yönetim felsefesine sahip olmak gerekmektedir (Türkoğlu 2002). Ekonomik alanda, fiyat, miktar, rakiplerin stratejileri, ürün karakteristiği gibi konularda toplanacak bilgi, bütüncül bir davranış stratejisinin belirlenmesinde önemli bir faktördür. Bütün bu değişkenlere ilişkin olarak toplanan bilgi bizim karar ve stratejilerimizi belirlemektedir. Dolayısıyla, davranış biçimlerini "bilişsel" olarak ifade etmek de doğru olmaktadır. Bu çerçevede bilgi ve bilginin dönüşmesiyle ortaya çıkan teknoloji; sistem, yapı ve süreç bakımından neden olduğu ekonomik alandaki gelişmelerle "bilgi ekonomisi" kavramını ortaya koymuştur (Erkan 2009). Dünyadaki ekonomik gelişmeler hem sistemlerde hem de yönetim anlayışında değişimlere sebep olmaktadır. Yeni ekonomik düzen öyle bir şekle bürünmüş durumdadır ki, temeli tamamen bilgiye dayandırılmıştır.

Amerika’da yaşanan değişimlerin, Amerikan ekonomisini derinden etkilediği bilinmektedir. Sanayiye dayalı bir üretim ekonomisi ağırlığını gittikçe yitirmiş ve yerini insan ve teknolojiye dayalı dinamiklere bırakmış durumdadır. İnsan sermayesinin ve teknolojinin sürekli artış göstermesi ve büyümesi, yeni ihtiyaçların da doğmasına sebep olmaktadır. Bu bakımdan, bilgiye dayalı yatırımların önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Bu yatırımların temel amacı “etkililiği” ve “etkinliği” artırmaya yönelik olup, bu bağlamda hem gelişim hızını artırmak hem de refah seviyesini var olan düzeyinden daha yukarıya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda bilgi teknolojilerine dayalı yatırımların önemli olduğunu ve bunun için yapılacak yatırımların yeniden düzenlenmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Yeloğlu 2009).

Önceleri "yeni ekonomi" sözcüğü ABD ekonomisini ve özellikle bu ekonominin enformasyon ve iletişim teknolojileriyle olan ilişkisini açıklamak için kullanılsa da, günümüz ekonomisinin de artık farklı bir şekilde işlediğini de ifade etmektedir. "Yeni ekonomi" üzerine yapılan tartışmalarda ortak payda "bilgi-temelli" ve "küresel" olduğunun üzerinde değerlendirilmesidir. Örneğin, Castells yeni ekonominin bilgi-temelli olmasını üretkenliğini ve rekabet gücünü; bilgi-temelli enformasyonu üretimin her aşamasında kullanmasından kaynaklandığını savunurken; küreselliğini üretim, tüketim ve dolaşım aktiviteleri ve diğer bütünleyici faktörleri (sermaye, işgücü, hammadde) küresel ölçekte, direk ya da dolaylı olarak nitelendirilen ekonomik aktörler arasındaki ilişkiler ağını kullanarak örgütlenmesi ile ilişkilendirmektedir (Sat 2005).

Karsu’nun (2014) yaptığı çalışmada ekonomik çevre değişkeninin işletme faaliyetlerini nasıl etkilediği ifade edilmiş: “Uluslararası ticaretin kural ve koşullarının küresel örgütlerce (Dünya Ticaret Örgütü vs.) belirlendiği günümüz koşullarında, bağımsız unsurlardan (işletmelerden) oluşan sistemin, belirlediği stratejiyi bünyesindeki işletmeler aracılığıyla yürütebilme ve yönlendirme gücünü yeteneğini elinde bulundurabilmesi, bahsedilen nitelikteki bilgi kaynaklarıyla ve beyin gücüyle bire bir ilişkilidir. Kısaca diyebiliriz ki, finans desteğinin (ki bunun da ne kadar yararlı olduğu tartışılır), hem Dünya Ticaret Örgütü’nün belirlediği kısıtlamalarla, hem de ekonomik olanaksızlıklar nedeniyle son derece sınırlı olduğu günümüz koşullarında bilgi, makro-pazarlama sisteminin işletmelere sağlayabileceği en önemli destektir. Böylece hem

işletmelerin girişimcilik ve rekabete karşı mücadele ruhu canlı tutulabilir, hem de kamu kaynaklarının ölçüsüz ve verimsiz kullanımına yol açılmamış olur. Örneğın, bir işletme kendi endüstrisiyle ilgili dünyadaki pazar olanaklarını ve yukarıda sıraladığımız tüm bilgileri sistemin veri tabanından elde edebilirse, bu destek işletmeyi bu bilgileri edinmek için katlanacağı çok büyük bir maliyetten kurtarmış ve riski de önemli ölçüde azaltmış olacaktır. Böylece bilgi, aynı zamanda önemli bir finans desteğine de dönüşmüş olacaktır” (Karsu 2014).

Yeni ekonomi, işletmeler ve iş yapma biçimleri üzerinde çeşitli etkiler yaratmaktadır. İletişimin yoğunlaşması ve iş süreçlerinin hızlanması, geleneksel ekonomilerde de var olan yeni piyasa arayışlarını, iş geliştirmelerini, stratejik anlaşmaları, ortaklıkları, pazarlama kanallarını, evlilikleri ve satın almaları çok daha sık ve etkili hale getirmiş bulunmaktadır (Ata 2009).

Ülkelerin, ekonomik ve siyasi yapılarının ve hatta kültürlerinin giderek aynılaştığı küreselleşme çağında, makroekonomik politikalar, tek başına, rekabet gücünü sağlamaya yeterli olmamaktadır. Artık, ülkelerin dünya ticaret ve sermaye akımlarından aldıkları payları büyütebilmeleri için sağlam para ve maliye politikaları oluşturmaları, enflasyonu düşürmeleri, kurlarını istikrara kavuşturmaları ve bütçe açıklarını dengelemeleri yeterli olmuyor. Bu ortamda, şirketlerin yeni uluslararası ekonomi ve ticaret düzenine ayak uydurabilmek için kendi yapılanmalarını güçlendirmeleri öne çıkıyor (Özilhan 2002).

Günümüzde uluslararası rekabet ve teknolojiye görülen gelişmeler, dünya ekonomisinde önemli değişmelere de sebep olmaktadır. Ürünlerin, piyasaların, firmaların, işletmelerin üretim faktörlerinin birbirlerine bağımlı hale gelmeleri firmalar arası ilişkileri daha üst noktalara taşımıştır. Üretim coğrafi olarak yayılmış firmalar arası anlaşmalar ve karma firmaların kurulmasında önemli artışlar olurken, lisans bırakma, birleşme, ortak araştırma geliştirme (AR-GE) ortak mal ve hizmet üretimi birleşmeleri olmuştur (Erdoğan 1999). İşletmeler, küreselleşmenin artışı ile rekabet edebilme yeteneklerinin kaybedilmemesi için strateji seçimlerini bu etkenleri göz önünde bulundurarak belirleme yoluna gitmişlerdir.

İşletmeler ve ülkeler açısından, bilginin önemi son yıllarda giderek artan bir öneme sahip olmuştur. Ekonomik faaliyetler, bilgi teknolojilerinin önem kazanması ve ilerlemesinin artmasıyla küresel bir yapıya dönüşmüştür. Bu durum bilgi sahibi olanın rekabet avantajını oluşturmuştur. İşletmeler faaliyetlerini bilgi teknolojileri sayesinde yaymış ve rekabet çabalarında bilgiyi ve bilgi teknolojilerini stratejik bir güç olarak değerlendirmişlerdir (Kevük 2006).

Yeni ekonomik düzende ekonomik ilişkilerin, ülkeler arasında değil, giderek birbiriyle ticaret yapan bloklar arasında gelişmesi beklenir. İşletmeler, birleşmeler yoluyla dünya ekonomisinde etkinlik kazanmayı hedefler. Geleneksel mesai tanımından uzaklaşarak, işin çalışanların bulunduğu mekana gitmesi, ekonomik oyuncu olarak işletmelerde radikal bir şekilde yeniden yapılanmaya yol açması beklenen önemli değişimler arasında bulunmaktadır. Ayrıca piyasayı dışlamayan ve piyasa koşullarını boğmayan bir yaklaşım, ekonomi geleceğinin yol haritası olarak değerlendirilmiştir (Asunakutlu ve Baydur 2011).

Finansal piyasalarda işlem yapan taraflar açısından işlem maliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. İşlem maliyetlerine katlanıldığı durumlarda maliyetler fiyatlara yansımakta piyasa yapısı daralmakta, katlanılmadığı durumlarda ise piyasada sınırlı sayıda işlem yapılabilir. Buna karşın bilgi iletişim teknolojileri sektörlerindeki gelişme ile birlikte işlem maliyetlerinde önemli düşüşlerin yaşandığı gözlenmektedir. Yeni teknolojiler piyasaların etkinliğini de canlandırmaktadır. Piyasada işlem yapan taraflar arasındaki asimetrik enformasyondan kaynaklanan ters seçim ve ahlaki tehlike gibi sorunlar verilerin işleme ve gizli bilgilerin açık bilgiye dönüştürülme sürecinde kullanılan hızlı bilgisayarlar, İnternet ve benzeri dağıtım kanalları sayesinde kısmen hafifletilmiş (Saatçioğlu 2005), bu ekonomik sisteme geçişle birlikte işletmeler küresel piyasalarda farklı stratejiler uygulamaya geçmeye başlamışlardır.

Değişen ekonomik düzen işletmelerin yeni düzende izlemesi gereken stratejiyi Bayraç (2003) şu şekilde ifade eder; “Bilgi teknolojisinin üretim faaliyetlerinde kullanılmaya başlandığından günümüze kadar geçen sürede, ürünlerin ekonomik ömrü dolmadan teknolojik ömürleri dolmaya başlamıştır. Bu nedenle ar-ge, tasarım ve

üretme hazırlama gibi üretim süreçlerinin çok hızlı bir biçimde tamamlanması gereği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu yarışa ayak uydurabilmeleri üretim sürecine yeni düşünce tarzı getiren, bilgisayar ortamında üretim, bilgisayar destekli mühendislik, tasarım, imalat gibi modern yöntemleri benimsemeleri ve uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, küçülen dünya ekonomisinde rekabet gücü, yeni teknolojiler üretmek ve bu teknolojileri hızla üretime dönüştürebilme yeteneğine dayanmaktadır” (Bayraç 2003).

3.3. SİYASİ VE HUKUKİ ÇEVRENİN STRATEJİYE ETKİSİ

Küreselleşme, çalışanların ve müşterilerin artan beklentileri ve toplumsal duyarlılıkta görülen hızlı yükseliş beraberinde işletmelerin sadece iktisadi birer birim olmaktan ziyade aynı zamanda sosyal sorumlulukları olan birimler olduğu anlayışını ortaya koymuştur. Bu çerçevede işletmelerin etik ve sosyal sorumlulukları ile paydaşlarına karşı sorumlulukları yeniden tanımlanmaya çabalamıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde iş etiği ile ilgilenmeyen ve iş etiğine dönük kurumsal çalışmalar içine girmeyen işletme neredeyse yok gibidir (Akıncı 2000). Sosyal sorumluk çalışmaları işletmeleri sosyal yapıyla içiçe hale getirmesiyle birlikte işletme de bir anda siyasal bir tavırlar ile karşı karşıya kalmaktadır.

Siyasi otoritenin piyasaya olan etkisinin örneği Emirhan ve Gün’ ün (2001) çalışmasında şu şekilde ifade edilmekte; “Mali sektörde yaşanan bir diğer sorun da, bankacılık sisteminin toplam varlıklarının yaklaşık %40’ına sahip olan dört kamu bankasının (Ziraat Bankası, Halkbank, Emlakbank ve Vakıfbank) 17 Katrilyon TL’ye varan görev zararlarıdır. Bu bankaların yüksek oranlardaki borçlanma ihtiyaçları piyasaların dengeye gelmesini engellemektedir. Bu sebeple, ilk aşamada bu bankaların birleştirilerek ortak bir yönetime sahip olmaları, siyasi otoriteler tarafından müdahale edilemeyecek şekilde yeniden yapılandırılmaları ve zaman içinde bilançoları küçültülerek, tasfiye edilmeleri yeni program kapsamında amaçlanmaktadır” (Emirhan ve Gün 2001). AB uyum yasaları ve önerileri, siyasi iradenin bankacılık sektöründen çekilmesine yönelik gerçekleşmekte ve buradan da anlaşılanın siyasetin işletmelere olan etkisi olarak gözlenmektedir.

Kendi kültürümüzün ünlü düşünürlerinden İbn-i Haldun'un düşüncelerinin değerlendirildiği Kozak'ın (2012) çalışmasında siyasetin (devletin) etkisi şu şekilde ifade edilmektedir; "İbn-i Haldun kişi hak ve hürriyetleri için bir tehdit oluşturmaları ihtimaline binaen, devletin bizzat iktisadî faaliyette bulunmasına, ticaret ve ziraatla meşgul olmasına karşı çıkmakta; bu konuda iki önemli ekonomik gerekçe de ileri sürmektedir. Bir kere, böyle bir durumda devlet, elindeki büyük maddî imkânları ve siyasî gücünü kullanarak diğer tüccar ve çiftçilere karşı haksız rekabette bulunmuş olur. Bu rekabete dayanamayan tüccar ve çiftçiler iktisadî faaliyetten çekilmek zorunda kalırlar. Bu haksız rekabet; güç dengesizliği, ticaret ve çiftçilikle uğraşarak yurdu imâr edenlerin haklarına bir tecavüz teşkil eder; halktaki çalışma, üretme şevkini kırar, sonunda iktisadî hayat çıkmaza girer ve yıkıma doğru gider. Devlet ve idareciler çiftçilik yapmaya başlarsa, bir süre sonra siyasî güçlerini kullanarak fiyatların serbestçe oluşmasını engeller; halkı kendi tesbit ettikleri fiyatlardan mal almaya ve istedikleri fiyattan mal satmaya zorlarlar. Kezâ, devletin ticaretle uğraşması da bu ticarete konu malların fiyatlarının yükseltilmesine yol açar ve halk da bundan zarar görür. Bu uygulamalar halkın iktisadî durumunu altüst eder, zulüm ve haksızlığa yol açar" (Kozak 2012).

Teoride siyaset piyasadan ve işletmelerden uzak bir pozisyonda durması gerekmekte iken Öztürk'ün (2004) tespitine göre; 1950-1960 dönemi iktidarı özel girişimciliğe inanmakta, kamu fonksiyonunun işletmecilik yapmaktan çok düzenleyici olmasından tavır almıştı. Ancak uygulamada bu pek de mümkün olmadı. Başlangıçta KİT'lerin bazılarının satışı düşünülürken, daha sonraki uygulamalarla KİT'lerin sayısının arttığı tespit edilmiş ve bunda özel sektörün tasarruflarının yetersiz olmasının önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır (Öztürk 2004). Başka bir çalışmada da Oktayer ve Susam (2008) bu görüşü şu ifadelerle desteklemektedir; Keynesyen politikaların yıkılması ve özel sektörün ağırlıkta olduğu bir ekonomik düzene geçilmesine rağmen, bu yıllarda yaşanan dışsal şoklar; petrol fiyatlarındaki artış, uluslararası ticaretin artması, buna bağlı olarak enflasyon probleminin uluslararası boyuta sıçraması ve ödemeler dengesinde oluşan sorunlar, Keynesyen politikalarla çözüm bulamasa da, kamu kesiminin ekonomi üzerindeki etkisinin devam etmesini mecbur kılmıştır denilebilir (Oktayer ve Susam 2008).

Yine yapılan bir başka çalışmada siyasi ortamın işletme faaliyetlerine ne şekilde etki ettiği de şu şekilde ifade edilmiş: Üniversite ve sanayi işbirliğinin bugünkü düzeyini, doğal olarak, ülkenin bilim ve teknoloji geliştirme düzeyi etkisiyle belirlenmektedir. ARGE harcamalarının dünya rakamları ile karşılaştırıldığında son derece düşük kaldığı ortadadır. Bunun altında yatan sebeplerin başında, son yıllarda yaşanan siyasi ve ekonomik istikrarsızlık nedeniyle orta ve uzun vadede belirsizlikler, teknoloji yatırımlarını, özellikle de ARGE harcamalarına olumsuz bir şekilde etki etmiştir. ARGE faaliyetleri uzun vadeli, maliyetli ve diğer ticari faaliyetlere nazaran daha fazla risk içerir. Dolayısıyla, siyasi ve ekonomik istikrarın sağlanamadığı ortamlarda sanayiciler bu tür faaliyetlere girişim yapmamaktadırlar (Aytemiz vd. 2006).

Refah Partisi için yapılan şu değerlendirme de siyaset ve işletme ilişkisini ortaya koymaktadır; “İslâmi siyaset dinsel retoriği etik alanıyla sınırlamaya son verip sosyo ekonomik kurumları yeniden tasarlamaya girişince, dini kimlik bir ilişki sermayesi halini aldı ve iş dünyasında yeni beliren ittifakları ve çatışmaları biçimlendiren bir unsur olarak ortaya çıktı” (Demirpolat 2014).

Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara örgütlerin uyma zorunluluğu vardır. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları ise kaçınılmaz bir durumdur (Baran 2012).

İşletmenin büyüme stratejisi çerçevesinde hareket ederken Çolak’ın (2006) yaptığı çalışmada hukukun etki şöyle ifade edilir; Şirketlerin çeşitlendirme yoluyla büyümelerinin nedeni ekonomik olabileceği gibi hukuksal da olabilmektedir. Örneğin, bazen monopolleşmeyi önlemeye yönelik yasal düzenlemeler nedeniyle aynı endüstri içinde gerçekleştirilmek istenen birleşmelere izin verilmemektedir. Bu durumda büyümek isteyen şirketler zorunlu olarak başka endüstrilerde faaliyet gösteren firmalarla birleşme yolunu seçmektedirler. Bu yüzden çeşitlendirme kavramı karma birleşmelerle aynı anlama gelmez. Çünkü birleşilen işletmenin kendi işkoluyla ilgili bir alanda çeşitlendirmeye gidebilmesi durumudur (Çolak 2006).

İnternette, özellikle de internet pazarında, ortaya çıkan hukuksal sorunlar, birçok davaya neden olmakta, mahkemeleri, hukukçuları ve işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. İnternetin işletmelerce ticari amaçlı kullanılması halinde, acaba hangi kurallar gereğince bu davranışlara izin verilecek ve anlaşmazlık halinde hangi kurallar uygulanmalıdır? Ya da elektronik ortamdaki bir ticari ilişkinin tarafı olan değişik ülke vatandaşlarının, bu ilişkilerine hangi ülkenin hukuk kuralları uygulanmalıdır? (Okan 2011) gibi sorular, işletme faaliyetlerinde ve strateji uygulamalarında hukukun işletmeye olan etkisi gözler önüne sermektedir denilebilir.

Ekonomi mevzuatı; ekonomik düzenin hukuksal temelini oluşturur. Gerçekten davranış kuralı olarak hukuk normları düzen politikasının en önemli araçlardan biridir. Ekonomik düzenin hukuksal yapısını doğrudan ülkenin ekonomik sistemi belirlemektedir. Ancak hangi ekonomik sistemde olursa olsun ekonominin hukuksal temelleri ya da ekonominin hukuksal zemini veya alt yapısı önceden belirlenmiş hukuk norm ve kurallarını gerektirmektedir. Ekonomik mevzuat olarak da isimlendirebileceğimiz ekonominin hukuksal zemininde yer alan başlıca kurumlar önceden bilinebilir veya belirlenebilmektedir (Balkır 2010). Önceden belirlenen bu kurumlar ve normlara işletmeler faaliyet biçimlerini şekillendirmektedirler.

Hukuki yapının işletme faaliyetlerine etkisini Torun'un (2012) yaptığı şu çalışmada örnekleyerek görmekteyiz; "Yargıtay'a göre, franchising, bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın belirli bir süre şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak suretiyle imtiyaz hakkına konu ticari işleri yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkileri bütünü olup, birbirinden bağımsız iki taraf arasında meydana getiren sözleşmesel ilişkidir. Franchise veren ürüne, hizmete veya bilgi birikimine ve bunlara ait denenmiş kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya, isme sahip ve bunların satış, dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığında veren taraftır. Franchise veren isim, marka ve diğer ayırt edici özelliklerinin sahibi olmalı veya yasal olarak kullanım hakkına sahip bulunmalıdır" (Torun 2012).

Daha önceki konularda strateji ve rekabet kavramlarına sıkça değinilmişti. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde uluslararası rekabet yeteneğinin zayıf olduğu da gözlenen bir durum olarak karşımıza çıkmakta idi. Azarkan'ın (2011) yaptığı çalışmada uluslararası hukuk düzenlemeleri ile KOBİ'lerin uluslararası rekabet koşullarında nasıl korunabileceğine yönelik yaklaşım şöyle ifade edilmektedir; Avrupa Birliği'nce, üye devletlerce doğrudan uygulanacak veya uyum sağlanacak zorunlu düzenlemeler getirilmiş olmakla beraber, hukuk uygulaması anlamında, parke taşlarını kırma ve gevşetmeye yönelik teşebbüsleri engelleyecek ve böyle bir teşebbüsün varlığı halinde yaptırımlar uygulayacak bir denetim mekanizmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Her ne kadar, uluslararası ticari faaliyetlerde ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların giderilmesi için görev yapan tahkim kurumları mevcut ise de, tahkim prosedürünün özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler açısından getirdiği büyük mali külfet göz önüne alındığında, milletlerarası tahkim müessesesinin, küçük ve orta büyüklükteki işletmelere hukuki bir güvence vermekten uzak olduğu görülmektedir. Bu noktada yeni bir müessese kendini dayatmaktadır bu da; Avrupa Ticaret Mahkemesi olarak ortaya çıkmaktadır (Azarkan 2011).

Bir işletmede verimliliği artırmaya yönelik çabalar, iş güvenliğini sağlamaya yönelik çabalarla benzerdir ve bu yolla kullanılacak yöntemler de aynı olarak karşımıza çıkar. Araştırmaya göre; kazalardan korunma yöntemleriyle üretim hatalarını kontrol altına alma yöntemleri arasında benzerlikler bulunur. Çalışma ortamının iyileştirilerek iş güvenliğinin sağlanması, işin akışını durduran insan, makine, malzeme, ürün ve zaman kaybına neden olan koşulları ortadan kaldırmaya yarayacaktır. İş güvenliğine yönelik çabalar aynı zamanda maliyetlerin düşmesi ve ürün düzeyindeki artışları da beraberinde getirir. (Ergül ve Kandemir 2014). İş hukuku alanında yaşanan bir değişiklikle üretim yönetimi ve insan kaynakları tercihinde bu şekilde bir etki yaşanmıştır denilebilir.

3.4. SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRENİN STRATEJİYE ETKİSİ

Sosyal sistem birbirleriyle ilişkileri yönlendirilmiş olan, yani kültürel olarak yapılanmış ve paylaşılmış beklentiler sistemi ile tanımlanmış çok sayıda bireyin etkileşim halinde olduğu bir sistemdir. Toplum bir sosyal sistem olarak içinde çok fazla

sayıda başka ve küçük sistemleri içinde barındırmaktadır. Örgütsel faaliyetlerde bilfiil görev alan insan, toplumun örgüte ilettiği en küçük yapı taşı hüviyetindedir. Toplum insan vasıtasıyla örgütsel yapıyı biçimlendiren önemli bir katkıya sahiptir. Zaman içinde gelişen ve kuvvetlenen örgüt kültürü de toplumu etkilemeye başlayacaktır. Toplumda etkileşim mutlaktır denilebilir çünkü her iki sistemde açık bir sistemdir. Bu durumda yönetici çevresini takip edip, analiz edebilen ve toplumdaki değişimi gözleyip ona göre yer tutan olmalıdır (Nişancı 2012).

Sosyo-kültürel çevre, gelenekler, sosyal kuruluşlar, değerler, tercihler ve alışkanlıklarla birlikte sosyal sermayeyi oluşturur. Bunun dönüşümü oldukça yavaş olur. Dolayısıyla, sosyo-kültürel çevre, stratejik planlama sırasında göz önünde bulundurulması gereken önemli olgulardan biridir (Zeleny 2010).

Tabii ki, kültür deyince sadece uzak çevrenin kültüründen bahsetmek, bir eksiklik yaratır. İşletmelerin de kendilerine özgü örgütsel kültürleri vardır. Her işletmenin kendi felsefesi, prensipleri ve yöntemleri vardır. (Thompson ve Strickland 1996)

Sosyo-kültürel teori öğrenme sürecinde bireyi aktif bir bileşen olarak ele alan kuramlardan biridir. Laura, Vygotsky'nin ileri bilinç düzeyindeki davranışların kökenini bireyin dış dünya ile kurduğu sosyal ilişki ağında aradığını ifade eder. Birey bu ilişki ağında çevrenin sadece bir ürünü değil, aynı zamanda çevrenin şekillenmesinde, yaratılmasında aktif olan bir özne olarak değerlendirilir. Bu diyalektik ilişki içerisinde birey öğrenmenin aktif bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Aylar 2012). Bir işletmenin de bir birey gibi değerlendirilmesi durumunda, aynı yaklaşımda bulunula bilinir.

Uluslararası firmalar dış çevre ile birçok ilişkisi olacak ve bunların üstesinden gelmek zorunda olacaklardır. Yapacağı faaliyetler, müşterilerle ilgili aktiviteler (örneğin, onların ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek ve cevap vermek), ticaret ortakları (mesela onlarla pazarlık yapmak), yerel halkla olan ilişkiler (örneğin, yerel halka

yönelik uygun pazarlama politikaları belirlemek) şeklinde ortaya çıkacaktır. Bu tür faaliyetler şirketlerin birçok konuda bilgi ve beceri sahibi olmalarını gerektirecek uygulamalardır. Bunlar yerel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar içinde geçerli olan faaliyetlerdir ama uluslar arası boyutlarda iş biraz daha karmaşık hale dönüşmektedir. Özellikle bu faaliyetlerin gerçekleştiği ortamların sosyo kültürel açıdan farklı olmaları her ülke için farklı stratejilerin kullanılması gereklidir (Yeşil 2010).

Başka bir açıdansa sosyo kültürel çevre işletmeyi, Başaran'ın (2007) yaptığı çalışmada şöyle etkiler; Bir işletmenin ekonomik işlevlerini yerine getirerek tüketicilerin taleplerini karşılaması, o işletmeye itibar kazandırır. Bunun yanında işletmenin toplumun ahlak kurallarına uyması, sosyo-kültürel çevre için yardım ve destek sağlanmış olması işletmenin toplumda kabul görmesine imkan verecektir. Bu durum da işletmelerin süreklilikleri için son derece önemli yer ifade etmektedir (Başaran 2007). Sosyo-kültürel çevrenin etkisi ile, toplumun değerleri ve beklentileri dönüştükçe, iş çevresi de yeni sorumlulukları kabul etmek durumunda kalır (Sözüer 2011).

İnsanlar, tarihin ilk aşamalarından beri varlıklarını sürdürme, enerji üretme-tüketme ve biriktirme kaygısından ötürü doğada ve sosyal çevrelerinde çok yönlü ve çeşitli ilişkiler kurmuşlardır. İnsanların, doğada ve sosyal çevrelerinde karşılaşmış oldukları varlıklar, olaylar ve durumlar karşısındaki temel ilgileri, çoğunlukla neyin “yararlı” ve “sakıncalı” olduğuna dair ayırım ve seçim ölçütüdür. Bu bağlamda, insanların, “yarar ve sakınca” ayırımını, öncelikle türlü açılardan kendisine benzer ve ilgili bulduğu varlıklar, olaylar ve durumlar üzerinde değerlendirme yaptıkları söylenebilir. İlk insanlar, beslenmek için yemiş devşirirken, kendini korurken, avlanırken, ekip biçerken, hayvanları evcilleştirirken, çevrelerini sürekli gözlemlemişler ve çeşitli tecrübeler edinmişlerdir (Eroğlu 2006). İşletmeler de bu tecrübeleri sanki bir insan gibi değerlendirerek çevresinde gelişen sosyo-kültürel etkileri değerlendirir ve pozisyonunu buna göre alabilir.

Küresel çapta işletmeler için sosyo-kültürel etkiyi Akyüz (2008) yaptığı çalışmada şu şekilde değerlendirmiş; küresel işletmelerin faaliyetlerini, bu işletmelerin

yöneticilerini zorlayan etkenler daha ciddi ve daha kapsamlıdır. Bir dış ülkede yapılan yönetim faaliyetinde, bu ülkenin başlıca eğitim, ekonomi, hukuki ve siyasal sistemi özellikle sosyo-kültürel yapısı üzerinde önemli orandaki bilgilere ihtiyaç vardır. Bir başka ifadeyle, ulusal işletmeleri etkileyen çevresel faktörler, küresel işletmeler için genellikle daha karmaşık ve tehlikelidir. Çünkü, küresel işletmelerin yöneticileri, faaliyette bulunan ülke içine yönelik alanlarda, farklı olan pek çok faktörleri karşılarında bulur. Yöneticiler farklı ekonomik, sosyal, hukuki ve siyasal etkenlerle baş etmek zorundadırlar (Akyüz 2008).

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki hükümetlerin, ekonomik serbestlik ve yabancı yatırımı destekleyen politikaları izlemesi, diğer bir deyişle, makroekonomik, kurumsal ve sosyal çevrenin değişmesi ile birlikte, eski çevre şartlarında işletme gruplarına rekabet gücü sağlayan etkenler önemini yitirmeye başlamıştır. Bu değişimlerin gelişen ekonomilerdeki işletme gruplarının stratejileri üzerindeki etkisinin ne olacağının önemli bir araştırma konusu olduğu ifade edilmektedir. Türkiye bağlamında da, Gümrük Birliği anlaşması ve 2001 krizi sonrası değişen ekonomik ve kurumsal çevre şartları, işletme gruplarının en belirgin özelliği olan çeşitlendirme (diversification) stratejilerinin değer yaratma potansiyelinde değişikliklere gidilmiştir (Karaveli 2008).

Uluslararası yönetim faaliyetlerinde ön önemli çevre kültürel çevredir. Bu çevreyi oluşturan kültür unsurları; dil, din, değerler ve tutumlar, eğitim, siyaset ve yasalar, insan kaynakları yöneticisinin başarılı ve uyumlu bir çalışma hayatı için çok önemlidir. Yöneticinin bunları dikkate almadan sadece kendi yetiştiği kültürel normlara ve özelliklere göre faaliyetlerini sürdürmesi durumunda yabancı bir ülkede başarıya ulaşması çok kolay değildir. Küreselleşme arttıkça değişik bir çevre içinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin yönetim kademelerine yabancılardan katılanların sayısı da artar ve milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir takım çalışması şarttır (Dereli 2005) . Uluslararası faaliyet gösteren firmalarda bu durumu göz ardı etmek firma için çok olumsuz sonuçlara yol açabilir. Böyle bir durumu daha iyi anlamak için Şahman vd.'nin (2008) yaptığı çalışmada örgüt kültürü yaklaşımını ile paralel değerlendirebiliriz; Örgüt kültürü, o işletmenin çevrede tanınmasını, değerlerini,

toplumsal normları, çevredeki diğer işletme ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini aktarır. Bu fonksiyonu ile kültür, işletmeyi topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarı düzeyini etkileyen en önemli araçlardan bir olarak öne çıkar. Ancak, her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve örgüt kültürü oluşumunda bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi halde örgüt faaliyetleri tehlikeli bir sürece girebilir. Ayrıca çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etki yapabilir, katkılar sağlayabilir (Şahman vd. 2008).

Maddi olmayan kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmak açısından taşıdığı büyük güç göz önüne alındığında, işletmelerin izleyecekleri stratejileri, sahip oldukları maddi olmayan kaynaklardan en etkin biçimde yararlanacak şekilde geliştirmeleri anlaşılabilir. Buradan hareketle işletmelerin stratejik yönelimleri ile soyut kaynakları arasında bir uyumun olması gerekir. Stratejik yönelim açısından çok önemli bir yer tutan başka bir unsur da işletmenin dış çevresidir. Bilindiği gibi stratejik düşüncenin temelinde, işletmenin çevrenin etki ve beklentilerine karşılık vermesi ve onunla uyum içinde faaliyetlerini sürdürmesi düşüncesi vardır. Bu bakımdan stratejinin şekillenmesinde çevrenin de etkili olması beklenen bir durumdur. Bu nedenle işletmenin, çevrenin kendisine sunduğu fırsatlara veya getirdiği tehditlere ilişkin algıları stratejik seçimlerini etkileyecektir (Naktiyok ve Karabey 2007).

Topluma sunulan bilgiler, toplumdan gelen tepkilerle, bir geri bildirim süreci içinde değerlendirilerek örgüt çevre-kültür etkileşimi sağlanılabilir. Bu nedenle işletmeler varlıklarını devam ettirebilme çabalarını bu anlayış içerisinde düşünmesi daha doğru olur. Günümüzde işletmecilik alanındaki gelişmeler ve yenilikler, işletmeciliğin uluslararası ve ulusal alanda gerçekleştirdiği hızı, “tüketici, çevre, toplum” üçgenine karşı yüklediği sorumlulukların ciddi boyutta olduğunu ortaya koyar (Sezgin ve Bulut 2013).

Örgütlerin içinde sürdürülebilirliğini sağladıkları iç ve dış çevre etkenleri, yöneticileri çok dikkatli davranmaya mecbur bırakmaktadır. Birer işbirliği ortamı olan

işletmeler, olası tehditlere karşı korunmak için sürekli geçişme içinde olmak durumunda olmalıdırlar. Yakın geçmişin yönetim paradigması; duran geriler iken, bugün ilerlemeyen yok olur şekline dönüşmüştür. Sorunlarının rakiplerine karşı kısa sürede üstesinden gelerek fırsat ve üstünlüğe çevirmenin en kısa yolu, bilgiyi en önemli üretim faktörü olarak kullanmakla mümkün olacaktır (ztrk 2008).

3.5.TEKNOLOJİK ÇEVRENİN STRATEJİYE ETKİSİ

Teknolojik yetenek kavramı, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonuna ulaşmasında önemli bir rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir ya da başka bir ifadeyle teknolojiyi, ana rekabet unsuru olarak ekonomik değere dönüştürebilme, geiştirebilme becerilerinin toplamı olarak değerlendirilebilir (Aksoy 2006).

Liderler artık değişim yönetimiyle daha fazla ilgilenmek durumdadır. Çünkü çeşitli fırsatlardan tam olarak yararlanmak için kurumsal yapı ve süreçlerin (zellikle iletişim ve bilgi) yeniden yapılandırılması gereklidir. İnsan kaynakları davranışlarında buna ulaşabilmek içinde teknolojiye ciddi değişimler geekleştirmek gerekir. Değişim yönetimi önemli derecede insan kaynakları yönetimiyle ilişkilidir. Kalıcı rgtsel değişim için, her zaman iřęrenlerde önemli değişiklikler yapmayı zorunlu kılar. Onların bilgi, beceri ve iş anlayışları yenilenmelidir. Çalışanların davranışları değişmeden teknoloji, süreç, ve yapıdaki değişimin, uzun vadede yararlı olması imkanı yoktur (Tuncer 2011).

Küreselleşme ile birlikte bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki geişmelerin de etkisiyle ortaya çıkan hızlı değişim, rekabetin boyutunu da değiştirerek işletmeler açısından yenilik, yaratıcılık, hız ve maliyet gibi kavramları daha değerli hale getirmiş ve küresel rekabetin olmazsa olmaz şartı olarak, geleneksel üretim faktörlerinin yanında bilgi kavramının stratejik bir değer olarak önemsenmesine neden olmuştur. Günümüzün farklılık yaratıcı ve sonucu tayin edici parametresi artık bilgi ve onu üreten insandır. Teknoloji ağında g, başarı ve etkinlik bilginin doğru ve etkin yönetilebilmesi ile olumlu bir ilişki içinde olacaktır (İnce ve Oktay 2006).

Bilgi yönetiminin işletmeler için değeri, işletmelerdeki bilginin üretilmesi sürecinde başlamaktadır. Bilgi yönetimi, bir işletmede hemen hemen tüm çalışanların katıldığı bir örgütsel faaliyettir. Bu nedenle, bilgi yönetimi, öğrenmeyi, bilgi paylaşımını ve bilgi teknolojilerini kullanmayı teşvik eden bir kurumsal kültüre ihtiyacı vardır. Bu bağlamda, öğrenen organizasyon kavramı ile bilgi yönetimi arasında önemli bir ilişki vardır (Gümüştekin 2004).

Kahveci'nin (2012) yaptığı çalışmada teknolojinin etkisinin küresel çapta nasıl bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır; “Di Pietro ve Anoruo Dünya Ekonomik Forumu'nun (World Economic Forum) 2002 yılında 59 ülke için yayınladığı yaratıcılık indeksi ve bu indeksin dört parçası, yenilikçilik, teknoloji, teknoloji transferi ve yeni açılan iş ile çapraz ülke regresyonunu yaparak toplam ihracatın yaratıcılık ve bileşenleri ile ilişkisini incelemiştir. Sonuçlara göre yaratıcılık ve bileşenleri ülkenin ihracatında önemli rol oynamaktadır” (Kahveci 2012).

Teknoloji ve yenilik kavramları son yıllarda inovasyon kavramının önemi arttırmış ve üzerinde durulan önemli konu haline gelmiştir. Teknoloji kavramı son yıllarda inovasyon kavramını da çağrıştırmakta ve inovasyon içeriğinde aynı zamanda teknolojik gelişimi de bulundurmaktadır.

İnovasyon, işletmeler için stratejik önemi olan bir anlayış şekline dönüşmüştür. İnovasyon stratejileri ise işletmelerin hangi düzeyde yenilik ile ilgilendiğini ortaya koymaktadır. Aslında işletmenin temel stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkacak inovasyon stratejileri işletmeler açısından alt durumundadır. Özücü' ye göre; İnovasyon yaparak rekabet üstünlüğü yakalayabilen işletmeler inovasyon stratejileriyle sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yakalayabileceklerdir. Baykal'a göre inovasyon stratejisi, yeni ürün veya hizmetlerin stratejik misyonunu tanımlayan stratejik roller olarak tanımlanır (Coşkun vd. 2013).

Teknoloji pazarında bile teknoloji üreten işletmeler teknolojik gelişme ve değişimi izlemekte ve etkilerini değerlendirerek uygulamaktadır. Nakra'nın (2001) yaptığı çalışmada bu etki şöyle ifade edilir; Firma, en iyi itibara ulaştığı zaman, insanlar

hala firmalarda elle tutulabilir hizmet ve ürünlere güven duymaktadırlar. Dijital teknoloji endüstrisinde, Microsoft Corp. en önemli teknolojik firmaların yeni bir itibar çalışmasında ilk sırada yer almış durumdadır. Harris'te kıdemli başkan olan Joy Server "yenilik, iyi değer ve ürün kalitesi bu endüstrinin itibarı için anahtardır" şeklinde durumu özetlemişti (Nakra 2001).

Bilişim teknolojilerinin örgütlerin rekabet avantajı sağlamasında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bilişim teknolojilerinin bir örgütteki mevcut faaliyetleri destekleme özelliğinin ötesinde, rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde kullanılması, bu teknolojilerden üst düzeyde faydalanılmasına ve örgütün faaliyetlerini rakiplerinkinden farklılaştırmasına imkan sağlayacak şekilde örgütsel yapıda gerekli değişikliklerin yapılmasına bağlıdır. Yapılması gerekli örgütsel değişikliğin kapsamı, bilişim teknolojilerinin kullanım amacına bağlı olmakla birlikte, bizzat örgütsel yenilemenin gerçekleştirilmesinde bilişim teknolojilerinden de faydalanılabilmektedir (Köksal 2011).

Yaşadığımız çağda eğitim, sağlık, ulaşım, bankacılık, yayıncılık, telekomünikasyon, ilaç, perakende satış gibi pek çok sektör büyük bir teknolojik değişim içine girmiştir. Bilgisayarlı kumanda ve çarpışma önleme özelliğine sahip otomobiller, elektronik kitaplar ve uzaktan kumandalı robotlar tarafından yapılacak ameliyatlar ve gen değiştirme tedavisiyle hastalıkların önüne geçilmesi gibi birçok gelişme mevcut ürünleri, hizmet ve sektörleri yeniden yapılandıracaktır. Bu tür gelişmeler işletmeler için rekabeti daha karmaşık hale getirecek zorluklar olarak görülebileceği gibi, paha biçilmez fırsatlar olarak da düşünülebilir. Bu gelişmeleri fırsat olarak gören ve değerlendiren bir işletme, pazarda lider konuma yükselecek ve çok yüksek miktarlarda kazanç sağlayabileceklerdir (Çoğan 2006).

Günümüzde, bilgi teknolojileri tıp ve sağlık bakımında gittikçe kullanımı artmakta ve sağlık bakımı gittikçe teknolojiye bağımlı hale dönüşmektedir. Bu durum, sağlık kurumu sistemlerini etkileyerek rekabet ortamında üstünlük sağlamak, hastaların hastane tercihlerinde etkili olmak, uzun vadede maliyetleri azaltmak gibi üstünlükler kazandırırken bir yandan da sağlık kurumlarını sürekli yeni yatırımlar yapmaya zorlamakta ve teşvik etmektedir (Bayın 2014).

Dünya Bankası'nın 1965 ve 1990 yılları arasında mucizevi büyüme gerçekleştirdiği sekiz Asya ülkesinden biri olan Güney Kore, DRAM, TFT- LCD gibi ileri teknoloji endüstrisinde dünyada ilk sırada yer almıştır. Bir tarım toplumu şeklindeki sanayileşen ekonomi şekline dönüşen Güney Kore 1960'lardan itibaren zengin insan kaynaklarına yönelerek sıra dışı biçimde strateji değişikliğine giderek, özellikle 70'ler ve 80'ler başında devlet öncülüğünde kalkınma stratejisini hayata geçirmiştir (Turgut 2014).

Yeni ekonomi gelişen teknoloji ve firma rekabetlerinde gerçekleşen küreselleşme ile birlikte ülke sınırlarını buharlaştıran, maddi varlıklardan çok maddi olmayan varlıkların dolaşımını gündeme getiren bir ekonomik yaklaşım biçimi olmuştur. Artık yeni ekonomi, internet, e-ticaret, m-ticaret, kablosuz iletişim, şirket birleşmeleri, risk sermayesi, dot-comlar, adhokratik organizasyon yapıları, iş ekosistemleri gibi birçok yeni kavramıyla günümüz ekonomik dünyasının bir gerçeği halini almıştır (Kuşat 2011).

Dünyanın her yerinde, her alanda yaşanan hızlı teknolojik değişimler, hızlı küreselleşme süreci artan rekabet koşulları, işletmeleri de örgüt yapılarında farklılığa gitmeye mecbur bırakmaktadır. Bu nedenle günümüz işletmeleri hızla değişen dünyada ayakta kalabilmek için daha hareketli, esnek, uyum kabiliyeti yüksek, katı ve bürokratik süreçlerden arındırılmış, daha yalın ve sade küçük örgüt yapıları oluşturma gayretindedirler. Birçok işletmenin hızla küçülmek istemesinin ardında yatan neden, küçük işletmelerin yukarıda sayılan özelliklerin tümünü bünyelerinde barındırmalarının yanı sıra iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler, büyük ölçekli işletmelerin eski ağırlığını yitirmesine sebep olmaktadır (Gürel 2011).

Çağımız, Heraklitos'un zamanındaki dünyadan çok daha hızlı değiştiği düşünüldüğünde, değişimin doğal bir süreç olmaktan çıktığını, güdümlü ve yapay bir kişiliğe dönüştüğünü ifade etmek mümkün. Günümüzde, organizasyonların bilgi teknolojisi aracılığıyla kendilerini değiştirerek, yeniden düzenlemenin ötesine geçmeye zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle değişim, kendisi ile yarışan ve kendisini denetleyebilenler için önemli bir rekabet avantajı ve üstünlük sağlama kozu olurken,

kendisine karşı direnen ve kalıcılığı temsil etme mücadelesinde olanlar için bir yıkım şeklini almaktadır (Turunç 2008).

3.6. DOĞAL ÇEVRENİN STRATEJİYE ETKİSİ

İşletme girdileri içinde yer alan üretim faktörlerinden biri de doğal kaynaklardır. Doğal kaynaklar, genellikle, toprak, arazi veya tabiat şeklinde ifade edilirse de daha geniş kapsamlıdır; maden, orman, petrol, su ve buna benzeyen kaynakları da içerir (Yılmaz 2006).

Günümüzde stratejik yönetim görüşünde örgüt çevresindeki gelişmeler, dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyumlu faaliyetler olarak ele alınmakta, örgütler yetenekleri ve kaynakları dahilinde değişime ve gelişime açık şekle dönüşmektedir. Oysa, örgüt ekolojisi, örgütleri esneklik ve hızlı değişime cevap verme açısından yıkılması zor duvarları olan, karmaşık yapılar tasavvur etmektedir (Erdil vd. 2011).

Doğadaki rezervleri sınırlı olan ve günlük kullanımda hayati değeri bulunan; demir, alüminyum, bakır, uranyum, kadmiyum gibi madenler de kullanım sırasında sürekli olarak düzensiz bir şekilde çevreye dağılmakta ve bir daha fayda elde edilemez hale gelmektedir. Bu durum, yaratılan çevresel düzensizlik ve kirliliğin yanında, gelecekte ihtiyaç duyulacak kullanılabilir madde miktarının azalması ve zamanla tükenmesi anlamına gelmekte olup, “madde kaosu” olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple kullanılabilir enerji miktarının tükenmeye başlamasının yanında, kullanılabilir madde miktarının azalması da insan neslinin sürekliliğini tehlikeye sokan kritik bir meseledir (Altan ve Efil 2011).

Dünyanın herhangi bir yerinde doğanın hayat için taşıma kapasitesi gözönünde bulundurularak buna göre insan, hayvan ve bitki yoğunluğunun dengelenmesi gereklidir. Aksi halde o yerin doğa dengesi şu ya da bu şekilde tahrip olur. Hayat güçleşir. Hatta tahrip edilen alan yaşanmaz şekle dönüşebilir. Diğer bir ifade ile doğanın kendi yaşam döngüsüne, dışarıdan hiç müdahale edilmeden, devam ettirebileceği miktarda canlı türlerin ve sayının o ortamda bulunmasını sağlamak suretiyle doğadan

sürekli üst düzeyde yararlanmak imkansızdır (Akın 2007). Bu noktada ekolojik ayak izi kavramına değinirsek; Ekolojik Ayak İzi, başka bir dünyamız olmadığını bizlere nicel bir şekilde göstermiştir. Ne var ki, henüz ekolojik ayak izlerinin büyümesini durdurmak, ekonomiyi durdurmak anlamına geldiğinden dolayı kimsenin yanaşmadığı bir konu şeklinde durmaktadır (Kaypak 2013).

Küreselleşen dünyada kıt kaynak durumunda olan çevrenin korunması, işletmeler için önemli amaç ve hedeflerden biri haline almıştır. Çevre etkeninin önem kazanması ile birlikte işletmelerin stratejileri de çevre odaklı olarak önemli derecede değişmiştir (Türk ve Bekiş 2011).

Kaynaklar önü alınmaz şekilde bir biçimde tüketilmektedir. Ancak girişimciler bu tüketim düzeyini bile yeterli bulmamakta, üretim ve tüketimi daha da artırmak için çaba göstermektedirler. Bu durum aslında şaşılacak bir durum değildir. Katlanarak artan bir büyüme dinamiği; paranın meta ile metaların da daha sonra sürekli artan ölçekte daha çok para ile değiştirildiği kapitalist sistemin özünü ifade etmektedir (Turgut 2014).

3.7. KÜRESEL VE YAKIN ULUSLARARASI ÇEVRE DEĞİŞKENLERİNİN STRATEJİYE ETKİSİ

Küreselleşme ile birlikte tüm ülkelerin ortak ilgi alanları ve sorunlarına düzenleme getiren uluslararası veya uluslar üstü kuruluşların kurulduğu gözlenmektedir. Bu uluslararası veya uluslar üstü kuruluşlar bir çok örgütün faaliyetlerine etki etmekte, buna bağlı olarak da örgütlerin stratejileri de bu kuruluşlara göre şekillenebilmektedir.

3.7.1. Küresel Ekonomik Değişkenler

Petrolün gelişmiş ekonomiler için en önemli enerji kaynağı olması sebebi ile Batı ekonomileri öncelikli olmak üzere bütün dünya ekonomileri için fiyattaki değişiklikler ekonomide resesyona veya genişlemeye sebep olabilmektedir. Başka bir açıdan değerlendirilirse, petrol ihraç eden ve petrol ithal eden ülkelerin de farklı etkilendiği görülmektedir. Bu sebeplerden dolayı petrol fiyatlarındaki değişimin daha

yakından takip edilmesi olasıdır (İşcan 2010). Bu açıdan değerlendirildiğinde petrol fiyatı küresel bir ekonomik değişken olarak nitelenebilir.

2008 yılında küresel ekonomik finansal krizin yaşanması ile bankacılık sektöründe uluslararası yeni ve daha güvenilir bir sistem kurulmaya çalışılmış ve bu sistem özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler için dikkat gerektiren bir unsur gerektirmektedir. Candan'ın (2009) yaptığı çalışmada bu duruma şu şekilde değinilir; Küresel piyasalarda gerçekleşen gelişmeler neticesinde piyasalarda likidite sıkıntısı, sorunlu aktiflerin değeri hakkındaki bilinmezlikler ve sermaye yetersizliğine karşı acele olarak önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu çerçevede mevduat garantileri artırılmış, açığa satış yasaklanmış, ya da sınırlandırılmıştır. Ancak bu önlemler finansal piyasalara olan güvenin yeniden inşa edilmesini ve piyasa şartlarının düzeltilmesi mümkün olmamıştır. Bundan dolayı ülkelerin bankalar arası borçlanmaları yeniden başlamasına imkan verecek ve bankaların tekrar sermayelendirmesine yönelik kapsamlı pro-aktif savunma yapması gerekmiştir. ABD önlem paketlerini ortaya koyan ilk ülke olmuştur. Açıklanan kurtarma paketinin başlangıcı sıkıntı veren ipotekli konut kredisine bağlı aktiflerin satın alınması sebep olmuştur. Buna rağmen kısa bir süre sonra bankalara sermaye takviyesi de uygulanmıştır. İngiltere'de ABD'yi takip ederek sermaye takviyelerini, bankaların likiditeye ulaşmalarını kolaylaştırmalarına yönelik tedbirler açıklamıştır. Bundan sonra Euro bölgesi ve diğer Avrupa ülkelerinde de benzer tedbirler açıklanmıştır (Candan 2009).

Yine 2008 küresel finansal kriz döneminde örgütlerin faaliyet biçimine etkisi olduğu düşünülen bazı kararların uluslararası ve uluslar üstü kuruluşlarca alındığı Bocutoğlu ve Ekinci'nin (2009) yaptığı çalışmada şu şekilde değinildiği görülüyor; 2008 finansal krizinde, maliye politikası, kısa vadede azalan toplam talebi hızla canlandıracak en önemli politika tercihi olarak düşünülmeye başlanmıştır. Krizden en çok etkiyi gören sanayileşmiş ülkeler başta olmak üzere birçok ülke, genişletici maliye politikası uygulamalarına dönmeye başlamış, IMF dünya ülkelerine krizden kurtuluşun en etkin yolunun finansal genişleme olduğunu ilan etmiş ve son olarak 2009 Nisanında yapılan G-20 zirvesine katılan ülkeler, ekonomik büyüme için finansal genişleme üzerinde anlaşmışlardır (Bocutoğlu ve Ekinci 2009).

Küresel ekonomik değişkenler içerisinde doların uluslararası ticarete var olan fonksiyonu dikkate alınabilir, yine FED gibi uluslararası kuruluşların küresel piyasalara ilişkin tutumları da işletmelerin uluslararası ticarete dikkat kesilmesi gelişmeler olarak göz önünde bulundurulması gerekebilir. Aydoğmuş'un (2006) yaptığı bir çalışmada FED'in uluslararası piyasalara ilişkin etki fonksiyonu şu şekilde ifade edilmektedir; FED'in küresel finansal gelişmeler neticesinde Haziran ayı sonuna kadar faizleri sık sık yükselterek yüzde 5,25 düzeyine çıkarması yükselen ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde ciddi bir sarsıntıya sebep olmuştur. Bunun haricinde Japonya'nın faiz oranlarını çeyrek puan yükseltileceği ile ilgili açıklamalar, yükselen ve gelişmekte olan piyasa ekonomilerinden sermaye çıkışlarına sebep olmuştur. Bu ülkeler fon çıkışlarını kesmek için faizlerini çok yüksek oranlarda yükseltmek durumuna gelmişlerdir (Aydoğmuş 2006).

Küresel ekonomik değişkenlerden önemli olan bir başka meta ise altın olarak değerlendirilebilir. Tarih boyunca altın zenginlik, statü ve güç sembolü olagelmış ve ekonomik etkinlik açısından her zaman yüksek değerini korumuştur. Bu durumu küresel altın fiyatının piyasalara etkisinin her dönem olduğu düşünülürse küresel ekonomik piyasalarda altının ağırlığı hayli fazladır. Altundemir'in (2011) yaptığı çalışmada altının IMF açısından önemini, IMF'nin ise küresel piyasalarda önemini şöyle ifade eder; Ağustos 2009 itibarıyla 3217 ton altına sahip olan IMF, dünyada üçüncü (ABD ve Almanya'dan sonra) en çok altın varlığını elinde bulundurmaktadır. Üye ülkeler 1970'li yılların sonuna kadar ilk kota ödemelerinin ve sonradan kotalarda varolan artırımlarının yüzde 25'ini altınla ödemekteydiler. IMF kredisi kullanan ülkeler, faiz ödemeleri ve kredi geri ödemelerinde altın ile ödeme yaparlardı. Bu şekilde altın birikimine sahip olan IMF, bazı dönemlerde altınların bir kısmını da elinden çıkarmaktaydı (Altundemir 2011).

3.7.2. Küresel Siyasi Değişkenler

Siyasetin küreselleşmesi özünde, çağımızda siyasi güç, otorite ve yönetim şekillerindeki yapısal dönüşüm olarak ifade edilebilir. Günümüzde, nüfuz alanını tüm dünya olarak kabul eden "küresel siyaset" düşüncesinin giderek güçlendiğine şahit

olunmaktadır. Bu durum, geleneksel siyaset anlayışından farklı bir tarzı yansıtmakta, küreselleşmenin çok aktörlü yapısına ifade etmektedir. Bir başka bir yaklaşımla, “küresel siyaset”, sözkonusu yapının dört temel aktörü olan ulus devlet, devletler-üstü kurumlar, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarının karşılıklı etkileşimi sonucunda şekil almaktadır. Ulus devlet, bu yapıda temel birim olarak faaliyet göstermeye devam etmekte, ancak yetki ve etki alanları belirli ölçülerde kısıtlanmaktadır. Alan yazında, bu yeni yapıyı tasvir etmek üzere “küresel yönetim” kavramı da kullanılır (Bayar 2008).

Küreselleşme ironik bir biçimde, hem modernliğin homojenleştirici evrenselliğini hem de modern sonrasının parçalı yerelliğini içeren iki yüzlü bir olgudur. Kapitalist piyasa ekonomisinin yaygınlaşmasıyla birlikte dünya bir yandan küçülerek daha homojen hale gelmekte öte yandan yerele, mikro kimliklere yapılan vurgular daha önce hiç olmadığı şekliyle öne çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile, giderek küreselleşen süreçlerin şekillendirdiği bir dünyada, siyasetin giderek yerelleşmesi açmazı ile yüz yüze bulunmaktayız (İnce 2009).

1970’lerde başlayıp 1980’lerde hızlanan kapitalizmin yeniden yapılanması temeline dayalı küreselleşmeci siyaset, dönüşümü yalnızca ekonomik alanda değil toplumsal yapının her alanında sermayenin gelişimi için ön koşul olarak ön plana çıkmıştır. Küresel sermaye kendi birikimlerini artırmak, kendine uygun yapıyı kurmak için kurumları düzene uyumlu hale getirmek durumundadır. Ancak bu durumda kendi iktidarını güçlendirebilir ve kendi ideolojilerini garanti altına alabilir. Buna göre Şaylan’ın da ifade ettiği gibi kapitalizmin bu yeniden yapılanma sürecinde, refah devleti marjinalleştirilmiş ya da özelliğini değiştirmiş, özelleştirme, deregülasyon, gibi nesneleri kapsayan küreselleşmeci siyaset ile yeni dünya düzenine uyumlu bir yapı oluşturmak için direnç odaklarını yok etmeye koyulmuştur (Akbulut 2013).

Küresel siyaset modernleşmenin kazandırdığı güçle bugün kültür çizgileri uyarınca yeniden tasarlanmaktadır. Birbirine benzer kültürlerle sahip toplumlar ve ülkeler bir araya gelirken, kültürleri farklı olan toplumlar ve ülkeler birbirlerinden ayrılmaktadır. Ülkelerin ve süper güçler arasındaki ilişkilerin tanımladığı kutuplaşmaların yerini kültür ve medeniyetin tanımladığı kutuplaşmalar almaktadır.

Siyasal sınırlar gitgide kültürel sınırlarla çakışacak şekle gelmektedir, demek oluyor ki, ırki, dinsel sınırlarla ve medeniyet sınırlarıyla çakışacak biçimde yeniden çizilmektedir. Soğuk Savaş dönemindeki blokların yerini kültür toplulukları almakta ve medeniyetler arasındaki fay hatları küresel siyasetteki başlıca çalışma hatları şekline dönüşmektedir (Yiğit 2001).

3.7.3. Küresel Sosyo-Kültürel Değişkenler

Küreselleşme dünyanın her yerinde örnek bir tüketim kültürü oluşturmaya ilişkindir. Din, dil ırk ayrımı olmadan tüm dünya aynı marka pantolonları giymeye, aynı marka spor ayakkabıları kullanmaya aynı gazozu içmeye şartlandırılmaktadır. Bu yapılanma hem uluslar arası sermayenin gücü, hem de kitle iletişim araçları vasıtasıyla gerçekleşir. Ekonomik küreselleşmeye verilecek örneklerden biri de Mc Donalds firmasıdır. Ritzer, Weber'in akılcılaştırma kuramını Mc Donaldlaştırma bağlamında geliştirmiş dünya ile ilişkilendirmiş, sosyal hayata, insan ilişkilerine olan etkisini değerlendirmiştir. Ger ve Belk de, küresel tüketim kültürünün belirlenebilmesi için çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması, küresel kapitalizmin yayılması, küresel tüketiciliğin yaygınlaşması ve küresel tüketimin homojenleşmesinin ilişkili bir şekilde değerlendirilmesi gerekliliğine değinilmektedir (İçli 2001).

Hocaoğlu (2003) yaptığı çalışmada Türk düşünce sistemine göre şu şekilde bir yaklaşım getirmiştir; “Sanayi Medeniyetinin ürünü olan Ulus-Devlet’in sonunun geldiğini ve bir nevi’ milletlerarası şirketlerin denetimindeki bir Dünya Devleti’nin vaktini geldiğini ileri süren Radikal Küreselleşmecilik; küreselleşmenin yeni bir süreç olmayıp kapitalizmin savaşı olmayan yeni işleyiş mantığı ya da jeo-ekonomik emperyalizm olarak değerlendiren küreselleşme karşıtları ve küreselleşmeyi modern toplumları ve dünya düzenini yeniden şekillendiren hızlı sosyal, siyasî ve ekonomik değişmelerin arkasındaki ana siyasal güç olarak gören dönüşümcüler yanayında, bir dördüncüsünün de eklenmesi gerektiği kanaatindeyim. Kısaca “Seçmecilik” (Selectivism) olarak adlandırılabilceğini düşündüğüm ve küreselleşmenin lehinde ve aleyhinde olanların arasında bir eklektizm yapmak gibi algılanmaması gereken tanımladır dördüncü yol” (Hocaoğlu 2003).

Sosyo-kültürel yapının küresel nitelik kazanması ve bu yapının bir küresel değişken olarak nitelenmesi 21. yy'ın başlarında internet teknolojisi vasıtası ile gerçekleşmekte. Güzel (2006) bu konuya yaklaşımını şu şekilde yapmış; İnternet bir enformasyon otoyolu olarak, başlangıçta devlet destekleri ile üniversite ve araştırma kurumları tarafından yaygın olarak kullanılırken, günümüzde ticarileşmiş bir pazar olarak bireylere kültürel hizmet sağlayan ve satan bir özel pazar haline gelmektedir. Schiller, küresel bilgi otoyollarının Amerikan sömürsünün genişlemesinin yeni bir boyutu olduğunu ifade etmektedir. Bilginin özgür akışı ilkesi Amerikan kültür endüstrisinin dünya genelindeki yayılmasını gizleyen bir hareket olarak tanımlanabilir. Özgür iletişim ilkesi altında Amerika, ulaşım ve bilgi teknolojileri vasıtası ile kültürel egemenliğini yaygınlaştırmaktadır (Güzel 2006).

Kültürel alandaki küreselleşme eğilimi toplumların hem yaşadığı sıkıntıları, hem de çatışma ve çözüm yollarını ortak şekle getirmiştir. Kültürel manadaki küreselleşmede, farklı kültürlerin post modern ifade üzerinde temellenen cemaatsellik ve çok parçacılık tarzı ışığında yan yana yaşaması, toplum sözleşmesinin bir anlamda yeniden ve fiilen uygulanması üzerinde durmaktadır. Çok kültürlülüğü, ulus devlet içinde bir kültür karşımı yaratan, ulaşım ve iletişim ağlarındaki hızlı dönüşümlerdir. Kültürler arasındaki farklar azalmakta pek çok konuda (demokratikleşme, insan hakları, hukuk devleti, çevre, savaş, doğal afetler) ortak tepkiler kendini göstermektedir. Kültürel küreselleşmenin negatif etkisi ise, rekabet açısından güçlü önde gelen gelişmiş ülkelerdeki değerlerin, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerdeki yerel kültürel mozaik ve gelenekleri aşındırarak taklitçi bir kültür bozulması yaratması, bu toplumları daha fazla tüketime yönlendirerek bir “tüketim toplumu” oluşturması tehdittir. Sonuç olarak küreselleşme tanımı ve boyutlarıyla fiziki sınırları, devletleri birbirinden ayıran bir nesne olmaktan çıkmıştır (Demirel 2006).

Hayat tarzı açısından, toplumların gittikçe birbirine benzemesi ya da bir başka ifade ile, “Amerikalaşması” şeklinde bir dönüşüm ortaya çıkmıştır. Dünya ticaret kültür ve sanayisi görünüş, doku ve ses bakımından Amerikan etkisi altındadır. Levis’ler otomobillerden daha çok satılmaktadır. Genç nesiller, ailelerinin bütçelerini zorlayarak bu yeni yaşam tarzından yana duruş göstermektedir. Düşünce şeklinde, ilişkilerde,

eğlence, giyim şeklinde, kısaca bir bütün olarak insanların yaşamını algılama açılarında özellikle gençlik açısından benzeşme ortaya çıkmaktadır. Ailelerin çocukları için aldıkları ayakkabıdan, gençlerin eğlenirken eğlence mekanı tercih etmelerine, giydikleri kazak, tişört ve blucinlere kadar günlük yaşamda baskın bir Amerikan kültürü etkisi kendini göstermektedir. Amerikan video, plak, film, CD ürünler yapımlar, rakipsiz egemenliğini sürdürmektedirler. Öyle ki, bu egemenlik otoriter yönetimlerin engellemelerini bile aşacak biçimde kabul edilmektedir. Bilhassa İranlı gençlerin dipçik yeme riskine, disko müziği dinlemeleri ve etek ve pardesü altında da olsa, blucin giymeyi tercih etmeleri, yasaklara rağmen, etkilenmenin olduğunun en güzel örneğidir. Aynı şekilde yeme içme davranışları da Amerikan kültürünün simgesi şekline gelmiş olan “Coca-Cola”, “Pepsi” ve “Mc. Donalds”ların egemen etkisi altında bulunmaktadır (Talas ve Yaşar 2007).

Küreselleşme, insanların zaman ve mekan algılarını farklılaştırmış, kültürel anlam dünyalarının içini boşaltmıştır. Küreselleşmeyle birlikte, mekanın haritasının çıkarılmasından, haritalardan mekanın çıkarılmasına geçiş yapılmıştır. Dolayısıyla her özgül üretim tarzı ve sosyal hayat, kendine özgü bir zaman ve mekan kavramlaştırması ve uygulamayı yaratmıştır. Bundan ötürü dünya küresel bir köye dönerken, zaman ve mekan sıkışması gerçekleşmektedir. Paul Virilio’ya göre, mekanın nesneleri, mekânsal boyutlardan yoksundur, gelip geçici anlık bir yayılma ile kendini hissettirir. Bu noktadan sonra, insanlar fiziki engeller ya da zamansal uzaklıklarla ayrılmamaktadır. Bilgisayar terminalleri ve video monitörlerinin buluşmasıyla birlikte, burası ile orası arasındaki ayrım artık anlamsız şekle dönüşmüştür. Bununla birlikte Virilio; Francis Fukuyama’nın ‘tarihin sonu’ tezi ile söylenmek istenen yapının, “modern çağın iletişim araçlarının elektronik atmosferi içine sıkışmış küçük bir gezegenin ‘mekanın sonunu’ başlatmış olduğunu” ifade eder (Karaduman 2010).

3.7.4. Küresel Teknolojik Değişkenler

Teknolojide hızlı gelişme ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı yapı, işletmeleri yoğun ve hareketli bir rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirmeye mecbur kılmaktadır. Bu durumda yenilik, birçok ülke ve işletme için rekabet üstünlüğü elde

etmenin temel dayanağı olmaktadır. Küresel ekonominin kuralları, bir işletmenin rekabetçi pazar şartlarında ayakta kalabilmesi için ya yenilikleri yakından takip ederek örgütsel yapılarına uygun şekilde adapte etmeyi ya da yeniliklerin bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini mecburi tutmaktadır. Bu yaklaşımla, bir işletmenin yenilik odaklı stratejilere sahip olması, hem rekabet gücünü artırmasında hem de varlığını koruma ve sürdürülebilirliğini sağlaması konusunda önemli katkı olacaktır. Yenilikçiliğin en önemli aracı ise araştırma ve geliştirme faaliyetleridir (Şahin 2007).

Teknoloji yönetimi ile stratejik yönetimin ayrı ayrı yürütülmesi, her iki disiplinin karmaşıklığı nedeniyle işletmelerin yönetsel sıkıntılarla karşılaşmasına neden olur. Bu dolayı araştırmacılar, geleneksel stratejik düşünme ile modern yüksek teknoloji endüstrisinin ihtiyaçlarını birleştirmek zorunda olmuşlardır. Bu sınırlar içerisinde stratejik teknoloji yönetimi faaliyetlerinin işletmenin stratejisi ile bağlantılı olması bir mecburiyet olup, buradaki temel hedef stratejik yönetim kapsamındaki teknolojiye yönelik faaliyetlerle iş alanlarını birleştirmek şeklinde gerçekleşmektedir. Geleneksel stratejik yönetim faaliyetleri genellikle bir işletmenin ürün ve iş yönlerine odaklanır. Buna rağmen stratejik teknoloji yönetimi iş bakımından teknoloji konularına dönüşümü ve bağlantının üzerinde durur. Bundan dolayı stratejik teknoloji yönetiminden, teknoloji nedeniyle oluşan belirsizlikleri, karmaşıklıkları ve iş dinamiklerini yönetmek için potansiyel bir çözüm sunması beklenir (Göral ve Çağlıyan 2011).

Gelişen yeni teknolojiler özellikle bilişim ve multi-medya teknolojileri; insanların çalışma biçimlerinden, hayatı yaşama biçimlerine, eğlence kültüründen ticari faaliyetlerine kadar pek çok alanda yeni yaşama biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan yeni uygulamalar pek çok alanda değişimi ve yeniden yapılanmayı zorunlu hale getirirken, değişim ve yeniden yapılanmaya yol açan zorlayıcı etkenler de şöyle sıralanır;

- Küreselleşme ve rekabet,
- Uluslararası ve bölgesel ilişkilerin önem kazanması,
- Bilgi teknolojilerindeki yeni gelişmeler,
- Malzeme teknolojisindeki yeni gelişmeler,

- Yeni teknolojik buluşlar,
- Yeni oluşan pazarlardan pay kapma mücadelesi,
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün beşeri sermaye olduğunun farkına varılması,
- Tüketicilerin bilinçlenmesi ve tüketici beklentilerinin değişme uğraması
- Uluslararası ticaretle standardizasyona gidilmesi olarak sıralanabilir (Akolaş 2011).

Teknoloji, çağdaş küreselleşmenin ticari faaliyetler ve dünya genelindeki diğer örgütler üzerindeki etkisinin arka planında yer alan destekleyici etkidir. Küresel çeşitliliğin etkisiyle ilişkili olarak bu fenomeni anlamak, kurumsal sermaye ve likidite tamponlarının, küresel piyasalarda beklenmedik gelişmeler için artırılmak zorunda olduğu bir dönemde ticari faaliyeti ve ürün hayat döngüsünü iyileştirmeye yardım edebilir (Christiansen 2013).

İnternet, dünyanın neresinde olursa olsun insanın her geçen gün artan “üretilen bilgiyi paylaşma, depolama ve bilgiye kolay ulaşım” istekleri paralelinde ortaya çıkmış, dünyayı çevreleyen dev bir teknoloji, ulusal küçük ağlardan oluşan devasa bir ağıdır. İnternetle ilgili birçok tanım yapılmış olsa da bu teknolojiyi tam anlamıyla açıklayıcı nitelikte bir tanımlama olmayacağı kabul edilmelidir. İnternet dev bir kütüphane, dev bir alışveriş merkezi, dünyanın en büyük üniversitesi ya da sanal dünya olarak tanımlanabilir. Bunun yanında çok daha farklı tanımlamalar da mevcuttur. İnternet, herkesin her yerden erişebildiği ve sınırsız bilgilerin olduğu sanal bir kütüphane şekline dönüşmektedir. İnsanlar internet üzerinden tatillerini planlayabilmekte, sağlık önerileri alabilmekte, arkadaşlarıyla buluşabilmekte, oyun oynayabilmekte ve daha birçok faaliyeti sanal ortamda yapabilmektedir (Yılmaz ve Horzum 2005).

İletişim aygıtları veya teknolojileri oldukça çeşitlidir. İnsanların günlük hayatlarında sıklıkla kullandıkları ve ilk akla gelen iletişim aygıtları ve araçları, telefon, televizyon, bilgisayar ve radyo olarak sayılabilir. Medya araçları olarak da tanımlanan bu iletişim araçları ve teknolojilerinin farklı şekilleri vardır; bunlardan bazıları video oyunları, filmler, slaytlar, televizyon, uydular ve bilgisayar olarak sıralanabilir. Bunların

dışında daha yeni teknolojileri ifade eden ve yeni iletişim teknolojileri olarak isimlendirilen, video disk, kablo televizyon, videoteks, teleteks, mikro bilgisayar, fiber optikler, lazerler, uydu iletişimleri ve veri aktarma ağları vardır. Yeni iletişim teknolojilerinin tam merkezinde ise birçok sosyal yaşam alanlarında önemli sosyal etkilere sahip olan bilgisayar yer almaktadır. Bilgisayar ve internet sayesinde bütün bu medya araçları bir arada kullanılabilir. İletişim teknolojilerinin çeşitliliğine karşın tek noktada birleştirilebilir hale gelmesi ve küreselleşmesi bu teknolojilerin en önemli özelliğini ifade etmektedir (Avcıoğlu 2011).

Günümüzde tüm iş süreç ve akışlarını internet ile uyumlu hale getirmek küresel piyasalarda rekabetin ön şartı konumundadır ve küresel sermaye açısından çekici olmak ülkelerin ekonomik durumlarını belirleyen en önemli etkenlerden biridir. Bu bağlamda dünya ile entegre olmak, içiçe olmak önemli bir hale gelmiştir (Civelek 2009). Bu durumu göz önünde bulundurarak küresel teknolojik değişkenlere verilen önem, küresel piyasalarda rekabet avantajını kaybetmemek için önemlidir.

Küreselleşme; ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi ve doğa sistemi açılardan dünya genelinde bütünleşme, dayanışma ve karşılıklı bağımlılığın artması olarak ifade edilmekte. Küreselleşme kavramı ile öncelikle her an daha fazla bilginin üretimi konusu üzerinde durulur. Başka bir açıdan bilginin gelişen medya organları ve internet de dahil olmak üzere bilişim ve iletişim aygıtları ile daha hızlı yayılmasını ifade edilmekte. Küreselleşmenin bir diğer önemli eksenini ise farklı ülkeler arasında ekonomik ilişkilerin artması ve bu uluslararası bağımlılık ilişkisi ile adeta yeni bir dünya ekonomisinin oluşumunu anlatılmaktadır (Çalışır 2012).

3.8.SEKTÖR ÇEVRESİ ANALİZLERİ VE DEĞİŞKENLERİ

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde, onların faaliyetlerine iyi veya kötü etki eden etkenler vardır. İşletmeler de stratejik yönetim faaliyetlerinde onları en yakından etkileyen etkenlerin sürekli değerlendirilmesi ve analiz edilmesini içeren alan yazında sıkça yer alan SWOT analizi kullanılarak değerlendirilmektedir. Bu bölümde sektör çevresi yaklaşımlarına değinilecektir.

3.8.1. Hükümet ve Yerel Yönetim Düzenlemelerine İlişkin Etmenler

Sosyal bilimler alanında hakim düşünce tartışmalarında devlet ve sermaye genel olarak birbiriyle dışsal, iki ayrı aktif, iki ayrı grup olarak değerlendirilmektedir. Devletin bir şey ya da ana etken olarak tanımlanması devletin sermayeye dışsal olarak görülmesini, bu ikisinin iki ayrı varlık olarak ele alınmasını beraberinde getirmektedir. Bu bakış açısından hareket edildiğinde “kamu politikaları” da bir belirleyici olarak devletin aldığı kararlar olarak değerlendirmeye dahil olabilmektedir. Dolayısıyla kamu politikaları ve siyasal karar alma süreçleri sermayenin ve genel olarak zengin sınıfın belirleyicilik ve etkinlik alanından ayrılmaktadır. Dolayısıyla hem devletin sınıf yapısı hem de kamu politikalarının şekillenmesinde sınıflar arası ve sınıf içi menfaat ve çatışmaların ortaya koyduğu rol görmezlikten gelinebilmektedir (Güzelsarı ve Aydın 2010).

İşletmelerin yenilik çalışmalarının başarısı büyük ölçüde uygulanacak hükümet politikalarıyla da ilgili olmaktadır. Her bölgenin farklı özelliklere sahip olması sebebi ile, bölgeye has politikaların uygulanması ve bölge özelliklerinin göz önünde bulundurulması büyük önem ifade eder. Hükümetler, öncelikle bölgesel politikalara ilişkin olarak bir takım amaçları belirlemelidir. Hükümetlerin, bu hedeflere varmak için uygulayacakları politikalarda şu konuları da göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- Her bölgenin kendine has sosyo-ekonomik yapısı bulunduğu göz önünde bulundurularak, bölgenin tecrübe ve kaynaklarını dikkate alan politikalar uygulanabilir.
- Öğrenmenin, üretmenin ve ekonomik büyümenin temelinde firmaların olduğunun farkında olarak, firma odaklı politikalar uygulanabilir.
- Bölgenin yapısına uygun şekilde sektörlerin bölgeye getirilmesi sağlanmalı, bu amaca uygun politikalar hayata geçirilmelidir.
- Öğrenme, bilgi birikimi ve yeniliğin, rekabet gücünün anahtar unsuru olduğu göz önünde bulundurularak, kalkınma politikalarında da bu konulara yönelik bir rekabet gücü amaçlanmalıdır (Sungur ve Keskin 2012).

Özellikle küresel ekonomide hızlı değişimlerin yaşandığı ve belirsizliklerin olduğu var olan konjonktürde uluslararası gelişmelere ve değişimlere ülke ekonomisinin uyumlandırılması, aynı zamanda kalkınma stratejilerine uyumlaştırılması için sanayi sektörüne verilecek olan destekler önem kazanmıştır. Gelişen ekonomilerde kamunun sanayi sektörüne vereceği destek, ülke sanayisinin kurulması, korunması ve rekabete uygun hale getirilmesi için zorunlu bir hal almıştır. Türkiye'nin son yıllarda yaşadığı ekonomik büyümeye ilişkili olarak bankacılık sistemi, başarılı kamu maliyesi uygulamaları ve küresel piyasalara güven veren olumlu bir görüntü vermesi, bu tür teşvik sistemleri ile yatırım ortamının iyi bir seviyeye varması beklentisini güçlendirmektedir. Bu doğrultuda yeni teşvik sisteminin, ekonomide makro istikrarı koruyarak ülke ekonomisine olumlu destek vermesi ve yatırımlara hız kazandırması beklenilmektedir (Akdeve ve Karagöl 2013). Kamu veya hükümet politika ve programlarının olumlu görüntüsü yatırımcıyı cesaretlendirmekte ve yatırım yapmaya itmektedir. İşletmeler yatırım kararları alırken hükümet politika ve uygulamalarını, makro ekonomik gelişmeleri takip etmekte ve analiz ederek stratejik karar ve seçimlerini yapmaktadır.

3.8.2. Finansal Kurumlara İlişkin Etmenler

Çelikdemir'in (2011) yaptığı bir çalışmada işletmenin boyutu ne olursa olsun finans piyasalarının ve kurumlarının işletmeyi nasıl etki ettiği şu şekilde aktarılıyor; KOBİ'ler kısa vade finansman ihtiyaçlarını karşılamak için değişik kaynaklar kullanabilirler. Bu kaynakların ilki, genellikle bankalardan sağladıkları kredilerden oluşmaktadır. Uzun vade finansman sağlanmasında bankalar ve diğer finansal kuruluşlarının hiçbiri KOBİ'lere gereken krediyi vermede kendi kaynaklarını kullanmayıp, bunun yerine, KOBİ'lere kefil olup yurtdışı kaynakların kullanılmasını sağlamaktadırlar. Bunlardan hariç, KOBİ'lerin desteklenmesi amacıyla kurulan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından sağlanan finansman kaynakları da vardır (Çelikdemir 2011).

Gelişmekte olan ülkeler genellikle, hedef sektörlerle yönelik banka kredisini yönetmek, finansal kurumların işlemlerini ve faiz oranlarını düzenlemek adına banka

temelli sistemlere etki edebilmektedir. Onların amacı, gelişmemiş finansal piyasaların üstesinden gelerek verimli yatırıma ilişkin finansal kaynaklara yönlendiren ekonomiyi yaygınlaştırmak idealini bulundurmaktadır. Fakat bu finansal baskı, düşük tasarrufa, yatırım oranlarına ve ciddi yolsuzlukları beraberinde getirebilmektedir. Buna göre, tüm dünyada özellikle gelişmekte olan ülkelerde, finansal liberalizasyon dalgası ve banka temelli sistem, finansal sistemin oranını değiştirici etki etmektedir (Onur 2012).

Günümüzde finansal piyasalarda gelişme ve finansal ürünlerdeki çeşitlenme büyüyerek ilerlemektedir. Finansal kurumlar, finansal piyasalarda finansal araçların aktarılması ve dönüştürülmesi fonksiyonunu gerçekleştirerek hem fon kullanan ve hem fon sunanlara hizmet ederek şu faydaları sağlar:

- 1-Fon maliyetini düşürmek,
- 2-Riski düşürmek ve dağıtmak,
- 3-Vade düzenlemesini yapmak,
- 4-Miktar düzenlemesi yapmak,
- 5-Finansal danışmanlık hizmeti sunumu yapmak (Gümüştekin ve Yörük, 2002).

Finans sistemi, özellikle de bankacılık sektörü, ekonomik büyüme ve kalkınmanın öncüsü rolündedir. Küreselleşen dünyada fon akışlarını yöneten, uluslararası politikaların şekillenmesinde, makroekonomik istikrarın sağlanmasında önemli rol oynayan finansal kuruluşlar, bütün dünyayı etkileyebilmekte ve dolaylı yollarla da olsa çevreye, insan haklarına ve sosyal adalete hatırı sayılır şekilde katkı ya da zarar verebilmektedirler. Çünkü sektörü fark etmeksizin bütün işletmelerin ihtiyacı olduğu fonlar, finansal kuruluşlar sayesinde temin edilebilmektedir. Bundan dolayı finans sisteminin sürdürülebilir kalkınma ile ilgili yapacağı faaliyetler diğer bütün sektörleri etkileme ve yönlendirme gücüne sahiptir. Günümüzde finansal kuruluşların çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği etkileme güçlerinin büyüklüğü geniş bir kitle tarafından kabul edilebilmektedir (Kaya 2010).

Şener'in (2012) yaptığı çalışmada bırakalım finans piyasalarının ve kurumların işletmeye etkisini ülkenin kalkınmasında bile önemli bir yer ifade ettiğini şu ifadelerle

görmekteyiz; Ülkeler arasında yapılan kıyaslamada ülkelerin finansal sistemlerinin gelişmişliği ile ekonomik büyüme arasında önemli bir korelasyon olduğu gözlenmektedir. Bazı ülkelerde finansal sistemin esasını bankacılık oluştururken, bazılarında doğrudan finansman sistemleri hâkim durumdadır. Bankacılık ya da sermaye piyasalarının tek başlarına finansal sistemin gelişmişliği ya da ekonomik büyüme üzerindeki etkilerinin ele alınması ekonomik sorunların çözümünde sınırlı bir fayda sağlayacak olup, esas soru en uygun finansal sistemin nasıl olması gerektiği sorusu olacaktır. Gelişmiş bir hukuk sistemiyle düzenlenen ve desteklenen, doğrudan ve dolaylı finansman modellerinin en uygun şekilde şekillendiği bir finansal sistemin kalkınmada en uygun seçeneklerden birisi olacağını ifade etmek mümkündür. Böyle bir sistem, finansal kararların alınmasında verimliliği arttıracak, en uygun kaynak dağılımını sağlayacak, sonrasında da ekonomik büyümeye katkı sağlayacaktır (Şener, 2012).

3.8.3. Sendikal Kurumlara İlişkin Etmenler

Bir toplumda var olan, bir takım insanlar aralarında ortaklaşa menfaatler olduğunun farkına varıp, bunun şuuru ererler ve kamu görevlileri üzerine etki ederek hedeflerine ulaşmak için örgütlü bir şekilde çalışırlarsa bir baskı grubu meydana getirebilirler. Baskı grubu çalışmalarının temelinde yatan sebepler ekonomik olmakla birlikte ahlaki, dini, ırki ve benzeri sebepler de baskı gruplarının şekillenmesine sebep olabilir (Yanık 2004). Sendikalar da bu şekilde aralarında menfaat bağı olan işletme çalışanları tarafından kurulmakta ve işletme yönetimine öncelikle ekonomik haklar ve sonrasında da sosyal hakların korunması üzerinden baskı grubu oluşturabilmektedirler. Özellikle sendikalı işçi çalıştıran büyük işletmelerde, sendika bir baskı aracı haline gelmekte ve işletmenin yönetim stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir.

İşletmeler geçen zaman içinde küçülerek toplu pazarlık gücünü zayıflatma stratejileri izlemektedirler, bu da bölünmüş sözleşme yapılarını ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel sözleşmelere göre bölünmüş sözleşme yapılan pazarlık konulan ve müzakereciler açısından önemli bazı değişiklikleri içermektedir. İşletme sözleşmeleri teknoloji, işin niteliği ve vasıf etkenlerinin değerlendirilmesine imkan verir. Böylece

sendikalar işletmede pazarlık partneri olarak değerlendirilebilmektedir. İngiltere’de işyeri sendika temsilcileri pazarlık partneri olarak değerlendirilirken, Almanya’da bu konudaki aktör çalışma konseyleri olmaktadır. Fransa’da ise sendika delegeleri bu alanda daha önemli bir noktada olmaktadırlar (Öksüzömer 2000). Görüldüğü üzere işletmeler için ülkelere göre sendika etken grupları da değişkendir. Özellikle uluslararası firmalar bu etken grupları göz önünde bulundurarak sendikal ilişkileri biçimlendirebilirler.

Şu örneğe bakarak işletmelerin sendikaları ne denli önemsemeleri gerektiği meseleyi daha iyi yansıtabilmektedir; Çalışanları motive etme gücüne sahip bir iş ortamı oluşturmada belki de en radikal tecrübe 1800’lerin sonlarında Amerika’da Pullman Şirketinde gerçekleşmiştir. George Pullman, içinde kiralık evler, mağazalar, okullar, bir kilise, ve fabrika bulunan bir şirket kasabası inşa etti. Pullman’ın böyle bir kasaba oluşturmaktaki hedefi çalışanların bir topluluk hissi geliştirmesini sağlamaktı. Ancak, Amerikan ekonomisinde daralma yaşadığı zaman, Pullman’daki işler bozulmaya başladı. Pullman, kasabadaki fiyatları azaltmaksızın çalışanlarının ücretini düşürdü. Bunun sonucu olarak, çalışanlar bir sendika örgütlenme girişimine kışkırtıldılar. Daha sonra Pullman’ın çalışanları greve başladı, isyanlar meydana geldi ve sonunda düzeni sağlamak üzere kasabaya Federal Birlikler girdi (Türker 2005).

3.8.4. Endüstri Rekabet Analizi

Rekabet stratejisi, bir işletmenin içinde yer aldığı sektör ya da sanayi dalını rekabet açısından analizinin yapılması; ardından kendi piyasasındaki rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak ve böylelikle işletme amaçlarına ulaşmak için yapmak istedikleri ya da yaptıklarını ifade eder. Rekabet stratejisinin nasıl geliştirileceğini Harvard Üniversitesinden Michael E. Porter, 1970’lerde formüle etmiştir. Porter’a göre, işletme önce Beş Rekabet Stratejisi Modeli’ni devreye sokarak sektör ve rekabet analizi yapmak durumundadır (Gültekin 2013). Geleneksel uluslararası ticaret tezleri, nispi avantajların, ülkelerin gelecek nesillere bırakabileceği faktör havuzlarında var olduğunu ifade eder. Bu faktör havuzları; ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi kavramları içermektedir. Porter ise, ulusların vasıflı işgücü, güçlü teknoloji, bilgi birikimi ve kültür

gibi kendi ileri faktör havuzlarını oluşturabileceğini ifade eder. Porter, Ulusal Avantajın Belirleyici Unsurlarını Rekabet Elması Modeli ile ifade etmiştir. Porter, bu model ile, firmaların rekabet üstünlüğü geliştirmelerinde etkiye sahip dört etkeni modellemiştir. Elmanın dört köşesinde “faktör koşulları”, “talep koşulları”, “firma stratejisi ve rekabet yapısı” ve “ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı” bulunmaktadır. Porter, bu elmas modelini hangi işletme ve endüstrilerin rekabet avantajına sahip olduğunu tespit etmek için kullanmış, ilgili ve destekleyici endüstrilerin önemi, kümelenmelere olan ilgiyi teşvik etmiştir. Bu model ülkelerin endüstrileri için kurabileceği alanları ifade eder (Bulu, 2004). Strateji kavramıyla “rekabet stratejileri” kuramına öncülük eden Porter, stratejistin işini “sektördeki rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmanın yollarını araştırmak” ve bunun en iyi yolunun ise, iyi bir endüstri rekabet analizi yapmak olduğu üzerinde durmuş ve sektörde rekabeti etkileyen güçleri beş kuvvet olarak modellemiştir. Bu beş kuvvet sırasıyla; Mevcut rakipler, Sektör yeni girecek firmalar, İkame ürün ve hizmetler, Tedarikçiler, ve Alıcılardır (Bağrıaçık vd. 2013).

Özellikle 1980’ler “post-fordizm” tartışmasının yoğun yaşandığı ve endüstriyel bölgeler kavramına olan önemin arttığı zamanlardır. 1990’ların başlarından itibaren de Porter’ın yeni önerileri ile kümelenme dinamiklerinde gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler kümelenme ile rekabet arasındaki ilişkinin incelenmesi konusunda da yeni bakış açıları ortaya koymuştur. Kümelenme, işletmeler arası ilişkiler ile kümelenmenin dış unsurlarının yapılandırıldığı ve birbirinden tamamen farklı işletmelerin birbirleriyle etkileşiminden rekabet avantajı kazandığı bir süreç olarak benimsenmekte ve kümelenme süreci rekabeti üç biçimde etkilemektedir;

-Küme içinde yer alan firmaların verimliliğini arttırarak,

-Gelecekte verimliliğin artmasını destekleyen yeniliklerin yönünü ve hızını etkileyerek,

-Kümenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş oluşumlarını destekleyerek. Bu durum beraberinde kümelenme bakış açısı; ekonomilerin bölgesel kalkınma, rekabet algısını öğrenme ve ölçme, işletmelerin rekabet güçlerinin artması, ülkelerin yeterliliklerinin ve rekabet değerlerinin öğrenilmesi için kullanılmasına imkan vermiştir (Arıcıoğlu vd. 2013).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırma sonuçlarının analizi ve modellenmesi için gerekli olan analiz yöntemi, araştırma alanına ilişkin genel bilgiler, araştırmanın amacı, yaklaşımı, kapsamı, evren ve örnekleme, uygulanan ankete ilişkin bilgiler, araştırmanın modeli ve ölçme modeli, araştırmanın hipotezleri, varsayımları, sınırlılıkları ve bazı gerekli istatistiki bilgilere yer verilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı; bu bölümde daha önceki bölümlerde detayı verilen, çevre etkenlerinin kurumsal strateji seçimine etkileri ile teorik bilginin uygulama alanı, neden bu büyük ölçekli inşaat firmalarının seçildiği ve bu çalışmada hangi firmaların, hangi kısıtlara göre belirlendiği hakkında bilgilere yer verilecektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

İnşaat sektörü görüldüğü gibi diğer sektörleri hareketlendirebilen, ekonomik sistem içinde ağırlığı oldukça hissedilen bir yapıya sahip. Türk inşaat firmaları Türkiye'nin küresel ekonomik rekabetinde önemli bir üstünlük aracı olabilir, bu ayrıca bir araştırma konusu olarak da değerlendirilebilir. Önemli olan şu ki yukarıda verilen bilgilerden yola çıkıldığında Türk firma sayısı arttıkça ve üst sıralar tırmandıkça araştırmaya konu olan firmalarda görüldüğü üzere farklı yatırım seçenekleri ile ülke ekonomisine dışardan getirilen döviz, yatırıma dönüşmektedir.

Büyük ölçekli inşaat firmalarının stratejik yönetimlerine ve stratejik seçimlerine önem vermeleri onların varlığını sürekli hale getirebileceği, ülkeye getirilen dövizin sürekliliğine ve üretim endüstrisi yatırımlarının artacağı gözlenebilmektedir. Yine daha önce belirtildiği gibi, büyük ölçekli Türk inşaat firmalarının çok yüksek bir rekabet ortamında oldukları ve tehlikelerle dolu bir sektörde faaliyet gösterdiğini ifade etmiştik.

Bu yoğun rekabet ortamında büyük ölçekli inşaat firmalarının, zarar görmeden faaliyetlerine devam edebilmek için sürekli çevre etkenlerini göz önünde bulundurmaları gerektiğini ve bu değerlendirmelerle işletmeyi en iyi rekabet edebilir hale getirecek strateji tipi seçilmelidir.

Büyük ölçekli inşaat firmalarının yatırım çeşitliliği yapan, esas faaliyet konusundan farklı sektörlere yatırım yaparak, kurumsal (üst yönetim) stratejileri uygulayan organizasyonlar olduğu yine yapılan araştırmalarla ortaya konduğundan dolayı; hangi çevre etkenlerinin etkisiyle hangi kurumsal strateji seçilmektedir? Yapılan çalışma bu sorunun cevabını aramaya yönelik olarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın kapsamı Türkiye Müteahhitler Birliğine üye inşaat firmaları olarak belirlenmiştir. Birliğe üye olan büyük ölçekli inşaat firmalarının sayısı 140'tır. Bu firmalar içinden işletme değerleri 1 milyar dolar ve üzeri olan işletmeler tercih edilmiştir. Değerlendirmeler son beş (5) yıllık gelişmeler göz önünde bulundurularak araştırılmaktadır. Bu açıdan zaman kısıtı da bulunmaktadır Bu birliğe üye olan işletmelerin hepsi; 2012/3834 sayılı Değişiklik Yönetmeliği'ne dayanarak hayata geçen "4 Kasım 2012 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 2012/3834 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki Yönetmelik (Yönetmelik) ile 2005/9617 sayılı "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik"te bazı değişiklikler yapılmıştır." (www.vergigundem.com: www.remigazete.gov.tr). Yönetmelik esas alınarak kapsam belirlenmiştir. Bu yönetmelik ile büyük ölçekli inşaat firmaları kısıtına adı geçen birlik üyeleri uymaktadır. Kısıta baktığımızda bu firmaların Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları olduğu anlaşılmaktadır.

İnşaat veya müteahhitlik firması denildiğinde aslında sayı Türkiye'de oldukça fazladır. Bu sayının 2013 yılı itibari ile 150.000'ne yakın olduğu ifade edilmektedir (Sabah 2015).

Tablo 2. Yönetmelik Değişikliği İle KOBİ Sınıflandırması (vergigundem 2015)

	2005/9617 sayılı Yönetmelik	2012/3834 sayılı Değişiklik Yönetmeliği
Mikro işletme	10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri ile 1 milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler	10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler
Küçük işletme	50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler	50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler
Orta büyüklükteki işletme	250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler	250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler

4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, Türkiye Müteahhitler Birliği üyesi olan şirketlerdir. Bu şirketlerden Yüksel Holding ve GÜRİŞ holding örneklem olarak seçilmiştir. Bu iki şirketle görüşme, görece daha küçük bir müteahhitlik şirketi sahibi olan Efendi BARUTÇU vasıtası ile ikili ilişkiler kullanılarak sağlanmıştır. Araştırmaya katılanlar, şirketlerin üst düzey yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında uygulanan anketlere 224 çalışan katılmıştır. Uygulanan anketlerin bazı soruları boş bırakılmıştır boş bırakılan bazı sorulara SPSS paket programında bilimsel olarak Kabul edilen ve uygulanan kayıp very atama yöntemi ile ortalama puanlar atanmış ve veri analizi bu şekilde yapılmıştır.

Bu firmalar arasında örneklem için öncelikle Güriş Holding kurucusu İdris YAMANTÜRK ile yüz yüze görüşülerek anket yapılmış ve araştırma konusu hakkında mülakat yapılmıştır. Güriş ile yapılan görüşmden sonra bir başka büyük ölçekli inşaat

firması olan Yüksel İnşaat yönetim kurulu üyesi Sazak ailesinden Süleyman SAZAK ile ilişkiler kurulma çalışması yapılmış ve uzun uğraşlardan sonra görüşme sağlanmıştır. Yine Süleyman SAZAK ile yüz yüze görüşülmüş ve anket uygulanmıştır.

Bu örnekleme özellikle potansiyel denekleri belirlemenin zor olduğu zaman kullanılır. Bu teknikte denekler tanıdıkları kişileri araştırmaya gönderirler. Bu kişilerde tanıdıkları kişilere gönderirler ve bu belli bir noktaya kadar devam eder. Tepeden aşağıya yuvarlandıkça büyüyen kartopu gibi örneklem hacmi giderek büyür. Bu ulaşılması zor ve bilinmeyen deneklere ulaşmak bakımından yararlı olmakla birlikte bir dereceye kadar yanlı olma riski de vardır (www.akademikdestek.com). Böyle bir riske karşın büyük ölçekli inşaat firmalarının holding tipi firmalar olması, yöneticilerinin yoğunluğu, coğrafi temele dayalı, ürüne dayalı örgütlenmiş firmalar olması, yurtdışı merkezlerinin varlığı dikkate alınarak bu yöntem tercih edilmiştir. Bu yöntem sayesinde tepe yöneticilere sembolik anketler yapılmış onların örgüt içi güçlü ilişkisi değerlendirilerek yöneticilerin referansları ile internet üzerinden hazırlanan elektronik anket adres uzantıları yönetim kademelerinde çalışanlara gönderilerek veriler elde edilmiştir.

GÜRİŞ Holding

Gürış Holding 1958 yılında Elektrik Yüksek Mühendisi İdris YAMANTÜRK tarafından kolektif şirket olarak kuruldu ve yaptığı ilk proje Kırıkkale-Elmadağ enerji nakil hattı oldu. Daha sonra bazı yol, liman ve ıslah inşaat projelerini gerçekleştirdi. 1968 yılı Gürış için bir dönüm noktası oldu. Bu yılda Dalaman kağıt ve selüloz fabrikası inşaatı ile sanayi inşaatı projesini gerçekleştirdi ve PARSAN Makine Parçaları Sanayi A.Ş. kurularak ilk ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini hayata geçirmiş ve başarılı olmuş oldu. 1981 yılında ilk yurt dışı ofisi Almanya'da açıldı. Liman inşaatları, yol projeleri, metro, tramvay hatları derken GÜRİŞ bugün özellikle enerji yatırımlarına ağırlık vererek Türkiye'nin önemli şirketlerinden biri haline gelmiştir. GÜRİŞ'in başarı mimarı şüphesiz ki İdris Yamantürk'tür.

**Tablo 3. GÜRİŞ Holding Bağlı Şirketler Gurubuna Ait Bilgiler
(Gurisholding 2015)**

	İNŞAAT	GÜRİŞ İNŞAAT A.Ş.
		MİR MÜHENDİSLİK A.Ş.
		OOO AVRASYA LTD. ŞTİ.
	SANAYİ	GÜRİŞ MAKİNE A.Ş.
		GÜRİŞ ENDÜSTRİ A.Ş.
		PARSAN A.Ş.
		ASİL ÇELİK A.Ş.
		OMTAŞ OTOMOTİV A.Ş.
		GÜRİŞ RAKKA ÇİMENTO A.Ş.
		AL-HASAKEH ÇİMENTO A.Ş.
	ENERJİ	MOGAN ENERJİ A.Ş.
		GÜRMAT ELEKTRİK A.Ş.
		EOLOS RÜZGAR ENERJİ A.Ş.
		BELEN ELEKTRİK A.Ş.
		WEST CRIMEA WES
		BORDO ELEKTRİK A.Ş.
		ORTAN DOĞALGAZ A.Ş.
		OLGU ENERJİ A.Ş.
		CÖMERTOĞLU ENERJİ A.Ş.
		DERNE ENERJİ A.Ş.
		GİMAK ENERJİ A.Ş.
		TAHTA ELEKTRİK A.Ş.
		MCK ELEKTRİK A.Ş.
		GG DOĞALGAZ A.Ş.
	TURİZM	MİRAJ TURİZM A.Ş.
		MOGAN HAVACILIK A.Ş.
	MADENCİLİK	SANTRAL MADENCİLİK A.Ş.

Tablo 4. Yüksel İnşaat ve Bağlı Grup Şirketler (Yüksel, 2015)

	İnşaat, turizm, finans, bilgi teknolojisi, imalat, güvenlik, savunma ve yatırım gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren grup şirketleri 1997 yılında Yüksel Holding çatısı altında toplanmıştır.
	Yurt içi ve yurt dışında yüksek teknolojili altyapı ve üstyapı taahhütleri üstlenmektedir.
	Suudi Arabistan'da altyapı ve üstyapı taahhütleri yürütmektedir.
	Gaziantep ve Ankara'daki fabrikalarında beton, betonarme, ön gerilmeli beton boru ve kiriş imalatı yapılmaktadır.
	Her türlü elektromekanik mühendislik, montaj, taahhüt, proje danışmanlık hizmetleri ile Ankara Organize Sanayi Bölgesi'ndeki fabrikalarında elektrik pano montajı ve elektrik boru imalatı yapılmaktadır.
	Savunma sistemleri üzerine mühendislik ve araştırma-geliştirme (Ar-Ge) çalışmaları yaparak, düşük maliyetle gelişen teknolojiye uyumlu sistem çözümleri ve ürünleri meydana getirmek, geliştirmek, her koşulda devamlılığını ve entegre lojistik desteğini sağlamayı amaçlamaktadır.
	Bilgi işlem ve enformasyon teknolojisi alanında faaliyet göstermektedir.
	Tüm sigorta branşlarında hizmet vermektedir.
	Modern yat filosu ve yelken okulu ile, Marmaris'de yat turizmi hizmetleri vermektedir.

	Her türlü Uluslararası ve Ulusal güvenlik hizmeti sunmaktadır.
	Elektrik enerjisi üretmek ve satmak amacıyla kurulmuş bir firmadır.
	Meksa Yatırım bireysel ve kurumsal müşterilerine kapsamlı sermaye piyasaları aracılık hizmetleri sunmaktadır.
	Hijyen, servis, peyzaj, temizlik, organizasyon, otomotiv ve güvenlik sistemleri alanında hizmet vermektedir.
	Elektrik enerjisinin toptan ticareti ile birlikte ithalat ve ihracat faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.
	Özellikle havacılık sanayine yönelik kompozit parça ve komponent imalatı ile takım / aparat tasarım ve imalatı yapmak amacıyla kurulmuştur.
	Yüksel Enerji Holding A.Ş. enerji konusunda faaliyet gösteren grup şirketlerini bir çatı altında toplamak üzere 2008 yılında kurulmuştur. Pay sahibi olduğu enerji faaliyeti bulunan şirketlerin, finansman, yatırım, organizasyon ve yönetimlerini toplu bir bünye içerisinde çözümlemek amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bilindiği üzere Türkiye inşaat sektörü açısından hızlı gelişen, GSMH içinde yüksek bir değere sahip olan inşaat endüstrisine sahip bulunmaktadır. Türk inşaat firmaları bulunduğu jeostratejik konumundan dolayı Orta Asya, Arap Yarım Adası ve Balkan coğrafyasında bulunan inşaat projelerini gerçekleştirmekte ve Dünyanın önemli firmaları içinde Türk firmaları da günümüzde yerini almaktadır.

Türkiye Mütcaahhitler Birliği'nin yaptığı bir habere göre (2014); "Uluslararası inşaat sektöru dergisi ENR'ın (Engineering News Record) mütcaahhitlerin bir önceki yılda ölkeleri dışındaki faaliyetlerinden elde ettikleri gelirleri esas alarak yayınladığı "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Mütcaahhidi" listesinde 2012 verilerine göre 38 olan Türk mütcaahhitlik firması sayısı 2013 yılı verilerine göre Ağustos 2014 ayında yayımlanan listede 42'ye yükselmiştir. Bu sayı ile Türkiye, 62 firma ile listede birinci sırada yer alan Çin'in ardından dünyada ikinci sıradaki yerini korudu. Üçüncü sırada ise 31 firma ile ABD bulunuyor. ENR'ın bültenin açılış cümlesinde kaydettiği, "Sonuçta bu rekabetçi bir Dünya...Büyük inşaat firmaları için işin miktarı artıyor ama müşterilerin talepleri ve rekabet de kızışıyor" değerlendirmesi, uluslararası inşaat sektörünü özetler nitelikte. En büyük 250 Uluslararası İnşaat Firmasının pazar büyüklüğü 2013 yılında bir önceki yıla göre %6.4 artarak 543.97 milyar ABD Dolarına ulaştı. ENR listesindeki 42 Türk firmasının 2013 yılı gelirleri toplamı ise %21.4 artışla 20.4 milyar ABD Doları olarak gerçekteşti. Türk firmalarının toplam gelirdede, 2012 yılı rakamları ile %3.3 olan payı 2013'dede %3.8 olarak gerçekteşti. Türk mütcaahhitlerin bölgesel gelirlerdeki payı Afrika'da azalırken başta Ortadoğu olmak üzere Avrupa ve Asya'da artış gösterdi. İşpanya 13 firma ve toplam pazardan aldığı %14.7'lik pay ile en büyük pazar payına sahip olma özelliğini korurken, ABD'nin pazar payı 2013 yılında 2012'ye kıyasla dünya genelinde %14'den %13'e gerilemiş durumda, Çin'in 62 firmasının pazar payı ise dünya genelinde %13.1'den %14.5'e yükselmiş bulunuyor. Uluslararası pazarlar değerlendirmesinde; Asya toplam 146.5 milyar ABD Doları ile en büyük pazar görünümlüdeyken, onu 111.9 milyar ABD Doları ile Avrupa ve %7.7 küçölerek 84.1 milyar ABD Dolarına gerileyen Orta Doğu takip ediyor. Kuzey Afrika pazarındaki gelişmeler de bu pazarda %6.5 daralmaya sebep olmuş gözüküyor. Türk mütcaahhitlik firmaları Kuzey ve Latin Amerika pazarlarında neredeyse hiç yer almazken rekabetin en çetin olduğu Asya, Ortadoğu ve Afrika pazarlarında yer kapmaya çalışıyor. Çinli firmalar Afrika pazarında, Koreli firmalar ise Ortadoğu pazarında en büyük rakibimiz olmayı sürdürüyor" (TMB 2015).

Tablo 5. ENR Dergisi Dünya İnşaat Firmaları Sırası

2014	2013	FİRMA ADI
52	79	ENKA
53	64	RÖNESANS
83	103	TAV
86	90	POLİMEKS
	85	TEKFEN
103	129	İC İÇTAŞ
107	94	ANT YAPI
116	150	NATA
127	159	YAPI MERKEZİ
132	124	YÜKSEL
138	135	ONUR
146	127	CENGİZ
150	200	HAZİNEDAROĞLU
153	145	ATLAS
157	111	ÇALIK ENERJİ
162	176	ALARKO
163	180	LİMAK
169	171	KAYI
172	146	MAPA
176	182	ESER
179	208	NUROL
184	-	İLK İNŞAAT
187	198	SUMMA
191	-	BAYBURT GRUP
194	189	ASLAN YAPI
195	174	KONTEK
198	201	TACA
200	190	METAG
203	196	RASEN
206	118	GAMA
212	213	YENİGÜN
215	215	LOTUS
217	188	TEPE
219	242	KOLİN
224	203	DOĞUŞ
228	243	GÜRBAĞ
230	240	STFA
235	237	GAP
242	-	ZAFER
245	-	AE ARMA ELEKTROPANÇ
247	-	GÜLERMAK
249	-	TML

4.3.1. Türk İnşaat Sektörü

İnşaat sektöründe son yıllarda gözle görülür bir değişim gerçekleşmektedir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, bilgi teknolojilerinde gerçekleşen hızlı gelişim ve inşaat teknolojilerinin gittikçe karmaşıklaşan yapısı bu sektörde yer alan birçok organizasyonu pazarda rekabet edebilmek için yeni çözüm bulmalarını mecbur kılmaktadır. Türk inşaat endüstrisinde yer alan bir çok organizasyon da pazar payını artırmak için benzer sorunların üstesinden gelmek zorundadır (Akıner vd. 2010).

Uluslararası pazarlar inşaat firmaları için farklı fırsatlar sağlasa da genel olarak oldukça riskli alanlardır. Uluslararası alanda yapılan projelerde, mühendislik ve inşaat firmalarının başarı sağlaması için ‘firmaya özgü faktörler’ ile ‘proje losyonuna özgü faktörler’ gibi etmenleri öneminin farkında olmak gerekmektedir. Küresel rekabetçilik, inşaat sektöründe her yıl meydana gelen değişimler ve firmaların mevcut koşullar doğrultusunda kendilerini yenilemeleri nedeniyle gün geçtikçe önemini hissettirmektedir. Sektörde başarıyı kalıcı hale getirebilmek için rekabet gücünün kaynaklarının doğru şekilde analiz edilmesi ve değişen pazar koşullarına uyum sağlanması oldukça önem ifade eder (Özorhon ve Demirkese 2014). Değişen bu koşulları değerlendirmek ve gerekli stratejileri devreye sokmak inşaat şirketleri için hayati bir önem taşır.

Ulusal ve uluslararası alanda büyük deneyime ve potansiyele sahip Türk inşaat sektörü 200’den fazla alt sektör harekete geçirme özelliği ile lokomotif sektör ve büyük istihdam kaynağı olması özelliği ile sünger sektör olarak nitelendirilmektedir. Sektörün hemen hemen bütün üretimi yatırım malı sayılmaktadır. Sektör girdi sağlayan ve faaliyetlerini bu sektör bağlı olarak devam ettiren öteki sektörlerin katkısı da dikkate alındığında inşaat sektörünün GSMH içindeki payı yaklaşık %30 seviyesine ulaşabilmektedir (Eşkinat ve Tepecik 2012).

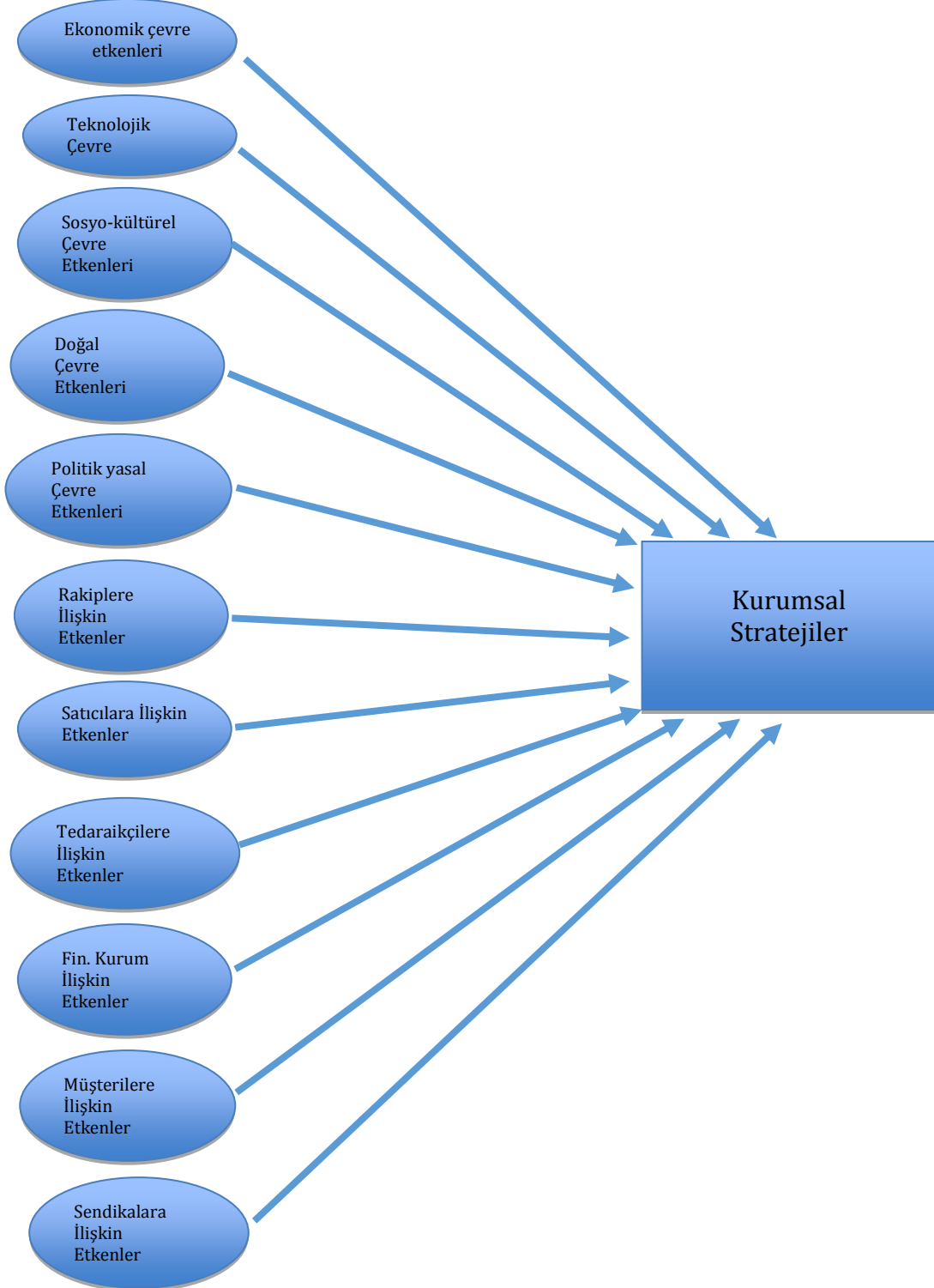
Türk Mütahhitler Birliği Türkiye’nin Küresel Rekabet Düzeyi Araştırma Raporu’nda (2010) Türk Ekonomisini şu şekilde değerlendirmiştir; “Türkiye, Dünya Ekonomik Forumu’nun 2005 raporunda 71. sırada iken 2007-2008 Küresel Rekabet

Endeksi sıralamasında 53. sıraya yükselmiştir. Türkiye'nin toplamda 18 basamak yükselerek bu noktaya gelmesi önemli bir başarı olarak görülmektedir. Bu performansın elde edilmesinde 2001 yılında yaşanan ekonomik krizin ardından uygulamaya geçen Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının ve getirdiği reformların olduğu düşünülmektedir. Söz konusu raporda Türkiye, AB'ye 2007 genişlemesi sırasında üye olan Bulgaristan ve Romanya'nın önüne geçmekle kalmamış aynı zamanda, daha önce AB'ye üye olmuş Yunanistan, Kıbrıs ve Malta'dan da daha önde yer almıştır. Benzer şekilde aynı dönemde Türkiye, BRIC ülkeleri arasında yer alan Rusya ve Brezilya'nın da önünde yer almıştır. Dolayısı ile 2001 krizini takip eden politik reformların meyvelerini verdiği düşünülmüştür. Buna karşın 2008–2009 raporunda söz konusu iyileşme yerini büyük bir düşüşe bırakmış ve Türkiye 10 sıra birden düşerek 63. olabilmıştır. 2009–2010 küresel rekabet endeksinde ise, performans açısından dengeli bir yapı arz ederek iki sıra üste çıkmıştır. 2010-2011 yılına geldiğimizde incelenilen ülke sayısında bir yükseliş olduğu (daha önce 133 ülke incelenilirken bu sene bu sayı 139'a çıkmıştır) ve Türkiye'nin 61. sıradaki yerini koruduğunu görüyoruz. Ancak Türkiye içinde bulunduğu 2.gruptan 3.gruba geçiş ülkelerindeyken bu sene 2.grup ülkeleri içinde değerlendirilmiştir. Bunun nedeni ise; OECD'nin (OECD, 2010) raporunda da belirttiği üzere Türkiye'nin GSMH'sinde %14'lük çok derin bir düşüş yaşamış olmasıdır” (TÜSİAD 2010).

Türkiye Müteahhitler Birliği 60. Yıl özel sayısı (2012) dünya inşaat geleceği öngörüsünü şu şekilde ifade etmektedir; “İnşaatın dünya toplam hasılasındaki %13.4 olan payı (Pazar büyüklüğü: 7.5 trilyon ABD Doları) 2020'ye gelindiğinde %70'e ulaşan bir artışla 12.7 trilyon ABD Dolarına yükselecektir, Bu büyümeye ABD'nin yanı sıra Çin, Hindistan, Rusya, Brezilya ve Polonya gibi büyük yükselen pazarlar öncülük edeceklerdir. Gelişmiş ülkeler ile yükselen pazarlar arasında kamu maliyesi politikaları açısından sonuçları itibariyle inşaat sektörü üzerinde ciddi etkiler yaratacak farklılıklar olacaktır. Bu süreçte gelişmiş ülkelerdeki bütçe açıkları kamu harcamalarını uzun yıllar boyunca sınırlamaya devam edecek , altyapı harcamalarında büyük artışlar yapılmasını olanaksız hale getirebilecektir”.

4.4. ARAŞTIRMA MODELİ

Yapılan çalışmaya yönelik literatür bilgileri doğrultusunda oluşturulan teorik model şekil 9’ da yer almaktadır.



Şekil 10. Teorik Model

4.4.1. Araştırma Hipotezleri

H1: Türkiye’de Ekonomik Çevre Etkenleri Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarının Stratejik Seçimlerine Etkiler

Büyük ölçekli inşaat firmaları gelişen ekonomik olaylardan ne kadar etkilenmekte ve bu etki bu firmalar için tehdit ve tehlike algısı mı oluşturmakta? Yoksa imkan ve fırsatlar mı sunmaktadır? Bu dış çevre etkeni 14 farklı soru ve ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır.

H2: Türkiye’de Teknolojik Çevre Etkenleri Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarının Stratejik Seçimlerini Etkiler

Bu ölçekte teknolojik çevre etkenlerinin tehdit mi yoksa bir fırsat mı? Sorusuna cevap aranmıştır.

H3: Türkiye’de Sosyo-Kültürel Çevre Etkenleri Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarının Stratejik Seçimlerini Etkiler

Sosyo-kültürel çevrenin büyük ölçekli inşaat firmaları için herhangi biri tehdit oluşturması veya fırsat oluşturması araştırılmak üzere bu ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır.

H4: Türkiye’de Doğal Çevre Etkenleri Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarının Stratejik Seçimlerini Etkiler

İnşaat firmaları faaliyet alanı gereği doğal çevre ile iç içe faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bu faaliyetler esnasında doğal çevreyi hem etkiler hem de doğal çevreden etkilenirler. Bu durum inşaat firmalarının faaliyetlerinde strateji seçimlerine önemli bir etkide bulunur.

H5: Türkiye’de Politik ve Yasal Çevre Etkenleri Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarının Strateji Seçimlerini Etkiler

Yasal bir düzende faaliyet yapan işletmeler yasal düzenlemelerden, hükümet politikalarından, seçimlerden, uluslararası anlaşmalardan, mecliste çıkan kanunlardan etkilenmektedirler

H6: Türkiye’de Devlete İlişkin Çevre Etkenleri Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarında Stratejik Seçimleri Etkiler

Devlet sisteminin piyasada varlığı büyük ölçekli inşaat firmalarının faaliyetlerini etkiler. Devletin uygulamaları inşaat şirketlerinin yönetsel ve operasyonel tutumlarını yön verir niteliktedir.

H7: Türkiye’de Rakipler Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarının Stratejik Seçimlerini Etkiler

H8: Türkiye’de Satıcılar Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarının Stratejik Seçimlerini Etkiler

Bütün sektörlerde olduğu gibi inşaat piyasasında da satıcılar işletmeler için önemli bir unsurdur. Satıcıların tutumları, kabiliyetleri, bulunabilirlikleri, süreklilikleri, inşaat firmalarının faaliyetlerinin zamanında ve işlerinin kaliteli bir şekilde yapılması kimi zaman fırsat sağlarken bazen de tehdit unsuru olabilmektedir. Bu sebeplere dayanarak işletmeler faaliyet planlarında satıcılar, strateji oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir.

H9: Türkiye’de Tedarikçiler Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarının Stratejik Seçimlerini Etkiler

Bu ölçeği kaynak bağımlılığı kuramı ekseninde değerlendirdiğimizde; işletmeler faaliyetlerinin devamını sağlamak için girdi sağlamak durumundadır. Bu girdiler enerji

hammadde olduğu gibi, insan kaynakları da olabilir. Büyük ölçekli inşaat firmaları uluslararası piyasada da yoğun bir şekild faaliyet gösterdiği için Türkiye’de herhangi bir sorun görmediği girdi kalemlerinde yurtdışı faaliyetlerinde sorun yaşayabilmektedirler. Bu riskler büyük ölçekli inşaat firmaları için tehlike veya fırsat da oluşturabilmektedir

H₁₀: Türkiye’de Finansal Kuruluşlar Büyük ölçekli İnşaat Firmalarının Strateji Seçimlerini Etkiler

Diğer sektörlerde olduğu gibi finansal kaynaklar işletmelerin faaliyetlerini önemli bir şekilde etkiler yabancı kaynaklarda önemli bir yere sahip olan finansal kuruluşlar, büyük ölçekli inşaat firmalarının stratejilerini etkiler. Hatta büyük ölçekli inşaat firmaları faaliyetlerinde kredi tahsislerine ayrı bir önem vermektedir.

H₁₁: Türkiye’de Müşteriler Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarının Strateji Seçimlerini Etkiler

Büyük ölçekli inşaat firmaları nihai tüketicilerden ziyade, daha çok alt yapı yatırımları, büyük kamu tesisleri, yol gibi yapılar yaptığı için müşteri portföyü farklılaşmıştır. Genellikle büyük ve tek müşteriler piyasada bulunmaktadır. Bu da müşterilere ilişkin farklı strateji geliştirmeyi mecbur bırakmıştır.

H₁₂: Türkiye’de Sendikalar Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarının Stratejik Seçimlerini Etkiler

Büyük ölçekli inşaat firmaları ölçek büyüklüğünden de kaynaklı olarak bünyelerinde çok sayıda personel barındırır. Personel çokluğu sendikalaşmayı beraberinde getirmektedir. Bu durum firmalar için bir tehdit unsuru olabilmektedir. Bu yüzden bu firmalar strateji seçimlerinde bu etkenin fakında olmaları gerekir.

H₁₃: Türkiye’de Firma İçi Dinamikler Büyük Ölçekli İnşaat Firmalarının Stratejik Seçimlerini Etkiler

İşletmelerin iç dinamikleri işletmeleri önemli ölçüde etkiler. Çalışanlar,

işletmenin yönetim biçimi, örgüt içi iletişim, örgüt kültürü gibi stratejik yönetim faaliyetinde büyük önem arz eden unsurlar strateji seçimi ve uygulaması içinde büyük bir etkiye sahiptir.

H₁₄: Türkiye’de Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları Çevre Etkelerini Dikkate Alarak, Kurumsal Strateji Olan Çeşitlendirme Stratejisi Uygulamaktadır.

Büyük ölçekli inşaat firmaları riskleri azaltmak ve gelirlerini farklı sektörlere dağıtmak üzere çeşitlendirme stratejilerini seçerler. Bu seçimlerde çevre etkenlerinin etkisi vardır.

H₁₅: Türkiye’de Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları Çevre Etkenlerini Dikkate Alarak İlişkili Çeşitlendirme Strateji Seçimi Yaparlar

Büyük ölçekli inşaat firmaları çeşitlendirme stratejisi seçerken, çeşitlendirmenin ilişkili olup olmamasına dikkat ederler.

H₁₆: Türkiye’de Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları Çevre Etkenlerini Göz Önünde Bulundurarak Çekilme Stratejilerini Tercih Edebilirler.

Büyük ölçekli inşaat firmaları birçok sektörde faaliyet göstermektedirler. Konjonktürel şartlar gereği bazı sektörlerden çekilme kararı alabilirler, bu kararı da uygularken çevre etkenlerini dikkate alarak çekilme stratejilerinden birini seçerler.

4.5. ARAşTIRMA ÖLÇEKLERİ

Yapılan araştırmanın ölçme kriterleri aşağıda Tablo 4.4-4.18’ de yer almaktadır.

Tablo 6. Ekonomik Çevre Etkenlerinin Araştırma Ölçeği

Ekonomik Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Enflasyon					
Döviz Fiyatlarındaki Değişimler					
Faiz Hadleri					
Vergiler					
Fon ve Kaynak Kullanımları					
Emisyon Hacmi					
Merkez Bankası Politikaları					
Uluslararası İlişkiler ve Rekabet Olanakları					
İthalat ve İhracat Olanakları					
Gümrük Mevzuatı					
Ekonomik Büyüme					
Tasarruf Oranları					
Kartelleşme & Tekelleşme Eğilimleri					
Yatırım Teşvik Alanları ve Oranları					

Tablo 7. Teknolojik Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği

Teknolojik Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Endüstrideki Teknolojik Değişim Hızı					
Sanayide Makinalaşma ve Otomasyon					
Sanayide Bilgisayar Kullanımı					
İşgücünde Yeni Beceriler Geliştirme Olanakları					
Çalışanların Yaratıcılığı					
Faaliyet Alanında Ar-Ge Yoğunluğu					
İkame Mal Teknolojisi ve Değişim Hızı					
Üretim Faktörlerinin Teknolojisi ve Değişim Potansiyeli					

Tablo 8. Sosyo-Kültürel Çevre Etkeni Araştırma Ölçeği

Sosyo-Kültürel Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Sosyal Değerlerde Değişmeler					
Toplumun Dünya Görüşü ve Değerleri					
İşletme Çalışanlarının Dünya Görüşü ve Değerleri					
Nüfus Artış Hızı					
Gelir Dağılımındaki Değişiklikler					
Toplumun Eğitim ve Kültür Seviyesi					

Tablo 9. Doğal Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği

Doğal Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluşturmaz	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturmaz
Toprak, Hava ve Su Kirliliği					
Gürültü					
Nükleer Enerji Girişimleri					
Temiz Enerji Girişimleri (Rüzgar, Güneş, Dalga)					
İklim Şartları					
Çevre Kirliliğini Önleyici Tedbirler					

Tablo 10. Politik ve Yasal Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği

Politik ve Doğal Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluşturmaz	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturmaz
Siyasi Eğilimlerdeki Değişiklikler					
Uluslararası Anlaşmalar					
Bölgesel Gerginlikler ve Terör					
Seçimler					
Siyasi Partiler Arası Çekişmeler					
Hükümet Değişiklikleri					
Çalışma Hayatını Düzenleyici Kanunlar					
Sosyal Sigorta Mevzuatı					
Mülkiyet Kanunu					
Dışa Açılma					
Liberasyon					

Tablo 11. Rakiplere İlişkin Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği

Rakiplere İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Rakiplerin Pazara Giriş Çıkışları					
Uluslararası Rekabet Durumu					
Ulusal Rekabet Durumu					
Pazardaki Rakip Sayısı					
Pazardaki Rakiplerin Büyüklüğü					
Rakiplerin Pazar Payını Kontrolü					
Rakiplerin Ürün Farklılaştırmaları					
Rakiplerin Ürettikleri Mal ve Hizmet Miktarı					
Rakiplerin Ürettikleri Mal ve Hizmet Kalitesi					
Yabancı Pazarlardaki Fırsatlar					
Rakiplerin Üretim Teknolojileri					

Tablo 12. Satıcılara İlişkin Çevre Etkenleri Ölçeği

Satıcılara İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Satıcı Firmaların Sayıları					
Satıcı Firmaların Büyüklükleri					
Satıcı Pazarın Yapısı					

Tablo 13. Tedarikçilere İlişkin Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği

Tedarikçilere İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluşturmaz	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturmaz
Üretim Faktörlerinin Bulunabilirliği					
Üretim Faktörlerinin Maliyeti					
Enerji ve Maliyeti					

Tablo 14. Finansal Çevre Etkenlerine İlişkin Çevre Araştırma Faktörleri

Finansal Kuruluşlara İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluşturmaz	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturmaz
Bankave Benzeri Finans Kurumlar Nezdindeki Kredibilite					
Para Temin Maliyeti					
Sermaye Piyasasının Hisse Senedi İhracı					
Sermaye Piyasasına Tahvil İhracı					

Tablo 15. Müşterilere İlişkin Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği

Finansal Kuruluşlara İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluşturmaz	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturmaz
Kredili Satışlar					
Fiyatlar					
Ürün Garantisi					
Ürünün Bulunabilirliği					
Kalite					
Tanınırlık					

Tablo 16. Sendikalara İlişkin Çevre Etkenleri Araştırma Ölçeği

Sendikalara İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluşturmaz	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturmaz
İşçi-İşveren İlişkisi					
İşçi Sendikalarının Tutumu					
İşgücü Piyasalarının Özellikleri					
İşveren Sendikalarının Tutumu					

Tablo 17. İçsel Çevre Koşullarına Yönelik Araştırma Ölçeği

İçsel Çevre Koşullarına İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve Tehdit oluşur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşur
Örgüt yaşı					
Örgüt kültürü					
Örgüt yapısının durumu					
Örgüt büyüklüğü					
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu					
Stratejik amaçlarla bölüm amaç ve programlarının uyumu					
Stratejik amaçlarla kişisel hedef ve başarı normlarının uyumu					
Mevcut stratejiler ve kaynak dağılımı arası uyum					
Örgütiçi biçimsel iletişim etkinliği					
Örgütiçi informal iletişim etkinliği					
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi					
Bölümler arası koordinasyon					
Kararlara katılanların katılım derecesi					
Çalışanların işletme kararlarına katılımı					
Ödüllendirme ve motivasyon etkinliği					
Takım çalışmaları					
Liderlik anlayışı					
Kontrol etkinliği					
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı					
Tutundurma ve reklam faaliyetlerinin fayda-maliyet karşılaştırması					
Satış sonrası hizmetler					
Pazar araştırmaları					
Hammaddeye ulaşılabilirlik					
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler					
Depolama maliyeti ve fire oranı					
Sermaye kaynak maliyeti					
Kısa ve uzun					

vadeli finans imkanları					
Yatırımların Geri dönme süresi					
Nakit akış oranı					
Ar-ge personelinin yeterliliği					
Ar-ge personelinin tahsilinin yeterliliği					
Teknoloji taklit edebilme yetenek ve süresi					
Personel sayı ve niteliği ile işgücü maliyeti					
Örgüt amaçları ile personelin kişisel amaçları arası uyum					

Tablo 18. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri Araştırma Ölçeği

Çeşitlendirme Stratejileri Tercihleri	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalıştığım Firma Tek İşte Yoğunlaşmayı Tercih Eder					
Çalıştığım Firma Esas İşe Ağırlık Vermektedir					
Çalıştığım Firma Orta Dereceli Çeşitlendirme Uygulayan Bir Firmadır					
Çalıştığım Firma Yüksek Dereceli Çeşitlendirme Uygular					

Tablo 19. Kurumsal Strateji Araştırma Ölçeği 2

Çeşitlendirme Stratejileri Tercihleri	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalıştığım Firma İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi Uygular					
Çalıştığım Firma İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi Uygular					
Çalıştığım Firma Bağımlı ve Bağımsız Çeşitlendirme Stratejisi Uygular					

Tablo 20. Çekilme Stratejileri Araştırma Ölçeği

Çekilme Stratejileri Tercihleri	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalıştığım Firma Tasarruf Stratejileri Uygular					
Çalıştığım Firma Kısmi Tasfiye Stratejileri Uygular					
Çalıştığım Firma Tam Tasfiye Stratejileri Uygular					

4.6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve TEKNİKLERİ

Yapısal Eşitlik Modellerinin temelleri, seksen yıl önce Chicago Üniversitesinden Sewall Wrigt tarafından bulunan yol analizinden alır. Sewall Wrigt doğrusal ilişkilerin yol ve yol katsayısı tarafından temsil edebileceğini göstermiştir. Buna göre, bu model iki temel noktaya oturmaktadır. Birincisi; var olduğu düşünülen nedensel ilişki yapısının yani teorik varsayımın deneysel veriler ile uyumluluğunun istatistiksel olarak tespit edilmemesi, İkincisi ise; nedensel iddialar ile olasılık dağılımı arasındaki ilişkinin açıklanmasındaki eksikliklerdi (Ayyıldız ve Cengiz 2006). Gizli değişkenleri yorumlama ve analiz etme imkanı verdiği için dolayı son yıllarda oldukça popüler olan bir model şeklini almıştır. Model birçok alanda yaygın olarak kullanılabilir. Kuramsal yapıların formüle edilmesiyle ilgili karşılaşılan problemlerin çözümünde de yararlı bir teknik olduğu kanıtlanmış durumdadır (Kaynak 2012). Özellikle psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve eğitim bilimlerinde değişkenler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan sistemli bir araç olduğu düşünülür (Yılmaz 2004). Bundan önceki istatistiksel yöntemlerle sadece iki değişken arasındaki ilişki incelenebilirken, yapısal eşitlik modelleri sayesinde iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler aynı anda gözlemlenebilme imkanı vardır. Yapısal eşitlik modelleri, bir model içerisindeki bağımlı ve bağımsız değişkenleri bütün olarak ele alırken, kurulan model ile toplanan verilerin birbirleriyle olan uyumu analiz edilebilir (Yücenur 2011-Emhan vd. 2013). Bir başka görüşe göre; YEM, sosyal bilimciler tarafından sıklıkla kullanılan ve çok değişkenli istatistiksel tekniklerin bileşiminden meydana gelen güçlü bir analiz tekniği olarak tanımlanır. YEM'in anova, manova, regresyon gibi alışılmış istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak analiz etmesi şeklinde düşünülebilir (Şahin ve Taşkaya 2010).

Yapısal eşitlik modelinde değişkenler arasında kurulan doğrusal ilişkiler, kovaryans ilişkilerin çözümlemesi temelinde uygulanmaktadır. Yapısal eşitlik modellerinde özelleştirilen modeller üç farklı kademede uygulanır. Bu düzeyler gizil değişkenler arasında kurulan yapısal model, bağımlı gizil değişkenle bağımsız gizil değişken arasında kurulan bağımlı ölçme modeli ve bağımsız gizil değişkenle bağımsız

gözlenen değişkenler arasında kurulan bağımsız ölçme modelleri şeklinde sıralanır. Yapısal eşitlik modellerinde bağımsız gizil değişkenlerin bağımlı gizil değişkenler üzerine olan etkisi yapısal modelle analiz edilir ve değerlendirilir (Yamaç ve Ocak 2011).

Değişkenlerin çeşitli kombinasyonları kullanılarak nedensel ilişkilerin tahmin ve test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu noktada Yapısal Eşitlik Modeli, açıklayıcılıktan çok doğrulayıcı bir yöntemdir ve Yapısal Eşitlik Modelinde değişkenler arasındaki nedenselliğin yapısal olarak tahmin ve test edilmesi söz konusudur. Temel teorileri test eden nicel bir metot olduğu ve çoğu disiplindeki mevcut olan ölçüm hatasını açıkladığı için, Yapısal Eşitlik Modelinin geniş bir kullanım mevcuttur. Yapısal Eşitlik Modeli, doğrudan ölçülemeyen yapıları ve ölçümün potansiyel hatalarını içerebilen çoğu modeli içeren genel bir ifadedir (Erkorkmaz vd. 2013). Yapısal Eşitlik Modeli, araştırmacının hipotezinin, araştırma daha yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığıyla denenmesine dayanır (Atasoy, 2012).Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), içsel yapıların dışsal yapılara nasıl bağlı olduğunu betimleyen bir ya da daha fazla doğrusal regresyon eşitliklerini içerir. Katsayıları, path katsayıları ya da çoğu zaman regresyon tartıları olarak adlandırılır. YEM modellemesi yapılırken aşağıdaki aşamalardan geçilir;

- a) Önce teorik model geliştirilir,
- b) Geliştirilen model için nedensel ilişkileri gösteren diyagramı çizmek,
- c) Çizilen diyagramı yapısal ve ölçüm modellerine çevirmek,
- d) Yapısal modeli tahmin etmek ve değerlendirmek,
- e) Yapısal modelin uygunluk ölçütlerini hesaplamak,
- f) Sonuçları yorumlamak şeklindedir (Saraçlı vd. 2014).

Günümüze kadar, Yapısal Eşitlik Modeli analizlerini yapmak üzere çeşitli bilgisayar programları kullanılmıştır. LISCOMP (Muthen, 1987), LINC (Schoenberg & Arminger, 1988) COSAN (Fraser & McDonald, 1988), SEpath (Steiger, 1994), MECOSA 3 (Arminge, 1997), Analysis of Moment Structures (AMOS) (Arbuckle & Wothke, 1999), Linear Structural Relationships (LISREL) (Jöreskog & Sörbom, 2000),

RAMONA (Browne & Mels, 2000), EQS (Bentler, 2004), Mplus (Muthén & Muthén, 2004), Mx (Neale, Boker, Xie, & Maes, 2004) ve CALIS (PROC CALIS, 1989) programları Yapısal Eşitlik Modelini yapmak üzere kullanılan yazılımlar arasında yer alır. Alan yazında, bu programlar arasında benzerlikler kadar farklılıkların da olduğu ve her programın bir takım güçlü ve zayıf yönlerinin bulunduğu üzerine görüşler vardır (İlhan ve Çetin 2014).

YEM, diğer istatistik yöntemlerinden farklı olarak, keşfedici bir yaklaşım yerine, doğrulayıcı bir yaklaşım gösteren bir istatistik modelidir. Bundan dolayı YEM'in haricindeki birçok istatistik yöntemi veri setinde bulunan ilişkileri tespit etme gayretinde iken; YEM literatürde yer alan sayıltıları veri ile uyumlu olup olmadığını test eden bir modeldir. Bu özelliği ile YEM'in hipotez testlerinde diğer analiz yaklaşımlarına göre daha başarılı olduğu söylenebilir. YEM'in başka bir özelliği ise; geleneksel çok değişkenli yöntemler ölçüm hatasının ölçülmesi ve hesaplanması ya da düzeltilmesi için herhangi bir beceriye sahip değilken; YEM artık hataların analizini net ve doğru bir şekilde ölçebilmektedir. Buradan hareketle geleneksel yöntemler ölçüm hatalarını ayrı ayrı değerlendirirken, YEM artık hataları (ölçüm hataları) analizlerde açıkça çözümün içinde hesaplamaktadır. YEM'in üçüncü özelliği ise geleneksel yöntemler analizlerde gözlemlenebilen değerler üzerinden analiz yaparken; YEM, aynı model üzerinde hem gözlemlenebilen (gözlenen), hem de gözlemlenemeyen (gizil) değişkenler üzerinden analiz yapabilmektedir. Son özelliği ise günümüzde hem gözlenen hem de gizil değişkenin aynı anda analiz edilebildiği, doğrudan veya dolaylı ilişkilerin analiz edilebildiği YEM'den daha iyi veya daha çok kabul gören bir yöntem hala bulunmamaktadır (Meydan ve Şeşen 2011).

YEM bir yapıyı açıklamaya yönelik olmayıp, büyük ölçüde doğrulayıcı tekniklerden oluşmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında araştırmacılar yapısal eşitlik modellemesi ile “uygun model” bulmak yerine “bu model geçerli mi?” sorusunun karşılığını bulmaya çalışırlar (Çokluk vd. 2012).

Yapısal eşitlik çalışmalarının en temel amacı, elinizdeki veriler ile aklınızdaki teorik dünyanın önermelerini eşleştirmek ve bu önermelerin birbirleri ile ne kadar

uyuştuğunu belirlemeye yöneliktir. Eğer elinizde herhangi bir veri yok ise her bilimsel araştırmada olduğu gibi, aklınızda olan kuram her zaman bir hipotez olarak kalacaktır. Diğer bir açıdan elinizde sağlam bir kuramsal temel yok ise topladığınız veriler size hiç bir sonuç vermeyecektir. YEM çalışması yaparken önce elde edilecek verilerin ne anlama geldiğini ifade eden kuramsal yapıya karar vermek gerekir, sonrasında ise bu düşündüğünüz yapının gerçek veriler tarafından ne kadar desteklendiği (doğrulandığını) test edebilirsiniz (Şimşek 2007).

4.6.1. YEM’ de Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi, çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedefler. Açımlayıcı faktör analizinde, ölçekte yer alan bir maddenin tanımlanacak olan bir faktörde yer alıp almaması, o faktörle olan ilişkisini gösteren yük değerinin yüksek olmasına bağlıdır. Bir faktörle yüksek yük değeri veren maddeler faktörün tanımlandığı yapıyı ölçen maddeler olarak adlandırılır. Madde faktör yük değerinin genellikle 0.45 ve daha yüksek olması istenmekle birlikte faktör yük değeri 0.30 olan maddeler de ölçekte tutulabilir. Faktörleştirmede kullanılan birçok teknik vardır. Temel eksenler, maksimum olabilirlik ve çoklu gruplandırma teknikleri klasik faktör analizi teknikleri içinde yer alan tekniklerdir. Temel bileşenler analizi (TBA) ise faktörleştirme tekniği olarak çok sık kullanılan ve yorumlanması görece daha kolay olan bir istatistiktir (Büyüköztürk vd. 2004).

Açımlayıcı faktör analizlerinde, kesin bir model tanımlamadan, değişkenler arasında dikkat çeken ilişkileri ve değişkenlere ait karakteristik özellikleri bulmak veya keşfetmek için, hem veri setinde analizler ve araştırmalar yapılır (Çokluk vd. 2012).

Doğan ve Başokçu (2010) ’ya göre Açımlayıcı Faktör Analizinin iki temel amacı vardır “Bunlar; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır. Açıklayıcı faktör analizi, verilerin Kovaryans ya da Korelasyon matrisinden yararlanılarak birbirleri ile ilişkili p sayıda değişkenden daha az sayıda ($k < p$) ve birbirlerinden bağımsız yeni değişkenler (faktör)

türetmek üzere yararlanılan bir tekniktir. Açıklayıcı faktör analizinin bazı varsayımları şu şekilde sıralanabilir.

1. Faktör Analizi tüm değişkenlerin ve bu değişkenlerin tüm doğrusal birleşimlerinin (kombinasyonlarının) normal dağıldığını (çok değişkenli normal dağılım) varsayar. Değişkenlerin tüm doğrusal birleşimlerinin normalliği test edilmese de tek değişkenlere ilişkin normallik, çarpıklık ve basıklık katsayıları ile değerlendirilebilir.

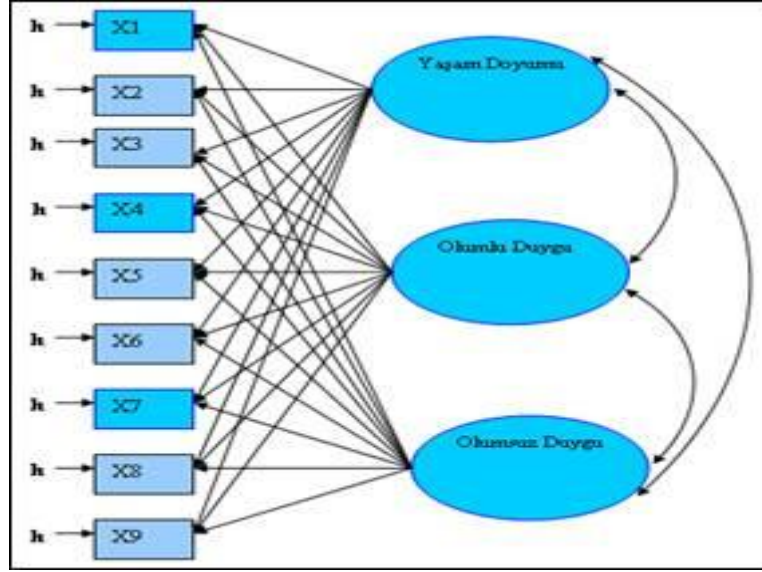
2. Çok değişkenli normallik varsayımı, değişken çiftlerinin arasındaki ilişkinin doğrusal olduğuna da işaret ettiğinden dolayı ilişkinin doğrusal olması gerekir.

3. Verilerin en az aralıklı ölçekte ölçülmüş olması gerekir.

4. Değişkenlerin birbirleri ile çok düşük ya da çok yüksek değil de belirli bir düzeyde ilişkili (0,25 - 0,90) olması gerekir.

5. Ortak faktörler birbirleri ile ve artık faktörlerle ilişkisizdir” (Doğan ve Başokçu 2010).

Özet olarak şunu diyebiliriz ki; Açıklayıcı faktör analizinde araştırmacı araştırma yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alabilecek bir öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya gayret eder (Bilge ve Bal 2012).



Şekil 11. Açımlayıcı Faktör Analizi Örnek Gösterimi

4.6.2. YEM’de Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde çokça başvurulmuş ve analizi daha da kolaylaştıran bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlem sistemidir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlar (Aytaç ve Öngen 2012). DFA test edilen faktör yapısı üzerinde alternatif modeller önerilmesine imkan verir. Böylece, test edilen modelin alternatif modeller aracılığıyla geliştirilmesi söz konusu olmaktadır (Gizir ve Gizir, 2005). Açımlayıcı Faktör Analizi faktör yapısını keşfetmeye yararken, Doğrulayıcı faktör analizi ise, model-veri uyumunu inceler ve değişkenler arasındaki ilişkiye dair kurulan hipotezleri test eder (Gülbahar ve Büyüköztürk 2008). Doğrulayıcı faktör analizi, Açımlayıcı faktör analizi tekniğine göre daha karmaşık bir teknik olup, örtük değişkenler hakkındaki bir kuramın test edilmesi için, araştırmaların ileri aşamalarında kullanılan bir tekniktir (Akça ve Köse 2008).

Genel olarak ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde daha çok kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını hedeflemektedir (Aytaç ve Öngen 2012).

Uluslararası bilimsel dergiler incelendiğinde ölçek geliştirmede araştırmacılar arasında doğrulayıcı faktör analizi kullanımında son yıllarda artış olduğu gözlenmektedir. Ancak, birçok araştırmacı, konuyla ilgili çok az çalışma ve verinin bulunduğu alanlar için Açımlayıcı faktör analizinin en uygun yöntem olduğunu belirtmektedir. Açımlayıcı faktör analizi faktör yüklerinden yola çıkarak verilerin altındaki yapıyı ortaya koymada etkiliyken, doğrulayıcı faktör analizi kuramsal yapıların test edilmesinde kullanılmaktadır (Yazıcı vd. 2009).

Doğrulayıcı faktör analizinde izlenen yol, korelasyon veya kovaryans matrisi oluşturarak başlamaktadır. Araştırmacı bu adımdan sonra, kuram yada elde edilen veriler ışığında, kurulan hipoteze ilişkin model analizi yapılır. Bu modeller, herhangi bir faktör ikilisi arasındaki korelasyonun derecesinin belirlenmesinin, bir değişken ile bir yada daha fazla faktör arasındaki korelasyonun belirlenmesi veya belirli faktör ikilileri arsında özgün korelasyonların belirlenmesi gibi kriterler açısından farklılaşmaktadır. Modeller faktör yükleri, faktörlere ait korelasyon katsayıları ölçme hatasının varyansı veya kovaryansı gibi değişkenler, araştırmacının kuramsal beklentisine göre kurulmalıdır (Çokluk vd. 2012).

Bazı ölçekler yapıları gereği birinci düzey çok faktörlü olabilirken; bazı ölçekler de ikinci düzey çok faktörlü bir yapıda olabilirler. Bundan dolayı doğrulayıcı faktör analizi uygularken, çok boyutlu ölçeklerin kesinlikle ikinci düzey çok faktörlü modellerin de analizi yapılmalıdır (Meydan ve Şeşen 2011). Bu şekilde olan çalışmalarda araştırmacılar, Açımlayıcı faktör analizi testleri ile bulmuş oldukları faktör yapılarını doğrulayıcı faktör analizi uygulamaktadırlar. Bundan dolayı, genelde kabul gören bir işlem olmasına rağmen, bu tür uygulamalar YEM'in doğasıyla çelişebilmektedir. Çünkü burada araştırmacıya verinin söylediği faktör yapısı test edilmesi durumu söz konusudur. Ancak şu söylenmelidir ki, sağlam bir teorik temele sahip olmayan çalışmaların Açımlayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri her ne kadar iyi olsa da doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri üzücü olabilmektedir. Çünkü DFA, AFA'ya göre daha katı bir istatistik yöntemidir (Şimşek 2007).

Doğrulamalı Faktör Analizinin istatistik formülleri vasıtasıyla çözümünü Bozkurt (2012) şu şekilde ifade etmektedir; “y” vektörü ile gösterilen “p” adet bağımlı gözlenen değişken ve “x” vektörü ile gösterilen “q” bağımsız gözlenen değişken için ölçme modelleri, altta yatan faktör 35 (gizil değişken) ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi kurmaya çalışırlar. Bu durum “x” ve “y” için sırasıyla aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$X_1 = \lambda_1 \zeta + \delta_1$$

$$X_2 = \lambda_2 \zeta + \delta_2$$

$$X = \Lambda_x \zeta + \delta$$

$$y_1 = \lambda_3 \eta + \varepsilon_1$$

$$y_2 = \lambda_4 \eta + \varepsilon_2$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

$$\begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_1 \\ \lambda_2 \end{bmatrix} [\zeta] + \begin{bmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_3 \\ \lambda_4 \end{bmatrix} [\eta] + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \end{bmatrix}$$

$$y = \tau_y + \Lambda_y \eta + \varepsilon, E(\varepsilon) = 0, \text{Cov}(\varepsilon) = \Theta_\varepsilon$$

$$x = \tau_x + \Lambda_x \zeta + \delta, E(\delta) = 0, \text{Cov}(\delta) = \Theta_\delta$$

Gözlenen değişkenlerin ortalama vektörleri de aşağıdaki gibidir:

$$\mu_y = \tau_y + \Lambda_y A(\alpha + \Gamma \kappa), \mu_x = \tau_x + \Lambda_x \kappa$$

Genel olarak tek bir popülasyonda τ_x , τ_y , α ve κ parametreleri gelecekteki koşulların etkileri dışarıda tutularak tanımlanamayacaktır. Bu eşitliği izleyen

koşullar:

$$\Sigma_y = \Lambda_y + [A(\Gamma \Phi \Gamma' + \Psi) A'] \Lambda_y + \Theta_\varepsilon$$

$$\Sigma_x = \Lambda_x \Phi \Lambda_x' + \Theta_\delta \text{ ve}$$

$$\Sigma_{yx} = \Lambda_y A \Gamma \Phi \Lambda_x$$

olacaktır.

Bu eşitliklerin ardından genel LISREL modelindeki gözlenen değişkenlerin kovaryans yapısı;

$$\Sigma = \text{Cov} \begin{bmatrix} y \\ x \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \Sigma_{yy} & \Sigma_{yx} \\ \Sigma_{xy} & \Sigma_{xx} \end{bmatrix}$$

içiminde ve ortalama yapıları da;

$$\mu = E \begin{bmatrix} y \\ x \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \mu_y \\ \mu_x \end{bmatrix}$$

biçiminde ifade edilebilir.

LISREL yukarıdaki ortalama ve kovaryans yapısını gözlenen değişken verileriyle uyumlu bir duruma getirir. Bu bakış açısıyla LISREL, hem basit bir rastgele örnek verisi yanında karmaşık bir araştırma verisini de işleyebilir (Yılmaz ve Çelik, 2009: 7).

LISREL Modellerinin genel olarak 13 parametrelidir. Bu parametrelerin gösterimi şöyledir; (α , κ , τ_x , τ_y , Λ_y , Λ_x , B , Γ , Φ , Ψ , $\Theta\epsilon$, $\Theta\delta$, $\Theta\delta\epsilon$)

Matristeki belirli parametre matrislerini sıfır ya da birim matrise eşitleyerek çok sayıda özel model elde edilebilir. Örnek vermek gerekirse,

“x” bağımsız gözlenen değişkenler için bir ölçüm modeli yazarsak,

$$X = \Lambda_x \delta + \delta$$

“x” ve “y” gözlenen değişkeninin hata terimlerinin olmadığı bir yapısal eşitlik modeli yazarsak, ($\Lambda_y = I$, $\Lambda_x = I$, $\Theta\epsilon = 0$, $\Theta\delta = 0$),

$$y = B y + \Gamma x + \zeta$$

$B=0$ özel durumunda çok değişkenli regresyon modeli olarak,

$$y = \Gamma x + \zeta$$

elde edilir.

4.6.3. YEM’de Yol (Path) Analizi

Yol analizi, genetik bilimci Sewall Wright’ın 1920’li yıllarda yaptığı bilimsel çalışmalar sonucunda ortaya konmuştur. Ayrıca Wright yol analizinin görsel biçimini (yol diyagramını) da alan yazına kazandırabilmiştir. Wright tarafından geliştirilen yol analizi, gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla geliştirilmiştir. Gözlenen değişkenler, araştırmacının doğrudan ölçtüğü ya da gözlediği değişkenleri ifade eder. YEM gözlenen değişkenler ölçme hatalarını da dahil ederek analiz yapar. Gözlenen değişken, ölçme aracındaki soru ya da maddeleri ifade

etmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde, korelasyon ya da regresyon gibi analizlerden faydalanılır. Ancak korelasyon ve regresyon analizlerinin sınırlılıklarından dolayı, yol analizi son dönemlerde sıkça kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Anıl ve Güzeller 2011). Yol analizindeki değişkenler, regresyon analizindeki değişkenlerden farklılık gösterdiğinden isimlendirmeleri de farklılık göstermektedir. Yol analizinde; içsel değişken ve dışsal değişken olmak üzere iki tür değişken vardır. Dışsal değişken; modelde başka hiçbir değişken tarafından açıklanmayan değişkendir. İçsel değişken; modelde dışsal değişken ya da başka içsel değişkenler tarafından açıklanan değişkendir (Karaaslan vd. 2012). Turunç ve Çelik gizil değişkeni şöyle ifade eder; “Gizil değişkenlerle yol analizi, farklı modellerin ve farklı değişkenlerin aynı anda test edilmesine imkân tanıyan bir yöntemdir. Böylece birbirini etkileyen değişkenlerin bir bütün olarak ve aynı anda değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir” (Turunç ve Çelik 2010).

Bozkurt (2012) yol analizini Wright’a göre şöyle ifade eder; “Wright, yol analizinin üç yönünü olduğunu ifade eder: Yol diyagramı, kovaryanslar ve korelasyonlar ile ilgili eşitlikler ve etkilerin ayrıştırılmasıdır. Wright’ın 1918’deki ilk makalesi, kemik ölçümlerinin büyüklük bileşenlerinin bir modelini tahmin ve formüle eden modern faktör analizine ilişkindir. Yol diyagramı eşanlı eşitlikler sisteminin resimsel bir gösterimi olarak da ifade edilmektedir. Yol diyagramları tüm değişkenler arasındaki ilişkileri gösterir. Wright yol diyagramı kullanarak, model parametreleri için değişkenlerin korelasyonlarını içeren eşitliklerin yazılmasına dair bir kurallar seti önermiştir. Bu önerme, yol analizinin ikinci yönünü oluşturmaktadır. Yol analizinin üçüncü yönü ise, toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler içindeki herhangi iki değişken arasındaki toplam etkilerin ayrıştırılmasına ilişkindir. Wright, yol katsayılarının yorumuna açıklık getirmek için standartlaştırılmış regresyon katsayılarının kullanılmasının daha uygun olduğunu ileri sürmüştür. Maruyama yol analizini bağımlı değişkenler üzerindeki bağımsız değişkenlerin kısmi etkilerini standartlaştırılmış regresyon katsayıları ile gösteren bir analiz olarak tanımlamaktadır” (Bozkurt 2012).

Görgül bir çalışmada değişkenler arası ilişkiler genel olarak doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkiler olarak iki şekilde incelenmektedir. Bu amaçla kullanılan

korelasyon ve klasik regresyon analizleri çoklu değişkenler arasındaki dolaylı ve dolaysız ilişkileri bir arada belirlemede etkisiz, belirlenebilir olamamaktadır. Bu durumlarda kullanılan yol analizi (path analysis) değişkenler arasındaki dolaylı ve dolaysız nedensel ilişkilerin önemi ve büyüklüğünü tahmin etmeyi kolaylaştırmaktadır (Yıldız ve Bürüngüz, 2013). Ele alınan modelin hem gizil değişkenlerle hem de gözlenen değişkenler kullanılarak test edilmesi imkanı vardır. Bu testin yapılması için tek şart gözlenen değişkenler ile model çalışmasında kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenirlilik çalışmasının daha önceden yapılmış olmasıdır (Bayram 2010).

Tüm bunlara ilaveten yol analizi, modele dahil edilmeyen değişkenlerin ihmal edilen ilişkilerin değerine dayanarak olası tanımlama hataları en aza indirilebilir. Birçok araştırmacı, bu yol şemalarının değişkenler arasındaki ilişkiyi daha açık bir şekilde gösterdiğini ifade etmektedir. Bundan dolayı, yol analizi şemaları anlatılmak istenen ilişkileri en kısa ifadeyle aktarabilmektedir (Meydan ve Şeşen 2011).

4.6.4. YEM Uyum İndeksleri

Uyum iyiliği testleri modelin kabul ve red edilmesi kararının verildiği aşamadır. Eğer modelin tamamı uyum iyiliği testleri sonucunda reddedilirse model içindeki katsayıların veya parametrelerin bir önemi kalmaz ve bunlar değerlendirilmez. Öncelikle bir modelin tamamının (overall) kabul edilmesi gerekir. Bunun ardından katsayıların anlamlılığı irdelenebilir. LISREL programı 15 adet ve AMOS programı ise 25 adet uyum iyiliği testine yer vermektedir. Genelde bu uyum iyiliği indekslerinden en az 4 en fazla 8 tanesi model açıklanırken kullanılır. En çok kullanılan indeksler Chi square, GFI, NFI, CFI, NNFI, SRMR, AGFI, TLI, RMSEA' dır (Ayyıldız ve Cengiz 2006). Kullanılan bu uyum iyiliği indekslerinin kısaca neleri ifade ettiğine ilişkin kısa bilgilerle aşağıdaki biçimde açıklanmaya çalışılmıştır.

a-) Genel Model Uyumu (χ^2):

Ki-Kare Uyum Testi toplanan veri ile model arasında uyum olup olmadığını test eder. Bu değerin 2'nin altında olması mükemmel uyumu, 2 ile 3 arasında olması kabul

edilebilir uyumu, bazı yazarlara göre ise 5'ten küçük olması da kabul edilebilir uyumu işaret eder.

b-) Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri:

Normlaştırılmış Uyum İndeksi (The Normed Fit Index, NFI): test edilen modelin Ki-Kare değerinin, bağımsız modelin Ki-Kare değerine bölünmesi ile elde edilir. Değerin 0,90 ve üzerinde alacağı değer kabul edilebilir, 0,95'in üzerindeki değerse mükemmel uyumu ifade eder.

Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI): NFI'ye modelin serbestlik derecesinin ilave edilmesi ile yapılan özel bir düzenlemedir. Yine bu değer 0,90 üzeri iyi uyuma, 0,95 ise mükemmel uyumu ifade eder. Bazı kaynaklarda Tucker-Lewis İndeksi (TLI) olarak da geçmektedir.

Arttırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI) : NNFI'daki, geniş değişkeliliğin yarattığı sorunlara çözüm bulabilmek için ortaya konulmuştur. Yine bu değer 0,90 üzeri iyi uyuma, 0,95 ise mükemmel uyumu ifade eder.

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI): bu indeksin 0,90'nın üzerinde olması kabul edilebilir uyumu, 0,95'in üzerinde olması iyi uyumu, 0,97'nin üzerinde olması ise mükemmel uyumu ifade eder.

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root-Mean-Square Error Approximation, RMSEA): 0'a yakın olması istenir, yani gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hatanın olmasını ifade eder. 0,05 ve altındaki değerler mükemmel uyum, 0,05 ile 0,08 arasındaki değer ise kabul edilebilir uyumu ifade eder.

c-) Mutlak Uyum İndeksleri:

İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index, GFI): Model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın nisbi miktarı ile ilgili bir ölçüttür. 0,90'nın üzeri iyi uyumu, 0,85'in üstündeki değerler ise kabul edilebilir uyumu ifade eder.

Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness-of-Fit Index, AGFI): Daha fazla parametreyi serbest bırakarak, daha az kısıtlanmış bir modelde serbestlik derecesini gösteren rakamda yapılan düzeltmeye dayanır. 0,90'nın üzerindeki değer kabul edilebilir uyumu ifade eder.

d-) Koruyucu Uyum İndeksleri:

Sıkı Normlandırılmış Uyum İndeksi (Parsimony Nermed Fit Index, PNFI)

Sıkı İyilik Uyum İndeksi (Parsimony Goodness Fit Index, PGFI): NFI ve GFI'nin modifiye edilmiş halleridir. 1'e yakın olması iyi uyumu ifade eder.

e-) Artık Temelli Uyum İndeksi:

Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual, RMR): Elde edilen ve kapsayan korelasyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökü olarak tanımlanır. 0,05 ve altında değer alması mükemmel uyumu, 0,08'e kadar olan değerlerse kabul edilebilir uyumu ifade eder.

f-) Model Karşılaştırma Uyum İndeksi:

Akaike Bilgi Kriteri (Akaike Information Criterion, AIC): Eldeki verileri ile gerçeğe en yakın modeli seçmek için düzenlenmiştir. Karşılaştırılan modeller arasında en düşük değere sahip olan modelin gerçeğe en yakın değer olduğu kabul edilir.

Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri (Consistent Akaike Information Criterion, CAIC): AMOS yazılımında hesaplanan AIC değeridir. Aynı işi görür.

Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (Expected Cross Validation Index, ECVI): Kalibre edilmiş bir modelle eldeki modeli karşılaştıran bir indekstir. Karşılaştırılan modeller arasında gerçeğe en yakın olan ECVI değeri en düşük olandır. AMOS yazılımında hesaplanır (Meydan ve Şeşen, 2011: Çokluk vd. 2012: Bayram 2010).

Tablo 21. Uyum İndeksleri ve Sınıfları (Meydan ve Şeşen 2011: Çokluk vd. 2012: Bayram 2010)

Ölçüm (Uyum İndeksleri)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<i>Genel Model Uyum</i>		
χ^2 Uyum Testi Anlamlı Olmaması- (χ^2 / sd)	≤ 3	$\leq 4 - 5$
<i>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</i>		
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,97$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,9 \leq CFI \leq 0,97$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
<i>Mutlak Uyum İndeksleri</i>		
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 1,00$
<i>Koruyucu Uyum İndeksleri</i>		
PNFI	$1 \leq PNFI$	-
PGFI	$1 \leq PGFI$	-
<i>Artık Temelli Uyum İndeksi</i>		
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$
<i>Model Karşılaştırma Uyum İndeksi</i>		
AIC	Hipotez edilen modelin değeri hem bağımsız	
CAIC	hem de doymuş modelden daha küçük olmalıdır	
ECVI		

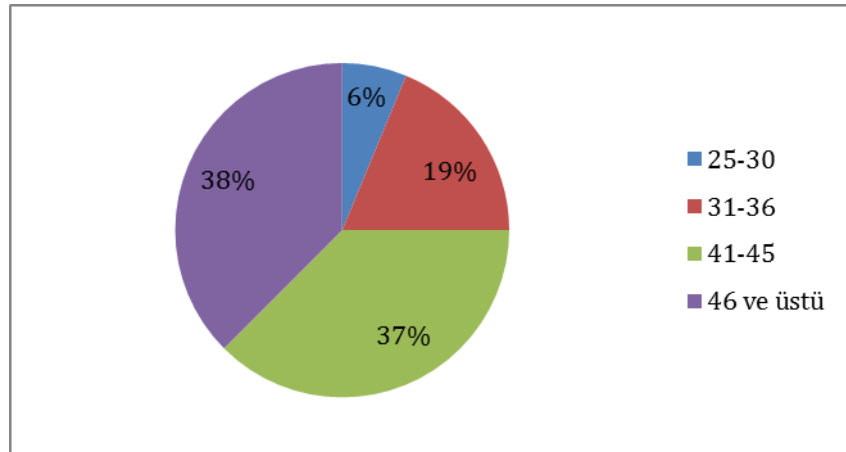
4.7. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde uygulanan anketlerin sonuçları daha önce ifade edilen analiz programları ile analiz edilmiş sonuçları yer alacaktır.

4.7.1. Demografik Bulgular

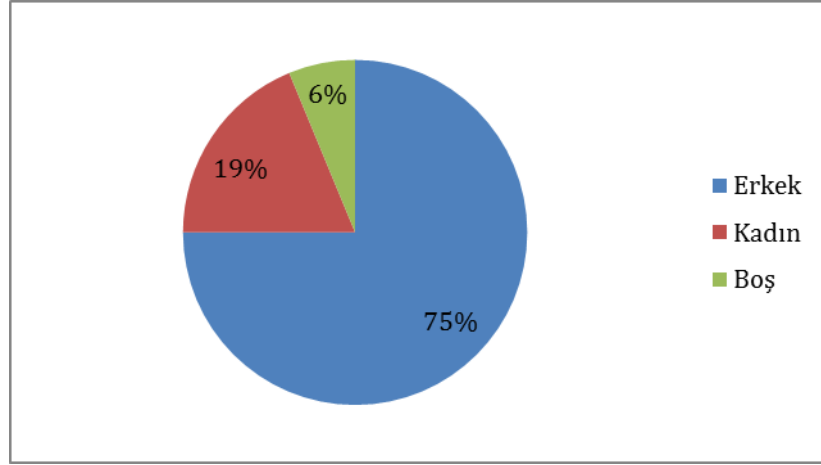
Araştırmaya katılanların yaş istatistiği;

25-30	14
31-36	42
41-45	84
46 ve üstü	84



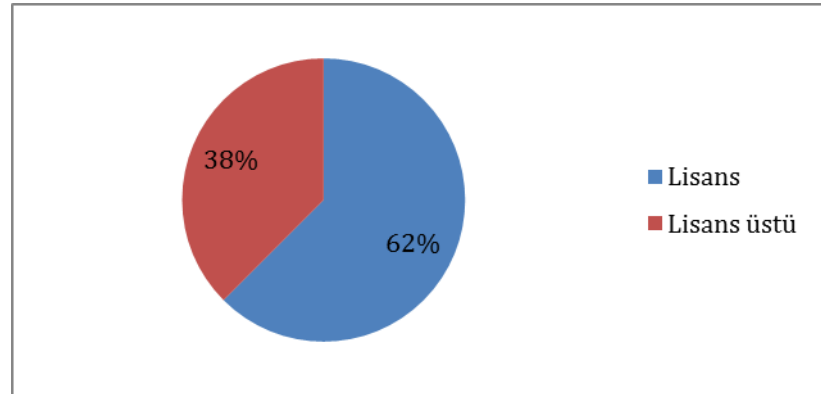
Araştırmaya katılanların cinsiyet istatistiği

Erkek	168
Kadın	42
Boş	14



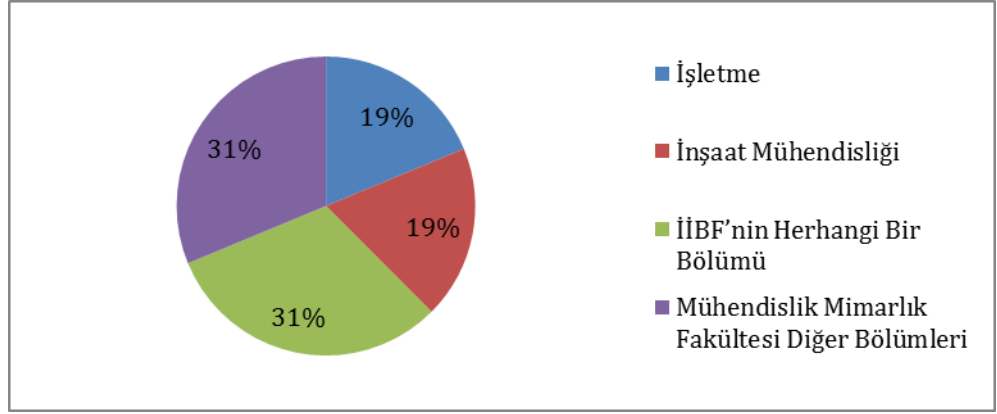
Araştırmaya katılanların eğitim düzeyi istatistiği;

Lisans	140
Lisans üstü	84



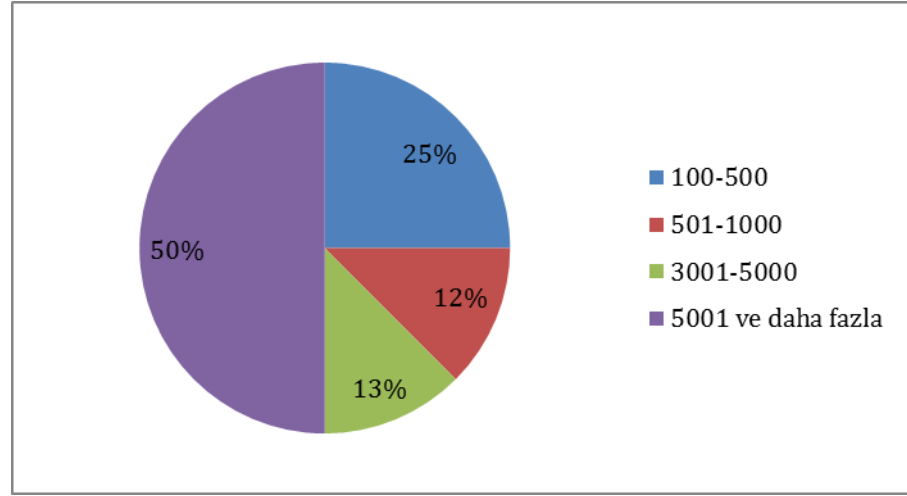
Araştırmaya katılanların mezun olduğu bölümlere göre istatistiği;

İşletme	42
İnşaat Mühendisliği	42
İİBF'nin Herhangi Bir Bölümü	70
Mühendislik Mimarlık Fakültesi Diğer Bölümleri	70



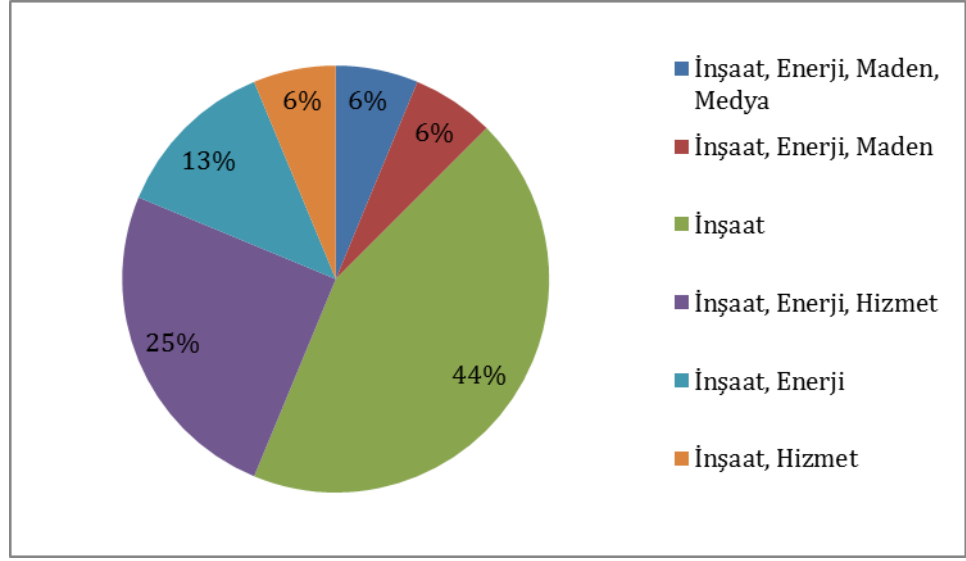
İşletmede çalışan sayısı ile ilgili istatistikler;

100-500	56
501-1000	28
3001-5000	28
5001 ve daha fazla	112



Araştırmaya katılanların faaliyet gösterilen sektöre göre istatistikleri;

İnşaat, Enerji, Maden, Medya	14
İnşaat, Enerji, Maden	14
İnşaat	98
İnşaat, Enerji, Hizmet	56
İnşaat, Enerji	28
İnşaat, Hizmet	14



4.7.2.Araştırma Ölçeklerinin Frekans Dağılım Bulguları

Ekonomik Çevre Etkenleri Ölçeği Frekans Dağılımları

Enflasyon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	124	12,2	55,4	55,4
Valid 5	100	9,8	44,6	100,0
Total	224	22,0	100,0	

Döviz Fiyatlarındaki Değişimler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	42	4,1	18,8	18,8
Valid 4	68	6,7	30,4	49,1
5	114	11,2	50,9	100,0
Total	224	22,0	100,0	
Missing System	792	78,0		
Total	1016	100,0		

Faiz Hadleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	44	4,3	19,6	19,6
Valid 4	110	10,8	49,1	68,8
5	70	6,9	31,3	100,0
Total	224	22,0	100,0	
Missing System	792	78,0		
Total	1016	100,0		

Vergiler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	14	1,4	6,3	6,3
3	26	2,6	11,7	17,9
Valid 4	155	15,3	69,5	87,4
5	28	2,8	12,6	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Fon ve Kaynak Kullanımları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	58	5,7	26,0	26,0
2	95	9,4	42,6	68,6
Valid 4	28	2,8	12,6	81,2
5	42	4,1	18,8	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Emisyon Hacmi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	42	4,1	18,8	18,8
2	42	4,1	18,8	37,7
3	69	6,8	30,9	68,6
4	42	4,1	18,8	87,4
5	28	2,8	12,6	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Merkez Bankası Politikaları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	28	2,8	12,6	12,6
2	14	1,4	6,3	18,9
3	28	2,8	12,6	31,5
4	124	12,2	55,9	87,4
5	28	2,8	12,6	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

İthalat ve İhracat Olanakları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	42	4,1	18,8	18,8
2	113	11,1	50,7	69,5
3	14	1,4	6,3	75,8
4	26	2,6	11,7	87,4
5	28	2,8	12,6	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Gümrük Mevzuatı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	1,2	5,4	5,4
2	28	2,8	12,6	18,0
3	14	1,4	6,3	24,3
4	138	13,6	62,2	86,5
5	30	3,0	13,5	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Ekonomik Büyüme

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	126	12,4	56,5	56,5
2	69	6,8	30,9	87,4
5	28	2,8	12,6	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Tasarruf Oranları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	57	5,6	25,6	25,6
2	113	11,1	50,7	76,2
3	12	1,2	5,4	81,6
4	13	1,3	5,8	87,4
5	28	2,8	12,6	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Kartelles?me & Tekelles?me Eğilimleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	14	1,4	6,3	6,3
Valid 4	166	16,3	74,8	81,1
Valid 5	42	4,1	18,9	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Yatırım Teşvik Alanları ve Oranları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	56	5,5	25,2	25,2
Valid 2	124	12,2	55,9	81,1
Valid 3	14	1,4	6,3	87,4
Valid 4	14	1,4	6,3	93,7
Valid 5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Teknolojik Çevre Etkenleri Frekans Dağılımları

Endüstrideki Teknolojik Değişim Hızı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	28	2,8	12,6	12,6
Valid 2	124	12,2	55,9	68,5
Valid 3	14	1,4	6,3	74,8
Valid 4	42	4,1	18,9	93,7
Valid 5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Sanayide Makinalaşma ve Otomasyon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	70	6,9	31,5	31,5
2	83	8,2	37,4	68,9
3	15	1,5	6,8	75,7
4	40	3,9	18,0	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Bilgisayar Destekli Üretim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	98	9,6	44,1	44,1
2	54	5,3	24,3	68,5
3	42	4,1	18,9	87,4
4	14	1,4	6,3	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

İşgücünde Yeni Beceriler Geliştirme Olanakları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	69	6,8	31,1	31,1
2	125	12,3	56,3	87,4
4	14	1,4	6,3	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Çalışanların Yaratıcılığı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	111	10,9	49,8	49,8
2	84	8,3	37,7	87,4
Valid 4	14	1,4	6,3	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Faaliyet Alanında Ar-Ge Yoğunluğu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	42	4,1	18,9	18,9
2	81	8,0	36,5	55,4
Valid 3	85	8,4	38,3	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

İkame Mal Teknolojisi ve Değişim Hızı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	28	2,8	12,7	12,7
2	151	14,9	68,3	81,0
Valid 3	28	2,8	12,7	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Üretim Faktörlerinin Teknolojisi ve Değişim Potansiyeli

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	83	8,2	37,4	37,4
2	85	8,4	38,3	75,7
Valid 3	42	4,1	18,9	94,6
5	12	1,2	5,4	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Sosyo-Kültürel Çevre Etkeni Ölçeği Frekans Dağılımı

Toplumun Dünya Görüşü ve Değerleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	113	11,1	50,7	50,7
2	42	4,1	18,8	69,5
Valid 3	42	4,1	18,8	88,3
4	14	1,4	6,3	94,6
5	12	1,2	5,4	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

İşletme Çalışanlarının Dünya Görüşü ve Değerleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	86	8,5	38,6	38,6
2	97	9,5	43,5	82,1
Valid 3	28	2,8	12,6	94,6
5	12	1,2	5,4	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Nüfus Artış Hızı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	168	16,5	75,7	75,7
3	26	2,6	11,7	87,4
Valid 4	14	1,4	6,3	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Gelir Dağılımındaki Değişiklikler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	109	10,7	48,9	48,9
3	28	2,8	12,6	61,4
Valid 4	58	5,7	26,0	87,4
5	28	2,8	12,6	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Toplumun Eğitim ve Kültür Seviyesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	151	14,9	68,0	68,0
2	1	,1	,5	68,5
Valid 3	28	2,8	12,6	81,1
4	28	2,8	12,6	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Doğal Çevre Etkenleri Ölçeği Frekans Dağılımları

Toprak, Hava ve Su Kirliliği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	14	1,4	6,3	6,3
3	28	2,8	12,6	18,8
Valid 4	123	12,1	55,2	74,0
5	58	5,7	26,0	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Gürültü

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	58	5,7	26,1	26,1
Valid 4	97	9,5	43,7	69,8
5	67	6,6	30,2	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Nükleer Enerji Girişimleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	27	2,7	12,2	12,2
2	81	8,0	36,5	48,6
Valid 3	42	4,1	18,9	67,6
4	44	4,3	19,8	87,4
5	28	2,8	12,6	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Temiz Enerji Girişimleri (Rüzgar, Güneş, Dalga)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	109	10,7	48,9	48,9
2	72	7,1	32,3	81,2
Valid 3	28	2,8	12,6	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

İklim Şartları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,3	6,3
2	98	9,6	44,1	50,5
Valid 3	42	4,1	18,9	69,4
4	56	5,5	25,2	94,6
5	12	1,2	5,4	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Çevre Kirliliğini Önleyici Tedbirler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	82	8,1	36,9	36,9
2	112	11,0	50,5	87,4
Valid 3	14	1,4	6,3	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Politik ve Yasal Çevre Etkenleri Ölçeği Frekans Dağılımları

Siyasi Eğilimlerdeki Değişiklikler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	14	1,4	6,3	6,3
Valid 4	150	14,8	67,6	73,9
Valid 5	58	5,7	26,1	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Uluslararası Anlaşmalar Bölgesel Gerginlikler ve Terör

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	28	2,8	12,6	12,6
Valid 4	28	2,8	12,6	25,1
Valid 5	167	16,4	74,9	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Seçimler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	54	5,3	24,2	24,2
Valid 3	30	3,0	13,5	37,7
Valid 4	111	10,9	49,8	87,4
Valid 5	28	2,8	12,6	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Siyasi Partiler Arası Çekişmeler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	29	2,9	13,0	13,0
3	14	1,4	6,3	19,3
Valid 4	109	10,7	48,9	68,2
5	71	7,0	31,8	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Hükümet Değişiklikleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	70	6,9	31,5	31,5
3	28	2,8	12,6	44,1
Valid 4	96	9,4	43,2	87,4
5	28	2,8	12,6	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Çalışma Hayatını Düzenleyici Kanunlar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,3	6,3
2	138	13,6	61,9	68,2
Valid 3	14	1,4	6,3	74,4
4	29	2,9	13,0	87,4
5	28	2,8	12,6	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Sosyal Sigorta Mevzuatı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,3	6,3
2	99	9,7	44,2	50,4
3	27	2,7	12,1	62,5
4	56	5,5	25,0	87,5
5	28	2,8	12,5	100,0
Total	224	22,0	100,0	
Missing System	792	78,0		
Total	1016	100,0		

Mülkiyet Kanunu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	136	13,4	61,5	61,5
3	57	5,6	25,8	87,3
4	14	1,4	6,3	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Dışa Açılma

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	95	9,4	42,8	42,8
2	113	11,1	50,9	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Liberasyon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	81	8,0	37,2	37,2
2	82	8,1	37,6	74,8
Valid 3	41	4,0	18,8	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	218	21,5	100,0	
Missing System	798	78,5		
Total	1016	100,0		

Devlete ilişkin Çevre Etkenleri Ölçeği Frekans Dağılımları

Devletin Ücretlere Müdahalesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,3	6,3
2	82	8,1	37,1	43,4
Valid 3	14	1,4	6,3	49,8
4	81	8,0	36,7	86,4
5	30	3,0	13,6	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Devletin Fiyat Kontrolleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	28	2,8	12,6	12,6
2	69	6,8	31,1	43,7
Valid 3	15	1,5	6,8	50,5
4	82	8,1	36,9	87,4
5	28	2,8	12,6	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Devletin Yerli Üreticiyi Koruması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	42	4,1	18,8	18,8
2	125	12,3	56,1	74,9
Valid 3	42	4,1	18,8	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Devletin Tüketiciyi Koruması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	28	2,8	12,6	12,6
2	152	15,0	68,5	81,1
Valid 3	28	2,8	12,6	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Devletin Anti-Tröst Kanunları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	28	2,8	12,8	12,8
2	97	9,5	44,3	57,1
Valid 3	80	7,9	36,5	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Devletin Vergi Kanunlarına Müdahalesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,3	6,3
2	97	9,5	43,5	49,8
Valid 4	98	9,6	43,9	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	223	21,9	100,0	
Missing System	793	78,1		
Total	1016	100,0		

Devletin Kredi Politikaları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,4	6,4
2	134	13,2	61,2	67,6
Valid 3	14	1,4	6,4	74,0
4	41	4,0	18,7	92,7
5	16	1,6	7,3	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Devletin Yatırım Teşvikleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	82	8,1	37,3	37,3
Valid 2	124	12,2	56,4	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Devletin İhracatı Kolaylaştırması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	96	9,4	43,6	43,6
2	98	9,6	44,5	88,2
Valid 3	12	1,2	5,5	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Devletin Teknoloji Gelişimine Katkısı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	110	10,8	50,0	50,0
Valid 2	96	9,4	43,6	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Rakiplere İlişkin Çevre Etkenleri Ölçeği Frekans Dağılımları

Rakiplerin Pazara Girişi Çıkışları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	56	5,5	25,5	25,5
Valid 4	150	14,8	68,2	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Uluslararası Rekabet Durumu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,3	6,3
2	108	10,6	48,9	55,2
Valid 4	69	6,8	31,2	86,4
5	30	3,0	13,6	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Pazardaki Rakip Sayısı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,3	6,3
2	25	2,5	11,3	17,6
Valid 3	27	2,7	12,2	29,9
4	127	12,5	57,5	87,3
5	28	2,8	12,7	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Pazardaki Rakiplerin Büyüklüğü

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	69	6,8	31,2	31,2
3	26	2,6	11,8	43,0
Valid 4	69	6,8	31,2	74,2
5	57	5,6	25,8	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Rakiplerin Pazar Payını Kontrolü

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	66	6,5	29,9	29,9
Valid 4	127	12,5	57,5	87,3
5	28	2,8	12,7	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Rakiplerin Ürün Farklılaştırmaları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	55	5,4	24,9	24,9
3	40	3,9	18,1	43,0
Valid 4	97	9,5	43,9	86,9
5	29	2,9	13,1	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Rakiplerin Ürettikleri Mal ve Hizmet Miktarı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	68	6,7	30,8	30,8
3	14	1,4	6,3	37,1
Valid 4	123	12,1	55,7	92,8
5	16	1,6	7,2	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Rakiplerin Ürettikleri Mal ve Hizmet Kalitesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	80	7,9	36,4	36,4
3	27	2,7	12,3	48,6
Valid 4	99	9,7	45,0	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Yabancı Pazarlardaki Fırsatlar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	41	4,0	18,6	18,6
2	139	13,7	63,2	81,8
Valid 3	13	1,3	5,9	87,7
4	13	1,3	5,9	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Rakiplerin Üretim Teknolojileri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,3	6,3
2	53	5,2	24,0	30,3
Valid 3	41	4,0	18,6	48,9
4	86	8,5	38,9	87,8
5	27	2,7	12,2	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Satıcılara İlişkin Çevre Etkenleri Ölçeği Frekans Dağılımları

Satıcı Firmaların Sayıları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	111	10,9	50,2	50,2
3	69	6,8	31,2	81,4
Valid 4	16	1,6	7,2	88,7
5	25	2,5	11,3	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Satıcı Firmaların Büyüklükleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	126	12,4	57,0	57,0
3	55	5,4	24,9	81,9
Valid 4	28	2,8	12,7	94,6
5	12	1,2	5,4	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Satıcı Pazarın Yapısı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	152	15,0	68,8	68,8
3	43	4,2	19,5	88,2
Valid 4	14	1,4	6,3	94,6
5	12	1,2	5,4	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Tedarikçilere İlişkin Çevre Etkenleri Ölçeği Frekans Dağılım Tablosu

Üretim Faktörlerinin Bulunabilirliği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	52	5,1	23,7	23,7
2	125	12,3	57,1	80,8
3	14	1,4	6,4	87,2
4	14	1,4	6,4	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Üretim Faktörlerinin Maliyeti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,4	6,4
2	83	8,2	37,7	44,1
4	95	9,4	43,2	87,3
5	28	2,8	12,7	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Finansal Çevre Etkenleri Ölçeği Frekans Dağılımı

Banka ve Benzeri Finans Kurumları Nezdindeki Kredibilite

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	108	10,6	48,9	48,9
2	85	8,4	38,5	87,3
5	28	2,8	12,7	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Para Temin Maliyeti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	55	5,4	24,9	24,9
2	83	8,2	37,6	62,4
Valid 4	55	5,4	24,9	87,3
5	28	2,8	12,7	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Sermaye Piyasasının Hisse Senedi İhracı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	13	1,3	5,9	5,9
2	110	10,8	49,5	55,4
Valid 3	28	2,8	12,6	68,0
4	30	3,0	13,5	81,5
5	41	4,0	18,5	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Sermaye Piyasasına Tahvil İhracı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	110	10,8	50,0	50,0
3	43	4,2	19,5	69,5
Valid 4	39	3,8	17,7	87,3
5	28	2,8	12,7	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Müşterilere İlişkin Çevre Etkenleri Ölçeği Frekans Dağılımları

Yaptığınız Ürün ve Hizmetlerin Fiyatları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,3	6,3
2	127	12,5	57,2	63,5
3	14	1,4	6,3	69,8
4	53	5,2	23,9	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	222	21,9	100,0	
Missing System	794	78,1		
Total	1016	100,0		

Ürettiğiniz Ürünün veya Hizmetin Garantisini

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,3	6,3
2	122	12,0	55,2	61,5
3	57	5,6	25,8	87,3
4	14	1,4	6,3	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Ürettiğiniz Ürünün veya Hizmetin Bulunabilirliği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	1,2	5,5	5,5
2	112	11,0	50,9	56,4
3	82	8,1	37,3	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Ürettiğiniz Mal veya Hizmetin Kalitesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	96	9,4	43,6	43,6
2	110	10,8	50,0	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Firmanın Tanınırlığı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	154	15,2	70,0	70,0
2	52	5,1	23,6	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Sendikalara İlişkin Çevre Etkenleri Ölçeği Frekans Dağılımları

İşçi-İşveren İlişkisi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	122	12,0	55,5	55,5
2	70	6,9	31,8	87,3
3	14	1,4	6,4	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

İşçi Sendikalarının Tutumu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	41	4,0	18,6	18,6
2	82	8,1	37,3	55,9
3	55	5,4	25,0	80,9
4	28	2,8	12,7	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

İşveren Sendikalarının Tutumu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	55	5,4	24,9	24,9
2	28	2,8	12,7	37,6
3	69	6,8	31,2	68,8
4	55	5,4	24,9	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

İşgücü Piyasalarının Özellikleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,4	6,4
2	98	9,6	44,5	50,9
3	14	1,4	6,4	57,3
4	80	7,9	36,4	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

İçsel Çevre Koşulları Ölçeği Frekans Dağılımları

Örgüt Yaşı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,4	6,4
2	82	8,1	37,4	43,8
3	80	7,9	36,5	80,4
4	27	2,7	12,3	92,7
5	16	1,6	7,3	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Örgüt Kültürü

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	42	4,1	19,1	19,1
2	96	9,4	43,6	62,7
3	54	5,3	24,5	87,3
4	14	1,4	6,4	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Örgüt Yapısının Durumu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	41	4,0	18,6	18,6
2	96	9,4	43,6	62,3
3	55	5,4	25,0	87,3
4	14	1,4	6,4	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Örgüt Büyüklüğü

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	26	2,6	11,8	11,8
2	98	9,6	44,3	56,1
3	55	5,4	24,9	81,0
4	28	2,8	12,7	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Yetki ve Sorumluluk Dağılımının Uygunluğu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	53	5,2	24,1	24,1
2	123	12,1	55,9	80,0
3	16	1,6	7,3	87,3
4	14	1,4	6,4	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Stratejik Amaçlarla Bölüm Amaç ve Programlarının Uyumu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	43	4,2	19,5	19,5
2	136	13,4	61,8	81,4
3	27	2,7	12,3	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Stratejik Amaçlarla Kişisel Hedef ve Başarı Normlarının Uyumu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	68	6,7	30,9	30,9
2	138	13,6	62,7	93,6
Valid 5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Mevcut Stratejiler ve Kaynak Dağılımı Arası Uyum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	57	5,6	25,9	25,9
2	149	14,7	67,7	93,6
Valid 5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Örgüt İçi Biçimsel İletişim Etkinliği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	111	10,9	50,7	50,7
2	53	5,2	24,2	74,9
Valid 3	41	4,0	18,7	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişim Etkinliği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	53	5,2	24,2	24,2
2	41	4,0	18,7	42,9
3	43	4,2	19,6	62,6
4	41	4,0	18,7	81,3
5	41	4,0	18,7	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Bilgi Akışı ve Haberleşme Düzeyi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	124	12,2	56,4	56,4
2	82	8,1	37,3	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Bölümler Arası Koordinasyon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	180	17,7	81,8	81,8
2	13	1,3	5,9	87,7
3	13	1,3	5,9	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Kararlara Katılanların Katılım Derecesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	110	10,8	49,8	49,8
2	85	8,4	38,5	88,2
Valid 4	14	1,4	6,3	94,6
5	12	1,2	5,4	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Çalışanların İşletme Kararlarına Katılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	99	9,7	44,8	44,8
2	67	6,6	30,3	75,1
Valid 3	27	2,7	12,2	87,3
4	14	1,4	6,3	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Ödüllendirme ve Motivasyon Etkinliği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	140	13,8	63,6	63,6
Valid 2	66	6,5	30,0	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Takım Çalışmaları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	195	19,2	88,6	88,6
Valid 2	11	1,1	5,0	93,6
Valid 5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Liderlik Anlayışı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	149	14,7	67,7	67,7
Valid 2	57	5,6	25,9	93,6
Valid 5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Kontrol Etkinliği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	163	16,0	74,1	74,1
Valid 2	43	4,2	19,5	93,6
Valid 5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Tutundurma ve Reklam Faaliyetlerinin Fayda-Maliyet Karşılaştırması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	55	5,4	25,0	25,0
2	84	8,3	38,2	63,2
Valid 3	67	6,6	30,5	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Satış Sonrası Hizmetler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	69	6,8	31,4	31,4
2	94	9,3	42,7	74,1
Valid 3	41	4,0	18,6	92,7
5	16	1,6	7,3	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Pazar Araştırmaları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	165	16,2	75,0	75,0
Valid 2	41	4,0	18,6	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Hammaddeye Ulaşılabilirlik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	126	12,4	57,3	57,3
2	39	3,8	17,7	75,0
3	27	2,7	12,3	87,3
4	14	1,4	6,4	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Satıcılarla Uzun Vadeli İyi İlişkiler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	154	15,2	69,7	69,7
2	39	3,8	17,6	87,3
4	14	1,4	6,3	93,7
5	14	1,4	6,3	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Depolama Maliyeti ve Fire Oranı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	41	4,0	18,6	18,6
2	41	4,0	18,6	37,3
3	82	8,1	37,3	74,5
4	42	4,1	19,1	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Sermaye Kaynak Maliyeti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	96	9,4	43,6	43,6
2	96	9,4	43,6	87,3
Valid 4	14	1,4	6,4	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Kısa ve Uzun Vadeli Finans İmkanları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	112	11,0	50,7	50,7
2	54	5,3	24,4	75,1
Valid 4	14	1,4	6,3	81,4
5	41	4,0	18,6	100,0
Total	221	21,8	100,0	
Missing System	795	78,2		
Total	1016	100,0		

Yatırımların Geri Dönme Süresi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	55	5,4	25,0	25,0
2	96	9,4	43,6	68,6
Valid 3	39	3,8	17,7	86,4
4	14	1,4	6,4	92,7
5	16	1,6	7,3	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Nakit Akış Oranı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	150	14,8	68,2	68,2
Valid 4	56	5,5	25,5	93,6
Valid 5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Ar-ge Personelinin Yeterliliği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	108	10,6	49,1	49,1
Valid 2	55	5,4	25,0	74,1
Valid 3	43	4,2	19,5	93,6
Valid 5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Ar-ge Personelinin Tahsilinin Yeterliliği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	122	12,0	55,5	55,5
Valid 2	41	4,0	18,6	74,1
Valid 3	43	4,2	19,5	93,6
Valid 5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Teknoloji Taklit Edebilme Yetenek ve Süresi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	67	6,6	30,5	30,5
2	55	5,4	25,0	55,5
Valid 3	84	8,3	38,2	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Personel sayı ve Niteliği İle İş gücü Maliyeti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	110	10,8	50,0	50,0
Valid 2	96	9,4	43,6	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Örgüt Amaçları İle Personelin Kişisel Amaçları Arası Uyum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	111	10,9	50,7	50,7
2	39	3,8	17,8	68,5
Valid 3	41	4,0	18,7	87,2
4	14	1,4	6,4	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Kurumsal Çeşitlendirme Stratejisi Ölçeği Frekans Dağılımları

Çalıştığım Firma Tek İşte Yoğunlaşmayı Tercih Eder

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	82	8,1	37,3	37,3
3	14	1,4	6,4	43,6
Valid 4	71	7,0	32,3	75,9
5	53	5,2	24,1	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Çalıştığım Firma Esas İşe Ağırlık Vermektedir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	41	4,0	18,6	18,6
2	151	14,9	68,6	87,3
Valid 3	14	1,4	6,4	93,6
5	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Çalıştığım Firma Orta Dereceli Çeşitlendirme Uygulayan Bir Firmadır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	27	2,7	12,3	12,3
2	98	9,6	44,7	57,1
Valid 3	80	7,9	36,5	93,6
4	14	1,4	6,4	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Çalıştığım Firma Yüksek Dereceli Çeşitlendirme Uygular

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	41	4,0	18,7	18,7
3	82	8,1	37,4	56,2
4	96	9,4	43,8	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Kurumsal Strateji Ölçeği 2 Frekans Dağılım Tablosu

Çalıştığım Firma İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi Uygular

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	94	9,3	42,9	42,9
3	98	9,6	44,7	87,7
4	27	2,7	12,3	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Çalıştığım Firma İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi Uygular

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	27	2,7	12,3	12,3
3	96	9,4	43,8	56,2
4	96	9,4	43,8	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Çalıştığım Firma Bağımlı ve Bağımsız Çeşitlendirme Stratejisi

Uygular

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	84	8,3	38,4	38,4
3	108	10,6	49,3	87,7
4	27	2,7	12,3	100,0
Total	219	21,6	100,0	
Missing System	797	78,4		
Total	1016	100,0		

Çekilme Stratejileri Ölçeği Frekans Dağılımları

Çalıştığım Firma Tasarruf Stratejileri Uygular

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	69	6,8	31,4	31,4
2	82	8,1	37,3	68,6
3	55	5,4	25,0	93,6
4	14	1,4	6,4	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Çalıştığım Firma Kısmi Tasfiye Stratejileri Uygular

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	1,4	6,4	6,4
2	82	8,1	37,3	43,6
3	95	9,4	43,2	86,8
4	29	2,9	13,2	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

Çalıştığım Firma Tam Tasfiye Stratejileri Uygular

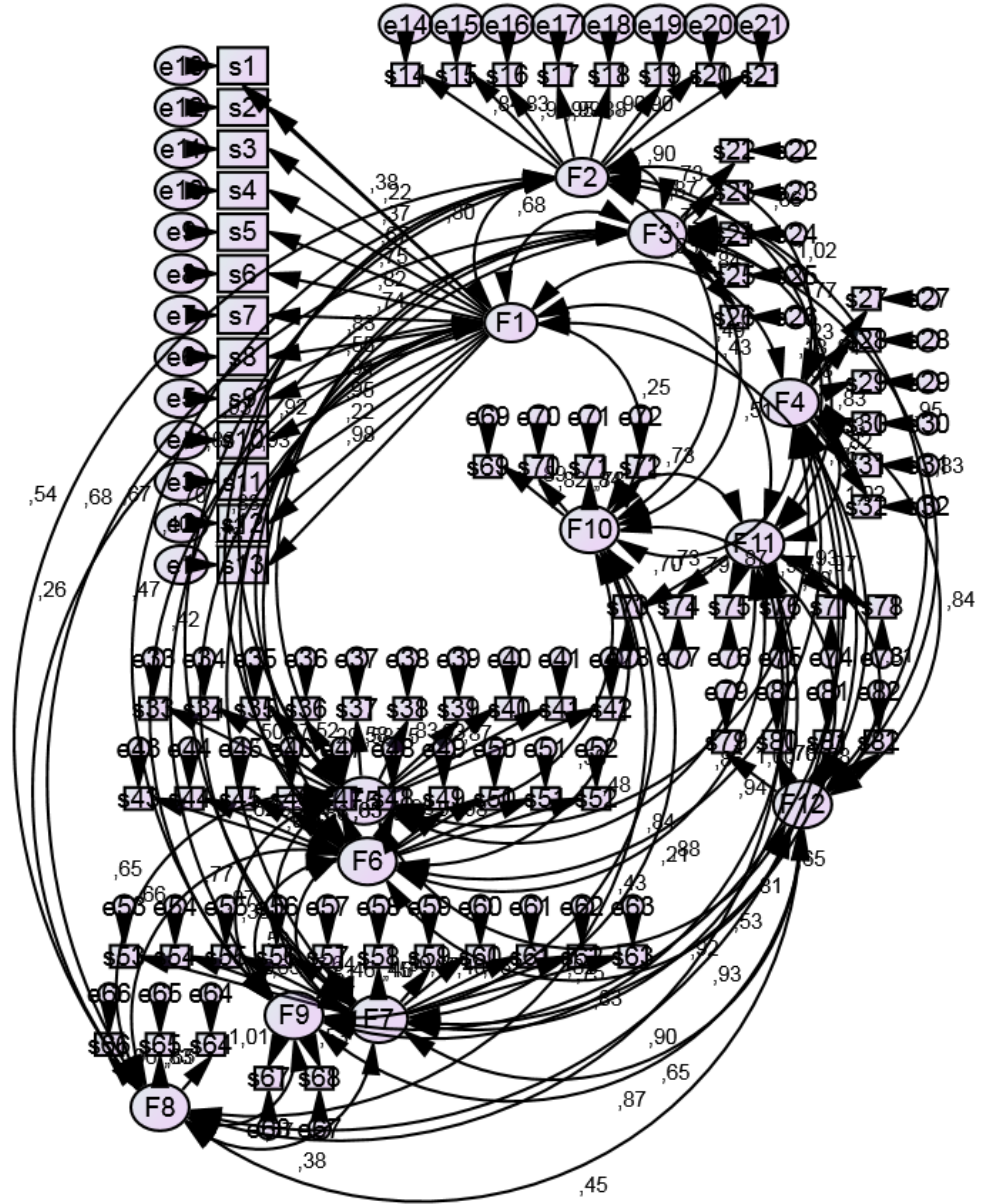
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	1,4	6,4	6,4
2	29	2,9	13,2	19,5
Valid 3	122	12,0	55,5	75,0
4	55	5,4	25,0	100,0
Total	220	21,7	100,0	
Missing System	796	78,3		
Total	1016	100,0		

4.7.3.Yapısal Eşitlik Modeli Analizleri ve Sonuçları

Büyük ölçekli inşaat firmalarının etkilendiği düşünülen, çevre faktörlerinin ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi uygulamaları yapılmıştır. Daha sonra dış çevre etkenlerinin toplam skorları SPSS 22 programında alınarak, buradan AMOS 16 paket programına aktarılmıştır. AMOS programında yapılan yol analizi ile araştırma konusunun en önemli bulgusuna ulaşılmış oldu.

4.7.4. Dış Çevre Etkenlerinin I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi araştırma evresine başlamadan belli olan bir ilişkiyi test ederken kullanılan birçok değişkene sahip bir yöntemdir (Güleş vd. 2011). Bu yöntem kullanılarak, daha önce de ifade edilen alan yazına sadık şekilde hareket edilmiş ve veriler bu yöneme göre analize tabi tutulmuştur.



Şekil 12. Dış Çevre Etkenleri Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 22. Dış Çevre Etkenleri Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi
Uyum İyiliği Katsayıları

Ölçüm (Uyum İndeksleri)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
<i>Genel Model Uyumu</i>			
χ^2 Uyum Testi	Anlamli Olmaması-		
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4 - 5$	3,266
<i>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</i>			
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,881
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,97$	0,863
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,9 \leq CFI \leq 0,97$	0,891
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,69
<i>Mutlak Uyum İndeksleri</i>			
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,901
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 1,00$	0,876
<i>Koruyucu Uyum İndeksleri</i>			
PNFI	$1 \leq PNFI$		-0,889
PGFI	$1 \leq PGFI$		0,878
<i>Artık Temelli Uyum İndeksi</i>			
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	,071
<i>Model Karşılaştırma Uyum İndeksi</i>			
AIC	Hipotez edilen modelin değeri hem bağımsız		
CAIC	hem de doymuş modelden daha küçük olmalıdır		
ECVI			

Elde edilen uyum iyiliği kriterlerine göre çalıştırılan modelde, dış çevre etkenlerinin I. düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 23. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Yolları
(Standardize Edilmiş Değerlerdir)

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Regresyon Katsayıları
Yatırım Teşvik Alanları ve Oranları	Ekonomik Çev.	,975
Kartelleşme & Tekelleşme Eğilimleri	Ekonomik Çev.	,215 $\leq 0,40$ olduğundan yordama gücü yetersizdir
Döviz Fiyatlarındaki Değişim	Ekonomik Çev.	,950
Ekonomik Büyüme	Ekonomik Çev.	,938
Gümrük Mevzuatı	Ekonomik Çev.	,554
İthalat ve İhracat Olanakları	Ekonomik Çev.	,828
Merkez Bankası Politikaları	Ekonomik Çev.	,739
Enflasyon	Ekonomik Çev.	,818
Fon ve Kaynak Kullanımları	Ekonomik Çev.	,754
Vergiler	Ekonomik Çev.	,675
Faiz Hadleri	Ekonomik Çev.	,371 $\leq 0,40$ olduğundan yordama gücü yetersizdir
Tasarruf Oranları	Ekonomik Çev.	,215 $\leq 0,40$ olduğundan yordama gücü yetersizdir
Emisyon Hacmi	Ekonomik Çev.	,382 $\leq 0,40$ olduğundan yordama gücü yetersizdir
Endüstrideki Teknolojik Değişim Hızı	Teknolojik Çev.	,839
Sanayide Makinalaşma ve Otomasyon	Teknolojik Çev.	,835
Bilgisayar Destekli Üretim	Teknolojik Çev.	,919
İşgücünde Yeni Beceriler Geliştirme Olanakları	Teknolojik Çev.	,988
Çalışanların Yaratıcılığı	Teknolojik Çev.	,950
Faaliyet Alanında Ar-Ge Yoğunluğu	Teknolojik Çev.	,879
İkame Mal Teknolojisi ve Değişim Hızı	Teknolojik Çev.	,905
Üretim Faktörlerinin Teknolojisi ve Değişim Potansiyeli	Teknolojik Çev.	,901
Toplumun Dünya Görüşü ve Değerleri	Sosy-Kültür Çev.	,727
İşletme Çalışanlarının Dünya Görüşü ve Değerleri	Sosy-Kültür Çev.	,867
Nüfus Artış Hızı	Sosy-Kültür Çev.	,717
Gelir Dağılımındaki Değişiklikler	Sosy-Kültür Çev.	,574
Toplumun Eğitim ve Kültür Seviyesi	Sosy-Kültür Çev.	,839
Toprak, Hava ve Su Kirliliği	Doğal Çev.	,226 $\leq 0,40$ olduğundan yordama gücü yetersizdir

Gürültü	Doğal Çev.	,178 ≤0,40 olduğundan yordama gücü yetersizdir
Nükleer Enerji Girişimleri	Doğal Çev.	,332 ≤0,40 olduğundan yordama gücü yetersizdir
Temiz Enerji Girişimleri (Rüzgar, Güneş, Dalga)	Doğal Çev.	,826
İklim Şartları	Doğal Çev.	,535
Çevre Kirliliğini Önleyici Tedbirler	Doğal Çev.	,819
Siyasi Eğilimlerdeki Değişiklikler	Politik ve Yasal Çev.	,504
Mülkiyet Kanunu	Politik ve Yasal Çev.	,073 ≤0,40 olduğundan yordama gücü yetersizdir
Seçimler	Politik ve Yasal Çev.	,524
Siyasi Partiler Arası Çekişmeler	Politik ve Yasal Çev.	,288 ≤0,40 olduğundan yordama gücü yetersizdir
Hükümet Değişiklikleri	Politik ve Yasal Çev.	,579
Çalışma Hayatını Düzenleyici Kanunlar	Politik ve Yasal Çev.	,579
Sosyal Sigorta Mevzuatı	Politik ve Yasal Çev.	,753
Mülkiyet Kanunu	Politik ve Yasal Çev.	,828
Dışa Açılma	Politik ve Yasal Çev.	,932
Liberasyon	Politik ve Yasal Çev.	,871
Devletin Ücretlere Müdahalesi	Devlet	,621
Devletin Fiyat Kontrolleri	Devlet	,557
Devletin Yerli Üreticiyi Koruması	Devlet	,858
Devletin Tüketiciyi Koruması	Devlet	,858
Devletin Anti-Tröst Kanunları	Devlet	,827
Devletin Vergi Kanunlarına Müdahalesi	Devlet	,652
Devletin Kredi Politikaları	Devlet	,602
Devletin Yatırım Teşvikleri	Devlet	,981
Devletin İhracatı Kolaylaştırması	Devlet	,936
Devletin Teknoloji Gelişimine Katkısı	Devlet	,983
Rakiplerin Pazara Giriş Çıkışları	Rakipler	,298 ≤0,40 olduğundan yordama gücü yetersizdir
Uluslararası Rekabet Durumu	Rakipler	,653
Ulusal Rekabet Durumu	Rakipler	,666
Pazardaki Rakip Sayısı	Rakipler	,643
Pazardaki Rakiplerin Büyüklüğü	Rakipler	,455
Rakiplerin Pazar Payını Kontrolü	Rakipler	,398
Rakiplerin Ürün Farklılaştırmaları	Rakipler	,451
Rakiplerin Ürettikleri Mal ve Hizmet Miktarı	Rakipler	,497
Rakiplerin Ürettikleri Mal ve Hizmet Kalitesi	Rakipler	,666

Yabancı Pazarlardaki Fırsatlar	Rakipler	,766
Rakiplerin Üretim Teknolojileri	Rakipler	,649
Satıcı Firmaların Sayıları	Satıcılar	,830
Satıcı Firmaların Büyüklükleri	Satıcılar	,649
Satıcı Pazarın Yapısı	Satıcılar	,955
Üretim Faktörlerinin Bulunabilirliği	Tedarikçiler	,527
Üretim Faktörlerinin Maliyeti	Tedarikçiler	,877
Banka ve Benzeri Finans Kurumları Nezdindeki Kredibilite	Finans Kuruluşları	,893
Para Temin Maliyeti	Finans Kuruluşları	,821
Sermaye Piyasasının Hisse Senedi İhracı	Finans Kuruluşları	,779
Sermaye Piyasasına Tahvil İhracı	Finans Kuruluşları	,841
Kredili Satış Yapmak	Müşteriler	,971
Yaptığınız Ürün ve Hizmetlerin Fiyatları	Müşteriler	,930
Ürettiğiniz Ürünün veya Hizmetin Garantisi	Müşteriler	,909
Ürettiğiniz Ürünün veya Hizmetin Bulunabilirliği	Müşteriler	,788
Ürettiğiniz Mal veya Hizmetin Kalitesi	Müşteriler	,734
Firmanın Tanınırlığı	Müşteriler	,703
İşçi-İşveren İlişkisi	Sendika	,823
İşçi Sendikalarının Tutumu	Sendika	,776
İşveren Sendikalarının Tutumu	Sendika	,698
İşgücü Piyasalarının Özellikleri	Sendika	,776

Yukarıdaki tabloda bağımsız değişkenlerin bağlı olduğu bağımlı değişkene giden yordama (yol) katsayıları gösterilmektedir. Bu katsayılar içerisinde regresyon katsayısı 0,40'dan daha düşük olan regresyon yolları çıkarılmıştır. Her bağımsız değişkenin bağlı olduğu bağımlı olduğu ne oranda yordadığı görülmektedir.

Tablo 24. Bağımlı Değişkenler Arası Kovaryanslar

		Tahmin	P
Ekonomik Çevre	Teknolojik Çevre	,81 3	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Ekonomik Çev.	Sosyo-Kültürel Çevre	,67 2	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Ekonomik Çev.	Doğal Çevre	,13 3	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Ekonomik Çev.	Politik ve Yasal Çevre	,25 5	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Ekonomik Çev.	Devlet	,63 7	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Ekonomik Çev.	Rakipler	,10 5	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Ekonomik Çev.	Satıcılar	,21 0	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Ekonomik Çev.	Tedarikçiler	,33 3	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Ekonomik Çev.	Finansal Kuruluşlar	,31 7	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Ekonomik Çev.	Müşteriler	,53 9	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Ekonomik Çev.	Sendikalar	,78 2	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Teknolojik Çevre	Sosyo-Kültürel Çevre	,75 4	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Teknolojik Çevre	Doğal Çevre	,15 3	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Teknolojik Çevre	Politik ve Yasal Çevre	,243	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Teknolojik Çevre	Devlet	,597	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Teknolojik Çevre	Rakipler	,086	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Teknolojik Çevre	Satıcılar	,368	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Teknolojik Çevre	Tedarikçiler	,400	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Teknolojik Çevre	Finansal Kuruluşlar	,471	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Teknolojik Çevre	Müşteriler	,725	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.

Teknolojik Çevre	Sendikalar	,954	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Sosyo-Kültürel Çevre	Doğal Çevre	,176	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Sosyo-Kültürel Çevre	Politik ve Yasal Çevre	,232	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Sosyo-Kültürel Çevre	Devlet	,627	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Sosyo-Kültürel Çevre	Rakipler	,086	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Sosyo-Kültürel Çevre	Satıcılar	,447	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Sosyo-Kültürel Çevre	Tedarikçiler	,408	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Sosyo-Kültürel Çevre	Finansal Kuruluşlar	,543	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Sosyo-Kültürel Çevre	Müşteriler	,763	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Sosyo-Kültürel Çevre	Sendikalar	,811	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Doğal Çevre	Politik ve Yasal Çevre	,046	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Doğal Çevre	Devlet	,135	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Doğal Çevre	Rakipler	,029	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Doğal Çevre	Satıcılar	,129	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Doğal Çevre	Tedarikçiler	,099	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Doğal Çevre	Finansal Kuruluşlar	,195	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Doğal Çevre	Müşteriler	,197	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Doğal Çevre	Sendikalar	,174	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Politik ve Yasal Çevre	Devlet	,206	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Politik ve Yasal Çevre	Rakipler	,021	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Politik ve Yasal Çevre	Satıcılar	,131	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Politik ve Yasal Çevre	Tedarikçiler	,138	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Politik ve Yasal Çevre	Finansal Kuruluşlar	,163	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.

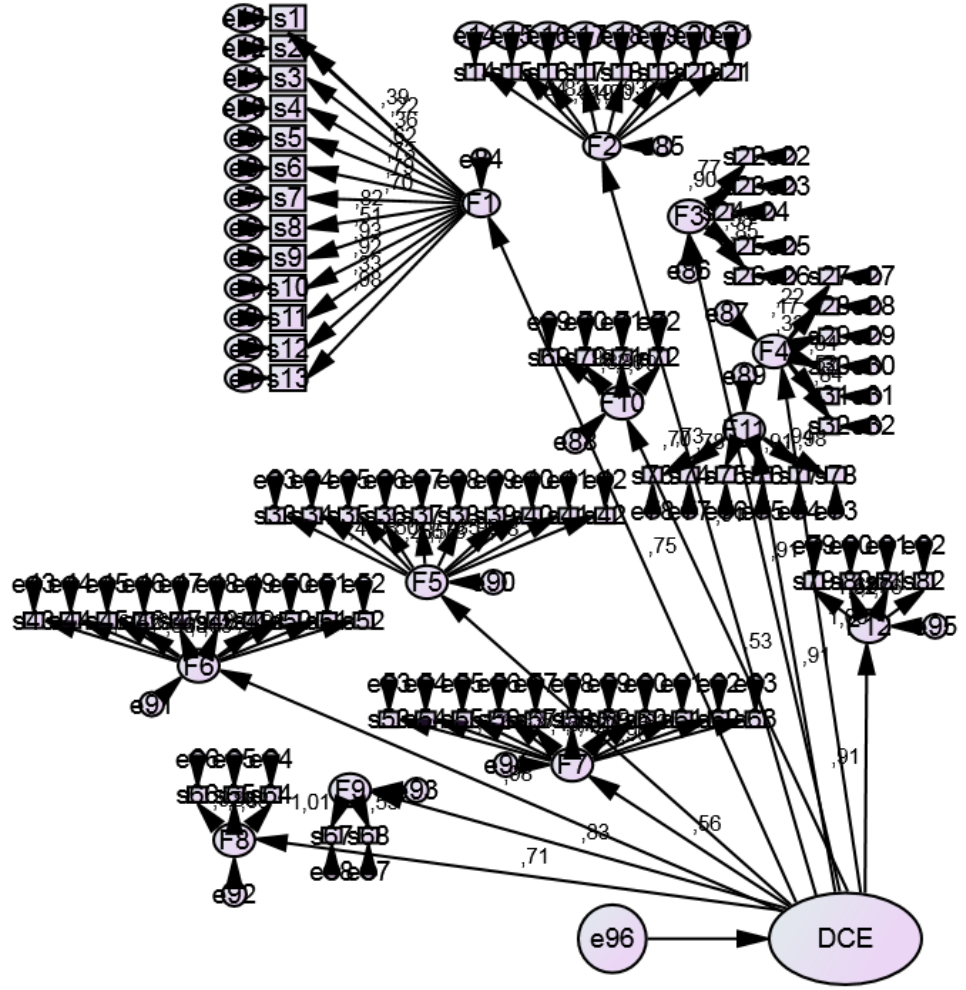
Politik ve Yasal Çevre	Müşteriler	,237	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Politik ve Yasal Çevre	Sendikalar	,248	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Devlet	Rakipler	,091	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Devlet	Satıcılar	,358	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Devlet	Tedarikçiler	,421	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Devlet	Finansal Kuruluşlar	,423	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Devlet	Müşteriler	,662	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Devlet	Sendikalar	,673	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Rakipler	Satıcılar	,063	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Rakipler	Tedarikçiler	,076	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Rakipler	Finansal Kuruluşlar	,056	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Rakipler	Müşteriler	,122	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Rakipler	Sendikalar	,161	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Satıcılar	Tedarikçiler	,268	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Satıcılar	Finansal Kuruluşlar	,640	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Satıcılar	Müşteriler	,662	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Satıcılar	Sendikalar	,355	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Tedarikçiler	Finansal Kuruluşlar	,322	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Tedarikçiler	Müşteriler	,595	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Tedarikçiler	Sendikalar	,608	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Müşteriler	Müşteriler	,858	$\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Müşteriler	Sendikalar	,374	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.
Müşteriler	Sendikalar	,878	$\leq 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamsızdır.

Dış çevre etkenlerinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve yukarıdaki sonuçlar ve şekil elde edilmiştir. 12 bağımlı değişken ve bu bağımlı değişkenleri yordayan 82 bağımsız değişkenler ile doğrulayıcı faktör analizi ilişkileri kurulmuş ve şekilde de görüldüğü üzere çok karmaşık bir görüntü elde edilmiştir. Amos 16 paket programında böyle durumlarla karşılaşılması muhtemel olduğu için regresyon katsayıları ve korelasyon katsayıları görebilmek için büyüteç aracı da bulunmaktadır. Bu katsayılar yukarıdaki tablolarda verimektedir.

Bağımlı değişkenler arasındaki kovaryans değerleri I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ile bulunmuş ve $p \leq 0,05$ 'den büyük olan değerler anlamsız olduğundan dolayı değerlendirme dışı tutulacaktır. Anlamlı ilişkilerin olduğu bağımlı değişken kovaryansları tabloda ayrıcalıklı bir şekilde verilmiştir.

4.7.5. Dış Çevre Etkenleri II. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Birinci düzey faktörlere doğrudan etkisi olan ikinci düzey faktörün tanımlanması amacıyla kurulan doğrulayıcı faktör analizi modellerinde, yapılar arasındaki hiyerarşik ilişkiler hakkındaki varsayımların gösterilmesi olanaklıdır (Çokluk vd. 2012). Bu olanağın kurulduğu yapıda on iki farklı bağımlı değişken tek bir faktör (Dış Çevre Etkenleri) altına toplanmıştır. Bu şekildeki kurulan yapıda artık birinci düzey faktörler içsel değişken iken, ikinci düzey faktör ise dışsal değişken olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 13. Dış Çevre Etkenleri 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 25. Dış Çevre Etkenleri 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Ölçüm (Uyum İndeksleri)	İyi UyumKabul Edilebilir	Uyum	Model
<i>Genel Model Uyumu</i>			
χ^2 Uyum TestiAnlamlı Olmaması-			
(χ^2 / sd)	≤ 3	$\leq 4 - 5$	2,947
<i>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</i>			
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,871
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,97$	0,869
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,9 \leq CFI \leq 0,97$	0,905
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,65
<i>Mutlak Uyum İndeksleri</i>			
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,889
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 1,00$	0,867
<i>Koruyucu Uyum İndeksleri</i>			
PNFI	$1 \leq PNFI$		0,865
PGFI	$1 \leq PGFI$		0,887
<i>Artık Temelli Uyum İndeksi</i>			
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,068
<i>Model Karşılaştırma Uyum İndeksi</i>			
AIC	Hipotez edilen modelin değeri hem bağımsız		
CAIC	hem de doymuş modelden daha küçük olmalıdır		
ECVI			

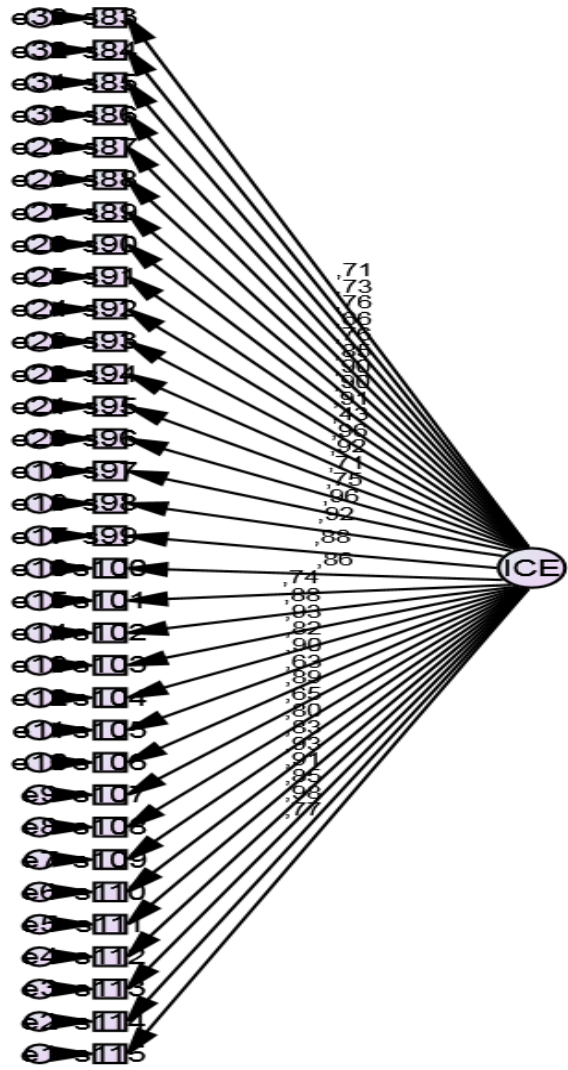
Dış Çevre Etkenleri II. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli kurulduktan sonra elde edilen uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir uyum ölçüleri içinde yer almaktadır. İçsel değişkenlerin dışsal değişimleri yordama katsayıları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 26. II. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Yolları Katsayıları

		TAHMİNLER
Ekonomik Çevre	Dış Çevre Etkenleri	,750
Teknolojik Çevre	Dış Çevre Etkenleri	,914
Sosyo-Kültürel Çevre	Dış Çevre Etkenleri	,910
Doğal Çevre	Dış Çevre Etkenleri	,854
Politik ve Yasal Çevre	Dış Çevre Etkenleri	,965
Devlet	Dış Çevre Etkenleri	,982
Rakipler	Dış Çevre Etkenleri	,560
Satıcılar	Dış Çevre Etkenleri	,712
Tedarikçiler	Dış Çevre Etkenleri	,833
Finansal Kuruluşlar	Dış Çevre Etkenleri	,535
Müşteriler	Dış Çevre Etkenleri	,910
Sendikalar	Dış Çevre Etkenleri	,914

4.7.6. İç Çevre Etkenlerinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

İç çevre etkenlerinin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, aşağıdaki şekil ve tablo tabloda bulunan uyum iyiliği kriterleri elde edilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan dolayı model kabul edilmiştir.



Şekil 14. İç Çevre Etkenleri Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 27. İç Çevre Etkenleri Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ölçüm (Uyum İndeksleri)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
<i>Genel Model Uyumu</i>			
χ^2 Uyum Testi Anlamlı Olmaması- (χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4 - 5$	2,012
<i>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</i>			
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,969
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,97$	0,908
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,9 \leq CFI \leq 0,97$	0,901
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,56
<i>Mutlak Uyum İndeksleri</i>			
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,971
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 1,00$	0,967
<i>Koruyucu Uyum İndeksleri</i>			
PNFI		$1 \leq PNFI$	-0,908
PGFI		$1 \leq PGFI$	0,902
<i>Artık Temelli Uyum İndeksi</i>			
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,051
<i>Model Karşılaştırma Uyum İndeksi</i>			
AIC	Hipotez edilen modelin değeri hem bağımsız		
CAIC	hem de doymuş modelden daha küçük olmalıdır		
ECVI			

Yapılan iç çevre etkenleri doğrulayıcı faktör analizi sonucunda aşağıdaki yol katsayıları elde edilmiştir.

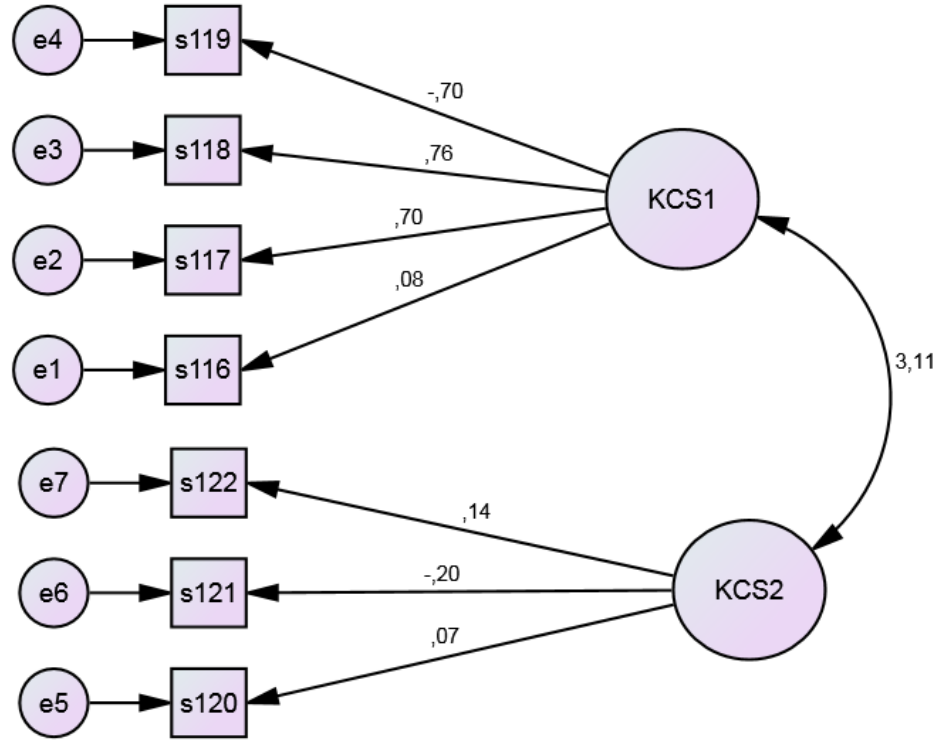
Tablo 28. İç Çevre Etkenleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

		Tahminler
Örgüt Yaşı	İç Çevre Etkenleri	,774
Örgüt Kültürü	İç Çevre Etkenleri	,978
Örgüt Yapısının Durumu	İç Çevre Etkenleri	,849
Örgüt Büyüklüğü	İç Çevre Etkenleri	,911
Yetki ve Sorumluluk Dağılımının Uygunluğu	İç Çevre Etkenleri	,932
Stratejik Amaçlarla Bölüm Amaç ve Programlarının Uyumu	İç Çevre Etkenleri	,828
Stratejik Amaçlarla Kişisel Hedef ve Başarı Normlarının Uyumu	İç Çevre Etkenleri	,803
Mevcut Stratejiler ve Kaynak Dağılımı Arası Uyum	İç Çevre Etkenleri	,652
Örgüt İçi Biçimsel İletişim Etkinliği	İç Çevre Etkenleri	,891
Örgüt İçi Biçimsel Olmayan İletişim Etkinliği	İç Çevre Etkenleri	,631
Bilgi Akışı ve Haberleşme Düzeyi	İç Çevre Etkenleri	,899
Bölümler Arası Koordinasyon	İç Çevre Etkenleri	,825
Kararlara Katılanların Katılım Derecesi	İç Çevre Etkenleri	,926
Çalışanların İşletme Kararlarına Katılımı	İç Çevre Etkenleri	,879
Ödüllendirme ve Motivasyon Etkinliği	İç Çevre Etkenleri	,744
Takım Çalışmaları	İç Çevre Etkenleri	,863
Liderlik Anlayışı	İç Çevre Etkenleri	,876
Kontrol Etkinliği	İç Çevre Etkenleri	,921
Tutundurma ve Reklam Faaliyetlerinin Fayda-Maliyet Karşılaştırması	İç Çevre Etkenleri	,956
Satış Sonrası Hizmetler	İç Çevre Etkenleri	,755
Pazar Araştırmaları	İç Çevre Etkenleri	,711

Hammaddeye Ulaşılabilirlik	İç Çevre Etkenleri	,921
Satıcılarla Uzun Vadeli İyi İlişkiler	İç Çevre Etkenleri	,956
Depolama Maliyeti ve Fire Oranı	İç Çevre Etkenleri	,429
Sermaye Kaynak Maliyeti	İç Çevre Etkenleri	,909
Kısa ve Uzun Vadeli Finans İmkanları	İç Çevre Etkenleri	,902
Yatırımların Geri Dönme Süresi	İç Çevre Etkenleri	,901
Nakit Akış Oranı	İç Çevre Etkenleri	,851
Ar-ge Personelinin Yeterliliği	İç Çevre Etkenleri	,758
Ar-ge Personelinin Tahsilinin Yeterliliği	İç Çevre Etkenleri	,657
Teknoloji Taklit Edebilme Yetenek ve Süresi	İç Çevre Etkenleri	,763
Personel sayı ve Niteliği İle İşgücü Maliyeti	İç Çevre Etkenleri	,726
Örgüt Amaçları İle Personelin Kişisel Amaçları Arası Uyum	İç Çevre Etkenleri	,715

4.7.7.Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kurumsal çeşitlendirme stratejileri I. düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, aşağıdaki şekil ve tabloda bulunan uyum iyiliği kriterleri elde edilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan dolayı model kabul edilmiştir.



Şekil 15. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 29. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ölçüm (Uyum İndeksleri)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
<i>Genel Model Uyumu</i>			
χ^2 Uyum Testi Anlamlı Olmaması- (χ^2 / sd)	≤ 3	$\leq 4 - 5$	2,924
<i>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</i>			
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,912
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,97$	0,919
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,97$	0,875
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,72
<i>Mutlak Uyum İndeksleri</i>			
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,887
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 1,00$	0,892
<i>Koruyucu Uyum İndeksleri</i>			
PNFI	$1 \leq PNFI$		-0,883
PGFI	$1 \leq PGFI$		0,871
<i>Artık Temelli Uyum İndeksi</i>			
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,069
<i>Model Karşılaştırma Uyum İndeksi</i>			
AIC Hipotez edilen modelin değeri hem bağımsız			
CAIC hem de doymuş modelden daha küçük olmalıdır			
ECVI			

Yapılan kurumsal çeşitlendirme stratejileri I. düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda aşağıdaki yol katsayıları elde edilmiştir.

Tablo 30. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri I ve II Ölçekleri I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

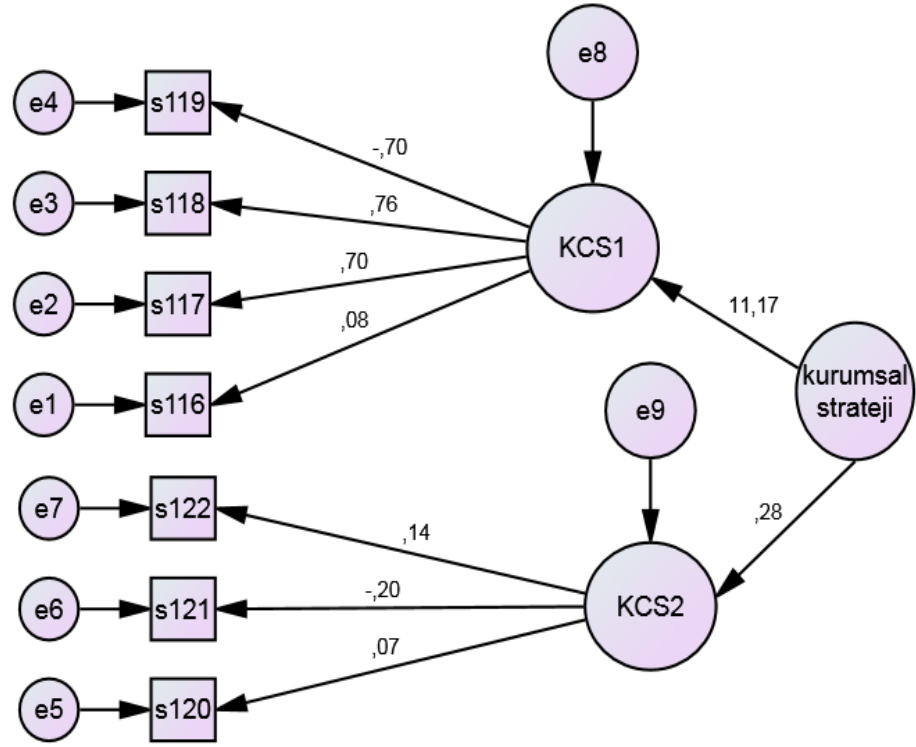
							Tahmin
Çalıştığım Firma Tek İşte Yoğunlaşmayı Tercih Eder	<---	Kurumsal Stratejileri I	Çeşitlendirme				,077
Çalıştığım Firma Esas İşe Ağırlık Vermektedir	<---	Kurumsal Stratejileri I	Çeşitlendirme				,698
Çalıştığım Firma Orta Dereceli Çeşitlendirme Uygulayan Bir Firmadır	<---	Kurumsal Stratejileri I	Çeşitlendirme				,759
Çalıştığım Firma Yüksek Dereceli Çeşitlendirme Uygular	<---	Kurumsal Stratejileri I	Çeşitlendirme				-,700
Çalıştığım Firma İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi Uygular	<---	Kurumsal Stratejileri II	Çeşitlendirme				,071
Çalıştığım Firma İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi Uygular	<---	Kurumsal Stratejileri II	Çeşitlendirme				-,201
Çalıştığım Firma Bağımlı ve Bağımsız Çeşitlendirme Stratejisi Uygular	<---	Kurumsal Stratejileri II	Çeşitlendirme				,141

Tablo 31. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri I ile Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri II Ölçekleri Arasında Kovaryans Oranı

					Estimate
Kurumsal Stratejileri I	Çeşitlendirme	<-->	Kurumsal Stratejileri II	Çeşitlendirme	,011

4.7.8.Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kurumsal çeşitlendirme stratejileri II. düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, aşağıdaki şekil ve tabloda bulunan uyum iyiliği kriterleri elde edilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan dolayı model kabul edilmiştir.



Şekil 16. Kurumsal (Üst Düzey) Strateji I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 32. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri II. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ölçüm (Uyum İndeksleri)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
<i>Genel Model Uyumu</i>			
χ^2 Uyum Testi Anlamlı Olmaması- (χ^2 / sd)	≤ 3	$\leq 4 - 5$	3,129
<i>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</i>			
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,887
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,97$	0,895
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,9 \leq CFI \leq 0,97$	0,864
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,71
<i>Mutlak Uyum İndeksleri</i>			
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,881
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 1,00$	0,871
<i>Koruyucu Uyum İndeksleri</i>			
PNFI	$1 \leq PNFI$		-0,879
PGFI	$1 \leq PGFI$		-0,886
<i>Artık Temelli Uyum İndeksi</i>			
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,071
<i>Model Karşılaştırma</i>			
<i>Uyum İndeksi</i>			
AIC Hipotez edilen modelin değeri hem bağımsız			
CAIC hem de doymuş modelden daha küçük olmalıdır			
ECVI			

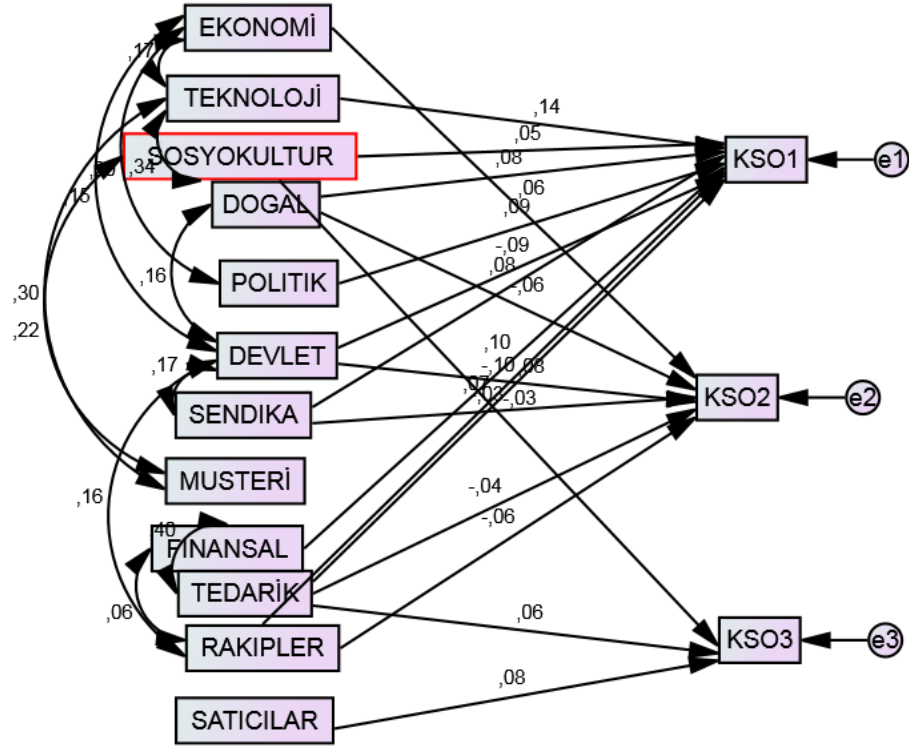
Yapılan kurumsal çeşitlendirme stratejileri II. düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda aşağıdaki yol katsayıları elde edilmiştir.

**Tablo 33. Kurumsal eşitlendirme Stratejileri I ve II lekleri II. Düzey
Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları**

			Tahmin
Kurumsal eşitlendirme Stratejileri I	<---	kurumsal_strateji	,945
Kurumsal eşitlendirme Stratejileri II	<---	kurumsal_strateji	,011

4.7.9. evre Etkenlerinin Kurumsal (st Yönetim) Stratejilerine Etkisi: Yol (Path) Modeli

Dış evre etkenlerinin kurumsal stratejilere etkisinin yol analizi yapılmış aşağıdaki şekil ve tabloda bulunan uyum iyiliği kriterleri elde edilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan dolayı model kabul edilmiştir.



Şekil 17. Dış Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejiler İle İlişkisini Gösteren Yol Analizi

Tablo 34. Dış Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejiler İle İlişkisini Gösteren Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ölçüm (Uyum İndeksleri)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
<i>Genel Model Uyumu</i>			
χ^2 Uyum Testi	Anlamli Olmaması-		
(χ^2 / sd)	≤ 3	$\leq 4 - 5$	1,989
<i>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</i>			
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,834
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,97$	0,911
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,9 \leq CFI \leq 0,97$	0,895
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,67
<i>Mutlak Uyum İndeksleri</i>			
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,895
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 1,00$	0,843
<i>Koruyucu Uyum İndeksleri</i>			
PNFI	$1 \leq PNFI$		0,811
PGFI	$1 \leq PGFI$		0,855
<i>Artık Temelli Uyum İndeksi</i>			
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,58
<i>Model Karşılaştırma Uyum İndeksi</i>			
AIC	Hipotez edilen modelin değeri hem bağımsız		
CAIC	Chem de doymuş modelden daha küçük olmalıdır		
ECVI			

Yapılan çevre etkenlerinin kurumsal stratejilere etkisi yol modeli analizi sonucunda aşağıdaki yol katsayıları elde edilmiştir.

Tablo 35. Dış Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejiler İle İlişisini Gösteren Yol Analizi Yol Katsayıları

		Estimate
Kurumsal Strateji Ölçeği	EKONOMİ	,510 $\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Kurumsal Strateji Ölçeği	TEKNOLOJİ	,151 $\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Kurumsal Strateji Ölçeği	DOGAL	,077 $\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Kurumsal Strateji Ölçeği	POLİTİK	,091 $\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Kurumsal Strateji Ölçeği	DEVLET	,09 $\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Kurumsal Strateji Ölçeği	SENDİKA	,073 $\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Kurumsal Strateji Ölçeği	FINANSAL	,094 $\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Kurumsal Strateji Ölçeği	TEDARİK	-,103 $\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Kurumsal Strateji Ölçeği	RAKIPLER	,063 $\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.
Kurumsal Strateji Ölçeği	SATICILAR	,080 $\leq 0,05$ 'den küçük olduğu için anlamlıdır.

4.8.YORUMLAR

Ekonomik çevre etkenlerinin yordama katsayılarına bakıldığında yatırım teşvik oranlarının ekonomik çevreyi yordama katsayısı 0,97 oranında gerçekleşmiştir. Kartelleşme ve tekelleşme eğilimleri yordama katsayı 0,21 olduğundan yordama gücü düşük çıkmıştır. Döviz fiyatlarındaki değişim yordama katsayısı 0,95 oranında güçlü bir yordamaya sahiptir. Ekonomik büyüme yordama katsayısı 0,93 oranıyla güçlü bir

yordamaya sahiptir. Gümrük mevzuatının yordama katsayısı 0,55 olarak, düşük oranda gerçekleşmiştir. İthalat ve ihracat oranları 0,88 oranında yordama katsayısı ile güçlü bir etkiye sahip olmuştur. Merkez bankası politikalarının yordama gücü ise 0,73 oranında gerçekleşmiştir. Enflasyon yordama katsayısı ise 0,81 oranında gerçekleşmiş ve güçlü bir etkiye sahiptir. Fon kaynak ve kullanımlarının yordama katsayısı ise 0,75 oranında yine güçlü bir etkiye sahiptir. Vergilerin yordama katsayısı ise 0,67 oranında gerçekleşmiş ve çok güçlü bir etkiye sahip değildir. Faiz hadleri, tasarruf oranları ve emisyon hacmi yeterli düzeyde yordama katsayısına sahip değildir.

Teknolojik çevre faktörlerinde ise endüstrideki teknolojik değişim hızının yordama katsayısı 0,83 oranında gerçekleşmiş ve güçlü bir yordama gücüne sahiptir. Sanayide makinalaşma ve otomasyon çevre etkeni 0,83 oranında güçlü bir yordamaya sahiptir. Bilgisayar destekli üretim çevre etkenin yordama katsayısı 0,91 oranında güçlü etkiye sahiptir. İşgücünde yeni beceriler geliştirme olanakları çevre etkeni 0,98 oranında çok güçlü bir etkiye sahiptir. Çalışanların yaratıcılığı çevre etkeni 0,95 oranında çok güçlü bir yordama gücüne sahiptir. Faaliyet alanında arge yoğunluğu 0,87 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir. İkame mal ve teknolojisi ve değişim hızı 0,90 oranında güçlü yordama gücüne sahiptir. Üretim faktörlerinin teknolojisi ve değişim potansiyeli çevre etkeni 0,90 oranında güçlü bir yordam gücüne sahiptir.

Sosyo-kültürel çevre ölçeğinde ise toplumun dünya görüşü ve değerleri 0,72 oranında yeterli bir yordama gücüne sahiptir. İşletme çalışanlarının dünya görüşü 0,86 güçlü bir yordama gücüne sahiptir. Nüfus artış hızı 0,71 oranında ortalama bir yordama gücüne sahiptir. Gelir dağılımındaki değişiklikler 0,57 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Toplumun eğitim ve kültür seviyesi 0,83 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir.

Doğal çevre etkenleri ölçeğinde ise toprak, hava ve su kirliliği çevre etkeni , gürültü çevre etkeni, nükleer enerji girişimi çevre etkeni 0,40 oranının altında bir yordama gücüne sahip olduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Temiz enerji girişimi çevre etkeni 0,82 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir. İklim şartları çevre etkeni

0,53 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Çevre kirliliğini önleyici tedbirler çevre etkeni 0,81 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir.

Politik ve yasal çevre ölçeğinde ise mülkiyet kanunu ve siyasi partiler arasındaki değişimler 0,40 oranının altında bir yordama gücüne sahip olduğundan dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Siyasi eğilimlerde değişimler etkeni 0,50 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Seçimler çevre etkeni 0,52 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Hükümet değişiklikleri çevre etkeni 0,57 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Çalışma hayatını düzenleyici kanunlar çevre etkeni 0,57 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Sosyal sigortalar mevzuatı çevre etkeni 0,75 oranında kendi ölçeği içinde yüksek bir yordama gücüne sahiptir. Dışa açılma çevre etkeni 0,93 oranında çok güçlü bir yordama gücüne sahiptir. Liberasyon çevre etkeni ise 0,87 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir.

Devlet çevre ölçeğinde ise devletin ücretlere müdahalesi çevre etkeni 0,61 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Devletin fiyat kontrolleri çevre etkeni ise 0,55 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Devletin yerli üreticiyi koruma kanunu çevre etkeninin 0,85 oranında güçlü bir etkiye sahiptir. Devletin tüketiciyi koruması 0,85 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir. Devletin anti-tröst kanunları 0,82 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir. Devletin vergi kanunlarına müdahalesi çevre etkeni 0,65 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Devletin kredi politikalarına müdahalesi çevre etkeni 0,60 oranında düşük bir yordama katsayısına sahiptir. Devletin yatırım teşvikleri çevre etkenleri 0,98 oranında çok güç bir yordama gücüne sahiptir. Devletin ihracatı kolaylaştırması çevre etkeni 0,93 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir. Devletin teknoloji gelişimine katkısı çevre etkeni 0,98 oranında çok güçlü bir yordama gücüne sahiptir.

Rakipler çevre etkeni ölçeğinde ise rakiplerin pazara giriş çıkışları ve rakiplerin Pazar payı kontrolü çevre etkenleri 0,40 oranının altında bir yordama gücüne sahip olmasından dolayı değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Uluslararası rekabet durumu çevre etkeni 0,65 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Ulusal rekabet durumu çevre etkeni 0,66 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Pazardaki rakip sayısı

0,64 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Rakiplerin pazardaki büyüklüğü çevre etkeni 0,45 oranında çok düşük bir yordama gücüne sahiptir. Rakiplerin ürün farklılaştırmaları çevre etkeni 0,45 oranında düşük bir yordama katsayısına sahiptir. Rakiplerin ürettikleri mal ve hizmet miktarı çevre etkeni 0,49 oranında çok düşük bir yordama katsayısına sahiptir. Rakiplerin ürettikleri mal ve hizmetin kalitesi çevre etkeni 0,66 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Yabancı pazarlardaki fırsatlar 0,76 oranında güçlü bir yordama katsayısına sahiptir. Rakiplerin üretim teknolojileri 0,65 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir.

Satıcılar çevre etkenleri ölçeğinde ise satıcı firmaların büyüklüğü 0,83 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir. Satıcı firmaların büyüklüğü 0,65 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Satıcı pazarın yapısı çevre etkeni 0,95 oranında çok güçlü bir yordama gücüne sahiptir.

Tedarikçiler çevre etkeleri ölçeğinde ise 0,52 oranında düşük bir yordama gücüne sahiptir. Üretim faktörlerinin maliyeti çevre etkeni ise 0,87 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir.

Finans kuruluşları çevre etkenleri ölçeğinde ise banka ve benzeri finans kurumları nezdindeki kredibilite çevre etkeni 0,89 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir. Para temin maliyeti çevre etkeni 0,82 oranında güçlü yordama gücüne sahiptir. Sermaye piyasasının hisse senedi ihtiyacı çevre etkeni 0,77 oranında yeterli bir yordama gücüne sahiptir. Sermaye piyasasına tahvil ihracı çevre etkenleri 0,84 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir.

Müşteriler çevre etkenleri ölçeğinde ise kredili satış yapma çevre etkeni 0,97 oranında çok güçlü bir yordama oranına sahiptir. Yaptığınız ürün ve hizmetlerin fiyatları çevre etkeni 0,93 oranında çok güçlü bir yordama gücüne sahiptir. Ürettiğiniz mal ve hizmetin kalitesi 0,90 oranında çok güçlü yordama gücüne sahiptir. Ürettiğiniz ürünün ve hizmetin bulunabilirliği çevre etkeni 0,78 oranında yordama gücüne sahiptir. Ürettiğiniz ürünün ve hizmetin kalitesi çevre etkeni 0,73 oranında yeterli bir yordama

gücüne sahiptir. Firmanın tanınırlığı çevre etkeni 0,70 oranında yeterli bir yordama gücüne sahiptir.

Sendika çevre etkenleri ölçeğinde ise işçi ve işveren çevre etkeni 0,82 oranında güçlü bir yordama gücüne sahiptir. İşçi sendikalarının tutumu 0,77 oranında yeterli yordama gücüne sahiptir. İşveren sendikasının tutumu çevre etkeni 0,69 oranında yeterli bir yordama gücüne sahiptir. İşgücü piyasasının özellikleri çevre etkeni 0,77 oranında yeterli yordama gücüne sahiptir.

Dış çevre etkenlerinin bağımsız değişkenlerle doğrulayıcı faktör analizinin yapılması sonucunda elde edilen sonuçlara göre; bağımsız değişkenlerin çok büyük bir kısmı ölçeği açıklamakta yeterli olmuştur. Ölçeğin sadece inşaat firmalarının bağımsız değişkenlerini ifade etmediği, daha genel bir ölçek olduğu düşünüldüğünde yordama gücünün 0,40 oranının altında olan değerlerin inşaat firmaları için yapılacak çalışmalarda kullanılmaması sonucuna ulaşılmıştır. 0,40 oranının üzerinde olan değerlerin ise ölçeği açıklamada kullanılabilir bağımsız değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışmanın verilerinin büyük ölçekli firmalardan elde edilmesi, firmaların kuruluşlarının çok eskiye dayanması, firma değerlerinin 1 milyar dolar seviyesinin üzerinde olması rakipler konusunda büyük endişelerinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Dış çevre etkenleri ölçekleri arasındaki kovaryans oranlarına bakıldığında, p 0,05 anlamlılık düzeyinde, anlamlı olan ilişkiler değerlendirildiğinde ekonomik çevre etkenleri ile teknolojik çevre etkenleri arasında anlamlı ilişki bulunmuş ve kovaryans oranı 0,83 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı ise teknolojik çevre etkeni ölçeğinde gerçekleşen bir birimlik değişim ekonomik çevre etkeni ölçeğinde 0,83 oranında değişim olduğu sonucunu vermektedir. Ya da teknolojik çevre etkenleri ölçeğinde pozitif bir değişim isteniyorsa ekonomik çevre etkenleri ölçeğinde değişimin sağlanması gerektiği ve değişim sağlandığı ölçüde teknolojik çevre etkeni ölçeğinde pozitif değişimin oranı görülebilmektedir. Ekonomik çevre etkeni ölçeği ile sosyo-kültürel çevre etkeni ölçeği arasında kovaryans oranı p 0,05’de anlamlı çıkmıştır. Kovaryans oranı 0,67 oranında gerçekleştirmiştir. Bu da ekonomik çevre etkeni ölçeğinde 1

birimlik değişim olduğunda sosyo-kültürel çevre etkeni ölçeğinde 0,67 oranında pozitif değişim olacağını ifade etmektedir. Ekonomik çevre etkeni ölçeği ile müşteri çevre etkeni ölçeği arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Ekonomik çevre etkenleri ölçeğinde 1 birimlik değişim müşteri çevre etkenleri ölçeğinde 0,53 oranında pozitif değişimi sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Teknolojik çevre etkenleri ölçeği ile sosyo-kültürel çevre etkenleri ölçeğinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Teknolojik çevre etkenleri ölçeğinde 1 birimlik olumlu değişim sosyo-kültürel çevre etkenleri ölçeğinde 0,75 oranında olumlu değişim gerçekleşmektedir. Teknolojik çevre etkenleri ölçeği ile tedarikçiler çevre etkenleri ölçeği arasında anlamlı ilişki bulunmuş ve kovaryans değeri 0,40 olarak değer almıştır. Teknolojik çevre etkeni ölçeğinde 1 birimlik olumlu değişim tedarikçiler çevre etkeni ölçeğinde 0,40 oranında olumlu değişime sebep olmaktadır. Teknolojik çevre etkenleri ölçeği ile finansal kuruluşlar ölçeği arasında anlamlı ilişki bulunmuş ve kovaryans oranı 0,47 oranında gerçekleşmiştir. Teknolojik çevrede yaşanan olumlu 1 birimlik değişim finansal kuruluşlar çevre etkenleri ölçeğinde 0,47 oranında olum değişime sebep olmaktadır. Sosyo-kültürel çevre etkeni ölçeği ile doğal çevre etkeni ölçeği arasında anlamlı ilişki bulunmuş ve kovaryans oranı 0,17 olarak gerçekleşmiştir. Sosyo-kültürel çevre etkenleri ölçeğinde 1 birimlik olumlu değişim doğal çevre etkenlerinde 0,17 oranında olumlu değişime sebep olmaktadır. Sosyo-kültürel çevre etkenleri ölçeği ile devlete ilişkin çevre faktörleri ölçeği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve kovaryans oranı 0,62 oranında gerçekleşmiştir. Sosyo-kültürel çevrede gerçekleşen 1 birimlik olumlu değişim devlete ilişkin faktörlerde 0,62 oranında olumlu değişime sebep olmaktadır. Sosyo-kültürel çevre etkeni ölçeği ile sendikalara ilişkin etmenler ölçeği arasında anlamlı ilişki bulunmuş ve kovaryans oranı 0,81 oranında gerçekleşmiştir. Sosyo-kültürel çevre etkeni ölçeğinde 1 birimlik olumlu değişim sendikalara ilişkin çevre etkenleri ölçeğinde 0,81 oranında olumlu değişime sebep olmaktadır. Devlete ilişkin çevre etkenleri ölçeği ile finansal kuruluşlara ilişkin çevre etkenleri ölçeği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve kovaryans oranı 0,42 oranında gerçekleşmiştir. Devlete ilişkin çevre faktörleri ölçeğinde bir birimlik olumlu değişim finansal kuruluşlara ilişkin çevre etkenleri ölçeğinde 0,42 oranında olumlu değişime sebep olmaktadır.

Dış çevre etkenlerinin II. Düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, hiyerarşik şekilde düzenlenerek yapılan analizlerin hangi ölçeğin, dış çevre bağımlı değişkenine (dışsal değişken) hangi dış çevre (içsel değişken) ölçeğinin yordama katasayısına sahip olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Ekonomik çevre etkenleri, dış çevre etkenini 0,75 oranında yordamaktadır. Teknolojik çevre etkeni, dış çevre etkenini 0,91 oranında yordamaktadır. Sosyo-kültürel çevre, dış çevre etkenini 0,91 oranında yordamaktadır. Doğal çevre etkeni, dış çevre etkenini 0,85 oranında yordamaktadır. Politik ve yasal çevre etkeni, dış çevre etkenini 0,96 oranında yordamaktadır. Devlet çevre etkeni, dış çevre etkenini 0,98 oranında yordamaktadır. Rakiplere ilişkin çevre etkeni 0,56 oranında yordamaktadır. Satıcılar çevre etkeni, dış çevre etkenini 0,71 oranında yordamaktadır. Tedariçiler çevre etkeni, dış çevre etkenini 0,83 oranında yordamaktadır. Finansal kuruluşlar çevre etkeni, dış çevre etkenini 0,53 oranında yordamaktadır. Müşteriler çevre etkeni, dış çevre etkenini 0,91 oranında yordamaktadır. Sendikalar çevre etkeni, dış çevre etkenini 0,91 oranında yordamaktadır.

İç çevre etkenleri doğrulayıcı faktör analizi standardize edilmiş regresyon katsayıları tablosunda yer alan sonuçlara göre iç çevre etkenlerinin yordama katsayıları 0,40 oranın altında olan herhangi bir yordama katsayısı olmadığından tabloda bulunan yordama katsayıları iç çevre etkeni ölçeğini açıklamakta yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal çeşitlendirme stratejileri I ve II ölçekleri I. düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Çalıştığım firma esas işe ağırlık vermektedir seçeneği 0,70 yordama gücüne sahiptir. Çalıştığım firma orta dereceli çeşitlendirme uygulayan firmadır seçeneği yapıyı 0,76 oranında yordamaktadır. Diğer seçenekler yeterli yordama gücüne sahip değildir. Buradan anlaşılan BÖİF'ler ana faaliyet konularına daha çok ağırlık vermekte ve sonrasında diğer alanlara orta dereceli çeşitlendirme stratejisi uygulanmaktadır. Kurumsal çeşitlendirme stratejileri I ile Kurumsal çeşitlendirme stratejileri II ölçekleri arasındaki kovaryans oranı 0,01 olarak gerçekleşmiş ve bu yapılar birbirlerini çok düşük oranda etkilemektedir.

Dış çevre etkenlerinin kurumsal stratejiler ile ilişkisini gösteren yol analizi sonuçlarına göre gözlenen değişken haline getirilen dış çevre etkenleri kurumsal strateji ölçeğine şekilde gösterildiği ilişkilere sahiptir. En güçlü ilişki teknoloji çevre etkeni ile kurumsal strateji I ölçeği arasında gerçekleşmiştir. Teknoloji etkeni ile kurumsal strateji I ölçeği arasındaki regresyon katsayısı 0,86 oranında gerçekleşmiştir. Çeşitlendirme stratejileri uygulamalarında en güçlü dış çevre etkeni teknoloji etkeni olarak ortaya çıkmıştır. Bu demektir ki çeşitlendirme stratejileri uygularken teknoloji değişkenine dikkat edilmelidir.

SONUÇLAR

Yaşayan her canlı veya cansız organizasyonun, kendi iç bünyesinde bulunan etkenlerden ve dış çevresinde bulunan diğer etkenlerden etkilendiği bütün araştırmacılar tarafından ortaya konan bir oldgudur. Bu çerçevede araştırma alanı içerisinde işletmelerin çevrelerindeki aktörlerden nasıl etkilendiği araştırma kapsamı içinde yer almıştır. Özellikle işletmelerin etkilendiği dış çevre unsurları Eren vd.'nin (2011) yaptığı çalışma baz alınarak 13 farklı çevre unsurları ölçeğinde bu yapı araştırılmıştır. Bu çevre unsurları; ekonomik çevre faktörleri, teknolojik çevre faktörleri, sosyo-kültürel çevre faktörleri, doğal çevre faktörleri, politik ve yasal faktörleri, devlet faktörü, rakiplere ilişkin faktörler, satıcılara ilişkin faktörler, tedarikçilere ilişkin faktörler, tedarikçilere ilişkin faktörler, finansal kuruluşlara ilişkin faktörler, müşterilere ilişkin faktörler, sendikalara ilişkin faktörler ve iç çevreye ilişkin faktörler olarak sıralanmaktadır.

İşletmeler açık sistemler oldukları için her çevre faktöründen etkilenmekte ve etkiler de işletmelerin faaliyetlerine yön verebilmektedir. İşletmeler bu etkileri gözönünde bulundurmak, değerlendirmek ve yönlerini de buna göre belirlerler. İşte bu noktada hangi yöntem ve tekniklerle çevre etkenleri değerlendirilmeli ve hangi çevre faktörü etkisi ile nasıl kararlar alınmalıdır? Bu soruya cevap verebilecek birden fazla yöntem ve teknik bulunmaktadır. İşletmeler bu yöntem ve tekniklerle çevre unsurlarını değerlendirmekte ve en uygun kararları verebilmektedirler.

Günümüz dünyasında artık bilgiler ışık hızında gönderilebilir, paylaşılabılır şekle dönüşmüştür. Sadece yazılı bilgiler değil görsel, grafiksel ve hatta nicel olarak da gönderilebilir veya alınabilir hale gelmiştir. Bilgi ve iletişim alanında gerçekleşen gelişmeler ekonomik çevre etkenlerini, sosyo-kültürel çevreyi, müşterileri vb. gibi bütün önemli alanları yakından etkilemekte ve biçimlendirmektedir. Bu hızlı değişimi takip etmek gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu değişim sürecinin zorluğu işletme yöneticilerinin değişimi takip etmekten vazgeçmesi gibi bir davranışı ortaya çıkarması muhtemeldir ancak böyle bir eğilim işletme için büyük tehdit ve tehlikeleri beraberinde getirebilmektedir. Geline bu durum işletmelerin faaliyetlerini kısıtlayabilmekte ve

hatta durdurabilmektedir. Yaşanan bu hızlı süreç ne kadar takibi ve analizi zor olsa da süreçten komayack şekilde içinde bulunmayı işletmeler için mecbur kılmaktadır.

İşletmelerin çalışma prensiplerini içinde bulunduğu sektör çevresi, toplumsal çevre ve ekonomik çevreye uygun şekilde gerçekleştirmesi stratejik bir hareket tarzını, anlayışını ortaya koymaktadır. Alan yazından da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim; işletmelerin geleceklerini tasarlayabilecekleri, işletmelerin yaratıcı davranabilecekleri, büyümek, daha fazla pazar payı elde etme, sorunları hızlı ve kolay çözebilecekleri yeni yaklaşımlar geliştirebilecekleri beceriyi kazanmasında önemli yönetim anlayışdır.

Stratejik yönetim işletmelerin büyüme yolunda, ellerindeki en önemli araçtır. Stratejik yönetim farklı uygulamaları ve tarzları ile her işletme tipinde uygulanabilen yaklaşımları bulunmaktadır. Çalışmamıza konu olan stratejik yönetim yaklaşımı ise kurumsal (üst yönetim) stratejidir. Kurumsal stratejiler genellikle holding tipi biçimde çalışan işletmelerin uyguladığı bir strateji biçimi olarak bilinmektedir.

Kendine bağlı, farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletme tipi vardır. Bundan dolayı, kurumsal stratejinin oluşturulmasında ana şirkete bağlı, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin pozisyonlarını ve bu işletmeleri yönetirken gerekli olan yaklaşımların belirlenmesi önemlidir (Özdaşlı 2012). İşletmeler büyüdükçe ve ana faaliyet konularından daha farklı sektörlerle yatırım yaptıkça yönetim karmaşıklığı artmaktadır. Bu karmaşadan çıkış yolu ise kurumsal stratejik yönetim olmaktadır. İş dünyası birçok çevresel etkenlerden dolayı tehlike ve tehditlerle, fırsat ve imkalarla doludur. Kurumsal strateji uygulamaları ile işletmeler olabildiğince tehditlerden kaçınır ve şirketini bu tehlikelerden korur ve çevresindeki fırsatları değerlendirerek kazanımlar elde etmeye çalışırlar. Kurumsal strateji ile çeşitlendirme nasıl yapılmalı, hangi sektöre ne tür avantajlarından dolayı girilmeli veya hangi sektörden çekilme nasıl bir durum gerçekleştiğinde yapılmalı? Bağlı şirketlerin performans ayarlamaları nasıl olmalı, işletmeler birbirlerinin performanslarına nasıl katkıda bulunmalı? Sahip olunan avantajlar bağlı şirketlere aktarma yolları nelerdir? Yatırım önceliği hangi bağlı şirketlerde olmalı? İşte bu soruların cevapları da yapılacak dış ve iç çevre analizleri sonucunda ortaya konmalıdır.

Kurumsal stratejilerin uygulamaları grup şirket olarak çalışan, genellikle de büyük ölçeğe sahip olan firmalar tarafından uygulanmaktadır. Çalışmamıza konu olan büyük ölçekli inşaat firmaları (BÖİF) grup şirket olarak faaliyet göstermekte ve yatırımlarını oldukça çeşitlendirmiş bulunmaktadırlar. Dolayısı ile stratejik yönetimin kurumsal strateji uygulamalarını uygulamaktadırlar. Çalışma kapsamında Gürış Holding ve Yüksel İnşaat firmalarına gidilmiştir. Bu firmalar liman, metro, otoban, toplu konut, idari binaların inşaatları yapmaktadırlar. İnşaat sektörü yatırımlarından sonra en fazla yatırım enerji sektörüne yapılmıştır. Daha sonra çok daha farklı sektörlere de çeşitlendirmeli yatırımları gerçekleşmiştir.

Bu firmaların ana faaliyet konuları inşaat sektörüdür. İNTES (Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası) 2014 raporuna göre; 2013 yılında inşaat sektörünün GSMH içindeki payı %6 seviyesinde gerçekleşmiştir. Türk inşaat sektörü 1.800.000'e yakın istihdam sağlanması ile önemli bir istihdam alanı olmaktadır. Türk müteahhitlik firmaları ilk kez 1972 yılında ilk uluslararası yatırımı yapmış ve 109 milyon dolarlık taahhüt gerçekleştirmiştir. O günden bu güne dek geçen sürede 2014 yılı rakamlarına göre 277 milyar dolarlık taahhüt gerçekleştirilmiş ve bitirilen proje sayısı 7.371 olmuştur. Uluslararası piyasalarda Türk inşaat sektörü aranan bir marka haline gelmiştir. Bu faaliyetler daha çok Rusya, Ortadoğu ve Türkiye Cumhuriyetlerde gerçekleşmiştir (İntes, 2015).

Sonuç olarak çevre etkenleri BÖİF'lerde strateji seçimlerinde etkilidir. Kurumsal strateji seçiminde dış çevre etkenleri ölçekleri belirli oranlarda etkiye sahiptir. Yapılan ankette kurumsal strateji ölçeğindeki bazı sorular cevapsız bırakılmış ve boş bırakılan seçeneklere SPSS paket programında kayıp değerlere ortalama değer ataması yapılarak cevapsız soru bırakılmamıştır. Yol analizinde eksik cevaplamaların etkisi ile yordama katsayıları tam olarak beklenen düzeylerde gerçekleşmemiştir. Bazı eksiklikler olmuş olsa da beklenen ilişki Yapısal Eşitlik Modeli kurulmuş ve teorik model doğrulanmıştır.

KAYNAKLAR

Acinöroğlu, S., (2009). *Genel Olarak Vergi Teşviklerinin Ekonomi Üzerinde Etkinliği*. Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Winter, 150.

Açıkgöz, A. G. B., (2000). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Aşamalı Bir Bakış: Strateji, Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Kesişme*.

Adıgüzel, M., (2012). *Küresel Rekabet Gücünün Ölçülmesi Ve Türkiye Bağlamında Bir Değerlendirme*.

Akademikdestek, 2015. <http://akademikdestek.com/>

Akandere, O., (2007). *Mustafa Kemal'in Çanakkale Savaşlarında Gösterdiği Liderlik Ve Motivasyon Stratejileri/The Leadership And Motivation Strategies Of Mustafa Kemal At Çanakkale Battles*. Atatürk Dergisi, 5(3).

Akbaş, H. E., *Sanayi İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi*. Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Dergisi.

Akbolat, M., Işık, O., (2012). *Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans/Competitive Strategies and Performance in Hospitals*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1).

Akbulut, D., (2013). *Küresel Siyaset, Kimlik ve Sanat*. İnönü Üniversitesi Sanat ve Tasarım Dergisi, 2(6).

Akça, F., Köse, İ. A., (2008). *Ölüm kaygısı ölçeğinin uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması*. Klinik Psikiyatri Dergisi, 11(1).

Akdemir, B., (2005). *Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi49).

Akdeve, E., Karagöl, E. T., (2013). *Geçmişten Günümüze Türkiye'de Teşvikler Ve Ülke Uygulamaları*. Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi37).

Akdiş, M., (2002). *Küreselleşmenin Finansal Piyasalar Üzerindeki Etkileri ve Türkiye: Finansal Krizler-Beklentiler*. Dış Ticaret Dergisi, Yıl, 7(1-45).

Akgün, E., (2011). *Bankalarda üst yönetim ve insan kaynakları yönetimi yapısının analizi= The Analysis of the structures of top management and human resources management departments of Turkish Banks*, Sosyal Bilimler.

Akın, G., (2007). *Küresel Çevre Sorunları*. Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Sciences, 31(1).

Akıncı, Ö. G. D. A., (2000). *Siyaset Ahlakı İle İş Ahlakına Teorik Bir Bakış*.

Akiner, İ., Esin, N., Giritli, H., (2010). *Türk inşaat endüstrisinde iş değerleriyle ilgili kültürel profil*. İTÜDERGİSİ/a, 4(2).

Akinci, S. K., Akinci, M. M., (2010). *Sürdürülebilir Kalkınmaya Katkı Bağlamında Örgütlerin Çevresel Performansları Ve Performans Değerlendirme Teknikleri*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(1).

Akman, G., Özkan, C., Eriş, H., (2008). *Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi*.

Akola, D. A., *Teknolojik Yönetim Ve Teknolojik Yönetim Süreci*.

Aksoy, U. A., Çabuk, A., (2006). *Kobi'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri*.

Aksu, A. A., (2000). *Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri*.

Akşit, B., (2007). *Küresel Akışkanlık ve Sivil Toplum*.

Aktan, C. C., Börü, D., *Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar (Stakeholders)*.

Akyos, M., (2006). *Sürekli Yenilikçilik (İnovasyon) İçin Teknolojik Yetenek Değerlendirmesi (Technology Audit)*. TMMOB MMO Endüstri Mühendisliği Dergisi. 2.

Akyürek, R., *Halkla İlişkilerde Sorun Yönetiminin İşlevi*.

Akyüz, Y., (2008). *Globalleşmenin İşletme Yönetim Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008(2).

Alagöz, S. B., (2007). *Yeşil Pazarlama ve Eko Etiketleme*. <http://www.akademikbakis.org/sayi11/makale/seldabasaran>.

Ali, T., Cevrioğlu, E., (2013). *Ulusal Kültürü Oluşturan Değerler Tipolojisi-Stratejik Yönetim İlişkisi: Kültürel Kodların İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28(28), 417-436.

Alpan, G., Efil, İ., (2011). *Bir yönetim modeli önerisi: Toplam entropi yönetimi*. Business and Economics Research Journal, 2(1), 53-87.

Altinkurt, Y., Bali, A., (2009). *Stratejik Planlama Çalışmaları Çerçevesinde Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Ve Milli Eğitim Müdürlüğünden Hizmet Alanların Kuruma İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi*.

Altınok, S., Sugözü, İ., Çetinkaya, A. G. M., (2011). *Geleneksel Ticaretten Yeni Ekonomiye Elektronik Ticaretin Temel Ekonomik Etkileri*.

Altundemir, M. E., *Uluslararası Para Fonu: Bretton Woods'tan İstanbul'a*. PROF. DR. Sadık kırbaşı 'A, 25.

Altuntug, N., (2009). *Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı*. Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 14(3).

Altuntuğ, N., (2007). *Küresel rekabet ortamında ayırt edici ve sürdürülebilir üstünlükler bağlamında temel yetenek tabanlı stratejiler ve bir uygulama*, Sosyal Bilimler.

Anıl, D., Güzeller, C. O., (2011). *Seviye belirleme sınavı fen ve teknoloji alt testi ile diğer alt testler arasındaki ilişkinin yol analizi ile incelenmesi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.

Ansoff, I., (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.

Aras, O. N., (2012). *Türkiye'de Günümüz İşletmelerinde Ortaklık Kültürünün Tesisinde Ahilik Temel İlkelerinin Yeri ve Önemi (The Role and Importance of the Basic Principles of Ahism Establishing the Culture of Partnership in Today's Business in Turkey)*. Available at SSRN 2182029.

Arıcioglu, M. A., Gökçe, Ş., Koraş, M., (2013). *Kümelenme ve Rekabet Analizi İçin Bir Uygulama*. Journal of Institute of Social Sciences, 30(1-18).

Armağan, A., (2013). *Girişimcilik Ve Otonomi (Özerklik) İlişkisi: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*.

Arslan, H. B., (2006). *Ekonomi Bakış Açısından Örgütsel Küçülme*.

Arslan, İ., Uncu, F., *Doğrudan Yabancı Yatırımların Dünya'daki ve Türkiye'deki Gelişimi*.

Arslan, N. T., (2004). *Kâr amaçsız örgütler ve stratejik yönetim*. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28(2), 155-172.

Aslan, Ş., Özata, M., (2007). *Kobi'lerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Rekabet Gücü Yenilikçilik Girişimcilik Ve Pazarlama Kapasitesiyle ilişkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2).

Aslanoğlu, S., (2007). *Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu Ve Muhasebe Uygulaması*.

Asunakutlu, T., Baydur, C. M., (2011). *Ekonominin Yeni Trendleri Üzerine Bir Değerlendirme*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3).

Ata, A. Y., (2009). *Yeni Ekonomik Düzenin Kavramsal Çerçevesi Ve Ekonomilere Sunduğu Fırsatlar: Adana Ekonomisi Üzerine Bir İnceleme*. Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences, 18(1).

Atasoy, Z., (2012). *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Ateş, D., Uysal, A., (2006). *Merkez-dışı ülkelerdeki ulus ötesi sivil toplum kuruluşları (stk): Dış politika, finansman ve meşruiyet*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(63-86).

Avcıoğlu, G. Ş., (2011). *Küresel bilgi teknolojilerinin değerler üzerindeki etkisi*. Edebiyat Fakültesi Dergisi, 28(1).

Aydemir, B. A., (2008). *İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar*.

Aydoğuş, İ., (2006). *Küresel Ekonomik Gelişmeler Ve Türkiye*.

Aylar, E., (2012). *Bir Örnek Olay İncelemesi: Sosyo-Kültürel Teori Bağlamında Geleceğe Yönelik Hedefler Ve Öz-Düzenleme*.

Aytaç, M., Öngen, B., (2012). *Doğrulamalı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi*. İstatistikçiler Dergisi, 5(1), 14-22.

Aytekin, M., Kaya, N., Özkan, B., (2006). *KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Rekabet Stratejilerini Farklı Performans Ölçütleri Açısından Değerlendirmesine Yönelik Bir Saha Araştırması*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S, 15(77-94).

Aytemiz, L., Helhel, O. Y., Helhel, S., (2006). *KOBİ'leri Üzerinden Bir Bakış*.

Ayyıldız, H., Cengiz, E., (2006). *Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilecek yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme*. Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 11(1), 63-84.

Azarkan, N., 2011. *Avrupa Ticaret Mahkemesi*.

Bağrıaçık, R., Budak, A., Oral, E. L., (2013). *Türkiye Çimento Sektöründeki Rekabet Analizi*.

Balcı, A., (2006). *Roland Robertson, küreselleşme ve kültür*. Bilgi (12).

Balkır, Z. G., (2010). *Ekonominin Hukuksal Yapısı: Düzen Politikasında Hukuk Normları*.

Baran, H., (2012). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. A& G Bülten. Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü.

Barca, M., Saban, E., (2012). *Rekabet Avantajı Sağlama Ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar*. NWSA: Social Sciences, 7(2), 89-107.

Barış, G., (2006). *Perakende Mağaza Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları.

Barney, Jay B., Hesterly, W. S., (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 2'inci baskı, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

Baş, A., (2012). *Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi*, S.

Başol, K., Durman, M., Önder, H., (2007). *Doğal kaynakların ve çevrenin ekonomik analizi*. Alfa Aktüel Yayınları.

Bayar, F., (2008). *Küreselleşme kavramı ve küreselleşme sürecinde Türkiye*. Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi32, 25-34.

Bayer, E., (2003). *Kurumsallaşma yönelimli entellektüel sermayenin etkinleştirilmesinde liderin stratejik rolü*, Sosyal Bilimler.

Bayın, G., (2014). *Sistem Yaklaşımı Bakış Açısıyla Sağlık Kurumlarında Dış Çevre Analizi*.

Baykal, C. M., (2008). Hukuk-Ekonomi ilişkisi ve Ekonomi Hukuku Üzerine.

Bayraç, H. N., (2003a). *Yeni Ekonomi'nin Toplumsal, Ekonomik Ve Teknolojik Boyutları*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(1).

Bayraç, H. N., (2003b). *Yeni Ekonomi'nin Toplumsal, Ekonomik Ve Teknolojik Boyutları*. Sosyal Bilimler Dergisi, 4(1).

Bayram, N., (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları*. Ezgi Kitabevi.

Bedük, A., Özgener, Ş., Akın, B., İnce, M., İraz, R., Gül, H., Oktay, E., (2011). *Modern yönetim teknikleri*. Gazi Kitabevi.

Bilge, H., Bal, V., (2012). *Girişimcilik Eğilimi: Celal Bayar Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social SciencesYear, 2(16).

Bilge, H., *İşletmelerin Global Rekabet Ortamında Rekabet Güçlerini Arttırıcı Bir Yaklaşım: "Outsourcing"*.

Bircan, İ., (2002). *Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon*. DPT Planlama Dergisi, 42(11-19).

- Birgönül, M. T., (2002). *Türk İnşaat Sektörünün Rekabet Analizi*.
- Bocutoğlu, E., Ekinci, A., (2009). *Genel Teori, Küresel Krizler ve Yeniden Maliye Politikası*. Maliye Dergisi, 156(1), 66-82.
- Budak, G., (2013). *Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1).
- Bulu, M., Eraslan, İ. H., Sahin, Ö., 2004. *Elmas (Diamond) Modeli ile Ankara Bılısim Kümelenmesi Rekabet Analizi*. 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., Yılmaz, S., (2008). *Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma*.
- Bütüner, H., (2005). *Stratejik Planlama Sistematiği*.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö., Demirel, F., (2004). *Güdülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 4(2), 207-239.
- Byars, L.L., (1984). *Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases*, Harper & Row Publishers, New York, s. 6-13
- Camillus, J. C., (2003). *The Essence of Process: Effective Strategic Planning in Practice*, Strategy Process: Shaping the Contours of the Field, (ed. Chakravarthy, B., vd.), Blackwell Publishing, Malden.
- Can, H., Güney, S., (2011). *Genel işletme*. Siyasal Kitabevi.
- Candan, H., (2009). *Kriz Sürecinde Basel II'de Öngörülen Değişiklikler*. Bankacılar Dergisi68), 80-84.
- Cebecioğlu, C., (2006). *Swot Analizi ve Bir İşletme Üzerinde Uygulanması*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi.
- Certo, S. C., Peter, J. P., (1991). *Strategic Management: Concepts and Applications*, 2. baskı, McGraw-Hill, Singapore.
- Christiansen, B., Turkina, E., Williams, N., (2013). *Küresel İşletme Üzerine Kültürel Ve Teknolojik Etkiler*.
- Cingöz, A., Akdoğan, A., (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. ERÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi42).
- Civelek, M. E., (2009). *İnternet çağı dinamikleri*. Mustafa Emre Civelek.

Coşkun, S., Mesci, M., Kılınç, İ., (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28(28), 101-132.

Cömertpay, Ş., (2006). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin Karar Destek Sistemi*. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Çağıl, G., Kadriye, E., (2008). *Geleneksel İşletme Anlayışından E-İşletme Anlayışına Geçişte Yaşanan Problemler*. Akademik Bilişim, 100-122.

Çakır, G., (2012). *Örgüt kültürü ve Uzunköprü Belediyesi'nde bir inceleme*.

Çalık, D., Çınar, Ö. P., (2009). *Geçmişten günümüze bilgi yaklaşımları bilgi toplumu ve internet*. XIV. Türkiye'de İnternet Konferansı, İstanbul: Bilgi Üniversitesi, İstanbul.

Çalışır, G., (2012). *Küreselleşme Sürecinde Haber Kavramında Gerçekleşen Bir Dönüşüm: Küresel Haber Kavramı*.

Çelik, R., 2011. *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi*.

Çelikçapa, F. O., Kaygusuz, S. Y., (2010). *Teknoloji yönetimi*. Dora Yayınları.

Çelikdemir, N. Ç., (2011). *Ülkemizde kobiler ve finansal kurumlar açısından Basel sürecinin değerlendirilmesi*.

Çetin, M. Ş., (2008). *Uluslararası sermaye hareketlerinin gelişmekte olan ülkelere olası etkileri: Türkiye örneği*, Sosyal Bilimler.

Çetin, N. G., (2007). *Organizasyonlarda Etkileşim ve İletişim: Yönetişim*. Yerel Siyaset, 29-32.

Çetinkaya, Ö., (2006). *Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi Ve Tarış Üzerine Bir Araştırma*. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(3), 1-20.

Çırpan, H., Koyuncu, M., Üniversitesi, K., İİ BF, İ. B., (1998). *İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*.

Çiçek, E., (2005). *Müşteri ilişkileri yönetimini uygulama sürecinde başarıyı etkileyen faktörler*. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. S: Aralık.

Çiftçi, H., (2004). *Türkiye" nin Bilim ve Teknoloji Stratejisi.. Çukurova Üniversitesi*.

Çiftçi, Y. A., (2005). *Stratejik Yönetim Uygulamaları Süreklilik Gerektirir*.

Çoğan, A., (2006). *Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi*.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş., (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.

Çolak, M., Tezi, Y. L., (2006). *Şirket Birleşmeleri ve Rekabete Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı, Eylül.

David W., (2005). *A Strategic Choice Framework for Union Decision Making*, The Journal of Labor and Society, Cilt 8, Mart 2005, ss. 327-347

Demir, C., Yılmaz, M. K., (2013). *Stratejik Planlama Süreci Ve Örgütler Açısından Önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1).

Demir, H., Tarhan, O., (2011). *Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir Araştırma*. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10(1), 57-72.

Demirbağ, E., Odaşı, İ. T., (2004). *Sorularla müşteri ilişkileri yönetimi (CRM: customer relationship management)*. İstanbul Ticaret Odası.

Demirel, D., (2006). *Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: "Etkin Devlet"*. Sayıştay Dergisi, 60(105-128).

Demirel, Y., Seçkin, Z., (2012). *Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 4(8), 107-122.

Demirhan, D., (2002). *İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü*. Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 2(2), 117-124.

Demirhan, N., (2011). *Kamu mali yönetiminde stratejik yönetim sistemi: Maliye Bakanlığı uygulaması= Strategic management system in the public financial management: the ministry of finance case*, Sosyal Bilimler.

Demirpolat, A., (2014). *Türkiye’de Yeni Kapitalizm*. Çanakkale Araştırmaları Türk Yıllığı, 12(17).

Demirtaş, Ö., (2014). *Bulanık Ortamda Stratejik Planlama: Askeri Stratejilerin Değerlendirilmesi Sürecine Yönelik Bir Uygulama Çalışması*. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 125-150.

Demirtaş, Ö., (2014). *Havacılık Endüstrisinde Stratejik Yönetim: SWOT Analizi ile Durum Değerlendirmesi*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 2(2).

Dereli, B., (2005). *Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi*.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., (2010). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, 5. baskı, McGraw-Hill, New York.

Dikkaya, M., Deniz, F., (2012). *Ekonomik Küreselleşmenin Yol Açtığı Problemler: Teorik Bir Bakış*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2(3), 163-181.

Doğan, H., (2003). *İşletmelerde öz yeteneğe dayalı yapılanma ve stratejik yönetim: bir öz yetenek bileşeni olarak yöre sektörüyle uyumun meslek yüksekokullarındaki programların rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma*, Sosyal Bilimler.

Doğan, M. K., (2013). *Büyük Türkçe Sözlük*. Kutalp.

Doğan, N., BAŞOKÇU, T. O., (2010). *İstatistik tutum ölçeği için uygulanan faktör analizi ve aşamalı kümeleme analizi sonuçlarının karşılaştırılması*. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 1(2).

Doğan, S., Demiral, Ö., (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 4(7), 1-22.

Doğan, S., Hatipoğlu, C., (2009). *Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2).

Drucker, P., (2012). *Yönetim*. s:710.

Durak, İ., Cihangir, M., Gültekin, N., (2006). *Üretimde mekan boyutunun önemi ve bilgi toplumu açısından değerlendirilmesi*.

Durukan, T., KartaL, C., (2008). *Küresel Ekonomilerde Markanın Finansal Değeri Nasıl Belirlenir?*

Düzen, Y. E., (2005). *Türkiye'de Yenilikçilik Ve Teknoloji Geliştirme Politikaları*.

Ecevit S. Z., Işık, Ö., (2011). *İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi9-2), 538-559.

Elmacı, O., Sevim, Ş., Çelikkol, H., (2007). *İşletme Stratejilerinin Eyleme Dönüştürülmesinde Strateji Haritası Ve Kurumsal Karne (Bsc)'Nin Oluşturulmasına Yönelik Bir Model Önerisi*.

Emel, G., Taşkın, Ç., (2005). *Pazarlama Stratejilerinin Oluşturulmasında Bir Karar Destek Aracı: Birliktelik Kuralı Madenciliği*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, 7(3), 30-59.

Emhan, A., Kula, S., Töngür, A., (2013). *Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans Ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1).

Emirhan, P. N., Gün, Ö. R., (2001). *Avrupa Birliği'nin Gelişme Perspektifi Açısından Türkiye'nin Ekonomik Ve Siyasi Durumu: Konverjans (Yakınlaştırma) Ve Kopenhag Kriterleri Bazında Makro Göstergelerin Karşılaştırmalı Analizi*.

Erdil, O., Kalkan, A., Alparslan, A. M., (2011). *Örgütsel ekoloji kuramından stratejik yönetim anlayışına*.

Erdinç, Z., (1999). *Küreselleşmenin İstihdama etkileri*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi3), 111-119.

Erdoğan, E., (2006). *Çevre ve kent estetiği*. ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi, 8(9), 68-77.

Erdut, Z., (2007). *Enformel istihdamın ekonomik, sosyal ve siyasal etkileri*.

Eren, E., (2011). *Yönetim ve organizasyon: (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ereş, F., (2004). *Eğitim yönetiminde stratejik planlama*. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(21-29).

Ergül, M., Kunt Kandemir, G., (2014). *6631 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanununun inşaat sektöründe devlet çalışan ve işveren açısından değerlendirilmesi*.

Erkan, H., (2009). *Türkiye'nin Stratejik Önceliği: AB ya da Bilgi Toplumu*, Mayıs.

Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., Sanisoğlu, S. Y., (2013). *Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri*. Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences, 33(1), 210-223.

Eroğlu, F., (2006). *Bilgi-iktidar ekseninde yönetim bilimlerinin ideolojiye alet edilmesi*. Uluslar arası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.

Erol, E., (2008). *Stratejik Yönetim*. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Erol, E., Selim, A., Alpkan, L., (2011). *İşletmelerde stratejik yönetim faaliyetlerini değerlendirme araştırması*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 1(1), 96-123.

Erolu, A. H., Bayraktar, S., (2008). *Siyasi Görüşlerin Tüketici Tutumlarına Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008(17).

Eşkinat, R., Tepecik, F., (2012). *İnşaat Sektörüne Küresel Bakış*.

Fisk, P., 2010. *Müşteri dehası*. 466 pages.

Gedikli, A., (2011). *Çok uluslu şirketler ve doğrudan yabancı yatırımların gelişmekte olan ülkelerin kalkınması üzerine etkileri*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(1).

Genç, F. N., (2009). *Türk kamu yönetiminde stratejik planlama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(201-211).

Gizir, C. A., (2005). *Stratejik Planlama: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi Örneği*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43(43), 309-325.

Gizir, S., Gizir, C. A., (2005). *Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1).

Gökbunar, A. R., (1995). *İşletmelerin çevrenin korunmasında sosyal sorumluluğu*.

Göksu, E., (2009). *Kutadgu Bilig'e Göre Türk Savaş Sanatı*.

Gönen, B., Songür, N., (2013). *Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma*.

Göral, R., Çağlıyan, V., (2011). *Stratejik Teknoloji Yönetimi Ve Teknoloji Kullanımının İşletme Performansına Etkisi*.

Göymen, K., (2004). *Küresel sivil toplum: gereksinme, fırsatlar ve engeller*.

Güçlü, N., (2003). *Stratejik yönetim*. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2).

Güçlü, N., Şehitoğlu, E. T., (2006). *Örgütsel değişim yönetimi*. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi 13).

Gülbahar, Y., Büyüköztürk, Ş., (2008). *Değerlendirme tercihleri ölçeğinin Türkçeye uyarlanması*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35(35).

Güleş, H. K., Akgemci, T., Türkmen, M., (2011). *Stratejik Üretim İşletme Performansı İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modellemesi Üzerine Bir Analiz*. Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi 13, 62-79.

Gültekin, S., (2013). *Organik Tarım Kümelenmesi Ve Çay Sektörünün Bölgesel Rekabet Analizi*. Bildiriler Kitabı, 136.

Gümüştekin, G. E., (2004). *Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3-4).

Gümüştekin, G. E., Yörük, N., (2002). *Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar Mıdır? İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi 27*).

- Güneş, G., (2011). *Konaklama sektöründe çevre dostu yönetimin önemi*.
- Güneş, R., (2002). *Öğrenme Eğrilerinin Yönetim Kararlarında Kullanılması Açısından Genel Bir Değerlendirme*.
- Güngör, M., Bulut, Y., (2008). *Ki-Kare Testi Üzerine*. Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, 7(1).
- Gürel, E. B. B., (2011). *Küçülme Stratejileri Ve Türkiye'nin İlk 500 Büyük İşletmesinde Küçülme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma*. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1), 53-67.
- Güzel, M., (2006). *Küreselleşme, internet ve gençlik kültürü*. Küresel İletişim Dergisi, 1(1).
- Güzelsarı, S., Aydın, S., (2010). *Türkiye'de Büyük Burjuvazinin Örgütlü Yükselişi: Siyasal ve Yönetimsel Süreçlerin Biçimlenmesinde TÜSİAD*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Halis, M., Şenkal, A., Türkay, O., (2009). *Kültür, Ortaklık Ve Rekabet: Türkiye'ye İlişkin Rakamlar*.
- Harrigan, K. R., (2001). *Strategic Flexibility in Old and New Economies*, Handbook of Strategic Management, (ed. Hitt, M. A. vd.), Blackwell Publishers, Oxford, ss. 97-123.
- Harward Business Review, 2003. *Stratejide ilerlemeler*. S: 238,
- Hastürk, M., Kontrolörü, M., (2006). *Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme*.
- Hill, Charles W.L., Jones Gareth R., (2007). *Strategic Management Theory : an Integrated Approach, 7'inci baskı*, Houghton Mifflin, Boston.
- Hobikoğlu, E. H., (2011). *Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması Ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve*. Sosyal Bilimler Dergisi, 1(86-99).
- Hocaoğlu, D., (2003). *Küreselleşme, Küresel Köy, Küresel Yağma ve Küresel Yoksulluk*. Yoksulluk, Deniz Feneri Yayınları, 3(268-295).
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Ireland, R.D., (2008). *Competing for Advance*, 2. baskı, Thomson South-Western, Cincinnati.
- Howe, S. (1993). *Corporate Strategy*, The Mcmillan Press, Hong Kong.
- Ilıcak, G., Özgül, R., (2005). *Sun Tzu Savas Sanatına Gore Marka Pazar Stratejilerinin Belirlenmesi*. Journal of Kultur University, 1(95-105).

İçli, G., (2001). *Küreselleşme ve kültür*. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25(2), 163-172.

İlarslan, K., (2011). *Birleşme Ve Satın Almaların Finansal Oranlar Yoluyla İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*.

İlhan, M., Çetin, B., (2014). *LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması*. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 5(2).

İlkay, M. S., Varinli, İ., (2005). *ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1-19).

İnce, M., Oktay, E., (2006). *Bilginin bir stratejik güç olarak önemi ve örgütlerde bilgi yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Karaman İİ BF Dergisi, 10(9), 15-29.

İraz, R., (2005). *İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri*. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences, 19(1).

İş kanunu, (2009). 4857 sayılı İş Kanunu.

İşcan, E., (2010). *Petrol fiyatının hisse senedi piyasası üzerindeki etkisi*. Maliye Dergisi, 158(607-617).

İşcan, Ö. F., (2000). *Stratejik Yönetim Ve İşgören Eğitimi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14(1).

İşcan, Ö. F., (2005a). *Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60(01).

İşcan, Ö. F., (2005b). *Yönetimsel Değerler Ve Örgütsel Siyasetin Ahlâkiliği*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1).

Jauch, L., Glueck, W., (1989). *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, New York

Kahraman, İ., (2011). *Kamu İdarelerinde stratejik Planlama ve Karaman İl Özel İdaresinde Bir Araştırma*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Kahveci, E., (2012). *İşletme Stratejileri Ve İhracat Performansı İlişkileri*. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 4(6).

Karaaslan, A., Oktay, E., Akıncı, M. M., (2012). *Yol Analizi Yardımıyla Dersler Arasındaki Etkileşimin Araştırılması: Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Okutulan Dersler Üzerine Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(3-4).

Karadeniz, M., Başaran, H., (2014). *Lojistik İşletmelerde Kullanılan Bilgi Sistemlerinin Müşterilerin Hizmet Algısı Üzerine Etkisinin Araştırılması*. Journal of Administrative Sciences/Yönetim Bilimleri Dergisi, 12(24).

Karaduman, S., (2010). *Modernizmden Postmodernizme Kimliğin Yapısal Dönüşümü*. Journal of Yaşar University, 5(17), 2886–2899.

Karaevli, A., (2008). *Türkiye'deki işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi*. Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Research).

Karaöz, M., Demirgil, H., (2009). *Firma Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler Determinants Of Firm Growth Performance*.

Kaya, A., Coşkun, A., Ekşi, H. İ., (2010). *Şirket Birleşme Ve Devralmalarının Şirketlerin Finansal Performansı Üzerine Etkisi: Topsis Analizi İle Bist'te Bir Uygulama*.

Kaya, A., Gülhan, Ü., Güngör, B., (2013). *Türkiye Ekonomisinde Finans Sektörü ve Reel Sektör Etkileşimi*. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 1-15.

Kaya, E. Ö., (2010). *Sürdürülebilir Kalkınma Sürecinde Bankaların Rolü ve Türkiye'de Sürdürülebilir Bankacılık Uygulamaları*. İşletme Araştırmaları Dergisi3), 75-94.

Kayıkçı, S., (2005). *Dünya Bankası'nın Yeni Kredi Verme Yöntemi: Ülke Destek Stratejisi Ve Türkiye Uygulaması*.

Kaypak, Ş., (2013). *Ekolojik Ayak İzinden Çevre Barışına Bakmak*.

Kevük, S., (2006). *Bilgi Ekonomisi*. Journal of Yaşar University, 1(4), 319-350.

Kılıcı, H., Erol, Y., (2013). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim uygulamaları: tokat ili imalat kobi'leri üzerinde bir çalışma*.

Kılıç, A. F., Hızıroğlu, M., *Çevre Faktörlerinin Firmanın Ar-Ge Ve İş-Ge Performansına Etkisi*.

Kılıç, C., Savrul, B. K., Topkaya, Ö., Özekicioğlu, H., (2013). *Küresel Finansal Krizin Türkiye'nin İnşaat Sektörü Üzerindeki Etkileri*. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5(3).

Kırçova, İ., Odası, İ. T., (2006). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde elektronik tedarik sistemleri ve avantajları*. İstanbul Ticaret Odası.

Kiliç, M., (2010). *Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki*. Sosyoekonomi, 13(13).

- Koparal, K., Şakar, N. A., (2013). *Stratejik Yönetim-II*.
- Köksal, O., (2011). *Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik*.
- Köseoğlu, M. A., (2007). *Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması*.
- Kuşat, N., (2011). *Küreselleşen Dünyada Turizm Sektörü: Bilgi İletişim Teknolojileri Ve Rekabet Gücü*. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 3(5).
- Küçük, F., Güzeler, A. K., (2009). *Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Stratejileri*. Özet. e-Journal of New World Sciences Academy, 4(2), 3C0010.
- Küçüksüleymanoğlu, R., (2008). *Stratejik planlama süreci*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 16(2), 403-412.
- Luecke, R., (2008). *Strateji*. İş Bankası Kültür Yayınları, s: 200, İstanbul.
- Mahiroğulları, A., (2005). *Küreselleşmenin kültürel değerler üzerine etkisi*. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi50).
- McCaskill, K., (2003). *Vision, Mission, Goals and Objectives*, ss1-4.
- Meydan, C. H., Şeşen, H., (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., LAMPEL, J., (1998). *Strategy Safari A Guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management*, The Free Press, New York.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (2008). *Strategy Bites Back It Is A Lot More, And Less, Than You Ever Imagined*, Prentice-Hall, Great Britain.
- Morden, T., (1993). *Business Strategy and Planning: Text and Cases*, McGraw-Hill Book Company, Berkshire, s. 29
- Muhammed, H., (1950). Fatih Sultan Mehmed.
- Murat, İ., (2009). *Küreselleşme Ve Yerelleşme: Bir Çelişki Mi?* İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), 1-17.
- Mühim, S. A., (2012). *Şirket birleşmeleri (Mergers) ve havayolu şirketlerinde merger uygulamalarına örnekler*. İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Bilim Dalı.
- Nadkarni, S., Narayanan, V. K., (2007). *Strategic Schemas, Strategic Flexibility and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed*, Strategic Management Journal, 28, ss. 97-123.

- Nakra, P., (2001). *Kurumsal İtibar Yönetimi: “Kiy” Stratejik Bir Dönüşüm Mü?*
- Naktiyok, A., Bayrak Kök, S., (2006). *Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri.*
- Naktiyok, A., Karabey, C. N., (2007). *İşletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişki.* Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62(04), 203-225.
- Naktiyok, A., Kök Bayrak, S., (2006). *Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri.* Afyon Kocatepe Üniversitesi İİ BF Dergisi, 8(2), 77-96.
- Nas, T. İ., Şahin, K. T., Tarhan, O., (2013). *Kurumsal Yönetim Ve Çokuluslu İşletmelerin Strateji Tercihleri.* Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(4).
- Nebile Kaynak, Z., (2012). *Yapısal eşitlik modelleri,* İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Nemli, E., (2011). *Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı.* İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi 23-24), 211-224.
- Neval, O., (2011). *İnternette Haksız Rekabet.*
- Nişancı, Z. N., (2012). *Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları.* Journal of Life Sciences, 1(1).
- Ocak, G., Yamaç, A., (2011). *Öğrenme stratejileri, denetim odağı ve akademik başarı arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi.*
- Oktayer, N., Susam, N., (2008). *Kamu Harcamaları-Ekonomik Büyüme İlişkisi: 1970-2005 Yılları Türkiye Örneği.* Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(1).
- Onur, S., (2012). *Finansal Liberalizasyon ve GSMH Büyümesi Arasındaki İlişki.* Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 1(1), 127-152.
- Otlı, F., Demir, Ö., (2005). *Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri.*
- Ovalı, S., (2014). *Ülke Kredi Notu Değerlendirme Kriterleri Açısından Türkiye: AB İle Karşılaştırmalı Analiz.* Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(23), 53-80.
- Öcal, M. E., Keleş, E., (2012). *İnşaat İşletmelerinin İç Ve Dış İletişiminde Etkinliğin Artırılmasına Yönelik Bir Sistem Önerisi.*
- Öksüzömer, G., (2000). *Endüstri İlişkilerinde Değişimin Yeni Boyutları.*
- Önemli, A., (2010). *Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi Ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri.*

Özdaşlı, K., (2007). *Sivil toplum kuruluşlarında toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği üzere bir araştırma*, Sosyal Bilimler.

Özdemir, A. İ., Deste, M., (2009). *Gri ilişkisel analiz ile çok kriterli tedarikçi seçimi: Otomotiv sektöründe bir uygulama*. Istanbul University Journal of the School of Business Administration, 38(2), 147-156.

Özdemir, F. T., (2002). *İşletmelerde yönetsel rekabet matrisinin oluşturulması: kazan kazan modelinin kurulması*, Sosyal Bilimler.

Özen, Ü., Bingöl, M., (2007). *İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan Ve Bayburt'taki Kobi'lerde Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2).

Özer, G. A., (2003). *Küresel Ürünler Ve Markalar*.

Özer, G., Yücel, R., Seyrek, İ. H., (2003). *Yeni ekonomide bilgi dönüşümleri ve bilgi şirketlerinin artan önemi*. Active Bankacılık ve Finans Dergisi, 28.

Özer, M. A., (2006). *Yönetişim Üzerine Notlar*. Sayıştay Dergisi, 63(59-89).

Özer, Y. E., (2007). *Küresel Rekabet-Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye*. Review of Social, Economic & Business Studies, 9(10), 389-408.

Özgül, E., Aksulu, İ., (2005). *Kobi'lerin Büyüme Stratejisi Alternatifi Olarak Özel Marka Uygulamalarının Dağıtım Kanalı İlişkisi Yaklaşımıyla Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*.

Özilhan, T., (2002). *Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim Görüşü*, TÜSİAD Yayın Organı,(50), 6-7.

Özkalp, E., (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Anadolu Üniversitesi.

Özkara, B., Karayormuk, K., Köseoğlu, M. A., (2006). *Girişimcinin Son Köyü: Girişimlerin Sürekliliğinin Sorgulanması*. c: 65.5 s 64, 221.

Özorhon, B., Demirkese, S., (2014). *Türk Müteahhitlik Hizmetlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi*. İMO Teknik Dergi, 6831(6848), 421.

Özsağır, A., (2007). *Bilgi ekonomisi*. Nobel Yayın Dağıtım.

Öztürk, A. T., (2008). *Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler (Expectations from Professional Managers in the Establishment of Organizational Culture in Family Businesses of the Changing Age)*. Cankaya University Journal of Arts and Sciences, 1(10).

Öztürk, E., (2012). *Bütçelenen Karın Yönetim Stratejilerine Dayalı Kar Planlaması Modeli İle Tahmini*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi10-2), 216-225.

Öztürk, H., (2004). *Siyasi istikrarsızlık ve ekonomi üzerindeki etkileri: Türkiye uygulaması*, Sosyal Bilimler.

Öztürk, M., (2007). *Türkiye'de Ve Dünyada Yeni Sendikal Perspektifler*. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi53, 477-514.

Porter, M. E., (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.

Porter, Michael E., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Powell, T. C., (1992). *Organizational Alignment as Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, 13, ss. 119-134.

Rachman D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V., (1993). *Business Today*, McGraw-Hill, New York.

Ramazanoğlu, F., Bahçeci, B., (2006). *Örgütlerde vizyon ve misyon kavramı*.

Saatcioğlu, C., (2005). *Yeni ekonomi ve finansal piyasalar üzerindeki etkisi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1).

Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., (2011). *İşletme*. Beta yayınları.

Sakarya, S., (2014). *Sürdürülebilir rekabet avantajı*, Bölüm 40.

Sanchez, P., Chaminade, C., Olea, M., (2000). *Management of intangibles—an attempt to build a theory*. Journal of Intellectual Capital, 1(4), 312-327.

Saraçlı, S., Kılıç, İ., Türkan, A. H., Dursun, P., Doğan, İ., Özdemir, Ş., Gazeloğlu, C., (2014). *Üniversite Öğrencilerinin Çevresel Bilgi ve Davranışlarının Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi*. Fen Bilimleri Dergisi, 2(1).

Saruhan, Ş. C., Yıldız, M. L., (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., İçigen, E. T., (2003). *On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi*. Akdeniz İİ BF Dergisi, 3(6), 73-122.

Savaş, H., (2003). *Avrupa Birliği Standardizasyon Kurumları Ve Ce İşareti*.

Seçme, N. Y., Özdemir, A. İ., (2008). *Bulanık Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Çok Kriterli Stratejik Tedarikçi Seçimi: Türkiye Örneği*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2).

Selen, U., (2002). *Küreselleşme ve Devlet Etkileşimi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2).

SENER, A., (2012). *Finansal Piyasalarda Kurumsal Regülasyon*. Sosyoekonomi, 18(18).

Sevinç, K., Tetik, S., Ercan, C., (2001). *Örgüt kültürünü oluşturan faktörler*. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 219-242.

Sezgin, M., Bulut, B., (2013). *Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler*. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(2), 182-194.

SİĞRİ, Ü., DİNÇER, A. P., (2013). *İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(18), 195-213.

Simonis, U. E., (2007). *Küresel Çevre Yönetimi: Bir Dünya Çevre Örgütü Kurulması Gereği Üzerine*, Çev. B. Duru, Çevre ve Politika-Ruşen Keleş'e Armağan, Ed. A. Mengi, Ankara.

Sivrioğlu, U. T., (2013). *Sāsānilerde Askeri Teşkilat, Silah Teknolojisi ve Savaş stratejileri*. Electronic Turkish Studies, 8(5).

Soylu, A., GOL, M. O., (2010). *Yönetim İnovasyonu*. Sosyoekonomi, 11(11).

Soyşekerci, S., Erturgut, R., (2011). *Meslek yüksekokulları için genel işletme*. Kriter Yayınları.

Söyler, İ., (2007). *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?*(Engeller/Güçlükler). Maliye Dergisi, 152(103-115).

Sözüer, A., (2011). *İşletmeleri çevreye duyarlı politikalar uygulamaya iten güçler*.

Sucu, M. E., (2010). *Kobi'lerde Stratejik Yönetim Ve Bir Araştırma*.

Sungur, O., Keskin, H., (2012). *Bölgesel İnovasyon Sistemleri Başarı Koşulları ve Politika Çıkarımları*. Global Journal of Economics and Business Studies, 1(2), 20-31.

Süer, İ., 2013. *Genel işletmecilik bilgileri*. 445 s., ISBN : 9786051334707, Ankara.

Şahin, B., Taşkaya, S., (2010). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13(2).

Şahin, İ. E., (2011). *Şirket birleşmelerinin etkinlik açısından değerlendirilmesi ve Türk bankacılık sektöründe bir uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahman, İ., Oğuz, I., Tengilimoğlu, D., (2008). *Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması*. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 1-23.

Şimşek, Ö. F., (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.

Tağraf, H., (2002). *Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi*. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2), 33-47.

Talas, M., Yaşar, K., (2007). *Küreselleşmenin kültürel sonuçları*. Türklük Bilimi Araştırmaları, 22(22), 149-162.

Taslak, S., Kara, M., 2014. *İşletme birimine giriş*. 5. Baskı., ISBN: 9786055048099 Bursa.

Taşkın, A., (2012). *İş Hukukunda İşletme Kavramı*.

Taşkın, E., Kayabaşı, A., Kiracı, H., (2011). *Rekabetçi Yöntemlerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: İnegöl'de Faaliyet Gösteren Ve İhracat Yapan İşletmeler Üzerine Bir Alan Araştırması*.

Tayşir, E. A., (2010). *Bir İşletmenin Uyguladığı Farklılaştırma Stratejisinin Pazarın Kurumsal Değişimi Üzerindeki Etkisi: Türkiye Kupon Pazarı Örneği*. Öneri Dergisi, 9(34), 163-172.

Tekin, M., Çiçek, E., (2005). *İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama*.

Thomson, A. A., Strickland, A. J., (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 9. baskı, Times Mirror, Chicago.

Timur, N., (2006). *Stratejik Yönetim*. Anadolu Üniversitesi.

Titiz, İ., Çarıkçı, H. İ., (2001). *Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Ve Analizleri*.

TMB, (2012). *Türk Müteahhitler Birliği Dergisi* 60. Yıl özel sayısı.

TMB, (2015). *Türk Müteahhitler Birliği Resmi İnternet Sayfası*, <http://tbm.org.tr/>

Tokmakoğlu, G., (2013). *Küresel Ekonomi. Muttakilik*.

Tokmakoğlu, G., (2014). *Savaş Stratejileri. Muttakilik*.

- Torlak, N. G., (2008). *Organizasyon teorileri*. Beta.
- Tortop, N., (1993). *Yönetim Bilimi*. Yargı Yayınları, Ankaras 159, 6.
- Torun, Z., (2012). *Rekabet hukuku açısından franchise sözleşmelerinin incelenmesi*.
- Tuğay, O., Dalğar, H., Tekşen, Ö., (2014). *Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Muhasebeye Karşı Tutumlarındaki Değişikliklerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Journal of Accounting & Finance61.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y., Varoğlu, D. B., (2011). *Genel işletmecilik bilgileri*. Siyasal Kitabevi.
- Tuncer, P., (2011). *Örgütsel değişim ve liderlik*. Sayıştay Dergisi, 80(57-83.)
- Turan, A. H., Şenkayas, H., (2006). *İşletmeler İçin Bilgi Birikimi Yönetimi*.
- Turgut, G., (2014a). *Ekolojik Sürdürülebilirlik ve Küçülme*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29(2).
- Turgut, O., (2014b). *Girişimcilik, İnovasyonun Teşviki Ve Entelektüel Sermaye Yeni Stratejiler Ve Borsa İstanbul (Bist) Örneği*. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1).
- Turunç, Ö., (2008). *Uluslararası Güvenlik Düzlemine Yönetim Bilimi Penceresinden Farklı Bir Bakış: Stratejik Kaos Yönetimi Yaklaşımı*. Güvenlik Stratejileri Dergisi08), 45-72.
- Turunç, Ö., Çelik, M., (2010). *Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma/The Effect of Perceived Organizational Support on Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, Org. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1).*
- Tutar, H., (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Türk, M., Bekiş, T., (2011). *İşletmelerde Rekabetçi Üstünlük Elde Etmede Önleyici (Proaktif) Çevre Yönetimi Yaklaşımı*.
- Türker, K., (2005). *Herzberg in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi*. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1).
- Türkoğlu, M., (2002). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİLER) İn Bölgesel Kalkınmaya Etkileri Ve Bölgesel Kalkınmada Kobi Temelli Stratejiler*.

Tüsiad, R., Sedefed, (2011). *Türkiye'nin Küresel Rekabet Düzeyi: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabetçilik Raporu'na Göre Bir Değerlendirme*, (Haz.: Füsün Ulengin Şule Önsel Selçuk Karaata), İstanbul.

Uğur, L. O., (2014). *Yapı İşleri Mevzuatı ve Yapım İşleri Genel Şartnamesi Üzerine Yüklenici İnşaat Firmaları Orijinli Eleştirel Bir Bakış*. Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi, 2(2), 374-393.

Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y., (2009). *Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2).

Uysal, G., (2014). *Stratejik yönetim ders notları*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

Uysal, G., Torun, M. T., Moral, A., *5 Faktör Teorisi Ve Kümelenme Analizi: Kümelenmenin Abd Ve Avrupa Tanımları*. 8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, 73.

Ünsar, S., (2007). *Uluslararası İşletmelerde Üretim Stratejileri*. Journal of Yaşar University, 2(7), 695–708.

Üsdiken, B., (2008). *Türkiye'de İşletme Grupları: Özel Sayı'ya Giriş*. Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi, 8

Üstünay, M., (2008). *İşletmelerin sosyal sorumlulukları çerçevesinde yeşil pazarlama uygulamaları ve kimya sektörüne yönelik bir inceleme*.

Wright, P., Pringle, C.D., Kroll, M.J. (1993). *Strategic Management: Text and Cases*, Allyn and Bacon, ABD.

Yalçın, B., Ay, C., (2011). *Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi9-1), 15-36.

Yalçın, S., (2006). *Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi15), 15-34.

Yalçın, A. Z., (2009). *Küresel Çevre Politikalarının Küresel Kamusal Mallar Perspektifinden Değerlendirilmesi*. Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute, 12(21).

Yanık, M., (2001). *Amerika'da Baskı Grupları*.

Yardımcıoğlu, F., Şahpaz, K. İ., Savaşan, F., (2013). *İş Ortamı ve İyi Yönetişim ile Milli Gelir İlişkisi: İstatiksel Bir Analiz*. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.

Yarız, A., (2011). *Bankacılıkta risk yönetimi: risk matrisi uygulaması*.

Yazıcı, S., Başol, G., Toprak, G., (2009). *Öğretmenlerin çok kültürlü eğitim tutumları: bir güvenilirlik ve geçerlik çalışması*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 37(37).

Yelkikalan, N., (2006). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama*. Kocaeli Üniversitesi, Journal of Social Sciences Institution12), 195-209.

Yelkikalan, N., Pazarcık, Y., (2005). *İşletme Eğitiminde Global Perspektif: Çomü Biga İİ BF Örneği*. Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5(2), 1-20.

Yeloğlu, H. O., (2009). *Bilgi Ekonomisi Değişkenlerine Yönelik İlk İzlenimler: Türkiye-OECD Ülkeleri Karşılaştırmaları (1995-1999)*. Bilgi Dünyası, 10(2), 245-260.

Yeşil, S., (2010). *Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler*. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.

Yeşilada, T., Yeşilada, F. A., Tanyeri, M., (2003). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri*. İktisat İşletme ve Finans, 18(204), 19-29.

Yıldırım, E., (1999). *Türkiye'deki toplam kalite yönetimi uygulamalarının işçiler ve endüstri ilişkileri üzerindeki etkileri*. Toplum, 260.

Yıldız, M. g. L., Bürüngüz, H. C., (2013). *Güven Geliştirmede İletişimin Rolünü Ve Örgütsel Hedeflere Katılım Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Yol Analizi*.

Yıldız, M. L., Kocaoclu, H. E., (2011). *Kuşülerek Büyüme Stratejisi Hayal mi ? Gerçek mi ? Türkiye Eglence Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması*.

Yıldız, S., Alp, S., (2012). *Girişimcilik Teorisi Çerçevesinde Kobilerin Ekonomiye Etkileri Ve Rekabet Koşullarını Etkileyen Faktörler*.

Yılmaz, H., (2012). *Kobi'lerde İnsan Sermayesini Geliştirmenin İnovasyon Kapasitesi Ve Müşteri Tatmini Üzerine Etkilerinin Analiz Edilmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. 8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, 123.

Yılmaz, K., Horzum, M. B., (2005). *Küreselleşme, bilgi teknolojileri ve üniversite*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(10), 103-121.

Yılmaz, Ö., *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*.

Yılmaz, V., (2004). *Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikâyetlerine uygulanması*.

Yiğit, Ş. N., 2012. *Kültür Yorumları Açısından Küreselleşme Tartışmaları*.

Young, R. D., (2009). *Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector*, ss.1-28.

Yücenur, G. N., Demirel, N. Ç., Ceylan, C., Demirel, T., (2011). *Hizmet değerinin müşterilerin davranışsal niyetleri üzerindeki etkisinin yapısal eşitlik modeli ile ölçülmesi*.

Zeleny, M., (2010). *Knowledge Management and Strategic Self-Sustainability, Making Strategies in Spatial Planning*, (ed. Cerreta, M., vd.), Springer, New York, ss. 257-280.

Zerenler, M., Türker, N., Şahin, E., (2007). *Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi*, 6(1), 11.

Zor, İ., Akın, A., (2008). *Stratejik projeksiyonlar bağlamında kobi'lerde finansman araçları kullanımı*.

Zuckerman, A. M., (2000). *Creating a Vision for the Twenty-Fifty Century Healthcare Organization*, Journal of Healthcare Management, 45/5, ss. 294-306.

EKLER

EK A. Çalışmada kullanılan anket soruları

EK A. Çalışmada kullanılan anket soruları

ANKET SORULARI

Anketi cevaplayan kişiye ve işletmeye ait bilgiler

1- Yaşınız:

2- Cinsiyetiniz:

3- Eğitim Durumunuz: İlkokul () Ortaöğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü ()

3- Eğer Üniversite Mezunu İseniz Bölümünüz: İşletme () İİBF'nin Herhangi Bir Bölümü () İnşaat Mühendisliği () Elektrik-Elektronik Mühendisliği () Makine Mühendisliği () Bilgisayar Mühendisliği () Endüstri Mühendisliği () Kimya Mühendisliği () Diğer Bölüm

4- İşyerinizde Çalışan Sayısı Aralığı: 51-100, 101-150, 151-200, 201-250, 251-300, 301-350, 351-500, 501-1000, 1001-1500, 1500 ve Daha fazla

5- Çalıştığınız İşletmenin Faaliyet Süresi:

6- İşletmenin Faaliyet gösterdiği sektör veya sektörler: İnşaat () Enerji () Maden () Medya () Otomotiv () Hizmet () Diğer ()

7- Stratejik Bilinç Ölçeği

8- Çevre Faktörlerine İlişkin Ölçek
Ekonomik Çevre Faktörleri

Ekonomik Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Enflasyon					
Devalüasyon					
Faiz Hadleri					
Vergiler					
Fon ve Kaynak Kullanımları					
Emisyon Hacmi					
Merkez Bankası Politikaları					
Uluslararası İlişkiler ve Rekabet Olanakları					

İthalat ve İhracat Olanakları					
Gümrük Mevzuatı					
Ekonomik Büyüme					
Tasarruf Oranları					
Kartelleşme & Tekelleşme Eğilimleri					
Yatırım Teşvik Alanları ve Oranları					

Teknolojik Çevre Faktörleri

Teknolojik Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve Tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Endüstrideki Teknolojik Değişim Hızı					
Sanayide Makinalaşma ve Otomasyon					
Sanayide Bilgisayar Kullanımı					
İşgücünde Yeni Beceriler Geliştirme Olanakları					
Çalışanların Yaratıcılığı					
Faaliyet Alanında Ar-Ge Yoğunluğu					
İkame Mal Teknolojisi ve Değişim Hızı					
Üretim Faktörlerinin Teknolojisi ve Değişim Potansiyeli					

Sosyo-Kültürel Çevre Faktörleri

Sosyo-Kültürel Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve Tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Sosyal Değerlerde Değişmeler					
Toplumun Dünya Görüşü ve Değerleri					
İşletme Çalışanlarının Dünya Görüşü					

ve Değerleri					
Nüfus Artış Hızı					
Gelir Dağılımındaki Değişiklikler					
Toplunun Eğitim ve Kültür Seviyesi					

Doğal Çevre Faktörleri

Doğal Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve Tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Toprak, Hava ve Su Kirliliği					
Gürültü					
Nükleer Enerji Girişimleri					
Temiz Enerji Girişimleri (Rüzgar, Güneş, Dalga)					
İklim Şartları					
Çevre Kirliliğini Önleyici Tedbirler					

Politik ve Yasal Çevre Faktörleri

Politik ve Doğal Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve Tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Siyasi Eğilimlerdeki Değişiklikler					
Uluslararası Anlaşmalar					
Bölgesel Gerginlikler ve Terör					
Seçimler					
Siyasi Partiler Arası Çekişmeler					
Hükümet Değişiklikleri					
Çalışma Hayatını Düzenleyici Kanunlar					
Sosyal Sigorta Mevzuatı					
Mülkiyet Kanunu					

Dışa Açılma					
Liberasyon					

Devlete İlişkin Faktörler

Devlete İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve Tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Devletin Ücretlere Müdahalesi					
Devletin Fiyat Kontrolleri					
Devletin Yerli Üreticiyi Koruması					
Devletin Tüketiciyi Koruması					
Devletin Anti-Tröst Kanunları					
Devletin Vergi Kanunlarına Müdahalesi					
Devletin Kredi Politikaları					
Devletin Yatırım Teşvikleri					
Devletin İhracatı Kolaylaştırması					
Devletin Teknoloji Gelişmeye Katkısı					

Rakiplere İlişkin Faktörler

Rakiplere İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve Tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Rakiplerin Pazara Giriş Çıkışları					
Uluslararası Rekabet Durumu					
Ulusal Rekabet Durumu					
Pazardaki Rakip Sayısı					
Pazardaki Rakiplerin Büyüklüğü					
Rakiplerin Pazar Payını Kontrolü					

Rakiplerin Ürün Farklılaştırmaları					
Rakiplerin Ürettikleri Mal ve Hizmet Miktarı					
Rakiplerin Ürettikleri Mal ve Hizmet Kalitesi					
Yabancı Pazarlardaki Fırsatlar					
Rakiplerin Üretim Teknolojileri					

Satıcılara İlişkin Faktörler

Satıcılara İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Satıcı Firmaların Sayıları					
Satıcı Firmaların Büyüklükleri					
Satıcı Pazarın Yapısı					

Tedarikçilere ilişkin faktörler

Tedarikçilere İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Üretim Faktörlerinin Bulunabilirliği					
Üretim Faktörlerinin Maliyeti					
Enerji ve Maliyeti					

Finansal kuruluşlara ilişkin etmenler

Finansal Kuruluşlara İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Banka ve Benzeri Finans Kurumları Nezdindeki Kredibilite					
Para Temin Maliyeti					
Sermaye Piyasasının Hisse Senedi					

İhracı					
Sermaye Piyasasına Tahvil İhracı					

Müşterilere İlişkin Faktörler

Finansal Kuruluşlara İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve Tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Kredili Satışlar					
Fiyatlar					
Ürün Garantisi					
Ürünün Bulunabilirliği					
Kalite					
Tanınırlık					

Sendikalara ilişkin etmenler

Sendikalara İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve Tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
İşçi-İşveren İlişkisi					
İşçi Sendikalarının Tutumu					
İşgücü Piyasalarının Özellikleri					
İşveren Sendikalarının Tutumu					

İçsel Çevre Koşulları Ölçeği

İçsel Çevre Koşullarına İlişkin Çevre Faktörleri	Önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlar	Bazı Açılardan İmkan ve Fırsat Sağlar	İşimize Pek Etkisi Yoktur	Bazı açılardan tehlike ve Tehdit oluştur	Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturur
Örgüt yaşı					
Örgüt kültürü					
Örgüt yapısının durumu					
Örgüt büyüklüğü					
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu					
Stratejik amaçlarla bölüm amaç ve programlarının uyumu					
Stratejik amaçlarla kişisel hedef ve başarı normlarının uyumu					
Mevcut stratejiler ve kaynak dağılımı arası uyum					

Örgütiçi biçimsel iletişim etkinliği					
Örgütiçi informal iletişim etkinliği					
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi					
Bölümler arası koordinasyon					
Kararlara katılanların katılım derecesi					
Çalışanların işletme kararlarına katılımı					
Ödüllendirme ve motivasyon etkinliği					
Takım çalışmaları					
Liderlik anlayışı					
Kontrol etkinliği					
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı					
Tutundurma ve reklam faaliyetlerinin fayda-maliyet karşılaştırması					
Satış sonrası hizmetler					
Pazar araştırmaları					
Hammaddeye ulaşılabilirlik					
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler					
Depolama maliyeti ve fire oranı					
Sermaye kaynak maliyeti					
Kısa ve uzun vadeli finans imkanları					
Yatırımların Geri dönme süresi					
Nakit akış oranı					
Ar-ge personelinin yeterliliği					
Ar-ge personelinin tahsilinin yeterliliği					
Teknoloji taklit edebilme yetenek ve süresi					

Personel sayı ve niteliği ile işgücü maliyeti					
Örgüt amaçları ile personelin kişisel amaçları arası uyum					

9- Kurumsal (Üst Yönetim) Stratejileri Seçim Ölçeği

9.1. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri -1- Ölçeği

Çeşitlendirme Stratejileri Tercihleri	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalıştığım Firma Tek İşte Yoğunlaşmayı Tercih Eder					
Çalıştığım Firma Esas İşe Ağırlık Vermektedir					
Çalıştığım Firma Orta Dereceli Çeşitlendirme Uygulayan Bir Firmadır					
Çalıştığım Firma Yüksek Dereceli Çeşitlendirme Uygular					

9.1. Kurumsal Çeşitlendirme Stratejileri -2- Ölçeği

Çeşitlendirme Stratejileri Tercihleri	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalıştığım Firma İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi Uygular					
Çalıştığım Firma İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi Uygular					
Çalıştığım Firma Bağımlı ve Bağımsız Çeşitlendirme Stratejisi Uygular					

9.2. Kurumsal Çekilme Stratejileri Ölçeği *(Eğer çalıştığınız firma holding olarak veya holdinge bağlı olan bir şirkette küçülme kararı almış ise bunu aşağıdaki strateji tercihinden hangisi ile yapmıştır?)*

(Cevaplarınızı bu kısım göre işaretleyiniz.)

Çekilme Stratejileri Tercihleri	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalıştığım Firma Tasarruf Stratejileri Uygular					
Çalıştığım Firma Kısmi Tasfiye Stratejileri Uygular					
Çalıştığım Firma Tam Tasfiye Stratejileri Uygular					

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı :Hamza KANDEMİR

Doğum Yeri ve Yılı :Dinar/1984

Medeni Hali :Evli

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi :Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü-2006

Yüksek Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri-2011

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

İngilizce/63,75

İş Deneyimi :

1. S.D.Ü. Atabey M.Y.O./2011-