

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

İŞLETMELERİN PAZAR
KOŞULLARINDAKİ BELİRSİZLİĞE
UYUM SAĞLAYABİLMESİNDE
ESNEKLİK VE TEPKİ VEREBİLİRLİK
BECERİLERİNİN ANALİZİ

Hazırlayan
Ali Erhan ZALLUHOĞLU

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Ayla ÖZHAN DEDEOĞLU

İzmir
2016

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

İŞLETMELERİN PAZAR
KOŞULLARINDAKİ BELİRSİZLİĞE
UYUM SAĞLAYABİLMESİNDE
ESNEKLİK VE TEPKİ VEREBİLİRLİK
BECERİLERİNİN ANALİZİ

Hazırlayan
Ali Erhan ZALLUHOĞLU

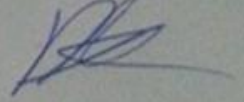
TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Ayla ÖZHAN DEDEOĞLU
Prof.Dr. Rezan TATLIDİL
Doç.Dr.Aydanur GACENER ATIŞ
Doç.Dr.Yılmaz GÖKŞEN
Doç.Dr.Sinan NARDALI

İzmir
2016

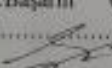
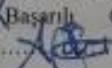
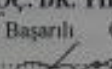
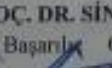
YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “İşletmelerin Pazar Koşullarındaki Belirsizliğe Uyum Sağlayabilmesinde Esneklik Ve Tepki Verebilirlik Becerilerinin Analizi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve normlara uygun bir şekilde yazıldığını ve yararlandığım kaynakların bibliyografyada gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Ali Erhan Zalluhoğlu



TUTANAK

	T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
DOKTORA TEZ SAVUNMA TUTANAĞI		
ÖĞRENCİNİN		
Adı Soyadı	: ALİ ERHAN ZALLUHOĞLU	
Numarası	: 92-08-4072	
Anabilim Dalı	: İŞLETME	
Tez Başlığı (Türkçe)	: İşletmelerin Pazar Koşullarındaki Belirsizliğe Uyum Sağlayabilmesinde Esneklik ve Tepki Verebilirlik Becerilerinin Analizi	
Tez Başlığı (İngilizce)	: Analysis Of Market Responsiveness And Flexibility Of Companies Under Uncertain Market Conditions	
Tez Savunma Tarihi	: 31.05.2016	
Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:		
JÜRİ ÜYELERİ		
Jüri Başkanı		
Unvan, Adı, Soyadı	: PROF. DR. AYLA ÖZHAN DEDEOĞLU	
Karar	: ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme	
İmza	: 	
Jüri Üyesi (Tez İzleme Komitesi Üyesi)		
Unvan, Adı, Soyadı	: PROF. DR. REZAN TATLIDİL	
Karar	: ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme	
İmza	: 	
Jüri Üyesi (Tez İzleme Komitesi Üyesi)		
Unvan, Adı, Soyadı	: DOÇ. DR. AYDANUR GACENER ATİŞ	
Karar	: ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme	
İmza	: 	
Jüri Üyesi		
Unvan, Adı, Soyadı	: DOÇ. DR. YILMAZ GÖKŞEN	
Karar	: ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme	
İmza	: 	
Jüri Üyesi		
Unvan, Adı, Soyadı	: DOÇ. DR. SİNAN NARDALI	
Karar	: ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme	
İmza	: 	
TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ (Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)		
Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;		
Oybirliğiyle	☒	
Oy çokluğuyla	☐	
Başarılıdır	Düzeltilmelidir	Başarısızdır
☒	☐	☐
• Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.		

ÖNSÖZ

Tez araştırma konumun ortaya çıkmasında ve gelişiminde bana fikir veren ve yönlendiren, hazırlama aşamasında bana her anlamda anlayış gösteren ve desteğini esirgmeden fırsatlar yaratantez danışmanım Prof. Dr. Ayla Özhan Dedeoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin izleme aşamasında ve uygulama konusunun şekillenmesinde fikirleri ve önerileriyle tezimin yönlenmesine katkıda bulunan ve sürekli yanımda olduğunu hissettirerek motive eden Prof. Dr. Rezan Tatlıdil ve Doç. Dr. Aydanur Gacener Atış'ın yanı sıra uygulama aşamasında Nvivo proramını kullanmama yardımcı olan Aslı Ercan'a teşekkür etmeyi bir borç biliyorum.

Ayrıca tezimin çoğu aşamalarında bana manevi desteğini hiç esirgemeyen ve akademisyen olarak gelişimime her daim katkı sağlayan Prof. Dr. Türker Susmuş, Doç. Dr. Aykan Candemir, Yrd. Doç. Dr. Burcu Aracıoğlu ve Doç. Dr. Dilek Demirhan'a ve adlarını burada yazamasam da, başta Özge Şahingöz olmak üzere aralarında olduğumubildiğim ve tez dönemi boyunca ihmal ettiğim tüm arkadaşlarıma anlayışlarından ötürü teşekkür ederim.

Son olarak her zaman destek ve sevgilerini hissettiğim, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme çok teşekkür ederim.

Ali Erhan Zalluhoğlu

Kısaltmalar Listesi

FAO	Food and Agriculture Organization
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
ISUB	İzmir Su Ürünleri Birliği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
BSGM	Balıkçılık ve Su Ürünleri Genel Müdürlüğü
TKDK	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu
ÇED	Çevresel Etki Değerlendirmesi
GTHB	Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İZKA	İzmir Kalkınma Ajansı

İŞLETMELERİN PAZAR KOŞULLARINDAKİ BELİRSİZLİĞE UYUM SAĞLAYABİLMESİNDE ESNEKLİK VE TEPKİ VEREBİLİRLİK BECERİLERİNİN ANALİZİ

İÇİNDEKİLER LİSTESİ

YEMİN METNİ	II
TUTANAK.....	III
İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM. İŞLETMELERDE BECERİ KAVRAMI: ESNEKLİK VE TEPKİ VEREBİLME BECERİLERİ	4
1.1. STRATEJİK REKABET AÇISINDAN BECERİ KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	5
1.1.1. İşletme Kaynakları (Varlık) ve Kabiliyetleri	5
1.1.1.1. İşletme Kaynakları	5
1.1.1.2. İşletme Kabiliyetleri.....	7
1.1.2. Sürdürülebilir Rekabet Anlayışında Kaynak ve Kabiliyetlerin Rolü.....	12
1.1.2.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Kaynak Temelli Yaklaşım Açısından Kaynak ve Kabiliyetler	12
1.1.2.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgi Temelli Yaklaşım Açısından Kaynak ve Kabiliyetler	15
1.1.3. Dinamik Kabiliyetler Yaklaşımı	18
1.2. STRATEJİK AÇIDAN ESNEKLİK VE TEPKİ VEREBİLME BECERİLERİ	21
1.2.1.Stratejik Açıdan İşletmelerin Esneklik Becerileri	22
1.2.1.1. Esneklik Kavramı.....	22
1.2.1.2. Esneklik Çeşitleri	24
1.2.1.2.1.Stratejik Esneklik	30
1.2.1.2.2.Operasyonel Esneklik.....	32

1.2.1.2.3.Yapısal Esneklik.....	33
1.2.1.3. Esnek İşletmelerin Özellikleri Ve İnşası.....	34
1.2.2. Stratejik Açıdan İşletmelerin Tepki Verebilme Becerileri.....	36
1.2.2.1. Tepki verebilme Becerisi	36
1.2.2.2. Tepki Verebilme Yaklaşımları.....	38
1.2.2.3. Reaktif-Proaktif Yaklaşım	40
1.2.2.4. Miles-Snow Strateji Tipolojisi.....	42
1.2.3. Tepki Verebilme Kabiliyetine Sahip İşletmelerin Özellikleri	44
1.2.4. Hızlı Tepki Verme Stratejileri.....	46
2. BÖLÜM. STRATEJİK AÇIDAN BELİRSİZLİK VE PAZAR KOŞULLARINDA BELİRSİZLİK KAVRAMI.....	49
2.1. BELİRSİZLİK KAVRAMI	50
2.1.1. Kesin Bilgi ve Belirsizlik Sorunu	50
2.1.2. Belirsizlik Kavramı	53
2.1.3. Strateji Açısından Belirsizlik Kavramı	56
2.2. BELİRSİZLİK KAYNAKLARI.....	60
2.2.1. Değişkenlik	61
2.2.2. Sınırlı Bilgi.....	63
2.3. İŞLETME ÇEVRESİ ve ÇEVRESEL BELİRSİZLİK.....	65
2.3.1. Durum Belirsizliği.....	67
2.3.2. Etkide Belirsizlik.....	67
2.3.3. Karşılıklı Belirsizlik	68
2.4. İŞLETME DİSİPLİNİ AÇISINDAN BELİRSİZLİĞE YAKLAŞIMLAR.....	68
2.4.1. Bilgi Düzeyi Açısından Belirsizlik Boyutları	69
2.4.1.1. Yeterince Açık Gelecek	70
2.4.1.2. Alternatif Gelecekler.....	71
2.4.1.3. Gelecek Yelpazesi (Birden Fazla Gelecek)	72
2.4.1.4. Tam Belirsizlik	73
2.4.2. Durumsallık Yaklaşımı Açısından Belirsizlik	74
2.4.2.1. Ansoff Çevre Değişim Seviyeleri Yaklaşımı.....	75
2.4.2.2. Mintzberg Algılanan Çevredeki Belirsizlik Düzeyi	78

2.4.2.3. D’aveni Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar	80
2.5. PAZAR BELİRSİZLİĞİ ve PAZAR KOŞULLARINDA BELİRSİZLİK YARATAN FAKTÖRLER.....	82
2.5.1. Pazar Belirsizliği	82
2.5.2. Pazar Belirsizliği Yaratan Faktörler.....	83
2.5.2.1. Genel Çevresel Belirsizlikler	83
2.5.2.2. Firma Boyutunda Belirsizlik.....	86
2.5.2.3. Endüstri Boyutunda Belirsizlik.....	86
3. BÖLÜM. PAZAR BELİRSİZLİĞİ KOŞULLARINDA KÜLTÜR BALIKÇILIĞI ALANINDAKİ FİRMALARIN ESNEKLİK VE TEPKİ VEREBİLME BECERİLERİNİN ANALİZİ	89
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	89
3.2. METODOLOJİ.....	92
3.2.1. Araştırma Yöntemi	92
3.2.2. Araştırmanın Varsayımları-Kısıtları.....	98
3.2.3. Araştırmanın Kapsamı.....	100
3.2.3.1.Araştırma Evreninin Seçimi	100
3.2.3.2.Balıkçılık Sektörünün Dinamikleri ve Türkiye’de Kültür balıkçılığı	104
3.2.3.2.1.Dünya ve Türkiye Balıkçılık Sektöründe Kültür Balıkçılığının Yeri	104
3.2.3.2.2. Türkiye’de Kültür balıkçılığı Alt-Sektörünün Sorunları	116
3.2.3.2.Araştırma Örnekleme Seçimi ve Veri Toplama Süreci	119
3.2.3.3. Verilerin Çözümlemesi ve Araştırmacının Rolü.....	124
3.2.3.4.Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	125
3.2.5. Araştırma Bulguları ve Bulguların Tartışılması.....	126
3.2.5.1. Görüşme Öncesinde Son Bir Yıllık Periyotta Balıkçılık Sektöründe Öne Çıkan Gelişmeler.....	127
3.2.5.2. Katılımcılara Yönelik Tanımlayıcı Bilgiler	129
3.2.5.3. Araştırma Bulguları.....	131
3.2.5.3.1. Belirsizlik ve Risk Algısı.....	131

3.2.5.3.2. Kùltür balıkçılığı Alt Sektörünün Faaliyet Süreçleri ve Bu Süreçlerde Karşılaşılan Belirsizlikler	133
3.2.5.3.2.1. Kùltür balıkçılığı Alt-Sektöründeki Karşılaşılan Belirsizlikler.	134
3.2.5.3.2.1.Genel Çevresel Belirsizlikler.....	148
3.2.5.3.3. Katılımcıların Esneklik Sağlama Becerisine Yönelik İfadeleri	161
3.2.5.3.4. Tepki Verebilme Becerisine Yönelik Bulgular	168
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	175
ÖZGEÇMİŞ.....	190
KAYNAKÇA	196
ÖZET.....	221
ABSTRACT	222

Şekiller Listesi

Şekil 1.Yetkinlikler Hiyerarşisi.....	9
Şekil 2.Kaynak Özellikleri ve Sürdürülebilir Rekabet İlişkisi.....	13
Şekil 3.Esneklik Boyutlarının Hiyerarşisi.....	27
Şekil 4.Esneklik Çeşitleri	29
Şekil 5.Uyum Yaklaşımı	40
Şekil 6.Etkileşim Yaklaşımı.....	41
Şekil 7.Hedeflenen ve Gerçekleşen Stratejiler.....	59
Şekil 8.Belirsizlik Kaynaklarının Tipolojisi	61
Şekil 9.Yeterince Açık Gelecek	70
Şekil 10.Alternatif Gelecekler.....	71
Şekil 11.Gelecek Yelpazesi.....	72
Şekil 12.Tam Belirsizlik.....	73
Şekil 13.Çevre Değişim Seviyeleri Yaklaşımı	76
Şekil 14.Algılanan Çevresel Belirsizlik Düzeyi	78
Şekil 15.Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli	81
Şekil 16.Su Ürünleri Üretiminde İlk 10 Ülke (Milyon Ton)	105
Şekil 17. Yıllara Göre Dünya'daki Balık Hasadı Miktarı.....	106
Şekil 18.OECD Ülkelerinde 2002-2013 Yılları Arasındaki Balık Hasadının Yüzdesel Değişimi	107
Şekil 19.2003-2012 Yılları Arası OECD Ülkelerinde Kültür balıkçılığındaki Hasat Miktarındaki Değişim	108
Şekil 20.Türkiye'de İllere Göre Kültür Balığı Üretimi (Ton).....	121
Şekil 21.Euro- Dolar Paritesi (15.04-2014-15.07.2015 tarihleri arası).....	129
Şekil 22.Yetiştiricilik Faaliyet Süreçleri	134
Şekil 23.Araştırma Modeli.....	177

Tablolar Listesi

Tablo 1.Dinamik Kabiliyetlere Yönelik Tanımlar	19
Tablo 2.Esneklik Tanımları.....	23
Tablo 3.Tepki Verebilme Kabiliyetine Yönelik Tanımlamalar	37
Tablo 4.Türkiye’deki Su Ürünleri Üretimi (Ton)	110
Tablo 5. Türkiye'nin Su Ürünleri İhracat ve İthalatı	111
Tablo 6.Türkiye’deki Su Ürünleri Yetiştiricilik Tesisleri.....	114
Tablo 7.İzmir’deki Faal Balık Çiftliği Sayısı 2013 (Adet)	122
Tablo 8.Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	130

GİRİŞ

Günümüzde bilgi, iletişim ve ulaştırma teknolojilerinde meydana gelen gelişmelere bağlı olarak küreselleşmenin artan etkileri dünyayı hızlı bir değişim ve dönüşüm sürecine sürüklemektedir. Ticaretin gelişmesine bağlı olarak fiziki sınırlar anlamını yitirmeye başlamış ve dünya üzerindeki her birey ve ekonomik birim doğrudan ya da dolaylı olarak birbirine bağlanmıştır. Etkileşim ve iletişimin artmasının yanında mal ve hizmetlerin, teknolojinin, işgücünün ve sermayenin coğrafi sınır tanımadan hareket kabiliyeti kazanması, dünyanın herhangi bir noktasında ortaya çıkabilecek küçük bir değişimin dünya genelinde etkisi tahmin edilemeyecek sonuçlar yaratmasına neden olabilmektedir.

Açık bir sistem olan işletmeler, faaliyet gösterdikleri çevrede birbirine bağlı değişkenler, yapılar ve alt sistemler ile sonsuz çeşitliliğe sahip karmaşık bir yapı dahilinde varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Sürekli değişim içindeki işletme çevresinde, her şeyin her an değişebilmesi ve bu değişimin takip edilmesinin zorlaşması pazar belirsizliğini üst düzeye çıkarmaktadır. İşletmelerin bu ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri, çevrelerinde meydana gelen değişimleri fark etmeleri ve oluşan belirsizlikleri sahip oldukları kaynak ve kabiliyetler ile anlamlı hale getirip bunları kullanarak uygulayacakları stratejilerle mümkün olabilecektir.

İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için temel araçlardan biri olan stratejiler, pazar koşullarının ağırlaştırdığı işletme çevrelerinde rekabet gücü ve üstünlüğü yaratmaları açısından önem taşımaktadır. Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi, işletmelerin sahip oldukları kaynak, kabiliyet ve bunların teknik olarak kullanımı olarak tanımlanan becerilere bağlıdır. Her işletme aynı kaynak ve kabiliyetlere sahip olsa da becerileriyle rakiplerinden farklılaşır ve rekabet gücü kazanabilir. Araştırma kapsamında pazar belirsizliği koşullarında, işletmelerin esneklik ve tepki verebilirlik becerilerinin analiz edilmesi ve bu becerilerin kullanımına etki eden faktörlerin tespit edilerek ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın birinci bölümünde, işletmeler için kaynak, kabiliyet, yetenek ve yetkinlik kavramları ortaya konmuş ve esneklik ile tepki verebilme becerileri anlatılmıştır. Bu kapsamda yetkinlik hiyerarşisinde yer alan kavramlar teker teker ele alınmış ve beceri kavramı açıklanmıştır. Temel kavramlar ele alındıktan sonra, işletmeler için kaynak ve kabiliyet kavramlarının sürdürülebilir rekabet gücü yaratmadaki rolüne değinilerek bu kapsamdaki yaklaşımlar incelenmiştir. Son olarak stratejik açıdan esneklik ve tepki verebilme becerileri anlatılmış ve işletmelerin bu becerileri nasıl geliştirebilecekleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise öncelikle belirsizlik kavramı açıklanmış, bilginin belirsizlik kapsamındaki rolüne değinilmiştir. Daha sonra, stratejik açıdan belirsizliğin işletmeler için önemi ve stratejilerin uygulanmasına olan etkileri vurgulanmıştır. İşletmeler için belirsizliklere neden olan temel kaynaklar ve işletme çevresinde var olan belirsizlik türleri sınıflandırılmıştır. İşletme disiplini açısından belirsizliğe yönelik yaklaşımlar irdelendikten sonra pazar belirsizliği ve pazar belirsizliğini oluşturan faktörler ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde yapılan nitel araştırma çalışmasıyla pazar belirsizliği koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin esneklik ve tepki verebilirlik becerileri analiz edilmeye çalışılmıştır. Öncelikle araştırmanın amacı ve metodolojisi detaylandırılmış, uygulama alanının seçim nedenleri ve araştırmanın nasıl gerçekleştirildiği ele alınmıştır. Araştırma bulguları, bu bölümün sonunda belirsizlik algısı, belirsizlik yaratan faktörler, esneklik ve tepki verebilirlik becerileri alt kategorilerinde değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. İşletmelerin karşılaştıkları belirsizlik koşullarında pazara uyum sağlamalarına imkan sağlayan esneklik ve tepki verebilirlik becerilerinin kullanımları kaynaklar ve kabiliyetler bağlamında incelenmiştir.

Sonuç ve öneriler kısmında analize konu olan tüm işletmelerin konuya ilişkin uygulamaları genel olarak değerlendirilmiş ve karşılaştırmalar yoluyla pazar belirsizliklerine uyum sağlamaya etki eden esneklik ve tepki verebilme beceri modeli

ortaya konmuştur. Bu modelde yer alan belirsizlik faktörleri, belirsizlik kaynakları, esneklik, tepki verebilme ve işletme kaynakları arasındaki ilişkiler incelenerek, bu faktörlerin stratejik etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu kısımda son olarak tüm model sistematik bir yaklaşım ile değerlendirilerek, işletmelerin pazarçevrelerinde ortaya çıkan belirsizliklere uyum sağlayabilmesinde sahip oldukları esneklik ve tepki verebilme becerileri ve bunlara etki eden faktörler ortaya konmuş ve işletmelerin bu becerileri nasıl geliştirebilecekleri tartışılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Ancak genelleme yapılabilmesi adına firma düzeyinde karşılaşılan belirsizlikler, her firmanın farklı özelliklere sahip olabileceği de göz önünde tutularak değerlendirmeye alınmamıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda firma düzeyinde belirsizlikler de ele alınarak araştırma kapsamının geliştirilmesi mümkündür.

1. BÖLÜM. İŞLETMELERDE BECERİ KAVRAMI: ESNEKLİK VE TEPKİ VEREBİLME BECERİLERİ

Küreselleşmenin etkisiyle sosyal, ekonomi ve teknoloji alanlarında yaşanan hızlı değişimler ve ticari sınırların ortadan kalkmasıyla artan rekabet, işletmelerin pazar başarısı sağlamasını her zamankinden daha fazla zorlaştırmaktadır. Oluşan yeni koşullar işletmeler için birçok tehlikeyi barındırmakta özellikle de varlıklarını devam ettirmeye çalışan işletmelerin faaliyet ve fonksiyonları olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında bilgiye ulaşımın kolaylaşması, firmalara rakiplerini kolaylıkla takip edebilme ve kısa zamanda taklit edebilme imkanı sağlamıştır. Bu durum, geleneksel rekabet stratejilerinin tek başına etkisini kaybetmesine yol açmış ve sonucunda işletmelerin, rekabet avantajı kazanabilmek için daha farklı yöntemler ve araçlar geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir.

Hamel ve Prahalad'a (1996) göre, içinde bulunduğumuz dinamik pazar ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edip başarı sağlayabilmeleri için her şeyden önce stratejik yetkinlikler yaratması ve bu yetkinliklerine odaklanmaları gerekmektedir. Bu kapsamda işletmeler sahip oldukları kaynakları iyi bir şekilde değerlendirmeli ve rekabet avantajı sağlayacak olan temel yetkinliklerini öne çıkararak kendilerine stratejik bir yol çizmelidirler.

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin sahip oldukları becerilerden (kabiliyetlerden) hareketle esneklik ve tepki verebilirlik becerilerinin stratejik rekabet üstünlüğü yaratmadaki rolleri ve bu becerilerin ortaya çıkarabilmelerinde kritik rolü bulunan unsurlar ortaya konulacaktır.

1.1. STRATEJİK REKABET AÇISINDAN BECERİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1.1. İşletme Kaynakları (Varlık) ve Kabiliyetleri

Hızla değişmekte olan çevre koşullarında işletmelerin belirledikleri stratejiler, işletmenin temel amaçlarını gerçekleştirebilmesinin anahtarı olarak kabul edilmesine rağmen, rekabet edebilmek ve bunu koruyabilmek için işletmelerin bir takım ihtiyaçları bulunmaktadır. Kaynak temelli rekabet stratejisinin esas girdilerini oluşturan bu unsurlar heterojen özellikteki “kaynaklar ve kabiliyetler” olarak tanımlanmaktadır (Helfat ve Peteraf, 2003; Sanchez ve Marin, 2005). Bu bağlamda kaynaklar, işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşabilmesinin temel girdilerini teşkil etmektedirler.

Her işletmenin içsel kaynakları farklılık göstermekle beraber sınırlı miktarda bulunduğundan rekabet avantajı yaratabilmek için sahip olunan kaynakların nasıl yönetilmesi gerektiği inceliklerle planlanmalıdır. Dolayısıyla, işletmeler iç kaynakları ve kabiliyetlerine dayalı olarak kurumsal stratejilerini oluşturmalı ve iş süreçlerini bu felsefe etrafında konumlandırmalıdır (Porter, 1996; Sanchez ve Marin, 2005). Sahip olunan kaynak ve kabiliyetlerin işletmenin etkinliği ve verimliliğini arttıracak şekilde belirlenen hedeflere yönelik olarak tanımlanması ve kullanılması işletmenin stratejik başarısı açısından kritik öncelik taşımaktadır.

1.1.1.1. İşletme Kaynakları

İşletme literatüründe geniş bir kapsamda incelenen “kaynak” kavramı, işletmelerin en temel varlıkları olup, mal ve hizmet üretim faaliyetlerine imkan sağlayan her çeşit unsuru kapsamaktadır (Grant, 1991; Amit ve Shoemaker, 1993; Ordaz vd., 2003; Barney, 1991). İşletme kaynaklarını maddi ve maddi olmayan kaynaklar olmak üzere iki başlıkta incelemek mümkündür yalnız maddi olmayan kaynakların soyut olması itibarıyla ölçümlenebilmesi ve yönetilmesi daha zordur (Wernerfelt, 1984; Größler, 2007). İşletme sermayesi, makineleri, teçhizatı, binaları vb. maddi varlıklar olarak değerlendirilirken patent, know-how, marka vb. ise maddi olmayan varlıklar

kategorisinde değerlendirilmektedir (Amit ve Shoemaker; 1993; Grant, 1991; Naktiyok ve Karabey, 2007). Hussey'e (1998) göre kaynaklar sadece finansal kaynaklar, binalar veya tesisler anlamına gelmez aynı zamanda yönetme yeteneği, kabiliyetler ve teknik becerileri de içermektedir.

Barney (1991) işletme kaynaklarını üç kategoride değerlendirmiş ve aşağıdaki kapsamda tanımlamıştır.

- Fiziksel sermaye kaynakları (firmanın kullandığı teknoloji, tesis ve ekipmanlar, duran varlıklar, coğrafi konum ve hammaddelere ulaşabilmesi).
- İnsan kaynakları (eğitim, deneyim, karar yetisi, zeka, ilişkiler ve yönetici ve çalışanların bireysel sezgileri)
- Örgütsel sermaye kaynakları (firmanın raporlama yapısı, resmi ve gayri resmi planlaması, kontrol ve sistemi koordine etme sistemleri ile firma içi, firmalar arası ve firma çevresindeki gruplarla olan gayri resmi ilişkileri).

İşletmenin varlık ve rekabet gücünün devamının, sahip olduğu kaynaklarıyla ilişkili olmasına rağmen bu kaynakların tümünün işletmeye olumlu etki yarattığını söylemek mümkün değildir. Nitekim günümüzde etkinlik ve verimlilik sağlayabilme adına işletmelerin ihtiyacı olan kaynakların bir kısmını dış kaynak kullanımı ile karşıladıkları da görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin özellikle değer yaratacak varlıklara sahip olması önem taşımaktadır. İşletme için değerli kaynaklar “kritik kaynak” veya “stratejik varlık ve girdiler” veya “stratejik faktörler” olarak farklı isimlerle adlandırılabilir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit ve Shoemaker, 1993; Größler, 2007).

İşletmelerin gerek içinde bulundukları dış çevre, gerekse kendi iç dinamikleri itibarıyla farklı kaynaklara sahip olmalarına rağmen sadece kaynaklarını kullanarak uzun soluklu bir rekabet avantajı sağlamaları mümkün değildir. Wernerfelt'e (1984) göre, işletme kaynaklarının sınırlı ve farklı özellikli yapıları, taklit ve transfer edilebilmelerinin mümkün olması nedenleriyle işletmelerin kritik önemdeki kaynaklarına odaklanarak

bunları geliştirmeye veya diğerk kaynaklar ile entegre ederek stratejik üstünlük yaratacak şekilde tasarlamaları önem taşımaktadır.

1.1.1.2. İşletme Kabiliyetleri

Küreselleşme ile beraber rekabete bağılı olarak iş yapma koşullarının zorlaşması sonucunda işletmeler sadece kaynakları ile rekabet edemeyeceklerinin farkına varmış aynı zamanda ellerindeki varlıkları belirlenen amaçlara uygun şekilde kullanmaları gerektiğinin önemini kavramışlardır. Bu kapsamda, firmaya kaynakları geliştirmeye ve rekabet unsuru yaratabilecek özellikler kazandırmaya yönelik bir dönüşüm süreci başlamıştır.

İşletme literatüründe “kabiliyet, beceri, yetenek, yetkinlik” kavramlarının kullanımında benzerliklere rastlanmaktadır (Javidan, 1998). Kavramların benzerliklerinin Türkçe işletme literatüründe yarattığı karmaşıklığın, İngilizce literatürde yer alan “ability, capability, skill, aptitude, competence” kavramlarının Türkçe karşılıklarının da birbirleri yerine kullanılmasından kaynaklandığı görölmektedir (Doğank, 2004). Yetenek kavramının karşılığı İngilizce’de “aptitude” doğuştan gelmekte olup “zeka ve kişilik” ile ilişkilendirildiğinden, insanlara özgü kullanılması gerekirken Türkçe literatürde işletmeler için de kullanıldığı görölmektedir (Doğank, 2004). İngilizce literatürde ise işletmelerin sahip oldukları yetenekler ve beceriler için “capability” kavramı tercih edilmektedir (Grant, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993; Javidan,1998; Gröblier,2007). Türk Dil Kurumu’nun da “kabiliyet” için “yetenek” tanımını kullanması, Türkçe literatürde “yetenek” kelimesinin kullanımının daha çok tercih edilmesine yol açtığı düşünülebilir. İngilizce literatürde “skill” kavramı ise “beceri” anlamında olup, tanımında “yetenek” anlamını barındırır fakat bu kavram “teknik ve geliştirilebilme” kavramlarıyla kapsamını genişletmiştir. “Beceri” sahip olunan kabiliyetlerin kullanımının daha iyi/kötü hale getirme durumudur. Araştırma kapsamında kabiliyet ve beceri kavramları birbirleri için yakın anlamlarda kullanılmıştır. Çoğunlukla kabiliyet kavramının kullanılması tercih edilmiş sadece kabiliyetlerin geliştirilebileceğı anlamının yer aldığı noktalarda “beceri” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

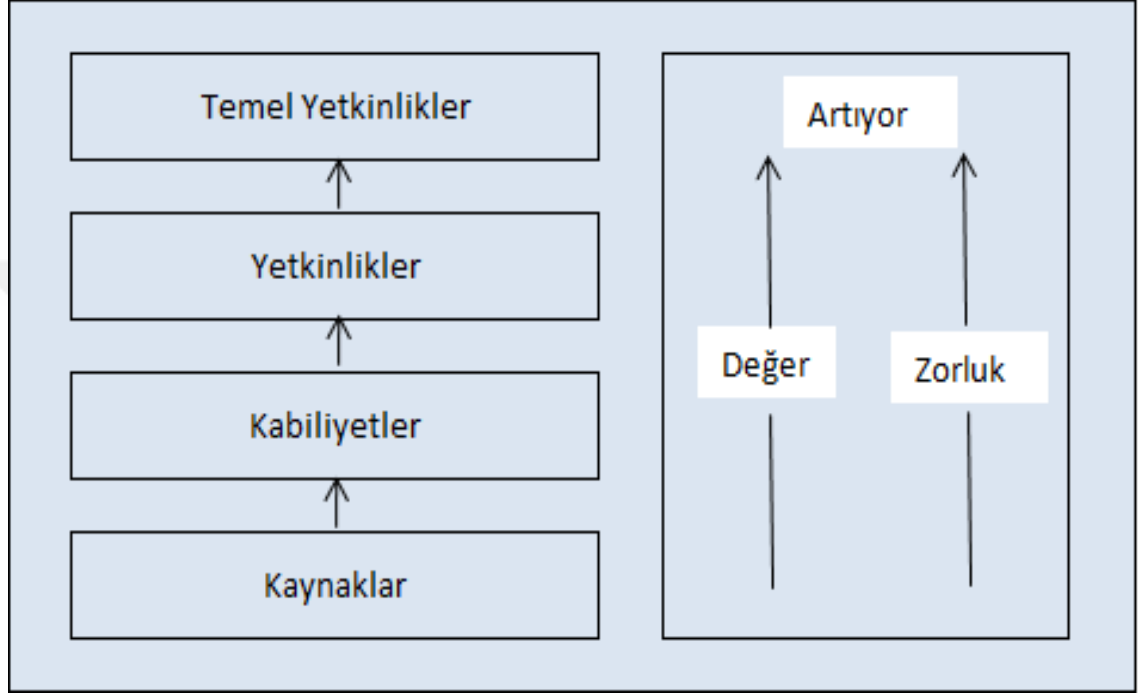
“Competence” kavramının karşılığı ise “yetkinlik”tir. “Yetkinlik“ kavramı, anlamında rekabeti barındırmaktadır ve sahip olunan kabiliyetlerle “bir işte iyi olmak” anlatılmaktadır (<http://www.oxfordlearnersdictionaries.com>, erişim tarihi: 18.05.2015; www.tdk.gov.tr, erişim tarihi: 18.05.2015). Yetkinlik bu anlamı karşılamaktadır fakat literatürdeki çalışmalarda zaman zaman yetenek ile yetkinlik kavramının da aynı anlama gelecek şekilde kullanıldıkları görülmektedir.

İşletmelerin kaynaklarını etkili bir şekilde yönetip belirlediği hedeflere yönelik bir şekilde kullanabilme kapasitesi, “işletmelerin kabiliyetleri” olarak tanımlanmaktadır (Javidan, 1998). İşletme kabiliyetleri, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Hemen hemen her tekstil ve otomobil fabrikasında benzer kaynaklar (işgücü, makine vb.) kullanılabilmesine rağmen her işletmede üretilip sunulan ürün, nitelik ve niceliklerinin yanı sıra müşteri beklentileri karşılama düzeyleri açısından da farklılıklar göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2014). Bu noktada işletmelerin becerileridiğer ürünler/hizmetler ile farkı ortaya koymakta ve işletmeyi rakiplerinden ayırarak rekabet üstünlüğü kazanmasına katkıda bulunmaktadır.

Javidan (1998), birbirine karıştırılan kaynak, kabiliyet, yetkinlik ve temel yetkinlik kavramlarını açıklamış ve aralarındaki ilişkileri “yetkinlikler hiyerarşisi” savında ortaya koymuştur. Şekil 1’de görüldüğü üzere yetkinlikler hiyerarşisinin en alt katmanında kaynaklar bulunmaktadır. Kaynaklar olmadan işletmelerin faaliyet gerçekleştirmeleri mümkün değildir. Kaynaklar aynı zamanda yetkinliklerin temel taşlarını da oluşturmaktadırlar. Yetkinlikler hiyerarşisinde ikinci seviyede bulunan kabiliyetler ise büyük oranda işlevsel niteliktedir ve bir işi iyi yaparak stratejilerin oluşturulmasına katkıda bulunurlar (Größler, 2007). İşletmelerde uygulanan stratejiler, düzenli olarak gerçekleştirilen davranışlar, kurallar, tanımlanmış yönergeler, formlar, prosedürler vb. kısaca işletmenin iş yapış şekline dair temel yapı “rutin” olarak tanımlanırlar. Rutinler geçmişteki deneyimlere dayanır ve ortaya çıkan değişimlere göre gelişme gösterirler (Levitt ve March, 1988; Teece vd., 1997). Rutinler süreklilik arz etmesi itibariyle tekrarlandıkça eksikler giderilir ve böylece işletmelerin kabiliyetlerinin gelişmesine

imkan oluşur. Bu bağlamda rutinler örgütsel öğrenmenin kaynaklarından birini de oluşturmaktadır.

Şekil 1. Yetkinlikler Hiyerarşisi



Kaynak: Javidan, M. (1998),“Core Competence: What Does it Mean in Practice?”, Long Range Planning, 31 (1), s.62.

Kabiliyetler, firmanın yapmakta olduğu iş rutinlerinin kaynaklar ile etkileşimi sonucunda oluşmaktadır ve gelişimleri sürecinde kaynakları kullanarak tüketirler (Grant, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993; Winter, 2003). Örneğin Intel’in pazarlama kabiliyeti, Intel’in kurumsal markası ile ilişkilidir ve pazarlama stratejileri şirketin itibarını da araç olarak kullanır (Javidan, 1998). Bununla beraber, işletme kabiliyetleri değer yaratma yönünden çeşitli avantajlar sunmalarına rağmen işletmelerin çok fazla kabiliyete sahip olması bunların birer yeteneğe dönüşmesine engel olabilmektedir. İlk bakışta işletmenin çok fazla kabiliyete sahip olması olumlu olarak nitelendirilebilmesine rağmen, her kabiliyeti geliştirmek için kaynakları kullanma gerekliliği zaten kısıtlı olan kaynakların israfına yola açacak ve işletmenin temel yeteneklerini belirlemesinin ve geliştirmesinin önüne geçecektir.

Yetkinlikler hiyerarşisinde “Yetkinlikler” üçüncü sırada kabiliyetlerden sonra gelmektedir. Kabiliyetlerin doğru tespit edilmesi ve iyi yönetilmesi durumunda birer yetkinliğe dönüşmeleri ve işletmeye değer sağlamaları olasıdır. Bununla beraber kabiliyetler işlevsel nitelikte olmalarına karşın işletmenin kaynaklarını tüketmektedirler dolayısıyla da çok fazla kabiliyete sahip olmaya çalışmak uzun dönemde işletmenin odaklanmasını engelleyebileceği gibi rekabet açısından kaynak sıkıntısı da yaratabilecektir (Javidan, 1998).

İşletmelerin sahip oldukları yetkinlikler, sahip olunan varlıkların koordinasyon içinde kullanımını sağlayarak değer oluşturur ve stratejik rekabet avantajı yaratırlar (Porter, 1996; Ordaz vd., 2003). Yetkinlikler, işletmelerin maddi olmayan unsurları arasındadır ve kolaylıkla taklit edilmeleri mümkün olmadığından işletme için asıl rekabet gücünü oluşturan faktörlerdir. Yetkinliklerin, kabiliyetlerden ayrıldığı asıl nokta ise yetkinliklerin birden fazla kabiliyetin beraber kullanılmasıyla ortaya çıkmasıdır (Mansour, 1998). Bilgiyi yönetme ve müşteriyle iyi iletişim kurma kabiliyetleri ile çalışanlarına eğitim vererek kaynaklarını güçlendiren bir işletme bu varlık ve yeteneklerini koordine ederek müşteri beklentilerine uygun ve etkili bir müşteri ilişkileri hizmeti sunarak işletme için önemli bir yetkinliği ortaya çıkarabilir.

İşletmelerin sahip oldukları yetkinlikleri çalıştırdığı insan kaynağı özelliği ve onların sahip oldukları becerilerle ilişkilendirmek de mümkündür. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesine, ürün ve hizmetin sunulmasına ve varlıkların şekillenmesine katkıda bulunan insan kaynağı işletmenin yetkinliklerini de dolaylı olarak etkilemekte olup değerini ortaya çıkmasına katkı sağlar. Bu nedenle insan kaynakları işletme varlıkları arasında önem verilmesi gereken unsurlar arasında öne çıkmaktadır (Rabey, 2006; Ülgen ve Mirze, 2014).

Yetkinlikler hiyerarşisinin en tepesinde temel yetkinlikler yer almaktadır. İşletmeleri rakiplerinden ayıran, hedeflerini gerçekleştirmelerinde rol oynayan ve rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetkinlikleri ifade etmektedir. Temel yetkinliklere ilişkin süreç ve faaliyetler, işletmeye sağladığı avantajlar nedeniyle

doğrudan işletme bünyesinde gerçekleştirilmelidir (Prahalad ve Hamel, 1990; Koçel, 2011). Günümüzde teknolojik gelişmeler, bilgiye ulaşım ve bilginin transferinin kolaylaşması işletmelerin sahip oldukları rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Üretilen bilgi ve yenilikler kısa zamanda kopyalanabilmekte hatta daha da geliştirilerek rakip işletmeler tarafından kullanılabilir. Bu bakımdan, rekabet gücünün kolay taklit edilemeyen, işletmeye özgü farklılıklar gösteren yetkinlikler kullanılarak sağlanması önem taşımaktadır (Tekin ve Zerenler, 2007).

Bir yetkinliğin değerli olarak nitelendirilebilmesi için müşteri ve sektör tarafından “nitelikli” olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Hussey, 1998; Turan, 2014). Hussey’e (1998) göre, temel yetkinlikleri rakiplerden ayırıcı temel kaynaklarını stratejik yapı, itibar, inovasyon ve stratejik varlıklar oluşturmaktadır. Quinn ve Hilmer (1995) ise, kaynak ve yetkinliklerin işletmeler tarafından temel yetkinlikler olarak kabul görmesi için gerekli kabul ettiği yedi temel özelliği şöyle tanımlamışlardır;

- Ürün ya da fonksiyonlara değil işletmenin yetkinliklerine ya da bilgi birikimine dayanma,
- Değişime ve gelişime uyum sağlayabilecek esnek ve uzun dönemli bir yapıda olma,
- Sınırlı sayıda olma,
- Değer zincirinde kaldıraç etkisi yaratabilecek benzersiz nitelikte olma,
- İşletmenin rakiplerine üstünlük sağlayabileceği alanlarda bulunma,
- Müşteri için önemini uzun süre koruyabilme ve
- Örgüt sistemine içine gömülü ve yerleşik bir yapıda olması gerekmektedir.

İşletmeler gerçekleştirdikleri rutinler sayesinde çok sayıda kabiliyete ve yetkinliğe sahip olabilirler fakat bu varlık ve yetenekler nadir, değerli, ikame edilemez ve başkaları tarafından kolaylıkla elde edilemez veya uygulanamaz özellikteyse “temel yetkinlik” olarak tanımlanabilir ve rekabet avantajı yaratabilirler (Ülgen ve Mirze, 2014). Bu nedenle işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kullanacakları yetkinliklerini, iyi bir değer analizi gerçekleştirerek belirlemeleri kritik önem arz etmektedir.

1.1.2. Sürdürülebilir Rekabet Anlayışında Kaynak ve Kabiliyetlerin Rolü

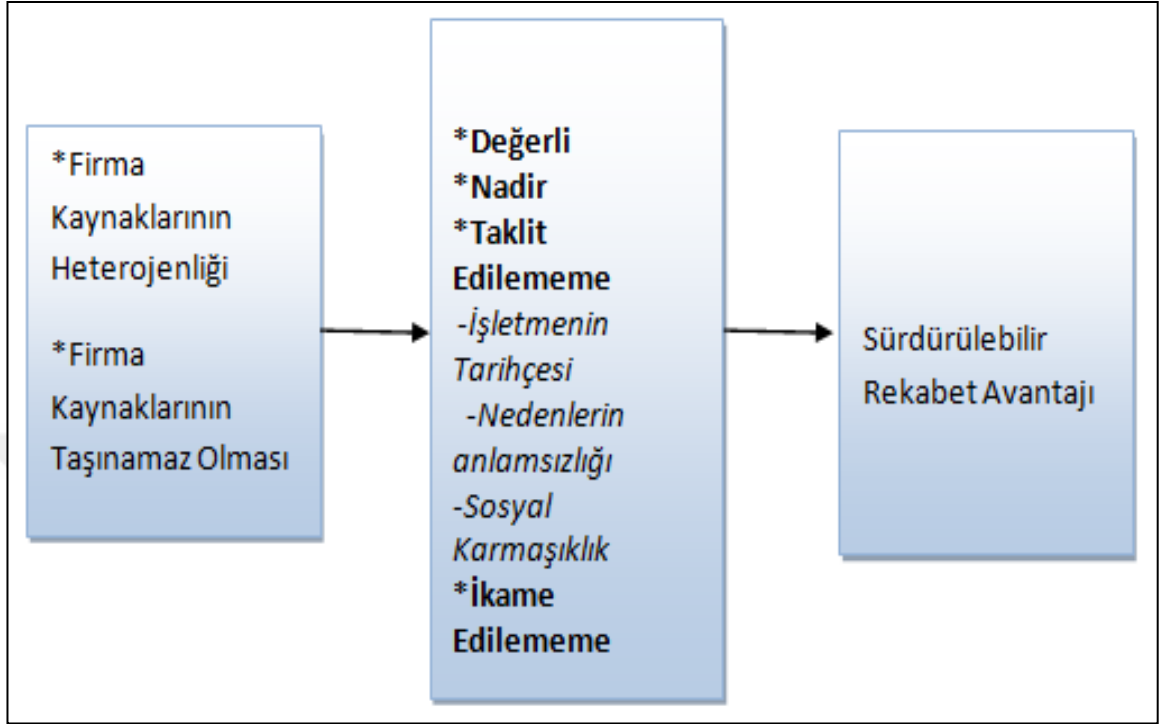
Küresel rekabetin etkisiyle oluşan dinamik çevre ve hızla gerçekleşen yenilikler karşısında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve etkili stratejiler geliştirebilmeleri her şeyden önce sürdürülebilir rekabet anlayışına bağlıdır. İşletmeler rekabette söz sahibi olabilmek adına çevresel koşullara uygun ve rakiplerine avantaj sağlayabilecek kaynak ve kabiliyetlerine odaklanarak strateji geliştirmelidirler. Kaynak ve yetkinliklere bağlı sürdürülebilir rekabet avantajının temelinde kaynak ve bilgi temelli yaklaşımlar yer almaktadır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993, Amit and Schoemaker, 1993; Grant, 1996b).

1.1.2.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Kaynak Temelli Yaklaşım Açısından Kaynak ve Kabiliyetler

Penrose (1959) tarafından ortaya atılan kaynak temelli rekabet anlayışı, işletmelerin rekabet avantajı yaratabilmesi için sahip oldukları değerli ve nadir kaynakları belirleyerek bunlara odaklanması ve rakiplere karşı stratejik üstünlük yaratmak için kullanmaları gerektiğini öne sürmektedir (Barney, 1991; Peteraf, 1993; McEvily ve Zaheer, 1999).

İşletmeler, pazar konumlarına göre pazar liderini takip etme eğiliminde olabilirler. Dolayısıyla taklit gerçekleştikçe pazardaki üstünlük azalmaya rekabet avantajı kaybolmaya başlayacaktır. Rakip firmalar, değer yaratan kabiliyetleri taklit etmeyi başaramıyorsa sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilebilir fakat bu üstünlük süresi rakiplerin ikame geliştirme süresiyle sınırlı kalacaktır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit and Schoemaker, 1993; Helfat ve Peteraf, 2003).

Şekil 2.Kaynak Özellikleri ve Sürdürülebilir Rekabet İlişkisi



Kaynak:Barney, J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, 17(1), s.112.

Şekil 2’de de görüldüğü üzere Barney’e (1991) göre işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü oluşturabilmesi için endüstri içinde işletmelerin (i) rakiplerine göre heterojen kaynaklara sahip olmaları ve (ii) sahip oldukları kaynakların mobilitesinin kısıtlı olma gerekliliği bulunmaktadır. Bunların yanında kaynakların değerli, kıt, taklit edilmesi zor ve ikamesiz olması da gerekmektedir. Barney’e göre işletme kaynaklarının taklit edilememesi “işletmenin tarihçesi, nedensel anlamsızlık ve sosyal karmaşıklık” kavramları ile bağdaştırılabilir.

- *İşletmenin tarihçesi* kaynağın edinildiği dönem itibarıyla işletmenin elde ettiği avantajı zaman içinde geliştirerek taklit edilse bile benzeri olamayacak şekilde konumlandırması olarak tanımlanabilir (Barney, 1991). Türkiye’de Koç ve Sabancı Holding zaman içinde kaynaklarını dikkatli kullanarak elde ettikleri rekabet konumlarını bugün diğer firmalara karşı benzersiz bir noktaya

taşımışlardır. Dolayısıyla benzer kaynaklara sahip olsalar bile firmaların bu holdingler ile aynı düzeye gelmesi kolay olmayacaktır.

- *Nedensel anlamsızlık*, işletmenin kaynaklarını kullanma ve başarısı arasındaki nedensel bağın kurulamaması nedeniyle rakiplerin neyi taklit edeceklerini anlayamamasına dayanmaktadır.
- Üçüncü neden *sosyal karmaşıklık* ise işletmenin kaynaklarının kullanımı ile ortaya çıkan ürünlerin fiziksel imkanlarla değil sosyal ilişkilerin etkisiyle oluşmasıdır. İşletmelerin inovatif yetkinliklerinin işletmenin örgüt kültürüne bağlı olarak gelişmesi bu kapsamda örnek gösterilebilir. Rakipler ne kadar isteseler de örgüt kültürünü istedikleri ölçüde taklit edemeyecek ve benzer inovatif yapıyı aynı ölçüde oluşturamayacaklardır. İşletmeler ancak bu koşulları sağlayan kaynaklara sahip olduklarında pazarda sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olacaklardır (Barney, 1991).

Peteraf '(1993) 'a göre, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi açısından Barney'in öne sürdüğü özelliklere ek olarak rekabet öncesi ve sonrası için sınırlamaların konulması gerektiğini önermektedir. Buna göre rekabet sonrası sınırlamalarda işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı alanlarda sahip oldukları konumunu korumasına katkı sağlayabilecek şekilde uygulamalar gerçekleştirerek rakiplerini engellemelidirler Rekabet öncesi sınırlamalarda ise rekabet avantajı sağlamak için kaynakların kullanımına ilişkin sınırlı bir düzeyde kısıtlama ile işletme sahip olduğu rekabet üstünlüğünü korumayı başarabilecektir

Amit ve Schoemaker (1993) ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek kaynak ve kabiliyetleri stratejik kaynaklar olarak sınıflandırmış ve bunların sekiz temel özelliğe sahip olmaları gerektiğini öne sürmüştür. Bunlar, kıtlık, tamamlayıcılık, stratejik endüstri faktörleri ile örtüşme, dayanıklılık, uygunluk, sınırlı ikame edilebilme, taklit edilememe ve ticaret edilebilirlik seviyesinin düşüklüğüdür.

Grant da (1991), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek kaynak ve kabiliyetlerin sahip olması gereken dört önemli özelliğine vurgu yapmıştır. Grant’a göre;

- (i) Kaynak ve yeteneklerin uzun süre kullanılabilecek (kalıcı olması),
- (ii) Rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyecek ya da bilinemeyecek (şeffaf olmaması),
- (iii) Kaynak ve yeteneklerin hareket ettirilmesi zor (mobilitesi olmayan) ve
- (iv) Kopyalanamayacak özellikte olmaları gerekmektedir.

İşletmelerin çok sayıda kaynak, kabiliyet veya yetkinliğe sahip olabileceğini söylemek mümkündür. Fakat bu kaynak ve yeteneklerin çoğunun rakiplerle benzerlikler taşıması onların ancak kısa süreli rekabet avantajı sağlayabilen “sıradan varlık ve kabiliyetler” olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet kazanabilmesi için sahip olduğu varlık ve yeteneklerin kolay taklit edilemeyecek ve rakiplerinden farklılıklar taşıyan niteliklerde olmasını gerektirmektedir. Kaynak temelli sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında kabiliyetlere atfedilen özellikler temel yeteneklerle benzer olmasına rağmen daha geniş bir kapsamda değerlendirilmektedirler. Bununla beraber dinamikleşen çevre koşullarında işletmeye rekabet gücünü kazandıran temel yeteneklerin, statik özellikleri itibarıyla de yetersiz kalmaya başladıkları görülmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmelerin kaynak ve yetkinliklerini değişen rekabet ve çevresel koşullara uyum sağlayacak şekilde yapılandırmasını ve bunları uyumlu bir yapıda sentezlemesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

1.1.2.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgi Temelli Yaklaşım Açısından Kaynak ve Kabiliyetler

Teknolojik gelişmeler sonucu iletişim alanında yaşanan gelişmeler sonucu bilginin dolaşım hızı artmış ve işletme çevresindeki değişim hızı katlanarak artmıştır. Değişim hızında meydana gelen artış, dolaşıma giren bilgi miktarını arttırmış ve bilgi, rekabet

yapısını belirleyen en önemli stratejik kaynaklardan biri haline gelmiştir. Bilgi çağının etkisiyle biçimlenen ve dinamik işletme çevresinde işletmelerin başarısı işletme içi ve dışındaki her türlü bilgiye erişmede, işlemede ve yönetmedeki etkinliğine bağlı hale gelmiştir (Tekin ve Zerenler, 2007; Hemmatfar vd., 2010).

Alavi ve Leidner'e (2001) göre bilgiye yönelik beş farklı bakış açısı ile bulunmaktadır.

Bunları,

- (i) Zihinde var olan,
- (ii) Nesne olarak bilgi,
- (iii) Süreç olarak bilgi,
- (iv) Bilgiye erişim durumu ve
- (v) Kabiliyet

olarak değerlendirmek mümkündür.

Bilgiye farklı anlamlar yüklenebilse de bilgi tabanlı yaklaşımda, rekabet avantajı sağlayan anahtar niteliğindeki soyut kaynak “bilgi”dir. İşletme içinde bilginin paylaşımı ve iletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi açıklanmaya çalışılmaktadır. Yeni bilginin toplanması, saklanması ve dinamik çevrede işlenerek değer yaratması bilgi temelli yaklaşımın konusunu oluşturmaktadır (Grant, 1996b; Schweizer vd., 2015). Bilgi bireyler tarafından elde edilerek işletme süreçlerinin ve rutinlerinin performansının artırılması için kullanılır. Bu bilgiler açık bilgiler olabileceği gibi bireylerin çıkarması gereken örtük bilgiler de olabilmektedir (Grant, 1996a; Denford, 2013). Bilgi, esas itibarıyla işletme kaynağı olarak değerlendirilmesi nedeniyle kaynak temelli rekabet yaklaşımının da ilgi alanına girmektedir. Bununla beraber kaynak temelli yaklaşımda “bilgi” diğer kaynaklardan ayırt edilmeden değerlendirilmektedir (Halawi vd., 2005). Fakat bilgi, tek başına rekabet avantajı yaratan özelliği ve yapısı itibarıyla bilgi temelli yaklaşımda daha geniş bir perspektifte incelenme imkanı elde etmiş ve bilgiden kaynaklanan tüm rekabet boyutları bu yaklaşım çerçevesinde incelenebilmiştir.

Bilgiyi sadece işletme çevresinden edinilen ya da belgelerde veya dolaplarda yer alan kaynaklar olarak değerlendirmek önemli bir yanılgı olacaktır. Bilgi, işletmenin sahip olduğu tecrübe, değer, amaca yönelik enformasyon, uzman görüşlerinin bir araya getirildiği esnek bir sentezdir. Bilgi işletme rutinlerinde, süreçlerinde uygulamalarında ve normlarında bulunmaktadır (Atılğan, 2009 içinde Davenport ve Prusak, 2001). İşletme rutinlerini gerçekleştirdikçe bilgi edinmeye devam edecek ve bu bilgiler işletmede kaynak olarak kullanılmaya devam edecek (öğrenen örgüt) ve işletme süreçlerini iyileştirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne kavuşacaktır (Teece ve diğ., 1997; Amit ve Schoemaker, 1993). Bu nedenle, işletmeler varlıklarını sürdürmek, hedefledikleri amaçlara ulaşmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek açısından bilgiye ulaşmak ve sahip oldukları bilgiyi iyi yönetmek zorundadırlar.

Kaynak temelli rekabet anlayışında kaynakların transferi sürdürülebilir rekabetin sınırları açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilirken bilgi temelli rekabet anlayışında bilginin transferi rekabetin sınırlarını genişleten bir araçtır ve bilginin yayılımı, rekabetin yönünü belirlemektedir (Grant, 1996b). Bilgi tabanlı rekabetin bir gereği olarak işletme içinde bilgi paylaşımı önem taşısa da kurumlar içinde çalışanların insan doğasından kaynaklı nedenlerle bilgi paylaşımından kaçınması ya da edindikleri bilgiye güvenmemeleri işletmelerin bilgi tabanlı rekabet avantajından faydalanmaları önündeki önemli engellerdendir (Bock vd., 2005).

Günümüzde değişim döngüsünün hızlanmasına bağlı olarak işletmelerin hızlı ve sağlıklı karar alabilmeleri için bilginin iyi yönetilmesi gerekliliği bulunmaktadır. İşletme içi bilginin yanı sıra endüstri içi ve çevresindeki gelişmeler de takip edilerek bilgiye dönüştürülmelidir. İletişim kanallarının artmasına bağlı olarak dolaşımdaki bilgi miktarı büyük oranda artmış ve işletmeler için önemli bir bilgi havuzu ortaya çıkmıştır (Tekin ve Zerenler, 2007). Buna karşılık, bilgi havuzunda elde edinilen her bilginin doğruluğu ve faydası işletme kaynakları tarafından kapsamlı bir şekilde incelenmeli ve işletmenin amaçlarına uygun ve doğru özellikteki bilgiler seçilerek rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kullanılmalıdır. Nitelikli bilgi, işletmelerin etkin kararları, doğru zaman ve doğru yerde almalarına imkân sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacaktır.

1.1.3. Dinamik Kabiliyetler Yaklaşımı

Küreselleşme, yüksek rekabet, teknolojik gelişmeler, tüketici yapısındaki değişimler vb. gelişmeler sonucunda işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarların değişken bir yapı kazanması, dinamik kabiliyetler yaklaşımının önem kazanmasını sağlamıştır. Dinamik kabiliyetler yaklaşımı, çevredeki değişimlere ayak uydurup geliştirilebilmesi mümkün olan temel yetkinlikleri sürekli olarak güncelleyerek sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılabileceğini ortaya koymaktadır (Teece vd., 1997; Mcnamara vd., 2003; Wu, 2010; Ülgen ve Mirze, 2014). Porter (2000), işletmelerin rekabette sürdürülebilirliği sağlamak için taklit edilebilmenin önüne geçilmesi gerektiğini bunun için de üstünlük yaratan kaynakları geliştirmek gerektiğini vurgulamıştır.

Dinamik kabiliyetler gelişmeye açık uyumlu yapısıyla işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma özelliğine sahiptir. Önceleri kaynak temelli yaklaşımın bir parçası olarak değerlendirilen dinamik kabiliyetler yaklaşımı, zaman içinde gelişmiş ve bilgi temelli rekabet yaklaşımından da etkilenecek kapsamını genişletmiştir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Zahra ve George, 2002; Teece, 2007; Schweizer vd., 2015).

Teece vd.'e göre (1997) işletmeler, dinamik ve belirsizliğin hakim olduğu çevrelerde kaynaklarının ve kabiliyetlerinin evrimlerini gerçekleştirerek değişimlere uyum sağlamalı ve böylece sürdürülebilir rekabet gücüne ulaşmalıdırlar (Adhenkora ve Adjei, 2012). Eisenhardt ve Martin (2000) ise dinamik kabiliyetleri, rutinlerin gerçekleştirilebilmesi için önemli birer süreç olarak değerlendirmişlerdir. Zahra ve George (2002), dinamik kabiliyetlerde bilginin önemine vurgu yapmış ve bilginin paylaşımının dinamik kabiliyetlerin gelişiminde etkili olduğunu belirtmiştir. Zollo ve Winter (2002), dinamik kabiliyetlerin sistematik ve istikrarlı bir şekilde geliştirilmesinin önemine dikkat çekerken, Zahra vd. (2006) tanıma üst yönetimin etkisini ve yön vericiliğini vurgusunu eklemiştir.

Tablo 1.Dinamik Kabiliyetlere Yönelik Tanımlar

Firmanın hızla değişen çevresine uyum sağlayabilmek için sahip olduğu iç ve dış kabiliyetlerini entegre etme, inşası ve yeniden yapılandırma becerisi	Teece ve diğ., (1997)
Firmanın kaynaklarının entegre edilmesi, yeniden yapılandırılması ya da kaynak kazanma veya silme süreçlerinin gerçekleştirilmesiyle piyasa değişimini yakalama veya pazar değişimi yaratmak için firma kaynaklarının kullanıldığı süreçlerdir.	Eisenhardt ve Martin (2000)
Yeni örgütsel kabiliyetlerin (pazarlama, dağıtım, üretim vb.) inşası için gerekli olan bilginin yaratılması ve dağıtılmasını etkileme becerisi	Zahra ve George (2002)
İşletme rutinlerini değiştirip geliştirerek, sistematik olarak örgüt genelindeki etkililiği arttırmaya yönelik istikrarlı kolektif aktiviteler deseni	Zollo ve Winter (2002)
Kaynak ve kabiliyetleri yeniden yapılandırarak ya da entegre ve inşa etmesi itibarıyla yapısında değişimi ve adaptasyonu barındırır	Helfat ve Peteraf, (2003)
Firma kaynak ve rutinlerinin üst düzey karar vericilerin uygun gördüğü ve tasarladığı şekilde yeniden yapılandırabilme yeteneği	Zahra ve diğ. (2006)
Firmanın yeni kabiliyetler geliştirmek için kaynak tabanı oluşturması, uzatması veya değiştirmesi	Helfat ve diğ. (2007)
Dinamik yetenekler kordinasyon öğrenme ve stratejik rekabet verme becerilerinin birleşimi	Protogerou vd. (2011)

Teece 'e (2007) göre, dinamik kabiliyetler işletmenin özellikli varlıklarının devamlı yaratımı, geliştirilmesi ve genişletilmesi sürecinde kullanılabilir. Bu kapsamda dinamik yeteneklerin kapasitesi;

- (i) Tehdit ve fırsatları sezme ve şekillendirme (çevrede gerçekleşen gelişmeleri takip etme, araştırma ve değerlendirme),
- (ii) Fırsatları yakalama (elde edilen bilgilerden mevcut süreç ve uygulamalarda kullanılabileceklerin seçimi) ve
- (iii) Rekabeti düzenleme (kaynakların genişletilmesi, birleştirilmesi, korunması ve gerektiğinde maddi ve maddi olmayan varlıkların yeniden yapılandırılması) olmak üzere üç boyutta sınıflandırılabilir.

Zollo ve Winter (2002) da dinamik kabiliyetlerin öğrenme yoluyla ortaya çıkmasında üç temel durumun etkili olduğunu vurgulamaktadırlar;

- **Örgütsel Rutinler ve Deneyimlerin Birikimi:** Rutinler günümüzün değişken ve belirsizlik taşıyan piyasa yapılarında bilgi ve deneyim elde etmenin önemli bir yoludur. İşletmeler yaparak ve deneyerek iş rutinlerini geliştirir ve işletmenin bilgi boyutunu genişletirler.
- **Bilgi Ekleme:** İşletme içinde çalışanların deneyimleri ve bilgilerinin paylaşımı yoluyla arttırılmasına dayanmaktadır. Çalışanların yaptıkları işhahim olması, tekrarlanan rutinleri ve sonuçları hakkında farkındalık düzeylerini arttırarak bilginin eklemlenmesini kolaylaştıracaktır.
- **Bilgiyi kodlama:** İşletme çalışanlarının içsel rutinlere ve performansa etkileri konularında sahip oldukları bilgileri kodlama yoluyla yazılı bir dokümanlara, çizelgelere, yazılımlara, karar destek sistemlerine vb. dönüştürmesidir. Bilgiyi kodlama mevcut bilginin yayılımını kolaylaştırarak kabiliyetlerin oluşumuna katkıda bulunur.

Dinamik kabiliyetlere sahip olmak işletmeler için gereklilik arz etmesine rağmen sürekli bir rekabet avantajı ve üstün firma performansı sağladığına yönelik görüşlere mesafeli bir yaklaşım da söz konusudur. Zahra vd., (2006) 'ne göre dinamik kabiliyetlerin işletme için avantaj yaratmasında (i) değişime ihtiyaç olması ve (ii) yapılan değişimin akla uygunluğu önem taşımaktadır. İşletmenin durağan bir ortamda kabiliyetlerinde dönüşüm gerçekleştirmesi halinde pazar performansı olumsuz etkilenebilir ve işletme

rekabet avantajını kaybedebilir. Bununla beraber işletme yeteneklerinin vasat veya yeterli olmadığı durumlarda, bu kaynakları yeniden yapılandırmak da işletme adına fayda yaratmayacaktır. Ayrıca farklı süreçleri olan farklı firmaların aynı düzeyde olması, hızlı hareket etme, yeniden yapılandırma veya arzulandığı gibi değişim gerçekleştirebilme gibi becerilere sahip olmanın potansiyel avantajlarını azaltmayacaktır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zahra vd., 2006).

Dinamik kabiliyetlerin belirlenmesi ve yönetiminde üst yöneticilerin rolüne de dikkat çekmek gerekmektedir. Değişimde söz sahibi olan yöneticilerin “değişecek yeteneklerin seçimi”, “değişimin ne şekilde gerçekleştirileceği”, “değişimin zamanı vb. kararlarından kaynaklı olarak dinamik yeteneklerin beklenen etkiyi göstermeme ihtimali de bulunmaktadır (Hussey, 1998; Zahra vd., 2006).

İşletmelerin çevrelerindeki hızlı değişimlerin neden olduğu belirsizliğin ve hiper rekabetin yüksek olduğu pazar koşullarında dinamik yetkinliklerini tanımlanmaları ve geliştirmeleri önem taşımaktadır (Wu, 2010; Turan, 2014). Bu bağlamda işletmeler kabiliyetlerini dönüştürmeden önce ihtiyaç ve kaynak analizi dikkatlice gerçekleştirmeli ve amaçlarına uygun kaynakların seçimini yapmalıdırlar. Aksi takdirde kabiliyetlerin zarar görmesinin yanı sıra oluşacak israf nedeniyle işletmenin rekabet avantajı sağlayan kaynaklarını kaybetmesi de olasıdır.

1.2. STRATEJİK AÇIDAN ESNEKLİK VE TEPKİ VEREBİLME BECERİLERİ

Günümüzün dinamik çevresinde değişim, büyüklükleri ve özelliklerine bakmaksızın işletmelerin yaşam mücadelelerinin merkezinde yer almaktadır. İşletmeler, belirledikleri stratejileri doğrultusunda kaynak ve kabiliyetlerini harmanlayarak hızlanan değişim döngüsünde varlıklarını devam ettirmeye çalışırlar. Fakat Mintzberg (1987) in de vurguladığı üzere, işletmelerin planladıkları stratejilerini her zaman istedikleri şekilde aynen uygulamaları mümkün olmamaktadır. İşletmelerin çevresinde meydana gelen gelişmeler stratejilerini etkiler ve stratejilerin yeniden kurgulaması gerektirir. Hızlı

değişim ve rekabetin şekillendirdiği günümüz iş dünyasında, işletmeler stratejilerini uygulamak amacıyla sahip oldukları kaynak ve kabiliyetlerini geliştirerek (dinamik yeteneklere dönüştürerek) organize etmeye çabalamaktadırlar.

Esneklik ve tepki verebilirlik birbirleriyle yakından ilişkili olmaları nedeniyle literatürde birbirine benzer veya farklı anlamlarda kullanılabilmektedirler. Bununla beraber esneklik kavramının tanımında fikir birliğine varılmış olmasına rağmen tepki verebilme kavramının kapsamı gelişimine devam etmektedir (Matson ve McFarlane, 1999; Kritchanhai ve MacCarthy, 1999; Bernardes ve Hanna, 2009).

1.2.1. STRATEJİK AÇIDAN İŞLETMELERİN ESNEKLİK BECERİLERİ

1.2.1.1. Esneklik Kavramı

Esneklik kavramı, işletme literatüründe geniş bir alanda (üretim, pazarlama, insan kaynakları, strateji vb.) kullanılmakta olup işletme faaliyetleri ve rekabet avantajı kazanma açısından önem taşıyan bir kabiliyet olarak kabul görmektedir (Verdu ve Gomez-Gras, 2009). İlk defa, Lavington (1921), rassal değişimler ve yatırımı yapılmış kaynakların hareketsizliği arasındaki ilişkiyi esneklik perspektifinde incelemiştir (Sethi ve Sethi, 1990). Daha sonra, Coase (1937) işletme literatüründe esneklik kavramına "Firma teorisi" kapsamında değinmiştir (Sethi ve Sethi, 1990; Ayrancı, 2007). Coase (1937), firma teorisini açıklarken işletmelerin varlık amaçlarını, sınırlarını, örgütlenme ve performanslarını etkileyen durumları ortaya koymuş ve neden birbirleriyle çalıştıklarını araştırmıştır. İşletmelerin beraber çalışmalarını düzenleyen sözleşmelerin özellikleri ve sözleşmelere rağmen yaşanabilecek belirsizliklere karşı işletmelerin esnek birer yapıya sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır (Ayrancı, 2007). Özellikle pazarların dalgalı yapısı, kısalan ürün yaşam döngüleri ve karmaşıklaşan tüketici davranışları işletmeler için esnekliği yönetmeyi stratejik bir hale getirmiştir (Suarez vd., 1995). Dış çevrenin işletmeler üzerindeki etkisinin artmasıyla beraber, 1980 'li yılların başından itibaren esneklik kavramına yönelik çalışmaların da artmasına neden olmuştur (Holweg, 2005; Upton, 1994; Volberda, 1996; Slack, 2005).

Tablo 2.Esneklik Tanımları

Tanım	Kaynak
Değişen koşullara etkili cevap verebilme yeteneği	Gerwin, 1987
Sistemin geniş bir yelpazede karşılaşılabileceği çevresel olasılıklara uyum sağlayabilme yeteneğidir	Sethi ve Sethi, 1990
Ürün, süreç, yükleme ve makine arızası gibi ilgili faktörlerde gerçekleşen herhangi bir değişikliğe sistemin hızlı uyarlanma yeteneğidir	Nagarur, 1992
Minimum zaman,maliyet, performans ve enerji harcayarak değişebilen uyum sağlayabilme yeteneği	Upton, 1995
İşletmenin kontrol kapasitesini artırma ve geliştirmek için yönetim kabiliyetlerindeki değişimin ve hareket hızının derecesidir.	Volberda, 1996
İşletmenin çevrenin gerektirdiği değişiklikler karşında politikalarını, prosedürlerini ve uygulamalarını kolay ve hızlı değiştirebilme yeteneğidir	Rowe ve Wright, 1997
Hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına makul bir fiyatla yanıt verme yeteneği	Small ve Chen, 1997
Aşırı maliyetler, zaman, örgütsel aksamalar veya performans kaybı olmaksızın müşteri beklentilerindeki artan çeşitliliği örgütün karşılayabilme yeteneğidir.	Zhang vd., 2003
İç ve / veya dış etkilere uyum sağlama becerisi	Holweg, 2005
İşletmenin, kendisini iş çevresi ile aynı düzeye getirebilme yeteneği	Verdu ve Gomez-Gras, 2009
Modern organizasyonların, iş çevrelerinde meydana gelen büyük çaplı tahmin edilemeyen değişimlere hazır olabilme özelliği	Radomska, 2015

Esnekliğe yönelik temel tanımlar Tablo 2' de verilmiştir. Tablo 2' de görüldüğü üzere esneklik kavramı yönetim, hız, zaman, uyum, tepki verebilme, maliyet ve değişim unsurlarını yapısında bulundurması itibariyle çok özellikli bir Tanıma Sahiptir. (Gerwin, 1987; Upton, 1994, Volberda, 1996; Zhang vd., 2003; Holweg, 2005). Esnek işletme, faaliyet yürüttüğü tüm birimleriyle birlikte çevresinde gerçekleşen dalgalanmalar ve belirsizliklere uyum gösterebilen; müşterilerin beklenti ve isteklerindeki farklılıklara uygun çözümler üretebilme veya tepkiler verebilme yetkinliğine sahip olabilmekle tanımlanabilir (Volberda, 1996; Tekin ve Zerenler, 2007). İşletme literatürü esneklik kavramı açısından incelendiğinde yapılan tanımlamaların çıkış noktası aynı olsa da farklı işletme rutinleri ve fonksiyonları için çok sayıda esneklik tanımının kullanıldığı görülebilmektedir. Sethi ve Sethi' ye (1990) göre literatürde en az 50 değişik esneklik tanımı mevcuttur. Esneklik tanımları, kaynaklar (teknoloji, finansal kaynaklar, bilgi vd.), süreçler (faaliyetler, rutinler, görevler vb.), yönetsel fonksiyonlar (stratejilerin uygulanması, planlama, liderlik etme, örgütlenme, vb.) kapsamında kullanılabilmektedir (Verdu ve Gomez-Gras, 2009).

Dinamik bir kabiliyet olan esneklik, aynı zamanda diğer kabiliyetlerin birer yetkinliğe dönüşebilmesi için işletmelerin sahip olması gereken bir yönetim kabiliyeti niteliği de üstlenmektedir (Volberda, 1996; Verdu ve Gomez-Gras, 2009; Grewal ve Tansuhaj, 2001; Johnson vd., 2003; Li vd., 2010). Esneklik, işletmeler için bir iyileştirme aracı olarak görülmemelidir, sadece uyum sağlama yeteneği ve değişime hazır olmayı sağlayarak işletmelere daha fazla stratejik alternatif yaratan bir rol üstlenmektedir (Volberda, 1997; Eren, 2012). Diğer kabiliyetler gibi esneklik kabiliyetinin de sınırlarının iyi çizilmesi gerekliliği bulunmaktadır aksitakdirde işletmenin karar davranışlarını ve operasyonlarını işletme kapasitesi fazlasında değerlendirmesi ve işletmeye zarar verebilme ihtimali ortaya çıkabilir.

1.2.1.2. Esneklik Çeşitleri

Esneklik literatürü işletme fonksiyonları bazında incelendiğinde, esnekliğin, genelde üretim yönetime ait bir kavrammış gibi kullanıldığı görülmektedir (Slack, 2005; Koste

ve Malhotra, 1999; Oke, 2005). Nitekim esneklik tanımındaki çeşitliliğe de en fazla üretim fonksiyonları kapsamında rastlanılmaktadır.

Üretim yönetimi kapsamında, Browne vd. (1984) sekiz (8), Gerwin (1987) yedi (7), Gupta and Somers (1992) yedi (7), Koste ve Malhotra (1999) on çeşit (10) farklı esneklik tipi kullanıldığına değinmişlerdir. Üretim alanında en çok kullanılmakta olan esneklik tanımları aşağıda verilmiştir (Primrose, 1996; Oke, 2003; Nigel, 2005; Tekin ve Zerenler, 2007).

Üretim esnekliği: İşletmenin sahip olduğu üretim araçlarını düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde ayarlayabilme yeteneğidir.

Hacim esnekliği: Piyasadan gelen talebe uyabilecek şekilde üretim hacmini değiştirilebilme yeteneğidir.

Yenilik esnekliği: İşletmede kullanılmakta olan mevcut teknolojilerin değişiklik ve yeniliklere adapte olabilme yeteneğidir.

Makine esnekliği: Farklı makinelerin kullanıldığı üretim süreçlerinde bir işlem den diğerine geçebilme yeteneğidir.

Fonksiyonel esneklik: Değişken talebi karşılamak amacıyla farklı üretim teknikleri arasında değişiklik yapabilme yeteneğidir.

Esneklik kavramlarının üretim alanındaki yaygın kullanımları "esnek üretim" algısı yaratıyor olsa da esnek üretimin gerçekleştirilebilmesi için gerekli işletme fonksiyonlarının da esnek bir yapıya sahip olması ve aralarında kuvvetli bir uyum bulunması gerekmektedir (Tekin ve Zerenler, 2007).

Yönetim fonksiyonunda sıklıkla kullanılmakta olan esneklik kavramları (Atkinson, 1984; De Leeuw ve Volberda, 1996; Carvaalho ve Cabral-Cardoso, 2008; Parlak ve Özdemir, 2011; Bernal-Verdugo vd., 2012);

İşgören pazar esnekliği: İş alanlarında ihtiyaç duyulan iş gören ihtiyacının karşılanabilme esnekliğidir.

Organizasyonel esneklik: Örgüt yapılarının, çevresel faktörlerdeki değişime ayak uydurabilme yeteneğidir.

Ücret esnekliği: Farklı sorumluluklara sahip çalışanların farklı ücret seviyeleri üzerinden çalıştırılabilme yeteneğidir.

Sayısal esneklik: Değişen piyasa koşullarına göre tesislerde ihtiyaç duyulan çalışan işgücü sayısını yönetebilme yeteneğidir.

İşlevselesneklik: İşyerindeki çalışma sürelerinin, iş organizasyonu kapsamındazamanlamasını yönetebilme yeteneğidir.

Pazarlama alanında kullanılmakta olan başlıca esneklik kavramları (Combe ve Greenley, 2004; Combe, 2012; Shalender ve Singh, 2015);

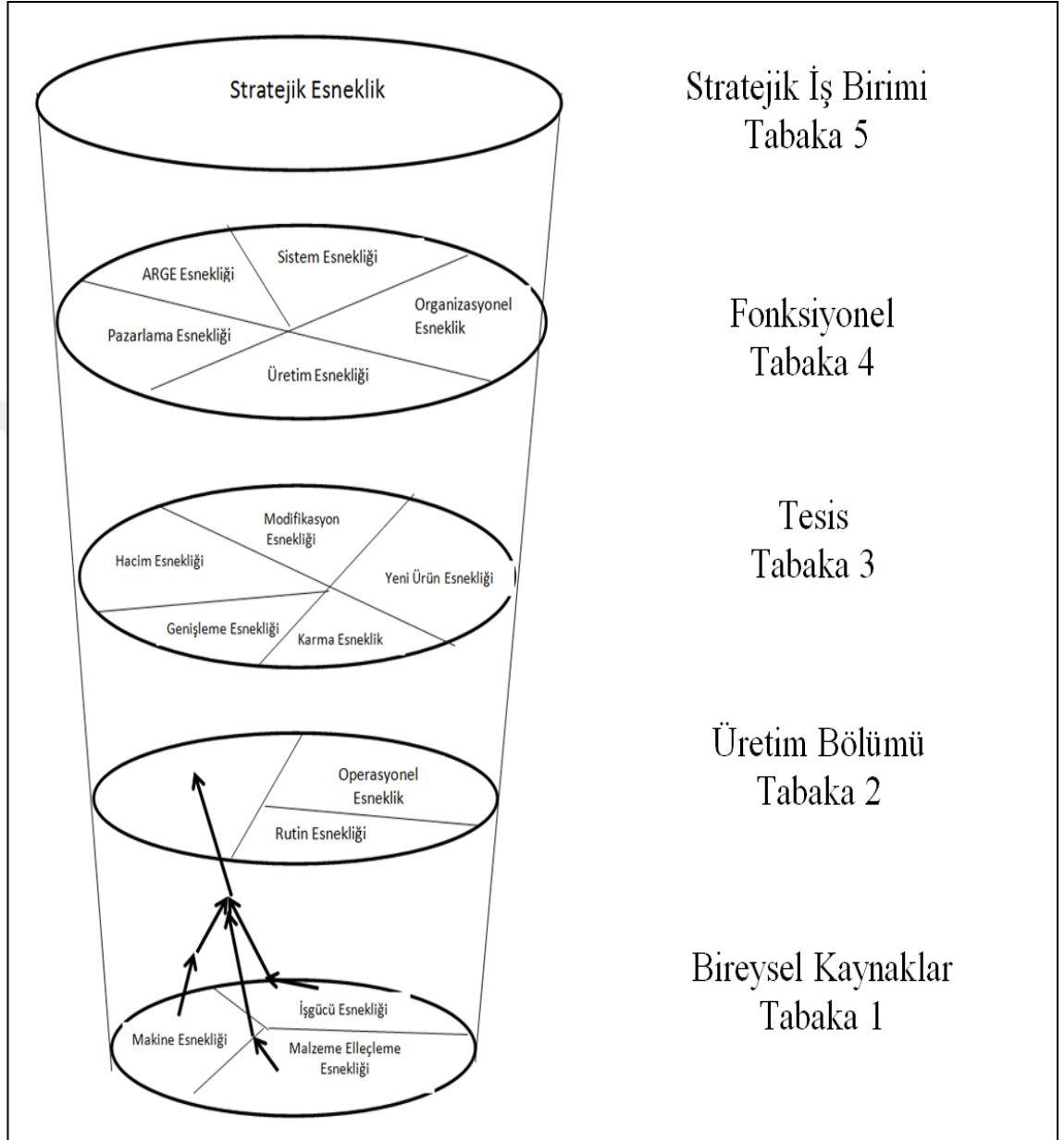
Pazar esnekliği: Piyasada meydana gelen değişimlere ve dalgalanmalara yönetebilme yeteneğidir.

Pazarlama esnekliği: Ürün ve hizmetlerin tüketicilere yapılan pazarlama faaliyetlerinde farklı yöntem, teknik ve taktikleri uygulayabilme yeteneğidir.

“Finansal esneklik” kavramı da son dönemlerde sıklıkla meydana gelen krizler karşısında önem kazanan bir esneklik türü olarak dikkat çekmektedir. İşletmenin, krizler veya finansal problemler karşısında yapısını koruyabilmeve finansal durumunu yönetebilme yeteneğidir (Tekin ve Zerenler, 2007).

“Tedarik zinciri esnekliği” kavramı ise ürün ve hizmetlerin tedarik zincirindeki süreçlerinde karşılaşılan dalgalanma ve düzensizliklere karşı tedarik zincirini yönetebilme esnekliği olarak tanımlanabilir (Duclos vd, 2003; Sanchez ve Perez, 2005). Tedarik zinciri esnekliği firmaların özellikle uluslararasılaşması sürecinde iyice önem kazanmış bir esneklik türüdür. Farklı ülkelerde organizasyonlarını yürüten firmaların süreçlerinin sorunsuz devam ettirilebilmesi açısından kritiktir. İşletmenin katma değerli süreçlerin karmaşıklığına rağmen değişen talep düzeylerine cevap verebilme süresini adapte edebilmesidir (Winkler, 2009).

Şekil 3.Esneklik Boyutlarının Hiyerarşisi



Kaynak: Koste, L.L. ve Malhotra, M.K. (1999), A Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility, Journal of Operations Management ,18(1), s.87.

Koste ve Malhotra (1999) esneklik boyutlarının hiyerarşisini Şekil 3’te görüldüğü üzere beş tabaka halinde sınıflandırmaktadır. Hiyerarşiye göre, esneklik uygulamalarını basitlikten karmaşıklığa doğru sıralamaktadır. En alt katmanda, işletmenin kaynakları ve bunlara yönelik “işgücü, malzeme ve malzeme elleçleme” esneklikleri yer almaktadır. İkinci basamakta ise üretim bölümünde gerçekleştirilen “operasyonel ve

rutin esneklikler” yer alır. Bu katmanda ayrıca bireysel kaynaklar üretim içinde esneklik kabiliyetine göre konumlanabilmektedirler. Üçüncü basamakta tesis bazında gerçekleştirilen “modifikasyon, yeni ürün, karma, genişleme ve hacimsel esneklikler” yer almaktadır. Dördüncü basamakta işletme faaliyetlerinden yola çıkılarak tanımlanan fonksiyonel (Üretim, Sistem, Ar-Ge, Pazarlama ve Organizasyonel) esneklikler sıralanmaktadır. Stratejik esneklik ise hiyerarşinin en tepesinde bulunur ve tüm alt esnekliklerin bir potada dengelenmesiyle ortaya çıkmaktadır. İşletmenin geneline yönelik değişim ve dalgalanmalara uyum yeteneğidir.

Esneklik kavramını işletmenin iç ve dış çevresine gösterdiği tepkiler kapsamında,

- (i) İçsel esneklik ve
- (ii) Dışsal esneklik

olmak üzere iki temel başlıkta incelemek mümkündür.

İçsel esneklik, işletmenin çevresinde gerçekleşen değişim ve dalgalanmalara karşı adapte olabilme yeteneği iken dışsal esneklik işletmenin çevresini etkileyerek meydana gelen değişikliklerden daha az etkilenme kabiliyetini ifade etmektedir. Bu bağlamda içsel esnekliğin işletme için defansif, dışsal esnekliğin ise daha atak özellikler içeren bir yapıda olduğu söylemek mümkündür (Upton, 1995; Volberda, 1996; Verdu ve Gomez-Gras, 2009).

Slack (1987) ve Gerwin (1983) esnekliğin "çeşitlilik ve tepki verme" olmak üzere iki boyutu olduğuna değinmişlerdir. Volberda'ya (1997) göre esneklik, yönetimin bir işlevi ve kabiliyeti olarak değerlendirilmelidir. İşletmeler, yüksek rekabetin bulunduğu rekabet çevresinde çok sayıda kabiliyete sahip olmalıdırlar. Esneklik kabiliyeti de statik bir özellik değildir ve işletmenin sahip olduğu birden çok kabiliyeti kullanabilmeyi gerektirebilir. Bu bağlamda Volberda (1996), esneklik kabiliyetinin "değişkenlik (sayı veya kalite)" ve "hız" unsurlarına vurgu yapmış ve buna esneklik karması adını vermiştir. Esneklik karması, işletmelerin farklı durumlara özgü farklı davranışlar

gösterebildiğini ve değişkenlik/hız matriksinde işletmelerin "durağan, yapısal, stratejik ve operasyonel esneklik" olmak üzere dört (temel) esneklik boyutunda yer alabileceklerini göstermektedir.

Şekil 4.Esneklik Çeşitleri

Yüksek			Düşük
DEĞİŞKENLİK	Yapısal	Stratejik	
	Durağan	Operasyonel	
Düşük			
	Düşük	HIZ	Yüksek

Kaynak: Volberda, W., H. (1996),"Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments", Organization Sciences, 7(4), s.362.

Verdu ve Gomez-Gras (2009), Volberda'nın sınıflamasını kullanmış fakat durağan durumun esnek bir durum olmadığını vurgulayarak kabul etmemişlerdir. Verdu ve Gomez-Gras (2009)' a göre esneklik "zaman, değişkenlik, maliyet ve eğilim" olmak üzere dört unsuru barındırmalıdır

Şekil 4'te görüldüğü üzere, *Durağan Durum Esnekliğinde* tam bir esneklik durumunun söz konusu olduğunu söylemek mümkün değildir. Değişkenlik ve değişim hızı oldukça düşük olduğu için çevredeki gelişmeler durağan ve beklenebilir boyutta olup işletmenin esneklik göstermesi gerekecek bir durum bulunmamaktadır. Minör değişiklikler yapılarak işletmenin dış çevreden gelen değişikliklere yanıt vermesi mümkündür. Durağan esneklik tam bir esneklik durumu olarak kabul edilemeyeceğinden, esneklik sınıflandırmasını içsel ve dışsal esneklik kategorileri içinde "yapısal, stratejik ve operasyonel esneklik" içinde tanımlamak daha uygun olacaktır.

1.2.1.2.1. Stratejik Esneklik

Çevresel değişkenlerin karmaşıklık ve değişimlerin gerçekleşme hızının oldukça yüksek olduğu koşullar, işletmelerin belirsizliklerle en çok karşılaşacağı durumlar olarak tanımlanmaktadır (Singh ve Singh, 2002). İşletmeler çevresel değişkenleri yorumlamakta ve anlamlandırmakta zorlanmaları nedeniyle işletme fonksiyonlarını ne şekilde kullanacaklarına yönelik karar almakta zorlanır. İşletmelerin sahip oldukları kaynakların ve kabiliyetlerin düzeyi karşılaşılan belirsizlikleri çözebilmekte kullanılacak en etkin araçlar olacaktır (Cingöz ve Akdoğan, 2013).

Stratejik esneklik, işletmelerin değişim ve dalgalanmalar nedeniyle karşılaştığı çevresel belirsizlik durumlarına, sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri kullanarak alternatif tepkileri verebilme becerisi olarak tanımlanabilir (Aaker and Mascarenhas, 1984; Sanchez, 1995; Combe ve Greenley, 2004; Tekin ve Zerenler, 2007; Eren, 2012). Volberda' (1997) ya göre stratejik esneklik karması kaotik formdadır ve mevcut duruma adapte olabilmek için dinamik özellikler gerektirmektedir. Çevresel özelliklerin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi ve form değiştirmesi nedeniyle işletmenin de değişkenlere adapte olabilen “dinamik” bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle stratejik esneklik, işletmenin tüm süreçlerini içine alarak kullanılacak bir özelliktir ve tüm fonksiyonların koordinasyonu ile esnekliğin yönetimini gerektirmektedir (Koste ve Malhotra, 1999).

Stratejik esneklik, işletmelerin karşılaştığı rutin olmayan, değişimlerin çok ve hızlı bir şekilde gerçekleştiği durumlara karşı koyabilmek için ihtiyaç duyulan bir kabiliyet çeşididir (Volberda, 1996). Çevresel değişimler ve dalgalanmalar nedeniyle belirsizlik barındıran durumlar, işletmeler için çoğu zaman olumsuz olarak algılansa da, asıl tehdit, sadece esnek bir yapıya sahip olmayan işletmeler için geçerli olacaktır. Stratejik esneklik kabiliyeti yüksek olan işletme birimleri, çevrede meydana gelen dalgalanmaları kolayca benimseyebilir ve özümseyerek sahip olduğu kabiliyetlerle değişimlere uyum gösterebilir. Bu gibi durumlarda stratejik esnekliğe sahip işletmeler için pazar sadece belirsizlik içermemekte aynı zamanda fırsatlar da barındırmaktadır. İşletmeler, çevre

koşullarına uyum gösterdiği sürece performanslarını arttırarak önemli rekabet avantajları yaratabilir (Tekin ve Zerenler, 2007; Eren, 2012). Grewal ve Tansuhaj (2001), Asya krizinin yarattığı belirsizlik ortamında stratejik esneklik ve çevresel faktörleri dikkate alarak yaptıkları araştırmalarında 120 Tayland işletmesinin firma performanslarını incelemişler ve pazar odaklı strateji geliştiren işletmelerin daha başarılı olduklarını tespit etmişlerdir. Koton firması da 1988’ de 25m²’lik bir mağazada faaliyetlerine başlayan ve 2001 krizi öncesinde dört büyük şehirde 16 mağazaya sahip iken 2001 krizi sürecinde ortaya çıkan belirsizlikte küçülmek veya yatırımları durdurmak yerine tedarik, pazarlama ve üretim süreçlerini yeniden tasarlamış ayrıca ürün çeşitliliği ve hızlı moda konseptleriyle pazarlama faaliyetlerini geliştirmiştir. 2008 Global Ekonomik kriz öncesi 150 mağazası bulunan firma kriz döneminde de mağaza yatırımlarına devam ederek bugün 2009’da 293 mağazaya ulaşmıştır. Koton firması bugün 147’si yurtdışında, 270’ten fazlası yurtiçinde olmak üzere toplam 400’den fazla mağazası ile, dünya genelinde ise 800’den fazla satış noktasında bulunan bir marka haline gelmiş ve yeni ürün kategorilerini müşterilerine sunan bir yapı kazanmıştır (<http://www.koton.com/tr/corporate/about-us>; erişim tarihi: 15.01.2016). Koton kriz dönemlerindeki belirsizlikleri birer fırsat olarak iyi değerlendirmiş ve stratejik esnekliği tüm süreçlerine uyarlayarak başarıya ulaşmıştır.

İçsel esneklik bağlamında hızlı stratejik değişimler, piyasa yapısına uygun teknoloji kullanımı, yeni ürün kombinasyonları ve değişime kolay adapte olabilmek stratejik esneklik kabiliyeti uygulamaları olarak değerlendirilmektedir. Dışsal esneklik bağlamında ise yeni ürün veya yeni pazar kombinasyonu yaratma, rakipler üzerinde kontrol sağlama, tanıtım ve promosyon çalışmalarına devam etme ve ticaret mevzuatı üzerindeki kontrol sağlama çabaları stratejik esneklik kabiliyetinin uygulama boyutları olarak değerlendirilmektedir (Volberda, 1996; Grewal and Tansuhaj, 2001;Verdu ve Gomez-Gras, 2009).

1.2.1.2.2. Operasyonel Esneklik

Düzenli bir çevrede, düşük değişkenlik düzeyinin yüksek bir hızda gerçekleştiği durumlarda işletmeler operasyonel esnekliklere yönelebilmektedir. İşletmenin rutin faaliyetlerini sürdürürken gerekli gördüğü operasyonel faaliyetlerinde (tasarım, satın alma, dağıtım, pazarlama, hizmetler vb. fonksiyonları) ihtiyaç hissettiği düzenlemeleri yapabilme becerisi operasyonel esneklik olarak tanımlanmaktadır. Operasyonel esneklik becerilerinin çoğunlukla üretim alanında gerçekleştirilmesi nedeniyle üretim esnekliği ve tipleriyle karıştırıldığı da dikkat çekmektedir (De Toni ve Tonchia, 2005). Operasyonel esneklik kabiliyeti, talepte meydana gelen ani artışlara bağlı olarak hacimsel ya da sayısal esneklik kabiliyetlerinin kısa dönemli uygulamalarında daha çok ortaya çıkmaktadır (Suarez vd.,1995). İşletme için değişkenliğin az olması itibariyle rutin uygulamalarına çok yakın özellikler içeren operasyonel esneklik kabiliyeti değişimin hızlı gerçekleşmesi itibariyle farklılıklar taşımaktadır. İşletme büyük bir dönüşüm geçirmediği için operasyonel esneklik kabiliyeti öne çıkmamasına rağmen bu kabiliyete sahip olmayan işletmeler değişimlere tepkiyi vermekte geç kalacaklardır. (Volberda, 1996; Verdu ve Gomez-Gras, 2009).

İçsel esneklik kapsamında operasyonel esneklik uygulamaları olarak işletmenin üretim hacminin değiştirebilmesi, stok oluşturabilme, çalışma takımlarının oluşturulması, çalışma saatlerinin değiştirilmesi veya müşteri ilişkileri çalışmaları kapsamında ziyaret düzenlemeleri yapması gösterilebilir. Dışsal esneklik kapsamında ise dış kaynak kullanımına yönelme, çoklu tedarikçi yönetimi, geçici işçi çalıştırma veya tedarikçilerle daha gevşek bir kapasite ile çalışma operasyonel esneklik uygulamaları kabul edilmektedir (Volberda, 1996; Verdu ve Gomez-Gras, 2009). Global ekonomik kriz döneminde yaşanan belirsizlikler karşısında otomotiv firmalarının çoğu üretimi kısmış ve stok oluşturmaktan çekinmiştir. Türkiye’de ÖTV ‘de yapılan indirim ile otomotiv pazarında bir anda talep artışı gerçekleşmiş operasyonel esnekliği yüksek olan FIAT gibi firmalar bu durumu fırsata çevirebilmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr>; erişim tarihi: 13.08.2015). Operasyonel esneklik kabiliyetine sahip olmayan firmalar ise talebi karşılamaya çalışırken süreçleri iyi yönetemeyince tedarikçi ürünlerinde kalite

hatalarıyla karşılaşmış ve bu hataların son ürün olarak satılan otomobillere yansımalarıyla marka imajlarını zedelemişlerdir.

1.2.1.2.3. Yapısal Esneklik

İşletmelerin, çevresel değişimler nedeniyle varlıklarını koruyabilme veya pazar paylarını artırabilme amaçlarına ulaşabilmeleri için daha rekabetçi yapılar oluşturmalarının yanı sıra iş süreçlerinde önemli değişikliklere yönelmeleri gerekebilir. Değişikliklerin önemli düzeyde ama değişim hızının yavaş gerçekleştiği ortamlarda dinamik ve hızlı uyum sağlayabilecek yönetsel yapılanma kabiliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Volberda, 1996). Yapısal esneklik kabiliyeti, karar vericilerin işletmenin çevresindeki büyük değişimi algılamalarına ve işletmenin bu değişim sürecine hazırlanmasına dayalı bir beceriyi içermektedir. Gerçekleşmekte olan değişimlerin büyük boyutta olması itibarıyla işletme için bir karmaşıklık algısı yaratsa değişim hızının düşük olması nedeniyle işletmenin bu değişime hazırlanabilmesi yapısal esneklik kabiliyetine bağlıdır. Yapısal esneklik becerileri, yönetsel süreçler, örgüt yapısı, kararları ve iletişim süreçlerinde kabiliyetlerin gelişimi ve yeni kabiliyetlerin ortaya çıkmasına da katkı sağlaması açısından firmaya olumlu katkılar da sağlamaktadır (Tekin ve Zerenler, 2007; Verdu ve Gomez-Gras, 2009).

Yapısal esneklikler, içsel ve dışsal bağlamda bir organizasyonun sahip olduğu yönetsel kabiliyetlerin ve yönetimin kontrol kapasitesini arttırmak ve organizasyonun kontrol edilebilirliğini iyileştirmek için sahip olunan kabiliyetlerin harekete geçirilme hızının derecesini ifade eder. Bu bağlamda içsel yapısal esneklikler, işletmelerin iş genişletme, iş zenginleştirme, üretim birimlerinde iş hücrelerinin kurulması, işyerindeki yetki değişiklikleri ve çok fonksiyonlu takımların kurulması gibi uygulamalarla örneklendirilebilir. Dışsal yapısal esneklikler ise işletmenin tam zamanında üretim sistemi uygulamasına geçmesi, ortak üretime ve tasarımlar gerçekleştirmesi, çalışma grupları oluşturulması ya da işletmenin ortak girişimlerde bulunması dolayısıyla iş süreçlerinde yaşanan değişimler durumunda gerekli olacak kabiliyetler olarak tanımlanabilir (Volberda, 1996; Rowe and Wright, 1997; Verdu ve Gomez-Gras, 2009).

Türkiye enerji sektöründe 2001 yılında başlayan dönüşüm ile beraber özel sektörün enerji üretimine yönelik uygulamalar ve kanunsal düzenlemelerle serbestleştirilmeye başlamıştır. Gelişmekte olan Türkiye'nin gelecekte yaşayabileceği enerji açığını karşılamak için yapılan yasal düzenlemelerin hayata geçirilme süreci yavaş ilerlemiştir. Buna karşın yasaların etkisiyle oluşacak büyük değişimin yaratacağı belirsizliği öngören bazı firmalar, yapısal esneklik becerilerini devreye sokarak kendi enerji firmalarını kurmaya başlamış ve ortaya çıkabilecek belirsizlik durumlarına uyum sağlamaya çalışmışlardır (Türkiye Enerji Sektöründe Dönüşüm Önemli Aşamalar ve Zorluklar Raporu, 2015)

1.2.1.3. Esnek İşletmelerin Özellikleri Ve İnşası

Küresel rekabetin etkisinin artması ve pazarlara giriş-çıkışların kolaylaşmasıyla beraber uluslararası oyuncuların piyasalardaki varlıkları daha güçlü bir şekilde hissedilmeye başlamıştır. Rekabetin boyutlarının değişmesi ve karmaşıklığının artmasına bağlı olarak işletmelerin değişken pazar koşullarına ayak uydurabilmek için esnek bir yapıya sahip olma zorunlulukları kuvvetlenmeye başlamıştır.

İşletmeler her ne kadar süreçlerini esnekleştirme eğilimlerinde olsalar da firmaların bunu başarabilmeleri için sahip olmaları gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Mascarenhas, 1982; Sanchez ve Marin, 2005; Tekin ve Zerenler, 2007; Çiçek ve Bay, 2007):

- Çevresel değişimlere adapte olabilme yeteneği,
- İşletmenin kendi kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerin analizini gerçekleştirmesi ve mevcut kapasitesini tespit ederek temel yeteneklerini, alternatif kaynak ve kabiliyet stratejilerini belirlemesi,
- İşletme kendi rutinlerinin yanı sıra çevresel faktörleri iyi takip eden, öğrenen, yenilikçi ve proaktif bir yapıya sahip olması gerekmektedir. İşletmenin elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesi firmanın esneklik kabiliyetlerini de geliştirmesine imkan sağlayacaktır.

- İşletmenin organizasyonel yapısı ve prosedürlerinin hızlı karar almaya ve gerçekleşen çevresel değişimlere çabuk bir biçimde uyum gösterebilme yeteneğine sahip olması,
- Karar almayı hızlandıran, yöneticilerin ve işletmenin esnekliğini azaltabilecek her türlü süreç ve yapıdan kaçınarak yalın bir karar alma süreci oluşturulması gerekliliği bulunmaktadır. Bununla beraber çalışanların fikir ve önerilerinin değerlendirildiği bir örgüt iklimi oluşturabilmesi sahada gerçekleşen hızlı değişimin en alttan üste doğru bilginin yayılımını hızlandıracaktır.
- Etkin bir bilgi yönetim sistemine sahip olma ve sistemin etkili kullanımı büyük önem taşımaktadır. Müşteri, tedarikçi ve pazardaki gelişmelere dair bilgilerin düzenli olarak toplanarak analiz edilmesi ve elde edilen bulguların iş departmanlarında yayılımının sağlanması,
- Araştırma-geliştirme çalışmalarına her türlü desteğin sağlanması mümkünse işletmeyi yenilik merkezli bir yapıya kavuşturma,
- Uzun dönemli sözleşmeler yerine kısa dönemli sözleşmelere yönelme, kaynakların yetersiz kaldığı durumlarda birden fazla dış kaynak kullanabilecek bir yapı oluşturarak kaynak bağımlılığı azaltarak işletmenin daha esnek bir yapıda çalışmasına imkan yaratma,
- Ortak çalışma gruplarının dahil olmanın yanı sıra sektörel ilişkilerin kuvvetlendirilmesi ile aynı faaliyet kolunda faaliyet gösteren firmaların gerektiğinde beraber hareket ederek istenilen esnekliği yakalamalarına imkan sağlayacaktır.

Sürekli değişen ve değişim hızı giderek artan rekabet koşullarında işletmeler için belirsizlik ve riskler de çoğalmaktadır (Cevheri, 2003). İşletmeler bu dinamik çevrede faaliyetlerine başarıyla devam edebilmek için iş yapma süreçlerini daha esnek yapılara oturtmalıdırlar. Esnek işletme yapıları rekabet avantajı yaratsa da iş süreç ve yapış biçimlerinin aşırı esnekleştirmenin işletmelerde karmaşıklığı arttırabileceği ihmal edilmemelidir (Mayrhofer, 1997).

1.2.2. Stratejik Açıdan İşletmelerin Tepki Verebilme Becerileri

1.2.2.1. Tepki verebilme Becerisi

Doğanın değişmez dengesine bağlı olarak işletmeler için çevrelerindeki değişimler süreklilik arz etmektedir. Bu değişimlerin en doğal sonucu olarak işletmeler de varlıklarını devam ettirme ya da üstünlük sağlama adına sahip oldukları kapasiteye göre tepkiler geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Tepki verebilme becerileri işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durumlara yönelik cevap üretebilme ya da kayıtsız kalma durumları ile ilişkilidir. İşletmelerin tepki verebilirlik becerilerini çevreye yönelik bilgiye sahip olma ve aksiyonları yönetme özellikleri şekillendirmektedir. Tablo 3 'te tepki verebilme kavramının literatürde yer alan tanımları görülmektedir. Tepki verebilme kabiliyetinin tanımının yazında halen tam olarak oturmadığını, gelişmeye devam ettiği ve farklı işletme fonksiyonlarıyla beraber kullanıldığı görülmektedir. Tepki verebilme stratejisine yönelik ilk çalışmaların üretim ve pazarlama yönetimi ağırlıklı olarak müşteri siparişlerini zamanında karşılama ve pazar odaklılık kapsamında olduğu söylenebilir (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990; Upton, 1995; Gindy ve Saad, 1998; Matson and McFarlane, 1999; Lonial ve Raju, 2001). Upton üretim yönetimi alanında hız unsuruna vurgu yaparken, Kohli ve Jaworsky (1990), tepki verebilmeyi pazar odaklılık içinde değerlendirmiş ve müşteriye üstün bir değer sunabilmek için pazar bilgisinin önemine dikkat çekmiştir. Narver ve Slater ise kültürel bakış açısından yaklaşarak, rakipler hakkında bilgi toplanmasına ve fonksiyonlar arasında işbirliği yapılmasına odaklanmıştır. Catalan ve Kotzab (2003) ise zaman ve hız unsurlarının tepki verebilme açısından kritik unsurlar olduğunu vurgulamıştır. Sonraki dönemlerde ise tüketici beklentilerinin ön plana çıktığı ve "tüketici beklentilerine tepki geliştirme" kapsamında, tepki verebilme kabiliyetinin işletmenin tüm örgüt ve fonksiyonlarınca gerçekleştirilmesi gerekliliği ağırlık kazanmıştır. Özetle tepki verebilme, işletmenin tüm fonksiyonlarının beraberliğini gerektirmekle beraber çevreyi oluşturan faktörler, rakipler ve müşteri perspektifinde durumun değerlendirilmesi için bu faktörleri ve işleyişleri, anlamayı sağlayacak pazar

bilgisinin toplanması, organize edilmesi ve işletme fonksiyonlarına yayılması sonucu piyasaya bir cevap verebilme kabiliyetidir.

Tablo 3.Tepki Verebilme Kabiliyetine Yönelik Tanımlamalar

Tanım	Kaynak
Hedef müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için pazar bilgisinin toplanılması ve kullanılarak tepki geliştirilmesi	Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990)
Müşterinin siparişlerini hızlıca karşılayabilme becerisi	Upton (1995)
Bir üretim (imalat) sisteminin, günümüz imalat çevresini tanımlayan öngörülebilir ve öngörülemez değişimlere hızlı ve dengeli karşılık verebilme becerisi	Gindy ve Saad (1998)
Bir üretim sisteminin karışıklıkların varlığına rağmen operasyonel hedeflerine ulaşabilme becerisi	Matson ve McFarlane (1999)
Müşteri ihtiyaçları, çevresel belirsizlikler, rakipler veya piyasa koşullarıyla başa çıkmak için firmanın bilgi ve uyarılarının kullanılarak cevap verilmesi	Kritchanchai ve MacCarthy (1999)
Piyasa sinyallerini anlayabilme ve yorumlayabilme becerisine dayanarak zamanında karşılık verme becerisi	Catalan ve Kotzab (2003)
Firmanın müşteri ihtiyaçları ve isteklerini vakitlice karşılayabilme becerisi	Chen vd. (2004)
Bir imalat sistemi veya örgütün, piyasadaki müşteri taleplerini karşılayabilme becerisi	Holweg (2005)
Örgütün kaynaklarını kullanarak çevredeki değişimlere hızlı ve etkili cevap verebilmek	Hoyt vd., (2007)
Çevresel uyaranlar karşısında esnekliğe bağlı olarak gerçekleşen amaçlı ve zaman bazlı sistemli değişimdir	Bernardes ve Hanna (2009)
Değişen pazar ihtiyaçları ve rekabet edebilmek için hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği	Garrett vd., (2009)
Potansiyel fırsatları kaçırmamak için iş çevresindeki değişimlere örgütsel bağlamda hızlı reaksiyon gösterebilme	Wei ve Wang (2011)
Pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde örgütsel cevap verebilme yeteneği	Cai vd. (2014)

Ashill ve Jobber (2010) 'a göre durum ve etki belirsizlikleri işletmenin değişime olan tepki verebilirliğini doğrudan etkileyen belirsizlik boyutlarıdır. Eğer durum ve etki belirsizlikleri düşük düzeyde gerçekleşiyor ise işletmeler belirsizliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilirken bu belirsizlik tiplerinin etkisi arttıkça işletmelerin değişimlere tepki verme hızı da düşecektir.

Kritchanchai ve MacCarthy (1999) işletmelerin tepki verebilir bir yapıya sahip olabilmesi için dört (4) unsurun gerekliliğini vurgulamışlardır. Bunlardan ilki uyarandır. İşletmenin tepki verebilmesi için sistemi harekete geçirecek bir gelişme, olay ya da durumun ortaya çıkması gerekmektedir. İkinci olarak işletmenin farkındalığının bulunması, işletmenin çevresindeki uyarıcı faktörleri algılaması ve bu uyarıcıya nasıl bir tepki vereceğini belirlemesi önem taşımaktadır. Üçüncü unsur ve en önemli gereklilik ise işletmenin kabiliyetleridir. İşletmenin bir tepki verilebilmesi için öncelikle vereceği tepkinin gerekleri olan kabiliyete sahip olması gerekir. Son olarak tepki verebilirliğin bir amacı olması herhangi tepkiyi ne amaçla hangi hedefe yönelik vereceğini belirlemesi kritiktir. Bu dört unsurun yanı sıra tepki verebilirliğin bir başka özelliği de "zaman-temelli" bir özellik taşımasıdır. Zaman-temelli olma, iş süreçlerinin tepki verebilme ve esneklik kabiliyetlerini değişen müşteri beklentilerine uygun şekilde geliştirmeye odaklanır ve işletmeler için kritik rekabet avantajı yaratabilir (Bozart ve Chapman, 1996; Hum ve Sim, 1996; Daugherty vd., 1995a). Kritchanchai (2004), hız ve zaman unsurlarına dayanan tepki verebilme kabiliyetinin farklı sektörlerde farklı şekillerde yorumlanabileceğini ortaya koymuştur.

1.2.2.2. Tepki Verebilme Yaklaşımları

İşletme çevresi sürekli değişimlerin ve dalgalanmaların meydana geldiği çok sayıda faktörün şekillendirici etkisinin bulunduğu karmaşık bir yapıya sahiptir. İşletmeler çevredeki durmaksızın meydana gelen değişimleri sürekli olarak izlemeli ve bilgi toplamalıdır aksi takdirde ortaya çıkan gelişmelere uygun stratejilerin geliştirilmesi zorlaşacak ve varlıklarının devamı sağlayabilmek mümkün olmayacaktır.

Tepki verebilme kabiliyeti işletmelerin karşılaştığı belirsizliklere ya da değişken pazar koşullarına cevap geliştirmesine imkan sağlamaktadır. Dış çevre, işletmenin bir üst sistemini oluşturur ve çevrede meydana gelen değişiklikler, zorunlu olarak işletmeyi çevreye uyum göstermeye zorlar (Dinçer, 2013). Çevresel değişimleri takip edemeyen, adaptasyon sürecini tamamlayamayan ve çevresine gerekli tepkileri veremeyen işletmelerde entropi durumu yaşanabilmektedir. Entropi, çevresel dinamizm nedeniyle işletme faaliyetlerinin bozulması, dengesinin kaybolması, işletme faaliyetlerinde karışıklık ve aksamaların ortaya çıkması ve sonunda işletme varlığının ortadan kalkma süreci olarak tanımlanmaktadır (Gleick, 2005; Tekin ve Zerenler, 2007; Kipley vd., 2012). Değişime ayak uydurabilen veya tepki geliştirebilen işletmeler, entropi tehlikesinden korunabilir, güçlerini ve yapılarını daha fazla geliştirebilirler. Bu bağlamda işletmelerin ihtiyaç duyduğu değişiklikleri zamanında gerçekleştirebilmesi ve pazar koşullarına uygun davranabilmesi için tepki verebilme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin tepki verebilme kabiliyeti başta esneklik olmak üzere işletmenin sahip olduğu becerilerine bağlı olarak şekillenebilmektedir (Hyun ve Ahn; 1992; Bozart ve Chapman, 1996). İşletmelerin dinamik çevrelerinde karşılaştıkları değişim ve belirsizliklere yönelik tepki verme kabiliyetleri iki yaklaşım çerçevesinde anlatılabilir (Hyun ve Ahn, 1992; Gerwin,1993; Winkler, 2009; Verdu ve Gomez-Gras,2009; Bernardes ve Hanna, 2009). Bu yaklaşımlar;

- Reaktif/Proaktif ve
- Miles-Snow Strateji Tipolojisi'dir.

Reaktif/Proaktif yaklaşımında işletmelerin çevresel değişime verdiği tepkinin ne zaman verildiği ve tepki vermenin amacitemel alınarak yapılan bir ayırım söz konusudur. Miles ve Snow'un strateji tipolojisinde ise işletmeler teknolojik, yapı ve süreçlerinin bir kombinasyonu olarak çevresel değişimlere verdikleri tepkiler ya da gösterdikleri davranışlar baz alınarak sınıflandırılmaktadır (Miles ve Snow, 1978).

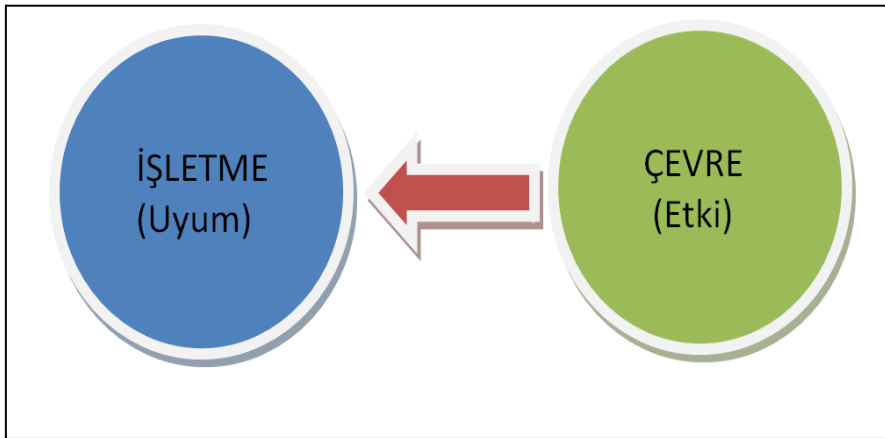
1.2.2.3. *Reaktif-Proaktif Yaklaşım*

- **Reaktif Yaklaşım**

Reaktif yaklaşıma göre işletmenin rekabet avantajı sağlamasındaki en kritik unsur işletmenin dış çevresidir. İşletmeler dış çevresindeki gelişmeleri takip etmeli ve çevrenin gerekliliklerine karşılık verebilmek için çevreye adapte olmaya çalışmalıdır (Bodlaj, 2010). İşletme burada etkilenen statüsündedir ve kendi koşullarını çevredeki değişim ve dalgalanmalara göre ayarlar. İşletme karşılaştığı dalgalanmalar karşısında kendi yapı, süreç veya teknolojilerinde değişimler gerçekleştirerek çevresine adapte olmayı kolaylaştıracaktır (Dinçer, 2013).

Reaktif yaklaşımın bir başka önemli özelliği de tepkinin verildiği dönemdir. İşletmeler değişim veya dalgalanma başlayıp belirsizlik ortaya çıktıktan sonra tepki gösterip etkiyi azaltmaya çalıştığı için "defansif veya adaptasyon yaklaşımı" olarak da adlandırılır (Hyun ve Ahn; 1992; Gerwin,1993). Narver vd. (2004)'e göre reaktif davranışlar, müşterilerin açık ve bilinen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tepki geliştirmektedirler. Reaktif yaklaşım gösteren işletmeler, mümkün olduğu kadar az belirsizlikle mücadele etme eğilimindedirler.

Şekil 5.Uyum Yaklaşımı



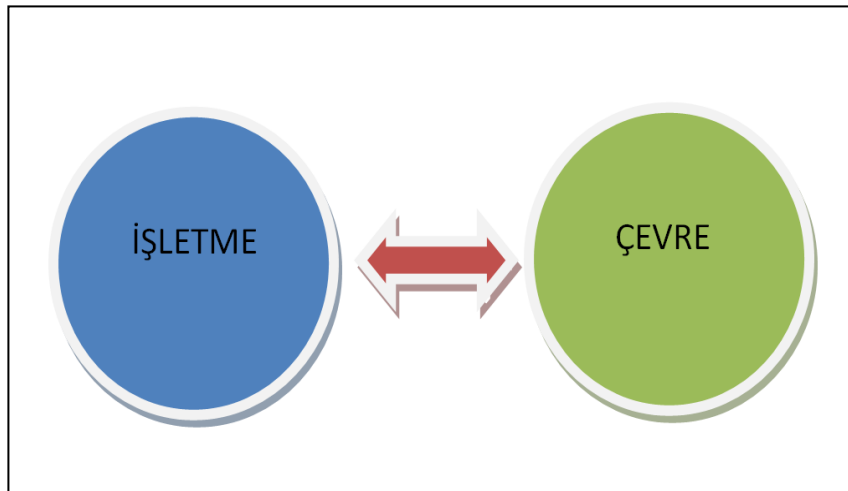
Kaynak:Dinçer, Ö. (2013), Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Alfa yayınları, İstanbul, s.202.

Reaktif yaklaşımda temel düşünce, dış çevrenin işletmeyi etkileyen konumda olduğu ve işletmenin dış çevreye bağımlı olduğudur. Dolayısıyla dış çevredeki gerçekleşen değişimlere bağlı olarak işletme kendi süreçlerini incelemeli ve sahip olduğu yapı, süreç ve teknoloji elemanlarını dış çevreye uyumlaştırmaya çalışmalıdır. Bu noktada, işletmenin rekabet ve varlığını sürdürme başarısı için gerçekleştirilecek uygulamaların odak noktasını dış çevrenin dinamikleri şekillendirmektedir (Verdu ve Gomez-Gras, 2009; Bernardes ve Hanna, 2009; Dinçer, 2013). Son dönemde Türkiye GSM sektöründeki faaliyet göstermekte olan firmalar 4G internet altyapısı için yatırım yapmakta iken politik çevrede yaşanan gelişmelere bağlı olarak reaktif bir yaklaşım geliştirerek stratejilerini değiştirmişler ve 4,5G altyapısıyla internet teknolojilerini yeniden yapılandırarak yaşanan değişime adapte olmuşlardır.

- **Proaktif yaklaşım**

Proaktif yaklaşım, işletme, çevrenin bir parçası olarak değişimlerden etkileniyor olsa da işletmelerin gerçekleştirdiği stratejik davranışların da çevredeki değişimleri yönlendirme etkisi olabileceği ya da önleyici bir rol üstlenebileceğini vurgulamaktadır (Hyun ve Ahn; 1992; Gerwin, 1993).

Şekil 6.Etkileşim Yaklaşımı



Kaynak: Dinçer, Ö. (2013), Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Alfa yayınları, İstanbul, s.202.

İşletme bu yaklaşım ile çevreyi etkileyerek değişimi yönlendirme gücüne sahip olabilir. Proaktif yaklaşımda, işletmeler tüketicilerin gizli kalmış istek ve beklentilerine odaklanarak stratejilerini bu yönde tasarlarlar (Narver vd., 2004)

Proaktif yaklaşım işletmelerin çevrelerini izleyip bilgi toplayarak değişim gerçekleşmeden veya belirsizlik ortaya çıkmadan tepki geliştirmesine dayanmaktadır. Proaktif yaklaşım işletmelerin karşılaşılabileceği belirsizliklerin önüne geçmesini sağlayarak kontrol edemeyeceği dış çevre kaynaklı belirsizliklerin aşılabılmesine imkansağlar. Proaktif yaklaşım, rekabet kaynaklı belirsizlikler, pazar beklentileri vb. değişimlere erken tepki verilmesine dayandığı için "Yeniden uyum veya ofansif" yaklaşım olarak da adlandırılabilir (Verdu ve Gomez-Gras, 2009; Bernardes ve Hanna, 2009; Dinçer, 2013). Rekabetteki başarı sağlanması, dış çevredeki gelişmelere uyum gösteren (reaktif) işletmelerden çok, her tür değişime ve belirsizliğe karşı kendini hazırlayabilen ve gelecekteki koşullar üzerinde etki yaratabilecek (proaktif) işletmelerin olacaktır (Dinçer, 2013).

Teknolojideki hızlı gelişmelere rağmen manuel fotoğraf makinalarının her zaman popüler kalacağını düşünen Kodak firması, dijital makinaların piyasaya hakim olmasıyla beraber ortaya çıkan belirsizlikler karşısında pazar payında önemli kayıp yaşamış fakat devam eden süreçte dijital makineleri tamamlayıcı teknoloji üretimine yönelerek proaktif bir yaklaşımla sektörün gelişimini şekillendirmiş ve pazar payını yeniden arttırmıştır.

1.2.2.4. Miles-Snow Strateji Tipolojisi

Miles ve Snow (1978), işletmelerin karşılaştıkları çevresel değişimler karşısında verdikleri tepkiler bağlamında uygulanan kurumsal stratejilere göre işletmeleri dört gruba ayırmaktadırlar. Bu stratejiler organizasyonu girişimsel, mühendislik ve yönetsel problemler temelinde çevresiyle beraber bir uyum sürecine sokmaktadırlar (Miles ve Snow, 1978; Akbolat, 2009). Bu çerçevede, organizasyonların pazara yaklaşımları, çevreye uyum eğilimlerini yönetim ve teknoloji açısından ortaya koymaktadır (Conant

vd., 1990). Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisi savunmacı, öncü, analizci ve reaktifstratejilerolarak tanımlanmaktadır (Gimenez, 1999; Slater vd., 2010; Dinçer, 2013; Ülgen ve Mirze, 2014).

- **Savunmacı**

İşletme dar bir çalışma alanında faaliyet göstererek mevcut pazarında istikrarı korumak ve kontrolünü devam ettirmek eğilimindedir. İşletme hakim olduğu kısıtlı pazarda sınırlı sayıda ürün, üstün hizmet ve kaliteyi düşük fiyat politikasıyla sunarak agresif ve etkin bir strateji ile hakimiyetini korumaya çalışır (Slater vd. 2010; Gnjidic, 2014). Belirsizliğin tercih edilmediği bu stratejide işletmeler direkt etki olmadıkça değişimleri önemsemez ve yeni fırsatları kovalamaya çalışmazlar. İşletme sadece yürütmekte olduğu faaliyetleri geliştirmeye odaklanarak uzmanlaşır.

- **Öncü**

Bu işletmeler dışa dönük yapılarıyla dinamiktir ve sürekli olarak pazardaki fırsatları araştırırlar (Ülgen ve Mirze, 2014). Geniş bir ürün ağına sahiptirler ve agresif bir strateji benimsemektedirler. Fırsatlara odaklandıkları için pazarı sürekli kontrol altında tutarlar ve bu nedenle beklenmedik durumlara karşı genellikle hazırlıklıdırlar. İşletme çevresinde ortaya çıkan değişimlere ve dalgalanmalara kolay uyum sağlarlar. Değişimlere yön veren öncü işletmeler, yeni ürün geliştirerek, sürekli çeşitlendirme yaparak çalışır ve çevrelerini de etkilerler (Isoherranen ve Kess, 2011).

- **Analizci**

Bu tip işletmeler savunmacı ve öncü işletmelerin sahip olduğu özelliklerin bir kombinasyonunu oluşturmuştur. Faaliyet gösterdikleri sınırlı alanda çalışmaya devam ederken maliyeti düşürüp karı arttırmak amacındadır fakat bir yandan da

Pazar fırsatlarını araştırmaya devam etmektedirler (Gimenez, 1999; Ülgen ve Mirze, 2014). Pazardaki gelişmeleri iyi bir şekilde takip ettiği için değişimlere tepki vermekte zorlanmazlar fakat pazara öncü olarak da girmeyi tercih etmezler. Yeni ürünlere yönelmesi için öncelikle pazardaki yerini garanti etmesi gereken bu işletmeler aynı zamanda rakiplerini çok dikkatli takip ederek, rakiplerin başarılı stratejilerini de uygularlar.

- **Reaktif**

İşletmenin belirli bir ürüne ve pazara odaklı olmaması nedeniyle istikrarsız bir yapısı vardır (Gimenez, 1999; Dinçer, 2013). İşletme çevresinde gerçekleşen değişimlerin vebelirsizliklerin farkındadır fakat yeterli işgücüne ve yeteneğe sahip olmadığından değişime etkili bir şekilde tepki verebilecek kabiliyete sahip değildir (Akbolat, 2009; Gnjidic, 2014). Sınırlı kapasitesiyle stratejik bir gelecek kurgulayamayacağından daha çok tehditlere tepki vermeye odaklanmaktadır. Kısa dönemli stratejilere yönelen bu işletme tipleri risk almaktan kaçınır ve baskı altında kalmadıkça değişime yönelmezler. Sürekli ve düzenli bir stratejiye sahip olmayan bu işletmeler rakiplerinin stratejilerini taklit ederler.

1.2.3. Tepki Verebilme Kabiliyetine Sahip İşletmelerin Özellikleri

Dinamik pazar yapısında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için işletmelerin tepki verebilme kabiliyetlerini geliştirmelerini gerekmektedir. Tepki verebilme kabiliyetini başarılı bir şekilde kullanabilen işletmelerin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990; Daugherty vd., 1995b; Kritchanchai ve MacCarth, 1999; Beckman vd. 2004; Verdu ve Gomez-Gras, 2009; Singh, 2015)

- İşletmenin kaynak ve kabiliyetlerini etkin bir şekilde analiz edilmelidir. Kaynak ve kabiliyetlerinin farkında olan işletmeler hangi durumlarda, nasıl ve ne ölçüde

tepki verebileceğinin farkında olduğu için tepki verebilme sürecini daha etkili yürütebilirler.

- Bilgi yönetim sistemleri etkili bir şekilde kullanılmalıdır. İşletme, güncel pazar koşullarını, pazardaki değişimleri ve pazar beklentilerine yönelik olarak işletme içi ve dışındaki faydalı bilginin toplanılması işlemini sağlıklı bir şekilde organize etmelidir. Toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ve yayılımının gerçekleştirilmesi ile örgüt genelinde koordinasyon içinde dinamik koşullara tepki geliştirilebilir.
- Üst yönetimin desteğinin alınması tepki verebilme gücünü arttırmaktadır. İşletmenin dış çevreden gelen bilgilerinin toplanılması ve dönüşümünün gerçekleştirilmesi sonucunda hangi ölçüde tepki vereceği tepe yöneticilerin stratejik kararlarına kalmıştır.
- İşletmenin esneklik ve hız kabiliyetleri gelişmiş olmalıdır. Esneklik ve hız kabiliyetinin yüksek olması, pazar bilgisinin toplanmasını ve çevredeki değişimler doğrultusunda karar alıpve pazara tepkilerin zamanında verilebilmesini mümkün kılar.
- Kaynak ve kabiliyetler geliştirilmeye yatkın olmalıdır. İşletmelerin sahip oldukları kabiliyetlerin, pazarın dinamik yapısına uyum sağlaması ve gerekli ölçülerde geliştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde statik kabiliyetler tepki geliştirme ihtiyaçlarını karşılayamayabilir ve işletme entropi durumuyla karşı karşıya kalabilir.
- Teknoloji kullanım kabiliyetine sahip olan işletmelerin tepki verebilme gücü de daha yüksek olacaktır. Sadece üretim bazında değerlendirilmemekle birlikte çevresel değişimlerin fark edilmesi ve pazar bilgisinin yönetimi kolaylaşacaktır. Ayrıca sürecin yönetimi ile verilen tepkilerin sonuçları daha kolay takip edilebilecek ve geliştirilmesi mümkün olacaktır.
- İşletmenin yönetim sürecinin yalın olması ve örgüt bünyesinde yetkilendirme, ödüllendirme ve risk paylaşımının etkin bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Aksi takdirde işletmenin karar alma süreci uzayacak, hızlı karar alması ve tepkiyi yönetmesi gereken yöneticiler risk almaktan kaçınacaklardır.

- İşletmelerin dikey entegrasyon ve işbirlikleri oluşturmaya eğilimli olması gerekmektedir. İşletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin her zaman ve her koşulda tek başına tepki vermeye yeterli olması mümkün değildir. İşbirliğine katılan farklı işletmelerin farklı üstünlüklerinin bir araya toplanmasıyla kontrol alanları genişletilerek, güçlü ve hızlı tepki verebilecek yapılar oluşturulabilir ve rekabet avantajı kazanılabilir.

1.2.4. Hızlı Tepki Verme Stratejileri

İşletmeler için tepki verebilme kabiliyetinin en önemli unsurlarından biri olan hız faktörü stratejik olarak iyi yönetilebildiği takdirde önemli rekabet avantajları yaratabilmektedir (Upton, 1995; Catalan ve Kotzab, 2003; Chen vd., 2004). Hızlı cevap verme stratejileri, farklılaştırma özelliğini, müşteri için yeni bir ürün üretme, ürünü iyileştirme ya da bir yönetsel karar konusunda süratli cevap verme şeklinde sunmaktadır. Hızlı tepki stratejileri birçok biçimde ortaya çıkabilir. Bunlar (Eren,2012):

- **Yeni Ürün Geliştirme**

İşletmelerin Ar-Ge ve teknoloji yatırımları ile rakiplerinden önce yeni ürün geliştirerek tüketici beklentilerine yanıt veren firmalar rakiplerine göre rekabet avantajı elde edebilir. Türk kültüründe önemli bir yer tutan kahvenin klasik hazırlanışının uzun süren zorlu hazırlama sürecine çözüm üretmek adına Arçelik firması, 2004 yılında Türkiye’de ilk defa Türk kahvesi makinesini pazara sürerek önemli rekabet avantajı elde etmiştir.

- **İsmarlama Ürünler**

Dış kaynak kullanımı ya da stratejik işbirliklerini etkili bir şekilde gerçekleştiren firmalar talep edilen pek çok ürünü rakiplerinden çok daha hızlı bir şekilde tüketiciler için pazara sürebilmekte ve rekabet avantajı kazanabilmektedir. GE firması ABD’de üç (3) haftalık sipariş teslim süresini üç (3) güne kadar

indirmeyi başararak müşteri memnuniyetini arttıran önemli bir rekabet avantajı sağlamıştır.

- **Mevcut Ürünleri İyileştirme**

Mevcut ürünlere müşteri beklentilerine uygun yeni fonksiyonlar ve özelliklerihızlı bir şekilde eklenmesiyle firmanın tüketici nezdindeki imaj ve değeri yükseltilebilir. Cep telefonlarında dahili kamera kullanımına olan ilginin artmasıyla cep telefonu üretici firmaları telefonlarda kullandıkları lenslerin kalitesini hızlı bir şekilde yükseltmişlerdir.

- **Ürünlerin Firmaya Sipariş Verme Zamanını Kısaltma**

Tedarik zinciri süreçlerinde yapılan iyileştirmelerle siparişlerin işletmeye ulaşmasını geciktiren süreçlerin elimine edilmesi ve hızlı bir teslimat uygulamasına geçilmesi müşteri memnuniyetini arttıracaktır. ZARA firması tüm dünya çapında reyonlarının % 70'ini iki haftada bir yenileyerek müşterilerine sürekli yeni kreasyonlar sunmakta ve rekabet avantajı kazanmaktadır.

- **Pazarlama Çabalarını Yeni Pazar İhtiyaçlarına Uyarlama**

İşletmenin yeni faaliyet göstermeye başladığı pazarda müşteri beklentilerine uyum göstererek pazarlama karmasını tüketici beklentileri doğrultusunda değiştirerek rekabet avantajı elde edilebilir. Türkiye piyasasına giren HSBC, tüm Dünya'da uyguladığı bankacılık konseptini Türkiye' de değiştirmek zorunda kalmış fakat bu tepkiyi vermekte geç kalması pazara uyum sürecini uzatarak rekabet avantajını kaybetmesinde önemli rol oynamış ve banka Türkiye piyasasından çekilmiştir.

- **Müşteri İsteklerine ve Sorularına Cevap Verme**

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanması, sorularına hızlı bir şekilde yanıt verilmesi ile firmaya duyulan memnuniyet algılaması artacak ve firma rekabet avantajı kazanabilecektir. Turkcell, müşteri beklentileri doğrultusunda tüketicilerin müşteri hizmetleri servisine ulaşma süresi azaltmış ve müşteri memnuniyet seviyesini arttırarak rekabet avantajı kazanmıştır.

- **Çok hızlı hareket eden firmalar müşterilerin nezdinde yüksek değere sahiptirler**

Pazarda sürekli yenilik gerçekleştiren ve bu yenilikleri pazara sunma hızının rakiplerinden daha iyi bir şekilde gerçekleştiren firmalar inovatif bir algı oluşturabilir ve aynı sektörde benzer kategorideki rakiplerine oranla fazla rekabet avantajı kazanabilir. Apple firması sürekli yeni ve farklı ürünlerle müşteri değeri yaratarak cep telefonu piyasasında rakiplerinden farklılaşmıştır.

Rekabete dayanan ve değişkenliğin hakim olduğu global bir pazar yapısında müşterilerin beklentilerinin hızlı ve etkili bir şekilde karşılanması işletmelerin varlıklarının devamı ve rekabet avantajı kazanabilmesi açısından kritiktir. İşletmelerin pazar beklentilerinin farkına varması ve bunlara cevap verebilmesi için kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerinin kontrolü önem taşımaktadır. Faydalı pazar bilgisinin toplanarak kontrolünün sağlanması, pazara yöneltilecek tepkinin yönü ve kuvvetinin etkili bir şekilde aktarılmasına imkan tanıyacak ve işletmenin pazar başarısını arttıracaktır.

2. BÖLÜM. STRATEJİK AÇIDAN BELİRSİZLİK VE PAZAR KOŞULLARINDA BELİRSİZLİK KAVRAMI

Ticaretin başladığı ilk zamanlardan itibaren geleceği öngörerek faaliyetlerini yürütmeye çalışanişletmeler için strateji oluşturma ve karar alma süreci sürdürülebilirlik açısından kritik unsurlar olmuşlardır. İşletmeler için Sanayi Devrimi'ne kadar süregelen dönemde, değişkenlerin azlığına bağlı olarak geleceği tahmin edebilmek ve karar alabilmek çok daha kolay bir süreç iken Sanayi Devrimi sonrasında ticaretin boyutlarının genişlemesi ve dinamizmin artmasına bağlı değişken sayısının artmasıyla süreçler karmaşıklaşmaya başlamış ve bu durum değişmeye başlamıştır (Chawla vd., 2012). Özellikle 1900'lü yılların başlarında teknoloji ve bilim alanındaki gelişmelerin hızlanması sonucu üretim, ulaşım ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler dünyayı dinamik ve değişime açık bir sürecin içine almıştır. Bir yandan üretimi arttıran ülkeler yenipazar arayışlarını hızlandırırken bir yandan da yeni sömürgeler için savaşlar genişleyerek devam etmiş ve rasyonel akıl ile geleceği tahmin edebilmek zorlaşmıştır (Tekin ve Zerenler, 2007).

McLuhan'a göre 1960'lı yıllar sona ererken iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmelere bağlı olarak bilgiye erişimin kolaylaşması ve hızlanması ile küreselleşme süreci başlamış ve mesafeler anlamsızlaşarak dünya global bir köye dönüşmeye başlamıştır. Öyle ki 1970'lerde yaşanan petrol krizi ve Bretton Woods sisteminin çöküşü sonrasında ortaya çıkan belirsizlikler sonucunda yaşanan krizlerin dünyaya yayılımı ve etkileri çok daha hızlı ve büyük boyutlu olarak gerçekleşmiştir. Dinamikleşen dünyada, global pazarlara etki eden değişkenlerin hızla artarak kontrol edilememesi, belirsizliklerin her zamankinden daha sık karşılaşılan bir durum halini almasına sebep olmuştur (Barca, 2009). Geleceğe yönelik davranış ve kararları etkileyen belirsizlik durumlarının artması, bireylerin ve işletmelerin stratejik davranış ve kararlarını daha fazla şekillendirmesi, bu konudaki araştırmaların daha fazla önem kazanmasına yol açmıştır.

Belirsizlik kavramını, başta felsefe ve doğa bilimleri olmak üzere ekonomi, stratejik yönetim, pazarlama, karar teorisi, risk değerlendirmesi, sayısal analizler ve bilgisayar

bilimlerine kadar çok geniş bir bilim ve pratik bilgi evreninde farklı bakış açılarıyla incelemek mümkündür (de Rocquigny vd., 2008). Araştırmanın, stratejik pazarlama yönetimi perspektifinde gerçekleştiriliyor olması nedeniyle belirsizlik kavramı işletmelerin özellikleri ve pazara yönelik stratejileri perspektifinde incelenecektir. Bu kapsamda birinci bölümde işletmelerin pazar başarısı ve sürdürülebilir bir yapı kazanması açısından karar alma sürecine etki eden belirsizlik kavramı, belirsizlik ve risk ilişkisi ve temel farklılıkları, belirsizliğin kaynakları, çevresel belirsizlik, belirsizliklerin ortaya çıkma nedenleri ve belirsizlikle karşılaşıldığında işletmelerin uygulayabileceği stratejiler incelenecektir.

2.1. BELİRSİZLİK KAVRAMI

2.1.1. Kesin Bilgi ve Belirsizlik Sorunu

Belirsizlik esas itibarıyla “bilmek” ve “bilgi” perspektifinde karşımıza çıkan bir durum olarak nitelendirilebilir. İnsan, varoluşundan itibaren doğayı anlama gayretine girmiş, karşılaştığı olayların nedenini öğrenmeye çalışmış ve bilgiye ulaşamadığı durumlarda karşısına çıkan belirsizlikten korkarak olumsuz olarak anlamlandırmıştır. İnsanoğlu yapısı gereği kontrol etmeyi dolayısıyla da belirliliği tercih etmekte olup geleceği rahatça yönlendirebilmeyi istemektedir. Bu noktada belirsizlik kavramının olumsuzluk anlamı taşıdığı düşünülse de kendi içinde güzel, düzenli ve sağlam bir yapıya sahip olduğu ve hayret verici bir düzene sahip olduğu da savunulmaktadır (Çamlıbel, 2003; Gleick, 2005; Moles, 2012; Ertürk, 2012).

Belirsizliğe yönelik ilk çalışmaların, doğayı anlayabilmek amacıyla yakın çevresini izleyen filozoflar tarafından yapıldığı söylenebilir. Filozoflar, karşılaştıkları belirsizlikleri ortadan kaldırma uğraşısına girerek, bilim adamı görevini üstlenmiş, ürettikleri bilgilerle çeşitli ideolojiler yaratmışlardır. Bu kapsamda, “bilgi” ve “bilginin olanağı” sorularının sistematik biçimde Antikçağ Yunan Felsefesinde ele alındığı ve belirsizliğin dolaylı olarak ilk defa bu dönemde incelendiği söylemek mümkündür. Protagoras ve Gorgias gibi önde gelen sofistler “bilginin imkânsızlığı” ve “herkes için doğru ya da geçerli bir bilgi yoktur” görüşleriyle bilginin göreceliğini, dolaylı olarak

da belirsizliği vurgulamışlardır. Sofistler, insanı bilgi ölçüsünün temeline koymuşlar ve bu çerçevede sınırlandırmışlardır. Dolayısıyla bireyin sahip olduğu bilgi, kendi yarattığı sistem ile belirlenmekte ve görelilik kazanmaktadır (Taşkın, 2003; Özkan, 2013; İlboğa, 2014). Diğer yandan, bilgiye ulaşmanın imkânsız olduğunu savunan bu görüşe karşılık, Sokrates, “her yerde ve herkes için kişiden kişiye değişmeyen, doğru olan bilgilerin olanaklı” olduğunu, Parmenides ile Herakleitos ise “değişebilen duyulardan elde edilen bilgiler yerine aklın ve değişmeyenin bilgisinin” konulmasını önermişlerdir (Bravo, 2007). Platon’a göre “görülenler ve idealar” bizi bilgiye ulaştıracaktır. Görülenlerin bilgisi (doxa), tasarım ve kanılar olup duyuların yardımıyla ortaya çıkar fakat buradan edinilen bilginin çok da güvenilir değildir buna karşılık asıl bilgiyi “düşünülenlerin bilgisi” (episteme) oluşturmaktadır ve düşünülenlerin bilgisi kesin bilgidir (Güzel, 2003; Bravo, 2007; İlboğa, 2014). Aristoteles, Platon’un düşüncelerini desteklemekle beraber ideaların nesneler dünyasının dışında olduğunu kabul etmemekte ve içinde yer aldığını vurgulamaktadır. Bu çerçevede “doğal bir olgunun bilinmesi, onun nedeninin bilinmesi” anlamına gelecek ve sonucunu tahmin etmek mümkün olacaktır (Güzel, 2003). Dolayısıyla bilgiye ulaşan insan için geleceğı tahmin etmek zor olamayacak ve belirsizlik olgusu ortadan kalkacaktır.

Ortaçağ ile beraber bilginin temel kaynağı din çerçevesinde şekillenmiş ve sorgulanması kabul edilmemiştir. Bu dönemde Aristoteles’in görüşleri gerek Hristiyanlık gerekse İslam felsefesinde de kabul görmeye devam etmiştir. Fakat dinin sevgi, inanç ve duygularla karışık, olgulardan kopuk bir akıl yürütmeye dayanması, ayrıca düzeltme ve gelişme gibi değişiklikleri kabul etmemesi nedeniyle, ilahi kitaplar tarafından ortaya konan bilgi, inanç temelinde mutlak olarak kabul edilmiş ve belirsizlik yok sayılmıştır. (Yıldırım, 2008; Zuhail vd., 2013). İslam dünyasında Farabi, İbn_i Sina ve Gazali de duyularla elde edilecek bilgiyi güvenilir olarak değerlendirmemiş ve belirsizlik içerdiğini vurgulayarak kesin bilgiye metafizik ve dini kaideler çerçevesinde varılabileceğini savunarak dini bilgileri bir akıl çerçevesinde yorumlamışlardır (Tokat, 2013). Belirsizlik kavramı, özü itibarıyla bu dönemde varlığını sürdürse de karşılaşılan durumlara ilişkin açıklamaların ilahi kuvvet temelli yapılması nedeniyle yeterli ölçüde sorgulanmamış ve kabul edilmemiştir.

Reform ve Rönesans hareketleriyle beraber yaşanan gelişmeler Aydınlanma çağı ile devam etmiş ve insanın bilgi arayışı hızlanmıştır. Galileo'nun matematik alanındaki çalışmaları ile bilimin nicel bilgiye dayandırılması ve neden-sonuç ilişkisini ortaya koyması belirsizliği ortadan kaldırma yolunda önemli bir adım olmuştur (Bergman ve Collins,2004). Descartes'in akıl, Bacon'un ise deneye dayalı çalışmaları, doğayı anlama yolunda kullanılabilecek yöntemlerin gelişmesini sağlamıştır. Modernist görüşün hakim olduğu bu dönemde, Rousseau, Hobbs ve Locke'a göre doğa durumu normal görülse de yarattığı eşitsizlik nedeniyle belirsizlik oluşturmaktadır. Düzenin karşıtı olan kaos, "belirsizlik, güvensizlik ve düzensizlik" yaratmakta olup düzenin sunduklarını reddetmektedir (Bauman, 2003; Gül ve Ünal, 2015). Buna karşın dönem itibariyle Newton'un, determinist bir bakış açısıyla ortaya koyduğu hareket kanunları kabul görmüş ve evrenin fizik kanunlarıyla şekillendiği savı hakim olmuştur (Anandan, 2002; Çelik, 2007). Newton'a göre her şey bir nedensellik bağlamında gelişmektedir ve geleceğin de tahmin edilebilmesi mümkündür. Belirli etkiler karşılığında oluşacak tepkiler tahmin edilebilir, dolayısıyla gelecek öngörülebilecek ve belirsizlik ortadan kaldırılabilecektir.

Newton fiziğine dayalı düşünce sistemi, 20.yy'ın başlarına kadar gücünü korumuş olsa da "Planck Parçacığı" ve Heisenberg'in "Belirsizlik İlkesi" çalışmaları ile atomların yer ve konumunun asla tam olarak bilinemeyeceği gerçeği ortaya konmuştur. Determinist görüşün büyük oranda değer kaybetmesi ile belirsizlik kavramı bilimsel düşüncenin içine yeniden dahil olmuştur (Çelik, 2007; Taslaman, 2008). Einstein'ın matematiksel modelleri ile kuantum fiziği gelişmeye başlamış, o zamana kadar bilinen "tek doğrulu dünyadan çok doğrulu bir dünyaya" geçiş dönemi başlamıştır (Ertürk, 2012). Kuantum fiziği ile tamamen doğru kabul edilen düşüncelere yönelik kuşkular oluşmuş ve bilim içinde belirsizlik durumları da kabul görmeye başlamıştır. Popper, bilimsel gelişmeleri inceleyerek, bilimin sadece şu anda kullandığımız veya sahip olduğumuz bilgi ve teknolojiye dayandığı ve sınırlı olduğunu savunmuştur. Popper'a göre bugün değilse bile teknoloji geliştikçe bugün kabul ettiğimiz kesinlik önermeleri ve bu önermeleryanlışlanabilir. Bu çerçevede bilim bilgiyi içermesine rağmen aynı zamanda kendi içinde de sonsuz bir belirsizliğe sahiptir (Magee, 1990).

Birinci ve İkinci Dünya Savaşları ile yaşanan toplumsal ve ekonomik çöküşler rasyonel akıl ile bilginin sınırlarını ortaya çıkardığı gibi insanlığında sürekli gelişme gösterdiğine ve iyiye doğru geliştiği fikri de sarsılmaya başlamıştır (Sallan ve Boybeyi, 1994). Ortaya çıkan güven sarsıcı durum postmodern düşüncenin temellerini atarak geleceğe yönelik belirsizlik düşüncesini güçlendirmiştir (Engin, 2005). Postmodern düşüncede kesin olarak kabul edilmiş olandan genelleştirilmiş bir belirsizliğe geçiş söz konusu olmuştur. Temel ilkelerin geçerliliğini kaybetmesi ile anlamlı ve mantıklı kabul edilen insan faaliyetleri ve eylemleri üzerinde kaygılı bir belirsizlik hissedilmeye başlamıştır. Postmodernist düşünce sisteminin gelişmesi esnasında Edward Lorenz'in ortaya attığı "kelebek etkisi" teorisi ile belirsizlik olgusunun sınırları genişlemiş, kuantum fiziğinin, sosyal bilimlerdeki karşılığı olan belirsizlik temelli "Kaos Teorisi" kabul görmeye başlamıştır. Lorenz'e göre sistem ve alt sistemlerin sonsuz çeşitliliğe ulaşması yüksek karmaşıklık düzeyleri oluşturmuş, günümüz teknolojileri ile gerçekleşen hızlı etkileşimler ve değişimler nedeniyle geleceği belirlemek imkânsız hale gelmiştir. Kaos Kuramı; klasik bilimin aksine doğanın "muğlâk, ayrıntılı, karmaşık, dinamik, nonlineer ve önceden kestirilemeyen" yüzü ile ilgilenmektedir ve "belirsizin bilimi"ne odaklanmaktadır (Singh ve Singh, 2002; Çamlıbel, 2003; Moles, 2012).

Gleick'e (2005) göre fizik bilimindeki belirsizliğin karşılığını sosyal bilimlerde "kaos" kavramı karşılamaktadır. Kaos teorisi, belirsizlik konusuna en kapsamlı bakış açısıyla yanaşsa da bu alandaki bilgilerin mutlak olmayışı ve doğası itibarıyla belirli bir ölçüme dayanamaması nedeniyle çalışmaların tam bir sisteme oturmadığı görülmektedir. Kaosun nedeni, geleceğe yönelik tahmin yapabilmek için gerekli verilerin ve bu veriler arasındaki ilişkilerin bilinmemesidir. Fakat buradaki ilişkiyi ve düzeni anlayabilmek için doğru analiz tekniklerinin uygun olarak kullanılması gerekliliği bulunmaktadır ki bu da kaos teorisine göre mümkün değildir (Ertürk, 2012; Ruelle, 2014).

2.1.2. Belirsizlik Kavramı

Yaşamın her alanında karşımıza çıkan belirsizlik olgusunun, belirlilik arayışı içinde karşımıza çıktığını söylemek mümkündür. Belirsizlik, en genel anlamıyla olayların gerçekleşme olasılığının bilinmediği, belirsiz olma veya müphemiyet durumu olarak

tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, erişim tarihi: 9.02.2014). Daha geniş anlamıyla belirsizlik, bireyin doğanın işleyişine dair öznel bir bilgisi olmasına rağmen, gerçekleşmesi olası bir duruma ait farklı sonuçların gerçekleşebileceği ancak bu farklı sonuçların gerçekleşme olasılıklarının bilinemediği, kaygı yaratan, sübjektif bir durum olarak tanımlanabilir (Hofstede, 1991; Van Asselt, 2001; Zahra ve George, 2002; Jones, 2005; Yıldırım ve Arıöz, 2012). Havanın yarın yağışlı olup olmayacağı, tespit edilen fiyattan satılacak ürüne gerçekleşecek talep miktarı, hammadde fiyatlarının ne kadar değişeceği ya da ekonomiyi etkileyebilecek olayların olması ve bunların sonuçları vb., gibi pek çok durum çok sayıda değişkene ve bu değişkenlerin etkilerinin değişebilme özelliğine bağlı olarak her karar verici için farklı anlamlar kazanabilmekte ve belirsizlik yaratabilmektedir.

Belirsizliği esas itibariyle “bilgi düzeyi”, “ölçme sistemleri” ve “olguların özü” temellerinde açıklamak mümkündür (Moles, 2012). Bilgi düzeyi açısından, bireyin geçmiş deneyimleri ve akli yoluyla elde ettiği bilgiler algılamalarına etki eder. Dolayısıyla, birey karşılaştığı durumları sahip olduğu bilginin boyutlarıyla yorumlar, bilgisinin yetersiz kaldığı noktada karar verici durumlara anlam yükleyemediği için birey için belirsizlik durumu oluşmaktadır (Crocco, 2002; Sirmon, 2007). Bu noktada, bilgiye duyulan inanç, belirsizliğin ortaya çıkışı ve boyutları açısından önemli rol oynayacak, bilginin doğruluğunun o durum için önemi olmayacaktır. Bilgiye tam olarak inanıldığı sürece şüphe duyulmayacak ve gelecek için belirsizlik durumu var olmayacaktır. Dolayısıyla bir konuda elde edilen bilginin yarattığı belirsizlik, sübjektif bir hal kazanarak herkes tarafından farklı şekillerde yorumlanacaktır (Gifford vd., 1979; Schultz vd., 2010). İkinci olarak geleceğin tahminlenebilmesi için bazı ölçüm işlemlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (de Rocquigny vd., 2008; Moles, 2012). Bu ölçüm işlemlerinde uygun olmayan tekniklerin kullanılması ya da ölçme argümanlarının mevcut durumu ölçmede yetersiz kalması da mevcut durumun tam olarak anlaşılmasını sağlayamayacağından gelecek için kesin konuşmak mümkün olmayacak ve belirsizlik durumu ortaya çıkacaktır. Üçüncü ve son durum ise olguların özü itibariyle belirsizlik içermesi yani “muğlâk” olmasıdır. Bu durumda ortaya çıkan olguyu anlatmaya ya da tanımlamaya uygun kavramların bulunmaması örneğin “bir

eylemin büyüklüğü ya da etkisi vb.” o olguyu belirsiz kılabilmektedir (Moles, 2012). Belirsizlik durumu, mutlak bilgi arayışında olan insanın kendisini çaresiz olarak hissetmesine neden olabilmektedir. Bireyin geleceğe yönelik tahmin yapamaması ve karar almakta zorlanması çoğu zaman için olumsuz bir durum olarak algılanabilmektedir. Geleceği bilememek, olumsuz sonuçlar yaratabileceği gibi olumlu fırsatlar da yaratabilir, bu nedenle belirsizliğin dar bir kavrama hapsedilmesi ve sadece olumsuz olarak algılanması yanlıgı olacaktır.

Belirsizlik kavramının, günlük yaşamda çoğu zaman risk kavramı ile karıştırılabildiği ve kavramların birbirleri yerine kullanılabildiği görülmektedir. Fakat risk ile belirsizlik kavramları farklı özellikler içermektedir ve birbirlerinden ayrılmaları büyük önem taşımaktadır. Belirsizlik ile risk arasındaki farklılıklara ilk değinen F. H. Knight olmuştur. Knight (1921), belirsizlik ve risk kavramlarını birbirinden ayırmış, riskin belirli bir olasılık aralığında yer aldığını buna karşılık belirsizliğin herhangi bir hesaplama konu olamayacağını ve ekonomik bir tahminlemenin yapılmasının mümkün olmadığı durumları kapsadığını vurgulamıştır (Camerer ve Weber, 1992; Yalçınkaya, 2004; Jones, 2005). Bununla beraber, risk bir karar özelliği taşımakta olup birden fazla olasılık sonucundan herhangi birinin gerçekleşmesine dayanır, belirsizlik durumu ise, gerçekleşme olasılığı bilinmemesine rağmen olayın gerçekleşebileceğine yönelik beklenti sunmaktadır (Chenhall, 2003; Fontana, 2004). Risk durumunda karar vericinin belirli bir bilgiye sahip olması söz konusudur ve kararların uygulanması ile elde edilecek çıktılara ilişkin bilinebilir bir olasılık bulunmaktadır. Belirsizlik durumunda ise yeterli bir bilgi bulunmadığından karşılaşılabilecek kararların sonuçları bilinmemekte ancak şok sona erdikten sonra duruma anlam verilebilmektedir (Sitkin ve Paolo, 1992; Miller, 1992; Yalçınkaya, 2004; Sanchez-Rodrigues vd., 2008; Yıldırım ve Arıöz, 2012).

Kuramsal olarak incelendiğinde, belirsizliği açıklamaya yönelik iki temel teorenin öne çıktığı söylenebilir. Bunlar “Olasılık” ve “Gestalt” kuramlarıdır (Moles, 2012). Olasılık, hem doğa hem de sosyal bilimlerce kabul görmekte olup belirsizliği açıklamak için en çok tercih edilen kuramdır (Ünver vd., 2011). Olasılık kuramına göre her gözlem süreci

bir belirsizlik durumu içermektedir. Fakat, günlük veya bilimsel anlamda karşılaştığımız olayların sonuçlanma biçimlerinin ve ihtimallerinin belirli bir istatistiksel istikrar ve tekrarları etkili bir şekilde bir şekilde incelenirse geleceğe yönelik tahmin yapma imkanı doğabilmektedir (Sincich, 1996; Huchendorf, 2006; Ünver vd., 2011). Bu noktada belirsizlik, geleceğe yönelik farklı olasılıkların bulunmasından kaynaklı bir nitelik kazanmaktadır. Gestalt kuramına göre bir olay, durum veya bütünü yorumu iki türlü gerçekleşebilmektedir. İlk olarak, formu oluşturan parçalardan farklı olabilir, aslında parçalarının niteliğinden bağımsız olarak ayrı bir bilgi gerektirebilir. Birey parçalardan bütünü algıladığını düşünse de bütün parçalardan farklı bir anlama sahip olacaktır (Wagemans, 2012; Sabar, 2013). Sistemi oluşturan en basit problemlere ait bilgilerin incelenerek oluşturulan temel çözümde dahi aradaki ilişkilerin ihmal edilmesi nedeniyle varılacak yorum, temel sonuçtan farklı çıkabilmektedir. Örneğin, borsaya yatırılan bir paranın iki sene sonraki fiyatını oluşturacak tüm faktörlere ait bilgilere sahip olunsu da dönem sonunda hissenin sonuç fiyatı tahminlerden çok farklı olabilmektedir. Dolayısıyla, sadece sahip olunan ipuçlarıyla geleceği tam olarak kestirmek ve doğru tahminleme yapmak her zaman mümkün olmayabilir ve belirsizlik süreci devam edebilecektir. İkinci olarak, birey kendi deneyimleri ve beklentileri dahilinde karşılaştığı formları farklı şekillerde algılayabilir (Stevenson, 2004). Bu sefer subjektif bakış açısı, şeklin farklı yorumlanmasına neden olabilmektedir. Benzer şekilde iş çevresinde çalışanların karşılaşılan olaya yönelik subjektif yaklaşımları kişiden kişiye değişeceği için bir muğlaklık oluşabilecek ve bunun sonucunda belirsizlik durumu ortaya çıkabilecektir. Belirsizliğe yönelik bireylerin subjektif yaklaşımı, belirsizlik durumuna ve yaşayan kişilere göre farklı anlamlar ifade etmesine yol açarak aynı temel eksenlerdeki kavramların da farklı şekillerde yorumlandırılmalarına yol açabilmektedir (Beckman vd., 2004).

2.1.3. Strateji Açısından Belirsizlik Kavramı

Strateji en basit tabiriyle “hedefe ulaşmak için izlenecek yol” olarak tanımlansa da kapsamı, değişen endüstri ve rekabet yapılarının etkisiyle anlam olarak genişlemiş, işletmelere başarılı rekabetin nasıl yapılması gerektiğini gösteren bir plan olarak kabul

görmeye başlamıştır (Porter, 2000; Barney, 2002). İşletmeler, bulundukları rekabet ortamında hazırladıkları stratejileri ile geleceklerine yön vermeye çalışmaktadırlar. Ne var ki değişen koşullar ve artan değişken sayısı geleceğin şekillendirilmesini belirsizleştirmekte ve zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işletmeler için stratejilerin oluşturulması ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi işletmeler için kritik önem taşımaktadır.

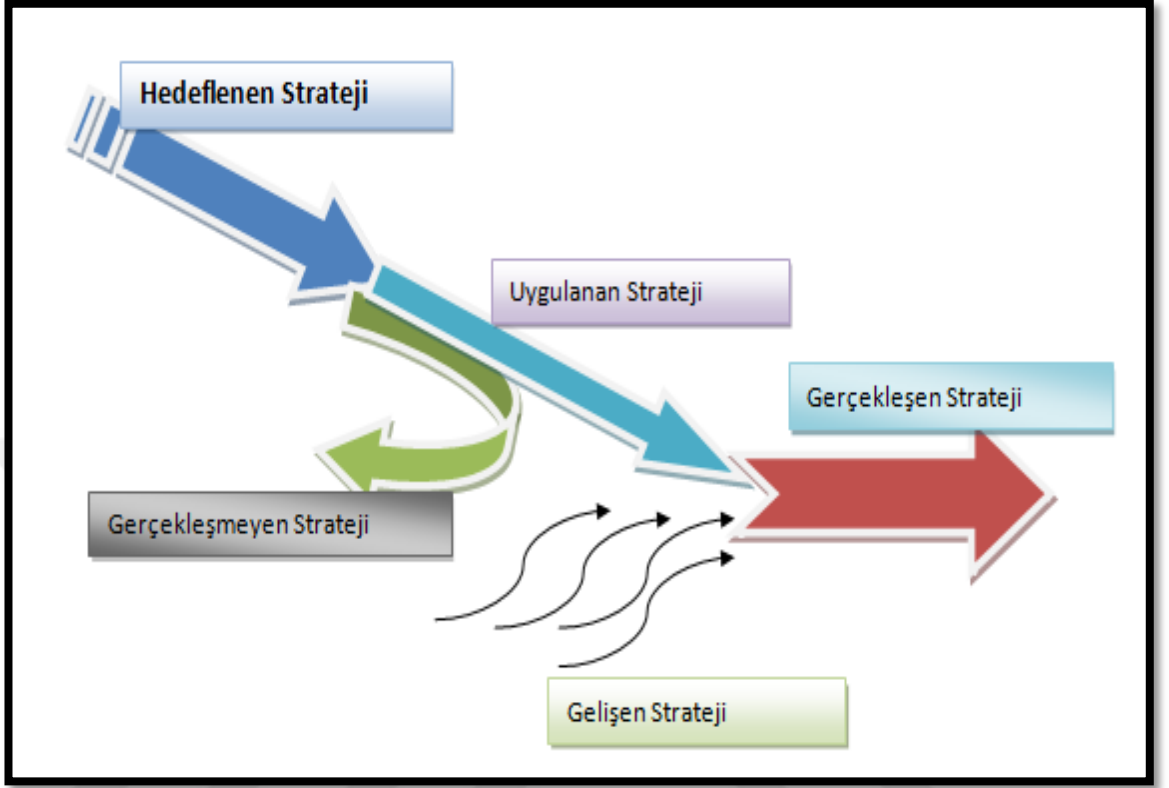
Mintzberg'e göre (1987), strateji oluşturma ve uygulama sürecinin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede stratejinin beş ögesi “plan, konum, desen, bakış açısı, şaşırtmaca” bulunmaktadır ve bu öğelerin baştan sona etkileşimli olarak uygulanması, işletmeyi başarıya taşıyabilecektir (Mintzberg, 1987). Aynı zamanda, stratejilerin uygulanması uzun dönemli bir süreç olarak da kabul edilmektedir. Strateji, bu öngörüyle, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, dinamik ve karmaşık pazar koşullarında işletme ve çevresini inceleyerek, amaçlara uygun, plan yapılması ve ihtiyaç duyulan araçlarla yeniden düzenlenebilen bir süreçler/kararlar akımı olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1987; Johnson, 2008; Eren, 2012, Ülgen ve Mirze, 2014).

Son yarım yüzyılda küreselleşme, teknoloji ve ulaştırma eksenindeki gelişmelerle şekillenen ekonomik ve ticari sistem işletmeleri hızlı değişebilen pazar koşullarına karşıda daha dinamik bir stratejik yönetim yapısı oluşturmaya yöneltmiştir (Fuller-Love ve Cooper, 2000; Atuahane-Gima ve Li, 2004; Dinçer, 2013). Karmaşıklaşan ve dinamikleşen süreç dâhilinde stratejik plan geliştirmenin temel varsayımı, geçmiş verilerin değerlendirilmesi ile geleceğin tahmin edilebilmesine dayanmaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken en önemli husus çevrenin göreceli olarak bir istikrara sahip olup olmadığı ve geçmişteki verilerin sonuçlarının eski verilerle tutarlı bir şekilde gerçekleşmeyebileceğidir. Bu varsayım ile strateji, dış çevrede meydana gelen değişimlerin incelenmesi, işletmenin gelişmelere yanıt verme kararını alması ve de uygulama planlarının nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesi olarak yorumlanabilir (Barca, 2009).

İşletmeler yapıları gereği açık sistemler olup bulundukları çevre koşullarından etkilenmektedirler. İşletme çevresi dinamik bir yapı olması itibarıyla içinde belirsizlikleri barındırmaktadır. Bu nedenle işletmeler, stratejilerini iç ve dış çevre faktörlerini göz önünde tutarak planladıklarında çok daha etkili karar alma yeteneğine kavuşabileceklerdir (Snizek, 1992; Aragon-Correa ve Sharma, 2003). Dinamik ve değişken çevre koşullarından kaynaklı olarak ne kadar rasyonel tasarlanmış olsalar da stratejilerin ilk planlandığı gibi tam anlamıyla uygulamaları beklenmemelidir. Bu çerçevede stratejileri, planlamadan çok, bir dizi karar ve faaliyetin sonucu olarak yeniden şekillenen bir süreç olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır (Dinçer, 2013). Mintzberg (1978), stratejilerin, “hedeflenen (intended) ve gerçekleşen (realized) stratejiler” başlıkları altında iki grupta incelenmelerinin daha uygun olacağına değinmektedir.

İşletmeler faaliyetlerine başlamadan önce, iç ve dış çevre koşullarını analiz eder, geçmiş verilerle karşılaştırma yapar ve öngörülen sonuç ve alternatifler dahilinde stratejilerini planlamaktadırlar. Stratejinin uygulanması esnasında çevreden kaynaklı olarak yeni gelişmeler ortaya çıkabilir ve işletmelerin bu yeni durumlara uygun olarak stratejilerini geliştirmeleri gerekebilir. Böyle durumlarda işletmelerin planlanan stratejilerinin o aşamadan sonraki kısmında ve kullanılan argümanlarında değişimlere ihtiyaç duyulabilir. İşletme bu noktada yeni gelişmelere bağlı olarak mevcut stratejisini geliştirmeyi ya da stratejisini uygulamadan tamamen kaldırmayı tercih edebilir (deWit ve Meyer, 2004; Robbins, 2013). Gündemden çıkarılan stratejik parçalar “gerçekleşmeyen (unrealized) stratejiler” olarak adlandırılırken, stratejiye yeni eklenen parçalar ise “gelişen (emergent) stratejileri” oluşturur (Mintzberg, 1978; Fuller-Love ve Cooper, 2000; Glaister ve Hughes, 2008). Şekil 1’de görüldüğü üzere eski ve yeni stratejik parçalardan oluşan ya da duruma göre yeniden güncellenen strateji “uygulanan (deliberate)” olarak adlandırılmaktadır. Hedeflenen stratejilerde gerçekleştirilen değişim ve gelişimlerin ana nedenlerini iç ve dış çevredeki problemler veya yanlış belirlenen hedefler başlıkları altında tanımlamak mümkündür (Mintzberg, 1978; Fuller-Love ve Cooper, 2000; deWit ve Meyer, 2004)

Şekil 7.Hedeflenen ve Gerçekleşen Stratejiler



Kaynak: Mintzberg,H. (1987), "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", California Management Review, 30 (1), s.14.

Japon menşeli Honda firması,1959 yılında Japonya'nın önde gelen küçük silindirli motor üreticilerinden biriyken Amerika Birleşik Devletleri (ABD) motor pazarına girme kararı almış ve bu kapsamda belirlediği hedef için stratejisini uygulamaya başlamıştır. Honda, tamamen farklı özelliklere sahip yeni bir pazar olması itibariyle belirsizlikler taşıyan ABD pazarına yönelik, o bölge insanının beğenisine hitap edecek şekilde geniş ve büyük silindirli motorlardan oluşan bir ürün gamı hazırlamış ve dağıtım kanalı olarak kendi temsilciliklerini oluşturarak 250 cc ve üstü motorların pazarlama ve satış çalışmalarına başlamıştır. Yapılan pazarlama çalışmalarına rağmen ürün müşteri tarafından ilgi görmemiş ve kurulan temsilcilik ağı başarısız olmuştur. Honda, Amerikan pazarında istenilen hedeflere ulaşamaması sonucunda mevcut stratejinin üzerinde yeni bir durum değerlendirmesi yaparak ürünün/hizmetin pazardaki hedef kitlesi, ürün tipi ve dağıtım yapısına yönelik stratejisini yenilemiştir. Geliştirilen strateji doğrultusunda, hedef kitle olarak, Honda'nın uzmanlığı olan küçük silindirli motorlar

ile Amerika’da hiç motor kullanmamış potansiyel müşterilere yönelme kararı alınmış ve uygulanmaya başlamıştır. Bu stratejiye ek olarak dağıtım kanalı stratejisi değiştirilmiş ve belirlenen tüketici kitlesine ulaşmak için temsilcilik sisteminden vazgeçilerek son tüketiciye kolayca ulaşabilecek, Amerikan halkının tercihi olan bayi kanalları kullanılmıştır. Honda firması, pazar çevresindeki durumu analiz ederek planladığı stratejisini yenileyerek oluşturduğu gerçekleşen stratejisi ile Amerika pazarında başarıya ulaşmıştır (Mintzberg, 1987).

2.2. BELİRSİZLİK KAYNAKLARI

Karar verme işlemi, işletmelerin süreçlerinde ilerlemeleri, karşılaştıkları problemleri çözümlmeleri veya belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için kritik süreçlerden biridir. Günümüz rekabet şartlarında işletmelerin pazar başarısı yöneticilerin işletme stratejileri çerçevesinde aldıkları bu kararların isabet başarısına göre şekillenmektedir (Tekin, 2010). Kritik karar verme sürecinin en önemli sorunu ise kuşkusuz işletmelerin karşılaştıkları belirsizlik durumlarıdır. Belirsizlik durumları en zor ama en yaygın karşılaşılan karar verme durumlarından birisidir. İşletme, sonuçlarının ne olacağını tahmin edemediği seçeneklerden birinin kararını vermek zorundadır (Schultz, 2010). Bu nedenle karşılaşılan belirsizliklerin kaynaklarının anlaşılması işletmelerin belirsizlik durumlarında stratejilerini yönetebilmeleri açısından önem taşımaktadır (Akkoç vd., 2012).

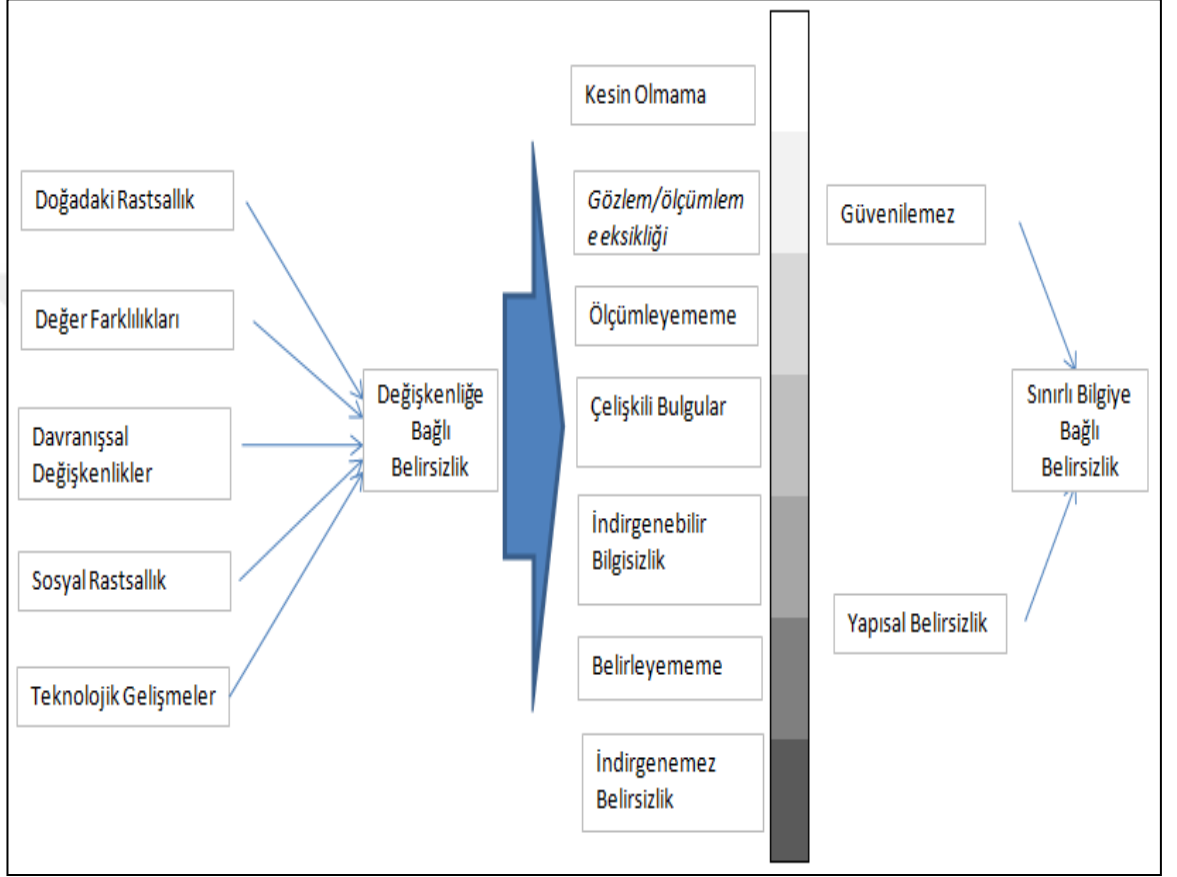
Belirsizliğin kaynaklarını iki temel faktöre bağlamak mümkündür (Van Asselt, 2001; de Rocquigny vd., 2008; Grote, 2009; Jusoh, 2010). Bunlar;

- Değişkenlik ve
- Sınırlı bilgidir.

Sınırlı bilgi ve değişkenliği oluşturan alt başlıklar ve ilişkileri Şekil 2’de gösterilmektedir. Sınırlı bilgi ve değişkenlik, ayrı olarak tasnif edilmiş olsa da temelde birbirleri ile yakından ilişkilidir. Değişkenliğin hızlı ve yoğun yaşandığı durumlarda

karar vericinin sahip olduğu ya da toplayabildiği bilgi de azalacak ve karar vericinin karar alması zorlaşacaktır.

şekil 8. Belirsizlik Kaynaklarının Tipolojisi



Kaynak: Van Asselt vd. (2001), Uncertainty&RIVM's Environmental Outlooks, RIVM Report, s.17.

2.2.1. Değişkenlik

Değişkenlik kuşkusuz doğanın en önemli özelliklerinden biri olup insanların ve işletmelerin açık bir çevrede var olmaları nedeniyle kaçınamayacakları bir olgu niteliğindedir. Değişim hangi biçimde ya da hangi özelliklerde olursa olsun, belirsizliği de beraberinde getirmektedir. Değişimin yaratacağı sonuçlar, karar verici için yeni özellikler taşıması itibariyle asla tam olarak tahmin edilemeyecek ve işletme çevresi için belirsizlik yaratacak özellikler barındıracaktır.

Van Asselt vd.'e (2001) göre değişkenlikten ortaya çıkan belirsizlikleri oluşturan temel faktörler doğadaki rastsallık, değer farklılıkları, davranışsal değişkenler, sosyal rastsallık ve teknolojik gelişmelerdir.

- **Doğanın Rastsallığı:** Doğanın kaotik ve tahmin edilemeyen şekilde işleyen yapısı beraberinde depek çok belirsizliği tetikleyebilmektedir. Günümüzde en son teknolojik donanımlarla hava olayları ve iklimsel değişikliklerin tahmin edilebilmesine rağmen yine de sonuçları tahmin edilmesi zor, beklenmeyen doğa olaylarıgerçekleşebilmekte ve insanoğlunun geliştirdiği stratejiler bu durumlara karşı yetersiz kalabilmektedir.
- **Değer Farklılıkları:** İnsanların hayata bakış açıları ve normlarının etkisiyle karşılaştıkları problemleri tanımlamaları ve algılama farklılıklar gösterebilmekte vebelirsizliklere yol açabilmektedir. İşletme yöneticilerinin deneyimlerinin ve olaylara bakış açılarının etkisiyle problemleri algılama biçimleri tam anlamıyla benzerlik gösteremeyeceğinden alınacak stratejik kararlar da farklılıklar yaratabilir ve işletme içinde belirsizlik durumu ortaya çıkabilir.
- **Davranışsal Değişkenlik:** İnsan davranışlarının her ne kadar rasyonel olduğu varsayılsa da, insanların söyledikleri ile yaptıklarının uyuşmamasının yanı sıra davranışlarındaki tutarsızlıklar da belirsizliklere yol açabilmektedir. İnsanlar gibi işletmeler de aynı olaylara her zaman aynı şekilde tepki vermeyebilirler. Ya da belirli olaylar için beklenen tepkiler işletmenin içinde bulunduğu farklı durumlara bağlı alt nedenlerle değişkenlik gösterebilmektedir. Dolayısıyla verilen tepkilerdeki değişkenlik her ne kadar farklı nedenlerden kaynaklansa da ileri de oluşabilecek benzer durumlarda beklenen davranışların aynı olma ihtimalini azaltacaktır.
- **Sosyal Rastsallık:** Sosyal, ekonomik ve kültürel dinamiklerdeki kaotik yapı ve tahmin edilemeyen gelişmelerin yarattığı belirsizliklerdir. Her birey veya örgütün belirli norm ve değerleri ya da önem verdikleri ekonomik ve kültürel değişkenleri bulunmaktadır. İş çevresinde meydana gelen herhangi bir ekonomik veya sosyal gelişme de farklı sosyal yapılara (ilişkiler, değerler, normlar vb.)

sahip topluluklar tarafından farklı şekillerde algılanabilir ve ortaya çıkan etkiler her kurumda değişkenlik gösterebilir.

- **Teknolojik gelişmeler:** Teknolojik gelişmeler veya teknolojideki kırılmaların yarattığı değişimler veya bu değişikliklerin yarattığı beklenmedik gelişmeler işletmeler için değişimler gerektirebilir ve belirsizlik içeren durumları ortaya çıkarabilir. Teknolojideki gelişimlerin toplumun sosyal yapısını değiştirmesi ve ya üretim teknolojilerinde meydana gelen gelişimlerin işletme pazar yapısındaki beklentileri değiştirebilir. Örneğin cep telefonu teknolojisinin gelişmesi, insan ve kurum davranış ve tutumlarında büyük değişiklikler yaratmaya devam etmekte ve ortaya çıkan kırılmanın boyutları veya sonuçları tam olarak kestirilememektedir.

2.2.2. Sınırlı Bilgi

Sınırlı bilgi, karar vericinin çeşitli durumlar karşısında sahip olduğu bilginin eksik ya da toplanamamış olması nedeniyle geleceğe yönelik net bir tahmin yapmasının önüne geçebilmektedir (Yıldırım ve Arıöz, 2012). Karar verici elde ettiği verileri bilgiye dönüştürerek anlamlandırabilir ve sınırlı bilgisini geliştirerek belirsizliği azaltabilir (Deshpande ve Zaltman 1982; Papadakis, 1999). Bu süreçte bilginin yanlış olmasından çok sahip olunan bilginin miktarı, karar vericinin yaşadığı belirsizliği ortaya çıkaran durumdur. Van Asselt vd.'e (2001) göre sınırlı bilgi durumları Şekil 2'de görüldüğü üzere kesin olmama ile indirgenemez belirsizlik düzeyi arasında değişkenlik gösterebilmektedir.

- **Kesin Olmama:** Net ve hassas düzeyde bir doğruya sahip olmama, bilgiden şüphelenme, ölçmeye dayalı belirsizlik, ölçümleme hataları veya hassas belirsizlikler karar vericide bilgi eksikliklerine yol açarak kesin sonuca varmayı engeller ve belirsizlik yaratır.
- **Gözlem/ölçümleme eksikliği:** Kesin yargıya ulaşabilmek için gerekli gözlem sayısının ulaşılamaması nedeniyle geçerliliği sağlanamayan verilerden kaynaklanan belirsizliktir. Karar vericinin sonuca ulaşmak verileri bir noktada

birleştirmesi yeterli olmamakla beraber belirlenen sayıda gözlemin sağlıklı bir şekilde toplanması da gerekli durumdur.

- **Ölçümleyememe:** Ölçülebilme imkânı olanverinin çeşitli sebeplerden dolayı (maliyet, zaman, ölçme yöntemi vb.) ölçümlenemediği durumlarda ortaya çıkan belirsizlik türüdür. Karar vericiler içinkısıtlar yanında yanlış araştırma yönteminin seçilmesi de ölçme işleminin gerçekleştirilememesine ve belirsizliğin ortaya çıkmasına neden olabilir.
- **Çelişkili bulgular:** Elde edilen çeşitli veri setleri ve gözlemler bulunmasına rağmenbulguların birbirleriyle çelişmesinden kaynaklı olarak farklı yorumlamalar ortaya çıkabilmektedir. Karar vericiler eldeki veriye bağlı olarak tam olarak neyi bildiklerine emin olamadıkları için belirsizlik durumu ortaya çıkmaktadır.
- **İndirgenebilir bilgisizlik:** Mevcut durum itibariyle gözlemleyemediğimiz veya teorik olarak düşünmediğimiz ancak gelecekte gözlemleyebileceğimiz durumların yarattığı belirsizliktir. Eldeki mevcut teknikler yetersiz geldiği için karar verici tam olarak neyi bilebildiğine emin olamamakta fakat ileri de bu belirsizliğin gelişen çalışma metodlarıyla aşılabileceğini düşünmektedir.
- **Belirleyememe:** Karar verici belirli bir olaya dair ilke ve yasaları anlasa dagelecekte ne olacağını tanımlayamamaktadır. Olaya dair tüm faktörlere ait bilginin bulunmaması ya da eldeki verinin sınırlı kalması belirsizliğin kapsamını belirlemektedir.
- **İndirgenemez belirsizlik:** İnsan algı ve yorum kapasitesinin dışında kalan ve açık bir biçimde belirlenemeyen süreçler veya süreçler arası etkileşimden kaynaklanan belirsizliklerdir.

Belirsizlik kaynakları irdelendiğinde değişkenlik faktörünün karar vericiden bağımsız olarak dış çevre kaynaklı ortaya çıktığı söylenebilirken, sınırlı bilgi, karar vericinin durumu kavramsallaştırma ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıkan belirsizlik durumuolarak dikkat çekmektedir (Zorlu, 2008). Bu iki belirsizlik kaynağı ayrı olarak kategorileştirilmiş olsa da, değişkenliğin yarattığı belirsizlik ile sınırlı bilgi kendi aralarında ilişkilidirler. Karar vericinin değişkenlikten kaynaklanan yeni duruma dair

sınırlı bir bilgi düzeyine sahip olması problemin tanımlanamamasına yol açabilir ve belirsizlik durumu etkisini arttırarak devam edebilir.

2.3. İŞLETME ÇEVRESİ VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Belirsizlik, kesin olmayan bir durum olup işletmeler için en temel problemlerin başında gelmektedir. Doğanın kaotik yapısı itibariyle işletmeler, kapalı bir sisteme sahip olmadıkları için belirli bir çevre ile etkileşim halinde faaliyetlerini yürütmektedirler. İşletmenin iç (yakın, mikro) çevresinde rakipler, tedarikçiler, müşteriler, sendikalar ve işletme çalışanları bulunurken dış çevresini (uzak, makro) politik, sosyal, ekonomik, ekolojik ve teknolojik ögeler oluşturmaktadır (Vecchiato, 2012; Babacan vd., 2013). İşletme çevresi dinamik yapısıyla işletmenin yapısına bağlı olarak stratejilerini küçük ya da büyük ölçüde etkilemekte olup karşılaşılan farklı boyutlardaki belirsizliklerin de en önemli nedeni olarak gösterilebilir (Daft ve Weick, 1984; Varadarajan ve Jayachandran, 1999; Balabanis ve Spyropoulou, 2007; Mitchell vd., 2011; Ganswein, 2011). İşletmenin çevresinden kaynaklı olarak karşılaştığı belirsizlikler çevresel belirsizlik olarak adlandırılmaktadır (Downey ve Slocum, 1982; Süder, 1991; López-Gamero vd., 2008; Drnevich vd., 2010). Çevresel belirsizliğin oluşumu, çevreden kaynaklanan olay ve durumların özelliklerinin yanı sıra karar vericinin bilişsel süreçleri vedeneyimlerinden kaynaklanan subjektif yorumları da barındırması itibariyle işletme yöneticilerinin bakış açılarıyla da ilişkilendirilebilmektedir (Downey ve Slocum, 1982; Süder, 1991; López-Gamero, 2011). Her yönetici sahip olduğu bilgi ve deneyimlerin etkisiyle işletme çevresinde karşılaştığı olay ve durumları farklı şekillerde algılayabilir. Çevresel belirsizliklerin yöneticinin sübjektif bakış açısını yönlendiren bu niteliğiyle yönetim literatüründe “algılanan çevresel belirsizlik” olarak da adlandırılmaktadır (Miliken, 1987; Achrol ve Stern, 1988; Brouthers vd., 2002; Freel, 2005; Babakus vd., 2006; Ogunsiji ve Akanbi, 2013). İşletmelerin iç çevresi nispeten kolay izlenebilir ve yönetilebilir bir nitelikte olması itibariyle belirsizliklerin sınırlı ölçüde ortaya çıkmasına yol açarken, dış çevre işletmeden bağımsız ve kontrol edilemeyen yapısı itibariyle belirsizliklerin daha zor yönetilebileceği bir ortam oluşturmaktadır.

Duncan (1972) çevresel belirsizliği, değişkenlik ve karmaşıklık olarak iki altbaşlıkta tanımlarken, Dess ve Beard (1984) çevresel belirsizliğe üçüncü bir boyut olarak cömertlik (kaynak kıtlığı/bolluğu) özelliğini eklemiş ve Duncan'ın değişim alt başlığını dinamizm olarak geliştirmiştir. Değişkenlik/dinamizm çevrede karşılaşılan belirsizlik ve değişimin yüksek olması anlamında yorumlanırken, karmaşıklık işletme çevresine etki eden değişken sayısının fazla olduğu heterojen bir ortamı anlatmaktadır (Duncan, 1972; Dess ve Beard, 1984; Achrol ve Etzel, 2003; Balabanis ve Spyropoulou, 2007). Karmaşıklık, detayların çokluğu (en alt düzeydeki değişkenlerin de modele dahil edilmesiyle karmaşık bir ortamın oluşması), dinamiklik (sürekli faaliyetindeki parametrelerin tahmin edilememesi nedeniyle oluşan karmaşıklık) ve tercihlere bağlı karmaşıklık (çok fazla beklenti ve yönelim olması durumunda tüm değişkenlerin farklı yönde hareket etme çabası) nedenli olarak ortaya çıkabilen bir durumdur (Leleur, 2012). Cömertlik ise işletmenin faaliyetlerini yürütmek için ihtiyacı olan kaynakların kıt ya da bol olması şeklinde ifade edilmektedir (Duncan, 1972; Dess ve Beard, 1984; Akkoç vd., 2012). Buraya kadar olan çalışmaların, çevresel belirsizliğin işletme düzeyindeki boyutlarını açıklamaya odaklandığını söylemek mümkündür. Miller (1992) ise çevresel belirsizliğe yol açan faktörleri genel çevresel, endüstri temelli ve firmaya özgü belirsizlik olmak üzere üç başlık altında kategorize etmiştir. Genel çevresel belirsizlik politik, devlet politikaları, makroekonomik, sosyal ve doğadan kaynaklı; Endüstri bazlı belirsizlikler girdi, ürün ve rekabet belirsizlikleri; firma bazlı belirsizlikler ise firma içinde üretim, sorumluluklar, Ar&Ge, kredi ve davranışsal belirsizlik boyutlarında incelenebilir (Miller, 1992; Brouthers vd., 2002). Miller (1992)' in çevresel belirsizlik yaklaşımının diğer tanımlarla karşılaştırıldığında işletme pazarında yaşanan belirsizlikleri açıklamak açısından daha kapsamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Miliken (1987) ise çevresel belirsizliğin işletme yöneticileri tarafından üç farklı tipte algılanabileceğini vurgulamıştır. Miliken (1987)'in çevresel belirsizliğe getirdiği buyorum literatürden kabul gören çevresel belirsizlik yaklaşımıdır. Buna göre çevresel belirsizlik işletmeler için durum, etki ve tepkide belirsizlik olmak üzere üç başlık altında incelenebilir (Miliken, 1987; Süder, 1991; Freel, 2005; Ashill ve Jobber, 2010; Akkoç vd., 2012).

2.3.1. Durum Belirsizliği

İşletme çevresi dinamik karmaşık özellikleri itibariyle çok farklı değişkenlere sahiptir. Çevrede gerçekleşen olayların veya gelişmelerin hangi bileşenlerinin işletme ile ilgisi olup olmadığının anlaşılamadığı ya da yöneticilerin ortaya çıkan durumların bir bütün olarak işletme ile ilişkili olup olmadığına emin olamayabilirler. Durum belirsizliği, çevresel faktörler konusundaki bilgi eksikliği veya çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi yorumlama yeteneği eksikliği sebebiyle çevresel durumu anlamada ya da algılamadaki eksiklik olarak tanımlanmaktadır (Miliken, 1987; Freel, 2005; Ashill ve Jobber, 2010). Çıkarılan bir kanun maddesinin sektörde yaratacağı değişimin boyutlarının anlaşılamaması olarak örneklendirilebilir.

2.3.2. Etkide Belirsizlik

İşletme çevresinde ortaya çıkan gelişmelerin veya değişimlerin işletme yapısı ve faaliyetlerine yapabileceğı etkilerin özelliklerinin ve boyutlarının ya da etki süresine dair belirsizlikleri içermektedir. Genellikle işletmenin makro çevresi kaynaklı oluşan belirsizliklerin yarattığı sonuçlar bu kategoride değerlendirilmektedir (Vecchiato ve Roveda, 2010). Etkide belirsizlik çoğunlukla işletme veya karar vericinin çevreye dair “sınırlı bilgi” ye sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla beraber sadece bilgi eksikliğinin etkide belirsizlik yaratacağını söylemek doğru olmayacaktır. İşletmenin ve karar vericinin çok fazla bilgiye sahip olması nedeniyle oluşabilecek karmaşıklık durumu da belirsizlik yaratabilir ve değişkenlerin etkilerinin tahmin edilmesi mümkün olmayarak strateji oluşturma süreci olumsuz etkilenebilir (Souchon vd., 2003). Çok nadir olarak işletme karşılaştığı belirsizlik nedeniyle elindeki bilgiyi doğru analiz edemeyerek belirsizliklerin etkilerini anlayamayabilir ve belirsizlikle karşı karşıya kalabilir (Ganswein, 2011). Bu nedenle karar vericilerin stratejilerini planlarken çevrelerinde faaliyetlere etki edebilecek faktörleri dikkatli bir şekilde izlemesi ve stratejilerini bu değişkenlerin olası etkilerini de dikkate alarak şekillendirmeleri önem taşımaktadır.

2.3.3. Karşılıklı Belirsizlik

İşletme ve karar alıcılar faaliyet gösterdikleri çevrede süreç içerisinde karşılaşabilecekleri durum ve olaylarda dikkate alarak stratejilerini hazırlarlar. Bu bağlamda işletmenin her davranışına stratejisi bağlamında çevreden de bir karşılık gelebileceğini öngörülmektedir. Fakat, bilgi ve deneyim eksikliği ya da çevrenin değişkenlik boyutuna bağlı olarak nasıl bir karşılık oluşabileceğinin tahmin edilememesi karşılıklı belirsizlik durumunu oluşturmaktadır (Miliken, 1987; Polat ve Arabacı, 2015).

Karşılıklı belirsizlik, işletmenin çevresel bir belirsizlikle karşılaşma anında ortaya çıkmakta ve büyük ölçüde yönetici ya da işletmenin öngörememesinden kaynaklı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, karar vericilerin tahmin ve süreci yönetme yeteneğini de ortaya çıkarmaktadır. Karar vericilerin bu tip belirsizliklerle karşılaştıklarında sektördeki diğer firmaların davranışlarını taklit etmeye ve giderek birbirlerine benzemeye yönelebildikleri görülebilmektedir. Aynı endüstri çevresinde faaliyet göstermekte olan işletmelerin benzer davranışları göstermeye başlayarak birbirlerine benzemesi izomorfizm olarak da adlandırılmaktadır (Di Maggio ve Powell, 1983; Süder, 1991).

2.4. İŞLETME DİSİPLİNİ AÇISINDAN BELİRSİZLİĞE YAKLAŞIMLAR

İşletmeler, varlıklarının devamını sağlayabilmek açısından çeşitli stratejik kararları hergün belirli durum, varsayım ve koşullar altında almaktadırlar. Her karar, farklı değişkenlerin etkisi ile alınmakta olup her bir karar farklı düzeylerde belirsizlik içermektedir. İşletmeler için belirsizlikleri yok saymak mümkün olmadığından belirsizliklere karşı stratejiler geliştirmek önem taşımaktadır. Belirsizliğe karşı strateji geliştirebilmek açısından öncelikle belirsizliğin boyutlarını ortaya koyma gerekliliği bulunmaktadır. İşletmeler için karar almada stratejik derecede önemli bir faktör olan belirsizliklerin en temel oluşum nedenleri kısıtlı bilgi ve değişkenlikler olarak kabul

edilebilir. Bu kapsamda işletme disiplini açısından belirsizliklere karşı yaklaşımlar da bilgi düzeyi ve durumsallık yaklaşımları perspektifinde olmaktadır.

2.4.1. Bilgi Düzeyi Açısından Belirsizlik Boyutları

İşletme yöneticileridaha isabetli kararlar verebilmek için çalıştıkları çevrelerindeki belirsizlikleri mümkün oldukça en alt düzeye indirgemeye çalışmaktadırlar. Çünkü bilginin olduğu yerde belirlilik ve kesinlik vardır ve işletmeler kolayca karar alabilecek bir çevreye sahip olacaklardır. Ne var ki sınırlı bilgi kaynağına sahip işletmeler için olay örgüsünün yapısı, çevresel koşullar ve karar alıcıların bilgi düzeyleri dikkate alındığında yeterli düzeyde geleceği öngörme şansı bulunmamaktadır (Rueda-Manzanares vd., 2008; Aragón-Correa ve Sharma, 2003). Courtney (1997)'ye göre, işletmeler gerekli pazar araştırmalarını çok iyi bir şekilde gerçekleştirmiş olsalar da çeşitli nedenlerle düşük düzeyde de olsa bir belirsizlikle karşılaşacaklardır ve bunun adı artakalan belirsizliktir. Dolayısıyla, karar alıcılarınbilgi düzeylerini arttırması, işletmeler için çevresel belirsizliği azaltacak, buna karşılık ne bir tam belirlilik ne de “sıfır bilgi” durumu pratik olarak ortaya çıkmayacaktır. Sadece işletmeler için daha belirli bir ortam yaratılarak daha net kararlar alabilmeleri mümkün olacaktır (Courtney, 1997; Akalın ve Dilek, 2007; Vecchiato, 2012).

İşletmelerin karşılaştıkları belirsizlik durumlarında karar verebilmeleri için en önemli araçları kuşkusuz ki sahip oldukları bilgi düzeyleri olacaktır. Özellikle 21.yüzyıl, iletişim sistemlerinin hakim olduğu ve bilgiye sahip olanın pazarı yönlendirerek stratejik rekabet avantajı kazanabileceği özellikler taşımaktadır (Claycomb vd., 2001). Bu nedenle işletmeler, stratejik planlarını, etkili bir bilgi yönetim süreci üstüne kurarak bilgiyi rahatlıkla yönetebilecek bir kabiliyet kazanabilecek ve çok daha kolay stratejik rekabet avantajına kazanabileceklerdir (Peter ve Donnelly, 2009).

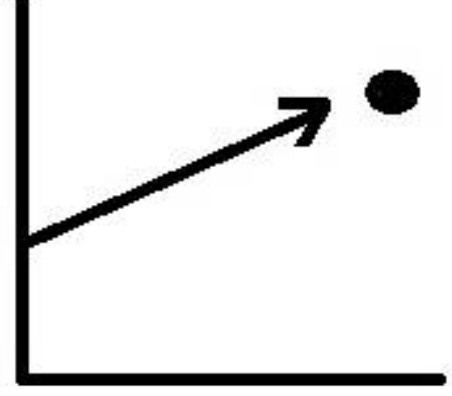
Courtney (1997) sahip olunan bilgi düzeyine göre işletmelerin karşılaştıkları belirsizliklerin dört genel düzeyi olduğunu ortaya koymuştur.

2.4.1.1. Yeterince Açık Gelecek

İşletmelerin gerekli bilgiye kolaylıkla ulaşılabilirdiği, her şeyin açık ve net olduğu olması itibariyle geleceğe yönelik tahmin ve öngörünün kolay olduğu durumlar yeterince açık gelecek olarak tanımlanabilir. Karar verici, karar seçeneklerinin her birinin hangi şartlar altında gerçekleşeceği ve sonuçta hangi bulguları elde edebileceği konusunda tam ve kesin bilgiye sahip olduğundan karar vermekte zorlanmayacaktır

(Courtney vd., 1997). Bu durumda yaşanabilecek tek olumsuzluk karar vericinin bilgiye sahip olsa da sübjektif ölçülerle davranarak tek bir doğru sonuç olacağı inancıyla hareket etmesi olabilir (Tekin, 2010). Yeterince açık gelecek durumu bile düşük de olsa belirsizlikler içerdiğinden karar vericilerin stratejilerini gerçekleştirme aşamasında çeşitli olasılıklara göre değişimler gerçekleştirmesi gerekebilir.

Şekil 9.Yeterince Açık Gelecek



Kaynak: Courtney vd. (1997), "Strategy Under Uncertainty", Harward Business Review, 75(6), s.70

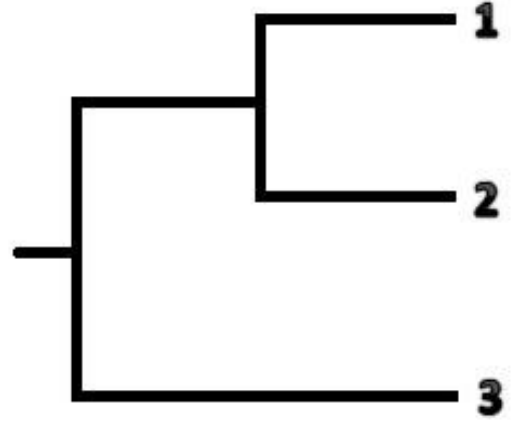
Örneğin önemli merkezi havalimanlarından birine düşük maliyetli, gösterişsiz bir rakip firmanın giriş yapmasına stratejik bir yanıt geliştirmeye çalışan büyük bir havayolu şirketi, her ne kadar sektörü çok iyi tanısa da çevresel belirsizliklerle karşı karşıya kalacaktır (Courtney vd., 1997). Firma yöneticisinin karar alabilmesi için, havayolu firmasının üst yönetiminin, farklı müşteri segmentlerinin, değişik fiyatlandırma seviyelerinin, hizmet karmalarının özetle her faktörün yaratacağı muhtemel etkiye/tepkiye yönelik bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bununla beraber, her güzergâh için verilecek hizmetin rakibe maliyetinin ve rakibin kapasitesinin ne olduğunun da tahminlenmesi gerekmektedir. Böylece işletme için artakalan belirsizlik azalacak ve işletme stratejisini başarılı bir şekilde kurgulayabilecektir (Courtney vd., 1997). Yeterince açık gelecek durumunda gerek sektörel özellikler (giriş ve çıkışların kolay olmaması, yüksek yatırım maliyetleri, sektörel dinamiklerin az olması vb.)

nedeniyle gerekse firmanın pazar bilgisi ve deneyimi ile az sayıda alternatif bulunması belirsizliğin oluşmasının önüne geçmektedir. Yakın zamanda Türkiye’de de Pegasus Havayollarının kurulması ile benzer bir durum ortaya çıkmış ve pazar rekabeti boyut değiştirmiştir. Pazar lideri konumundaki firma, bu yeni duruma kolayca adapte olmuş ve benzer segmente bir marka oluşturarak hizmetlerine devam ederek havayolu hizmetleri pazarında izomorfizmin ilk belirtileri oluşmaya başlamıştır.

2.4.1.2. Alternatif Gelecekler

Şekil 10. Alternatif Gelecekler

İşletmenin pazar bilgi düzeyine tamamen sahip olamadığı için eldeki bilgiler ile geleceğe yönelik birden çok alternatif gelecek öngörüsü yapabildiği ama tam anlamıyla hangi şekilde sonuçlanacağını tahmin edilemediği durumdur. Nitekim sonuç kestirilebilir olsa da, stratejinin öğelerinin hepsi değilse de bazıları değişebilecek işletme hedeflediği strateji yerine geliştirdiği yeni stratejiyi yeni durumlara adapte ederek kullanmak zorunda kalabilecektir (Samsami vd., 2015).



Kaynak: Courtney vd. (1997), “Strategy Under Uncertainty”, Harvard Business Review, 75(6), s.70.

Türkiye’de yakın zamanda taşımacılık alanında yapılan düzenlemelerle yeşil taşıt kullanımına yönelik uygulamalar devlet tarafından zorunlu hale getirilmeye çalışılmıştır. İşletmeler bu yeni duruma dair farklı alternatifler için mevzuatın ne şekilde düzenleneceğini bilmelerine rağmen yasanın uygulamaya gireceği tarihi veya hangi yaştaki araçların kapsama alıp hangi araçlara men kararı alınacağına dair net bilgiye sahip olamamaları nedeniyle yeni yatırımlarının zamanlaması her işletme için farklı alternatif gelecekler içermektedir. Bununla beraber daha önceki deneyimler kanunun uygulamasının ertelenebileceği algısını da yarattığından gelecek alternatifi sayısı işletmeler için artmıştır.

Alternatif gelecekleri sadece stratejiyi oluşturan firma açısından düşünülmesi, stratejik rekabet avantajının kaybedilmesine yol açabilir. Porter (2000), rakip analizinin önemine değinmiş, strateji belirlerken sektörün yapısı ve rakiplerin konumlarının yanı sıra rekabet amacıyla yapılacak hamleler için parametrelerin iyi belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Böylece işletmeler alternatif gelecekleri rakiplerin davranışlarını da dikkate alarak belirlediğinde, stratejilerini çok daha kolay belirleme şansına kavuşacaklardır. Bununla beraber, işletme tahmin için iyi bir çalışma yapmış olsa da alternatif gelecekleri tahmin edebilme durumunda bile sonucun tam anlamıyla gerçekleşmeme ihtimali bulunmaktadır.

2.4.1.3. Gelecek Yelpazesi (Birden Fazla Gelecek)

Karar vericiler sahip oldukları bilginin seviyesine bağlı olarak geleceğe yönelik belirsizliği geniş bir alternatif yelpazesi içinde yorumlayabilmektedir. Bu yelpazeyi belirleyen sınırlı sayıda ana değişken bulunmasına rağmen rağmen muhtemel sonucun yelpazenin hangi kısmında olabileceğini tahmin etmek çok da mümkün değildir. “Alternatif gelecekler” deki durumun aksine gelecek yelpazesinde kestirilebilir sonuçlar bulunmamaktadır (Courtney vd., 1997).

Gelecek Yelpazesi durumu yeni bir pazara girecek ya da yeni bir ürünle pazara giriş yapacak işletmeler için söz konusu olan bir belirsizlik türüdür. İşletme ve karar vericiler yeni ürüne yönelik tüketici talebi ve eğilimine dair yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Bu durumda işletme pazara giriş öncesi nitelikli ve kapsamlı bir pazar araştırması yaparak elde edeceği bilgi ile işletmenin ve ürünün karşı karşıya olduğu belirsizlik düzeyini azaltabilir ve gelecek

Şekil 11. Gelecek Yelpazesi



Kaynak: Courtney vd. (1997), “Strategy Under Uncertainty”, Harvard Business Review, 75(6), s.71.

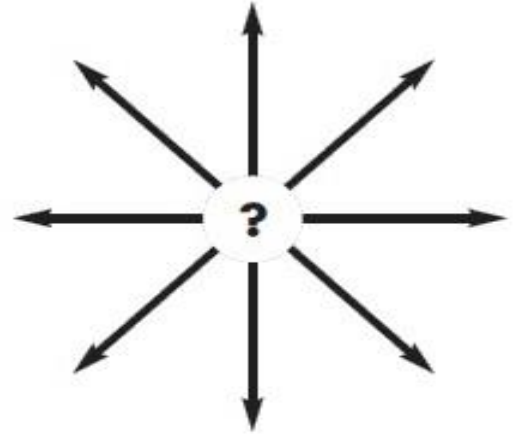
yelpazesi içindeki tahmin aralığını daraltabilir (Menon ve Varadajan,1992). Fakat yine de işletmenin önündeki belirsizlikler nedeniyle geleceği tahmin edebilmesi kolay olmayacaktır.

Nokia firması 1990’larda Türkiye cep telefonu pazarına girmiş, 2000’li yılların başında piyasayı domine ederek ve kısa zamanda cep telefonu pazarının önemli bir oyuncusu haline gelmiştir. Fakat teknoloji sektöründeki hızlı gelişmeler, pazarın özellikleri ve pazara giren yeni oyuncularla pazardaki ürün özellikleri hızla değişmeye başlamış, sonuç olarak Nokia’nın karşısına çok sayıda alternatif gelecekte oluşan belirsiz bir tablo çıkmıştır. Nokia bu süreçte geleneksel telefonların kullanımının devam edeceği ve dokunmatik telefonlara geçişin çok da hızlı gerçekleşmeyeceği düşüncesiyle hareket etmiş fakat yanılarak pazardaki payını kaybetmiş ve 2015 yılında Microsoft firması tarafından satın alınarak faaliyetlerine son vermiştir.

2.4.1.4. Tam Belirsizlik

Dördüncü düzeyde, belirsizliğin birden çok boyutunun etkileşim halinde bulunması nedeniyle sonuçların önceden kestirilmesi söz konusu değildir. Çevre koşullarında sınırlı bilgi sorununun yanı sıra karmaşıklık durumunun bulunması nedeniyle önceki senaryolara dayanarak bir tahmin yapmak da her zaman mümkün olmamaktadır. Bazı durumlarda karar vericilerin geleceği belirleyecek önemdeki değişkenleri kestirmek bir yana, sisteme etki etmekte olan parametreleri bile saptaması bile mümkün olmayabilmektedir (Courtney vd.,1997).

Şekil 12.Tam Belirsizlik



Kaynak: Courtney vd. (1997), “Strategy Under Uncertainty”, Harvard Business Review, 75(6), s.71.

İşletmelerin bir şekilde pazar bilgisine ulaşabildikleri günümüz pazar koşullarında tam belirsizlik durumu nadiren ortaya çıkabilmektedir. Yine de bu durumun oluşmayacağını varsayılması işletmeler için çok önemli maliyetler yaratabilir. İletişim ürünleri pazarında sosyal medya platformlarının ortaya çıktığı ilk dönemlerde tüketici davranışlarının tahmin edilememesi, hukuki boyutların nasıl şekilleneceği, pazardaki rekabet vb. birçok durumla ilk defa karşılaşılmasının yarattığı bir bilgisizlik durumu yaşanmıştır. Bunun yanı sıra ürünü etkileyen (fiyat, alternatif ürünler, talep, satış kanalı vb.) parametre sayısının çok fazla olması nedeniyle oluşan karmaşıklık durumunun da etkisiyle bu ürünlere yönelik tam belirsizlik durumunun ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Dördüncü düzeyin kapsamına giren bu durumda pek çok ürünün kaderi, ürün pazara sürüldükten sonra belirli olmakta ve yapılan pazar araştırmaları çok da yeterli olmamaktadır. Örneğin, müzik kayıt endüstrisinin gelişimi incelendiğinde yaklaşık 30 yıl öncesine kadar durgun bir pazar ortamı varken önce teknolojik yeniliklerle pazar çeşitlenmiş ardından internet teknolojisindeki gelişmelerle oldukça belirsiz ve tahmin edilemez dinamik bir çevre yapılaşmıştır. Dijital formatlar, uygulamalar ve müzik indirme siteleri endüstriyi bir anda tersine çevirmiş, parametre sayıları artarak karmaşıklık artmış ve müzik kayıt piyasası için tam belirsiz bir pazar yapısı ortaya çıkmıştır (Robbins vd., 2013).

2.4.2. Durumsallık Yaklaşımı Açısından Belirsizlik

İşletme karar vericileri faaliyet gösterdikleri sistem içerisinde, karşılaştıkları durum, varsayım ve koşullar altında karar almaktadırlar. Dolayısıyla uygulanan stratejiler, içinde bulunulan koşullara göre şekillenmektedir (Koçel, 2011; Ülgen ve Mirze, 2014). Durumsallık yaklaşımı, her işletme ve yönetim davranışının, değişken çevresel, rekabet ve davranışsal faktörler ile ilgili olduğunu, dolayısıyla da birbirinden farklılık göstereceğini savunmaktadır (Zeithaml vd., 1988).

Durumsallık yaklaşımında, çevre en önemli değişken olup, değişkenlik ve karmaşıklıktan kaynaklanan belirsizlik durumları, işletmelerin stratejik kararlarını etkilemektedir (Duncan,1972; Dess ve Beard, 1984; Miliken,1987; Kozami, 2002). Durumsallık yaklaşımına göre işletmeler için tek bir doğru çözüm ya da strateji bulunmamaktadır, başarıya ulaşmak için işletme stratejilerinin çevreye bağlı olarak şekillenmesi gerekmektedir (Dinçer, 2013; Ülgen ve Mirze, 2014). Bu bağlamda işletme stratejilerinin etkileyen çevresel faktörleri iç çevre, dış çevre, sektörel/yakın çevre olarak tanımlayabiliriz. Dış çevre (politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik, uluslararası vb.), sektörel/yakın faktörler (müşteriler, rakipler, işgücü pazarı, alternatif ürünler vb.) ve işletme iç çevresi (işletmenin kullandığı teknoloji, çalışanlar, yönetim tarzları, işletme içi iklimi, işletmenin kurumsal kültür vb.) analiz edilmeli ve elde edilecek bulgulara uygun stratejiler belirlenerek kurgulanmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2014)

Stratejik yönetimde belirsizlik perspektifinde durumsallık yaklaşımlarının önde gelen çalışmaları Ansoff, Mintzberg ve D'aveni tarafından gerçekleştirilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2014). Bunlar;

- Ansoff (Çevre Değişim Düzeyleri Yaklaşımı),
- Mintzberg (Algılanan Çevredeki Belirsizlik Düzeyi ve Stratejik Modeller) ve
- D'Aveni (Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli) Yaklaşımları'dır.

2.4.2.1. AnsoffÇevre Değişim Seviyeleri Yaklaşımı

Ansoff, çevresel karmaşa ve değişimlerin firma performansı üzerindeki etkilerini ilk açıklayan araştırmacı olup işletmelerin faaliyette bulunduğu farklı çevre koşullarına uygun yönetim ve stratejiler geliştirmesi gerektiğini savunmuştur (Ülgen ve Mirze, 2014). Ansoff (1987) firmanın dış çevresinde meydana gelen gelişmelerin firma performansı üzerine etkilerini incelemiş ve işletmenin başarısı için işletmenin iç yeteneklerinin, çevresel değişim seviyelerine uygun yanıt verme kapasitesine sahip

olması gerektiği ortaya koymuştur (Ansoff,1991; Ansoff ve Sullivan,1993; Krishnamoorthy vd.,2007). Kiplely vd.'e göre (2012), çevresel değişim seviyelerine neden olan faktörler dinamizm, karmaşıklık ve öngörülemezlik ile ilişkilendirilebilir. Bu faktörler belirsizlik düzeylerinde tek tek etkili oldukları gibi birden fazlasının etkili olması durumunda çarpan etkisi oluşacak ve belirsizlik katlanarak artacaktır.

Şekil 13.Çevre Değişim Seviyeleri Yaklaşımı

		<u>ÇEVRE</u>		<u>STRATEJİK DAVRANIŞ</u>
1.Düzy	_____	Tekrarlayan	_____	Kuralcı
2.Düzy	_____	Tekrarlamayan	_____	Deneyimci
3.Düzy	_____	Farkedilen Değişim	_____	Uzantıcı
4.Düzy	_____	Devamlı Değişim	_____	İleri Tahminci
5.Düzy	_____	Karmaşık	_____	Yaratıcı

Kaynak:Ülgen ve Mirze,(2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim,Beta Yayınları, İstanbul, s.44.

Ansoff, çevresel değişimin boyutlarını Şekil 13'te de görüldüğü üzere beş farklı seviyede tanımlamaktadır. Buna göre çevresel değişimin beş düzeyi; “Tekrarlayan, Tekrarlamayan, Fark Edilen Değişim, Devamlı Değişim ve Karmaşık” çevre düzeyleri olup karar vericilerin farklı boyutlarda gerçekleşen olaylara da farklı stratejik yanıtlar göstermeleri gerekecektir (Ansoff, 1991; Ansoff ve Sullivan, 1993; Ülgen ve Mirze, 2014; Kiplely vd., 2012).

Birinci düzeyde, İşletme çevresinde gerçekleşen olayların bir kısmı işletmenin gündelik faaliyetleri içinde yer aldığından bu faaliyetlere yönelik belirsizlikler “tekrarlayan” özellikler göstermektedir. Birinci düzeyde işletmenin çevresinin durgun olduğu ve değişim düzeyinin düşük olduğu göz önüne alınarak daha önce uygulanmış stratejik karar ve davranışların uygulanması yeterli olabilecektir. Tekrarlayan durumlara yönelik karar vericilerin belirli kural ve prosedürlerle hareket etmesi olayın tekrarlama durumunda standart davranışın sürdürülmesine imkân tanıyacaktır. Bu tip belirsizlikler

işletmenin daha önceki deneyimlerine bağlı olarak kolaylıkla baş edilebilir niteliktedirler.

İkinci düzeyde, işletmelerin karşılaştığı çevresel olaylar tekrar eden bir nitelik taşımamakta ve düşük düzeyde de olsa çevresel değişimler gerçekleşmektedir. Değişimlerin az olması nedeniyle belirsizlik düzeyi de düşük düzeydedir. Karar vericiler, çevresel değişimlerle yeni karşılaşılıyor olsalar da değişimin yavaş gerçekleşmesi, yöneticilerin geçmiş deneyimleri ve sahip oldukları bilgi düzeyleri çerçevesinde belirledikleri stratejik kararları uygulama şansı yaratır.

Üçüncü düzeyde, işletmelerin karşılaştıkları olaylardaki gerçekleşen değişimler fark edilecek bir hızdadır. İşletmeler, istatistikî yöntemler kullanarak ya da stratejik yönetim perspektifinde uyguladıkları stratejilere dayanan davranışlar geliştirebilirler. İşletmelerin değişimin hızı nedeniyle karşılaştıkları belirsizlikleri dikkatli izlemeleri ve karar vericilerin deneyimleri ile istatistikî tekniklerin kullanıldığı karma stratejiler belirleyerek faaliyetlerini yönetmeleri belirsizlikleri azaltarak karar vermeyi kolaylaştıracaktır (Sadakhiyani, 2011).

Dördüncü düzeyde, İşletmelerin karşılaştıkları durumlar her seferinde farklılık göstermekte ve değişim süreklilik göstermektedir. Herakleitos'un "Aynı nehirde iki kere yıkanamazsınız" temel düşüncesindeki gibi şartların bir başka zamanda birebir eskisi gibi olması ve durumun aynı şekilde sonuçlanması mümkün değildir. Dolayısıyla faaliyetler sürecinde karşılaşılan olayların/durumların sadece daha önce gerçekleşmiş olayların/durumların devamı olabileceği varsayımı ile davranmak stratejik bir hata olabilir. Olayların/durumların görüntüsü daha öncekilerin benzeri olsa da değişimin etkisiyle akışların yenilenmiş olması mümkündür. Dördüncü düzeyde karar vericilerin gelişmiş tahmin teknikleri, uzman görüşleri ve etkin stratejik planlama araçları kullanması işletme için belirsizlikleri azaltacaktır.

Beşinci düzeyde, çevresel değişimleri takip etmek artık zorlaşmış ve işletme beklenmedik olaylarla daha sık karşılaşmaktadır. Karmaşıklık düzeyinin artmasına bağlı

olarak olayların neden ve sonuç ilişkisi de net olarak takip edilememektedir. Bu düzeyde, karar vericilerin tamamen yaratıcı stratejik karar ve davranışlara odaklanması gerekmektedir. Bununla beraber yüksek karmaşıklık düzeyinin daha iyi takip edilebilmesi adına diğer karar vericilerin de eğitimi ve mevcut durumla baş edebilecek kapasiteye ulaştırılmaları işletmenin belirsizliklerle baş etmesini kolaylaştıracak ve yanıt vermesini kolaylaştıracaktır.

2.4.2.2. Mintzberg Algılanan Çevredeki Belirsizlik Düzeyi

İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevrenin karmaşıklık derecesinin yüksek, kontrol edilmesi zor ve tahmin edilemez nitelikte olması karar verici için belirsizlikleri arttırarak geleceği daha az tahmin edilebilir kılmaktadır. Mintzberg (1985), işletmelere ve karar vericilere karşılaşılan çevresel koşullara uygun stratejik süreçlerin geliştirilmesini önermektedir. Bunun için işletme stratejileri planlanırken bireysel anlamda karar vericilerin belirsizlikleri nasıl ve ne yönde algıladıkları dikkate alınmalıdır. Her karar vericinin algı düzeyi ve bireysel özelliklerindeki farklılıklardan kaynaklı olarak stratejik süreçlere yönelik çalışmaların farklılık göstermesi olası bir sonuç olacaktır (Mintzberg, 1985; Süder, 1991; Ülgen ve Mirze, 2014). Durgun bir çevrede değişimin boyutlarının çok daha düşük boyutlarda gerçekleşmesi nedeniyle karar vericilerin belirsizlik algılamaları da dinamik bir çevredeki karar vericiye göre aynı düzeyde olmayacak ve stratejik davranışları farklılık gösterecektir.

Algılanan Çevresel Belirsizlik Matrisinde, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin karmaşıklık ve değişim derecelerinin bileşimlerine göre, karar vericilerin karşı karşıya kalabilecekleri belirsizlik durumları ve özellikleri Şekil 8’de dört boyutta tanımlanmıştır (Robbins vd., 2013).

Durağan değişim derecesinde ve basit karmaşıklık düzeyinde karar verici için algılanan belirsizlik düzeyinin düşük olması beklenmektedir. Bu tip çevresel ortamda, işletmenin çevresindeki değişken sayısı az olduğundan çevreyi tahminlemek kolaylaşacak ve yoğun bilgiye ihtiyaç duyulmayacaktır (Sığrı ve Tıgılı, 2006). Aynı zamanda, çevrenin

karmaşıklık düzeyi düşük olduğundan işletme operasyonlarını etkileyebilecek çevresel olaylar da kolaylıkla fark edilebilir vedaha önceki firma deneyimlerinden yola çıkarak belirsizliklere çözüm öngörülebilir. Bu koşullarda karar vericilerin strateji tasarlaması ve bunu hayata geçirmesi de zor olmayacaktır.

Şekil 14.Algılanan Çevresel Belirsizlik Düzeyi

		Değişimin Derecesi	
		Durağan	Dinamik
Karmaşıklık Derecesi	Basit	Durağan ve tahmin edilebilir çevre Çevrede çok az bileşen var Benzeyen ve temel olarak değişmeyen çevresel bileşenler Bileşenlere ilişkin sofistike bilgiye en az ihtiyaç	Dinamik ve tahmin edilemeyen çevre Çevrede çok az bileşen Benzeyen ama sürekli olarak değişen çevresel bileşenler Bileşenlere ilişkin sofistike bilgiye en az ihtiyaç
	Karmaşık	Durağan ve tahmin edilebilir çevre Çevrede çok sayıda bileşen Birinin diğerine benzemediği ve temelde aynı kalan bileşenler Bileşenlere ilişkin sofistike bilgiye yüksek ihtiyaç	Dinamik ve tahmin edilemeyen çevre Çevrede çok sayıda bileşen Birinin diğerine benzemediği ve sürekli değişen bileşenler Bileşenlere yüksek sofistike bilgiye ihtiyaç

Kaynak: Robbins vd. (2013), Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamaları, Editör: Adem Öğüt, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, s.35.

Değişim seviyesinin dinamikve karmaşıklık derecesinin basit olduğu durumda algılanan çevresel belirsizlik seviyesi orta düzeyde olup bileşenlerin değişim hızının yüksekliğine göre şekillenmektedir. Mevcut ortamda bileşen sayısının azlığına bağlı olarak sofistike bilgiye ihtiyaç duyulmasa da çevrenin dinamik özellikleri itibariyle anlık ve net bilgiye ulaşmak zorlaşmaktadır. Çevresel bileşenlerin birbirine benzemesi karmaşıklığı azaltsa da sürekli değişiyor olması çevreye yönelik kullanılabilir bilgiyi sınırlandırmakta ve karar vericilerin rasyonel analiz yapmasını zorlaştırmaktadır. Bu durumda karar vericilerin yapılandırdıkları stratejileri zaman kaybetmeden uygulamaları gerekecektir (Robbins vd.,2013).

İşletme çevresindeki değişimlerin yavaş, karmaşıklık derecesinin yüksek olduğu durumlarda ise orta düzeyde çevresel belirsizlik oluşmaktadır. Değişim hızının yavaş olması nedeniyle işletmeler değişimlere hızlı cevap verebilirler. Buna karşılık parametre sayısının fazla ve farklı özelliklere sahip olması nedeniyle karar vericinin stratejiyi oluşturmak için gerekli olan bilgileri dikkatli toplaması, yapılandırması ve organize etme gerekliliği bulunmaktadır.

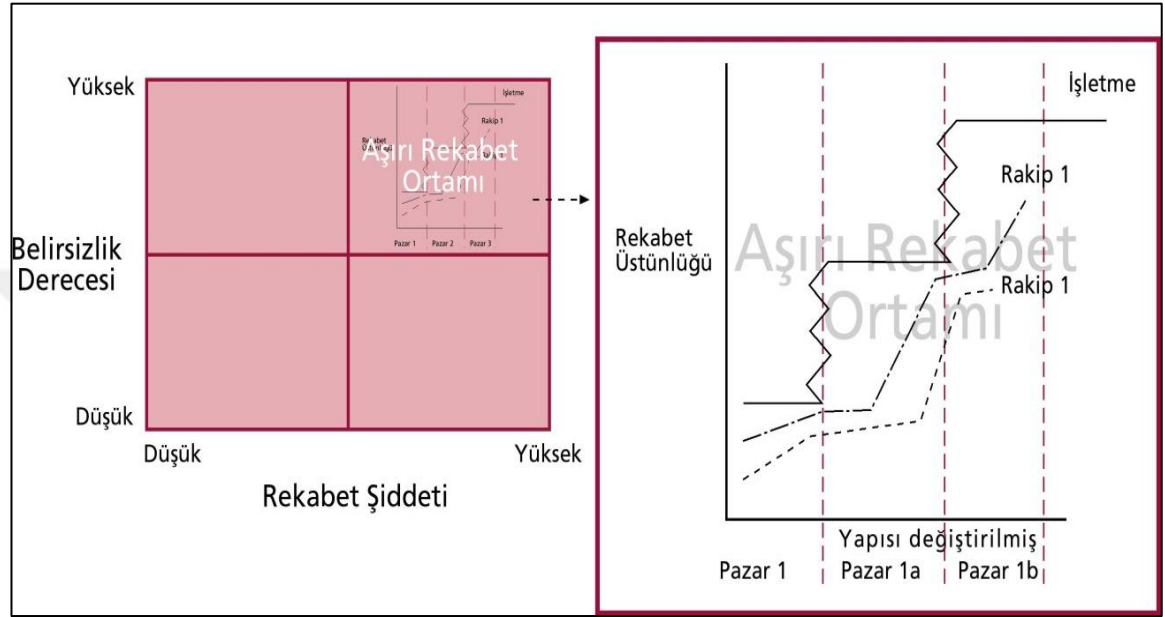
Karmaşıklık düzeyinin ve değişim hızının yüksek olduğu pazar koşullarında işletmelerin ani gelişen olaylara karşı bir strateji haritasının bulunması ve hızlı bir şekilde karar alarak tepki verebilmesi gerekmektedir. Bu ortamda faydalı bilgiye ulaşmak zor, işletme çevresinde algılanan belirsizlik oranı yüksektir. Kaos ortamından söz etmek mümkündür. Merkezi yapılarda karar alma daha yavaş işleyebileceğinden işletme kritik kararları almakta gecikebilmektedir. Mintzberg'e göre, karmaşık ve değişken pazar yapılarında çalışan işletmelerde, stratejilerin üst düzey yönetim yerine sürekli faaliyet alanının içinde bulunmaları nedeniyle uygulayıcılar tarafından yapılandırılması işletmelerin başarı şansını arttıracaktır (Mintzberg,1985; Ülgen ve Mirze, 2014). Bu belirsizlik ve karmaşıklık düzeyi karar vericilerde yarattığı belirsizlik algılamalarına bağlı olarak yöneticilerin radikal kararlar alıp uygulamalar gerçekleştirmelerine neden olabilir.

2.4.2.3. D'aveni Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar

Küreselleşme sonucu ticaretin sınırlarının zorlanmaya başladığı günümüzde işletmelerin pazardan pay kapma yarışı hızlanmış ve rekabetin üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşmuştur. D'aveni'nin hiperrekabet olarak adlandırdığı yeni pazar koşullarında teknoloji ve politik unsurların yanı sıra pazarlara giriş ve çıkışların kolaylaşması, endüstri sınırlarının kaybolması, tüketicilerin yeni ürün/hizmet beklentisinin hız ve süreklilik kazanması rekabet dinamiklerini değiştirmiştir. Mevcut durumda işletmelerin aynı rekabet üstünlüklerini uzun süre sürdürmeleri çok da mümkün gözükmemektedir

(D’aveni, 1995; McNamara vd., 2003; Ngamkroekjoti ve Johri, 2003; Matzler vd., 2009; King, 2013; Goeltz, 2014).

Şekil 15.Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli



Kaynak: Ülgen ve Mirze (2014), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul, s.46.

D’aveni’ye göre yüksek rekabetin gerçekleştiği belirsiz pazar koşullarında işletmelerin klasik rekabet stratejileriyle ayakta kalması çok da mümkün değildir (Hüllsmann, 2006; D’aveni vd., 2010; Howard ve Lapersonne, 2013). Özellikle, rakipleri taklit etmenin kolaylaşması, işletmelerin farklılaşma stratejilerinin gücünü azaltırken, üretim tekniklerindeki gelişmeler sonucu maliyet avantajına bağlı fiyat rekabeti de uzun süreli rekabet avantajı yaratamamaktadır. D’Aveni, aşırı rekabet ortamında zamana karşı yarışan işletmelerin rakiplerine göre pazar yapısını değiştirecek veya kısa süreli sıçramalar yaratacak üstünlüklere odaklanmaları gerektiğini önermektedir (D’aveni, 1995; Harvey and Novicevic, 2002; Ülgen ve Mirze, 2014). Bu kapsamda rekabetin güçlü, çevresel belirsizliğin yoğun olduğu pazar koşullarında var olmaya çalışan işletmeler inovasyona yönelerek rekabet avantajı yaratabilirler (Damanpour, 1996; Christensen, 1997; Garcia-Morales vd., 2006).

2.5. PAZAR BELİRSİZLİĞİ VE PAZAR KOŞULLARINDA BELİRSİZLİK YARATAN FAKTÖRLER

2.5.1. Pazar Belirsizliği

İşletmeler, toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılanması gibi temel fonksiyonları üstlenmektedirler. Pazar ise, işletmelerin tedarikini gerçekleştirdiği ürün ve hizmetleri talep eden alıcılarla (endüstriyel ve tüketici) buluşturan ortamlardır. Günümüzde, pazar kavramı fiziksel ve somut bir boyuttan çıkarak fiyatın olduğu bir dolaşım alanı kapsamına dönüşmüştür (Babacan vd., 2013). Bununla beraber, her ne kadar alıcı ve satıcıların pazarda buluşması ve denge fiyatını belirlemesi varsayımı altında belirsizlik oluşmayacağı düşünülse de pazarın dinamik yapısı ve fiyatları etkileyen çok sayıda değişken bulunması karar vericiler için belirsizlik düzeyini yükseltecektir.

Pazar belirsizliği, işletme çevresinden kaynaklanan değişim ve düzensizliklerin, karar vericilerin pazara yönelik algılarını etkileyerek işletme faaliyetlerini sürdürmelerini zorlaştıran önemli bir unsurdur (Simatupang vd., 2002; Priem ve Butler, 2001; Slatervd., 2010). Miliken (1987), pazar belirsizliğini yöneticilerin sınırlı bilgisi ya da ilgisiz bilgileri ayırt edememesi nedeniyle algılarında meydana gelen bir hata olarak tanımlamaktadır. Pazar belirsizliği, faaliyetlerin ekonomik girdiye dönüştüğü noktadan kaynaklanıyor olması itibarıyla işletme operasyonları açısından en kritik belirsizlik türü olarak tanımlanabilir (Beckman vd., 2004; Jiaa vd., 2014).

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlardaki belirsizliği etkileyen etmenler pazarın değişkenliği ve karmaşık yapısı olarak dikkat çekmektedir (Tariq, 2013). Değişkenlik, pazara dair parametrelerde sürekli meydana gelen dalgalanma ve hareketlerden kaynaklanır. döviz fiyatlarındaki dalgalanmalar, girdi fiyatlarındaki hareketler, pazara giren ve çıkan oyuncu sayısı, rekabet düzeyi, teknolojik gelişmeler, tüketici beklentilerindeki değişimler vb. örnek gösterilebilir (Glazer ve Weiss, 1993; Achrol ve Etzel, 2003; Cui vd., 2005). Pazarın karmaşık yapısı ise pazarı etkileyen çok sayıda parametre bulunması ve parametreler arasındaki ilişkilerin tam olarak anlaşılamaması

dolayısıyla ortaya çıkmaktadır (Gavetti vd., 2005; Rueda-Manzanares vd., 2008). Pazardaki karmaşıklık nedeniyle meydana gelen değişimin asıl nedenlerini anlayamayan karar vericilerin geleceğe yönelik strateji geliştirmeleri de kolay olmayacaktır.

2.5.2. Pazar Belirsizliği Yaratın Faktörler

İşletmeler açık sistemler olmaları itibarıyla faaliyet gösterdiği sektörlerde yer alan kurumlar ve onların doğrudan ya da dolaylı uygulamalarının işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda yaratacağı değişimlerden etkilenmektedir (Koçel, 2011). İşletmeler, bilgi eksikliği ve çevrenin değişkenlik boyutları temelinde, iç ve dış çevrede meydana gelen olayları/durumları bağılı olarak farklı düzeylerde değerlendirirler. İşletmelerin pazar çevrelerinde karşılaştıkları belirsizlik faktörlerini Miller üç ana başlık altında kategorize etmiştir. Miller'a (1992) göre pazar koşullarında belirsizlik yaratan faktörler genel çevresel, firma boyutunda ve endüstri genelinde ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak sıralanabilir.

2.5.2.1. Genel Çevresel Belirsizlikler

İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede hem sektörü hem de toplumun geniş bir kesimini etkileyebilen unsurlar genel çevresel belirsizlik kategorisinde değerlendirilebilmektedir. Genel çevresel belirsizlikler, işletmenin dış çevresindeki unsurlara büyük ölçüde benzemesine rağmen Miller (1992), teknolojik unsurların endüstri üzerindeki etkisinden hareketle teknoloji değişiminden kaynaklanan belirsizlikleri endüstri kaynaklı belirsizlikler kategorisinde değerlendirmektedir. Genel çevrede karşılaşılan belirsizlik türlerini politik, yasal/bürokratik, makroekonomik, sosyokültürel ve ekolojik belirsizlikler olarak toplanabilir. Bu belirsizlikler işletmenin kontrol alanı dışında olup işletmeleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedirler (Miller, 1992; Koçel, 2011; Ülgen ve Mirze, 2014; Altunışık vd., 2014).

- **Politik Belirsizlikler:** İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerde siyasi ortamdan kaynaklanabilecek belirsizliklerdir. Hükümet rejimleri, politik istikrar, hükümet ve devlet organlarının iş çevresine yönelik müdahaleleri, muhalefet, siyasi ve sivil toplum kuruluşları, terör veya savaş durumları, devrimler, demokratik hareketler vb. ülke içindeki güç dengelerini değiştirebilecek durumlar politik belirsizlikler içinde sayılabilir (Vecchiato, 2012; Mucuk, 2014). Politik faktörler sadece bu çerçevede değerlendirilmemeli ülkede uygulanmakta olan yasalar, yönetmelikler, kurallar boyutlarıyla yasal çerçeveyi etkileyen yapısıyla da dikkate alınmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2014). İşletmeler faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikteki politik olayları dikkatle incelemeli ve stratejilerini ilgili ülkelerde oluşabilecek değişimlere yapılandırmalıdır. Yakın zamanda Libya, Suriye ve Mısır vb. gibi ülkelerde faaliyetlerini yürütmekte olan firmaların büyük çoğunluğu “Arap Baharı” adı verilen siyasi hareketlerden önemli oranda etkilenmişlerdir.

- **Yasal ve Bürokratik Belirsizlikler:** Hükümet politikalarına bağlı olarak işletmenin uymakta zorunlu olduğu kanun ve yönetmeliklerde ortaya çıkan değişimlerin yarattığı belirsizlikler olarak tanımlanabilir. Yasal ve bürokratik uygulamalar ülkenin politik çevresinin somut kurallara dönüşmüş hali olarak da tanımlanabilir ve işletmenin tüm iş yapış uygulamalarını etkileyebilecek niteliktedir. Ücret uygulamaları, teşvik politikaları, istihdam düzenlemeleri, mali ve parasal uygulamalar, ticaret kısıtlamaları, fiyat kontrolleri, gümrük düzenlemeleri vb. tüm uygulamalar işletme süreçlerinde farklı düzeylerde belirsizlikler yaratabilmektedir (Miller, 1992; Dinçer, 2013; Babacan vd., 2013). Türkiye’de alkol ve tütün ürünlerine yönelik reklam ve tanıtım faaliyetlerinin kısıtlanmasına yönelik kanuni düzenlemeler bu alanlarda faaliyet gösteren firmaların alternatif stratejileri gözden geçirmelerini gerekli kılmaktadır.

- **Makroekonomik Belirsizlikler:** Enflasyonist eğilimler, ödemeler dengesi, döviz kurları, milli gelir, faiz oranları, hükümetin para ve maliye politikaları gibi işletmenin faaliyet gösterdiği pazarların ekonomik yapısını etkileyen belirsizliklerdir (Miller, 1992; Ofloğlu vd, 2006; Yükselen, 2008). İşletme faaliyetlerinin, ekonomik sisteme yönelik

gelişmelerden doğrudan etkilenmesi dolayısıyla bu belirsizlik türü kritik önem taşımaktadır (Dinçer, 2013).

- **Sosyokültürel Belirsizlikler:** İşletmelerin, ürün ve hizmet sağladıkların sistemin bir parçası olmaları itibariyle, insanların davranışları, alışkanlıkları, tutumları, değerleri, eğitim ve kültürel özelliklerinden etkilenmemeleri mümkün değildir (Oflluoğlu vd, 2006; Koçel, 2011). Farklı demografik özellikler, altkültürler, sosyal sınıflar ve değerler, referans grupları tüketici davranışlarını ve tüketim eğilimlerini şekillendirmektedir (Tatlıldil ve Oktav, 1992). Sosyokültürel değişimler dinamik olmamasınave çok hızlı değişim göstermemesine rağmen karmaşık bir yapıya sahip olması itibariyle belirsizlik yaratabilmektedirler. Merkezi Fransa’da bulunan Danone firması, 2006 yılında Fransız Parlamentosu’nun Ermeni Soykırımının inkarını suç sayan yasa tasarısını görüşmeye alması üzerine firmaya karşı tüketici algısında oluşabilecek belirsizliği engellemek amacıyla imza kampanyası başlatmış ve topladığı 100 bin mektubu Fransız Senatosu’na göndermiştir (www.hurriyet.com, erişim tarihi 12.07. 2015). Firma bu süreçte sürekli olarak Türkiye’de faaliyet gösteren Fransız firması olmasına rağmen bir Türk firması gibi hissettiklerini vurgulamaya çalışmıştır.

- **Ekolojik Belirsizlikler:** İşletmenin iş süreçlerini yürüttüğü bölgelerin coğrafi yapısı, iklimsel olaylar, arazi yapısı, yer kabuğu hareketleri, çevre kirliliği boyutlarında meydana gelen değişimlerden kaynaklı oluşan belirsizliklerdir (Ülgen ve Mirze, 2014; Mucuk, 2014). Ekolojik belirsizlikler özellikle son yıllarda doğal kaynakların orantısız olarak kullanılmasına bağlı olarak daha çok karşılaşılabir belirsizlik türü haline gelmiştir. Son yıllarda çevre kirliliğinin yarattığı yaşamı olumsuz etkileyen koşulları önlemek amacıyla hükümetlerin işletme faaliyetlerine yasal düzenlemeleri arttırdığı da dikkat çekmektedir (Dinçer, 2013). Özellikle son yıllarda iklimsel değişikliklerin boyutlarının tam olarak tahmin edilememesinin yanı sıra kuraklık, don, fırtına ve aşırı yağışlar gibi doğa olayları aşırı bir durum almış ve sonuçta üretim alanlarının vb. zarar görmesine bağlı olarak hammadde fiyatlarının belirsizleşerek işletmelerin stratejilerini uygulamalarını zorlaştırmıştır.

2.5.2.2. Firma Boyutunda Belirsizlik

Firma boyutundaki belirsizlikler direkt olarak firmanın kendi yapısından yani iç çevresinden kaynaklanmaktadır (Eren, 2012). Firma ve karar vericiler bu tip belirsizlikleri iyi bir şekilde takip edebilirse kontrol edebilir ve yönetebilir. Firma boyutundaki belirsizlikleri operasyon, sorumluluk alanları, araştırma-geliştirme faaliyetleri, finansal ve davranışsal belirsizlikler olarak özetlemek mümkündür.

Operasyonel belirsizlikler çalışanlardan (iş güvenliği, hastalık ya da huzursuzluk), girdilerden (hammadde kıtlığı, kalite değişimleri, yedek parça kıtsıd) ya da üretim belirsizliğinden (makine problemleri, diğer üretim faktörleri vb.) kaynaklı olarak ortaya çıkabilmektedir. İşletme operasyonel süreçlere ait bilgileri dikkatli bir şekilde yöneterek, bakımları ve çalışan koşullarını takip ederek karşılaşılabileceği belirsizlikleri azaltabilir (Ülgen ve Mirze, 2014).

İşletmenin ve karar vericilerin yetki ve sorumluluk alanlarının net belirlenmemiş olması, araştırma geliştirme faaliyetleri, bunların sonuçları, kaynak ayırımı veya yapılan inovatif ürün/hizmetin nasıl piyasa sunulacağı ve bu projelerin sürdürülebilirliği ise işletmenin bir başka belirsizlik konusudur. Ayrıca yönetici veya çalışanların davranışsal belirsizlikleri de bir başka ihmal edilmemesi gereken bir konudur. Firma kaynaklı belirsizlik işletme için kurumsal bir yapı oluşturularak en az seviyeye indirilebilir. Bu kapsamda özellikle yönetici kademesinde çalışanların rasyonel olmayan davranışları sayılabilir (Miller, 1992).

2.5.2.3. Endüstri Boyutunda Belirsizlik

Endüstri boyutu firma ve rakiplerinin yanı sıra işletmenin operasyonlarını ve başarısını etkileyen, tedarikçiler, alıcılar, pazar potansiyeli olan firmaları da kapsamaktadır. Endüstri boyutunda karşılaşılan belirsizlik sektörün değer zincirinde olan her firmayı dolaylı ya da doğrudan etkileyebilmektedir (Taşgit, 2015). Endüstride karşılaşılan belirsizlikler girdi, ürün pazarı ve rekabet boyutlarında ortaya çıkabilmektedir.

Girdi pazarında karşılaşılan belirsizlikler temel olarak kalite, pazara yapılan arzdaki değişimler ve diğer alıcıların kullandıkları ürün miktarındaki değişimlerden kaynaklanabilmektedir. Ürün pazarındaki belirsizliklerde ise temel nedenler tüketici istek ve beklentilerindeki değişimler, ikame malların durumu ve tamamlayıcı malların bulunurluğu olarak sayılabilir (Miller, 1992; Babacan, 2013; Ülgen ve Mirze, 2014). Günümüzde tüketici beklentilerinin çok hızlı değişmesinin yanı sıra ürünlerin tamamlayıcı mallarının da temel üründen ayrı olarak satılması nedeniyle bu ürünlere ulaşabilme veya ürün piyasaya çıktığında tüketici eğiliminin başka bir yöne hızla kayabilme ihtimali sektörel olarak belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Rekabet belirsizliği aynı müşteri pazarı için benzer özellikteki ürün ve hizmeti üreten işletmelerin aralarındaki rekabet nedeniyle karşılaştıkları durumları nitelemektedir (Koçel, 2011; Eren, 2012; Mucuk, 2014). Endüstrinin çekiciliğine bağlı olarak pazara yeni firmalar girmeye çalışabilir ya da satın almalarla işletme birleşmeleri görülebilir. Pazara yeni girişler rekabet içindeki oyuncu sayısını arttırabileceğinden pazarın daha karmaşık bir yapı kazanmasına da neden olabilmektedir. Rekabet koşullarını belirsizleştirebilecek bir diğer faktörde teknolojik belirsizliktir. Bir ürün veya süreçte yapılabilecek inovasyonun başarılı olup olmayacağı veya rekabeti hangi boyutlara taşıyacağı belirsizlik taşıyan bir durum yaratacaktır. Rekabetin, firmaların temel yeteneklerinden üzerinden gerçekleşmesi gerekliliğine rağmen, firmaların çoğu zaman birbirlerini taklit ederek sektör içinde izomorfizm olduğu da görülebilmektedir. Bununla beraber rekabet sürecinde rakiplerin her zaman rasyonel ve anlaşılabilir davrandığını düşünmek de hatalı olacaktır (Zahra vd., 2006). Rakiplerin rasyonel olmayan davranışları da pazar içinde belirsizlik oluşturan bir diğer önemli husustur.

Araştırmanın bu bölümünde işletmelerin çevrelerinde karşılaştıkları belirsizliklerin kaynakları ve belirsizlikleri oluşturan faktörler detaylı olarak incelenmiş ve çevresel değişkenlerin pazar belirsizliğine nasıl yol açabildikleri incelenmiştir. Pazar belirsizliği, geleceğin asla tam olarak kestirilmesinin mümkün olamayacağı, dinamik bir yapı içinde işletmelerin sürekli olarak karşılaşacağı bir olgudur. Bu nedenle işletmeler stratejilerini

m¼mk¼n olduğu kadar ortaya çıkabilecek değişimleri g¼z ¼n¼ne alarak planlamaları gerekmektedir.



3. BÖLÜM. PAZAR BELİRSİZLİĞİ KOŞULLARINDA KÜLTÜR BALIKÇILIĞI ALANINDAKİ FİRMALARIN ESNEKLİK VE TEPKİ VEREBİLME BECERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmanın bu bölümünde işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda karşılaştıkları belirsizliklere karşı sahip oldukları esneklik ve tepki verme becerilerini kullanabilme potansiyelleri, bu becerileri kullanmalarını etkileyen temel faktörler ve sahip olunan bu becerilerin pazar belirsizliklerine uyum sağlama üzerindeki etkileri incelenecektir. Bu çerçevede öncelikle araştırmanın amacı ortaya konduktan sonra bu kapsamda incelenen kültür balıkçılığının temel dinamikleri ve sektörel bazda karşılaşılan belirsizliklerin nedenleri tanımlanacaktır. Araştırma konusunun incelenmesi için seçilen metodolojinin yapılandırılma aşamasında, araştırma kapsamı detaylandırılıp örneklem seçimi, kullanılan yöntem, veri toplama ve işleme sürecine dair bilgiler verilecektir. Araştırmanın güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlanması için kullanılan kriterlere bu bölümde değinilecek ve çalışma sonunda elde edilen bulgular teorik çerçeve kapsamında tartışılacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ticaretin küreselleşen yapısı sonucu entegre olan dünya pazarları, iletişim ve teknoloji alanındaki gelişmelerin de etkisiyle birbirlerini çok daha kolay etkilemeye başlamış ve pazarlardaki değişimler çok daha hızlı ve geniş bir kapsamda gerçekleşmeye başlamıştır. Sektörel özelliklerin yanı sıra, hiperrekabet, finansal sistemlerin birbirine bağlanması, çevresel ve politik olaylar, tüketicilerin bilgiye kolay ulaşması ve davranış kalıplarındaki değişimler vb. sonucu pazara etki eden değişken sayısının ve etkisinin çeşitlenmesi, pazardaki karmaşıklığı ve değişkenliği kontrol edilmesi zor boyutlara taşımıştır (Çınar ve Çubukçu, 2009; Kotler ve Pfoertsch, 2010). Günümüzde, dünyanın herhangi bir bölgesinde, işletmenin dış çevresinde meydana gelen bir gelişmenin, dünyanın geri kalanından bağımsız ve soyutlanarak değerlendirilmesi de neredeyse imkansız hale gelmiştir. İzlanda'da 2011 yılında 190 yıl hareketsiz kaldıktan sonra

aktifleşen yanardağının çıkardığı kül bulutu nedeniyle Avrupa'nın büyük bölümünde hava sahaları kapanmış, on milyona yakın insan bulundukları bölgelerde mahsur kalmış, Avrupa'nın sebze ve çiçek ihtiyacını karşılayan Kenya'dan ürün tedarikinin durmasıyla Avrupa pazarlarında ürün kıtlığı ortamı oluşmuştur. Bunun yanında iflas eden havayolu firmalarının yanı sıra pek çok lojistik firması havayoluna alternatif taşıma sistemleri geliştirmek zorunda kalmıştır (Jones ve Bolivar, 2011). Özetle, değişimin kaynağı ne olursa olsun, kaçınılmazlığı karşısında, sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen gelişmelerin dolaylı ya da doğrudan pazar koşullarını etkilediğini, farklı ölçülerde değişimler yarattığını ve işletmelerin dış çevrelerinde karşılaştıkları belirsizlik düzeyini arttırdığını söylemek mümkündür.

İşletmeler, rekabet düzeyi yüksek, kırılgan bir pazar yapısı içinde, çok sayıda parametrenin etkili olduğu ve sürekli değişimlerin gerçekleştiği çok değişkenli bir belirsizlik ortamıyla baş etmeye çalışmaktadırlar. Zorlu pazar ve rekabet koşullarında işletmelerin varlıklarının devamını sağlayabilmeleri ve rekabet güçleri sahip oldukları kabiliyetlere ve bunları nasıl kullandıklarıyla ilişkili şekillenmektedir. Bununla beraber, işletmeler, kabiliyetleri bakımından ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar bu kabiliyetleri etkili bir şekilde kullanabilmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Etkili ve nitelikli bilgi, kabiliyetlerin doğru zamanda kullanımına imkan sağlayarak işletmelerin belirsizliklerle başa çıkmasını kolaylaştıracaktır.

Belirsizliklerin giderek olağan kabul edildiği günümüz pazar şartlarına uyum sağlamada esneklik ve tepki verebilme becerilerinin öne çıktığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, esneklik ve tepki verebilirlik becerileri, işletmelerin karşılaşılabilecekleri belirsizliklere uygun olarak hedeflenen stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması ya da başarılı bir şekilde strateji değişikliği gerçekleştirerek çevreye adapte olmalarına imkan sağlayan dinamik kabiliyetleri arasında yer almaktadırlar. Bu araştırmanın amacı, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda karşılaştıkları belirsizliklerle baş ederek varlıklarını sürdürmek için kullandıkları esneklik ve tepki verebilirlik becerilerini analiz etmektir. İşletmeler için hayati önem taşıyan ve rekabet etme aracı olarak da kullanılan bu becerilerle ilgili,

- Becerilerin hangi kaynakların etkisiyle geliştiği,
- Esneklik ve tepki verebilirlik becerilerini şekillendiren temel faktörlerin saptanması,
- Becerilerin kullanımını etkileyen unsurlar ve
- Esneklik ve tepki verebilirlik becerilerinin ilişki boyutlarının

ortaya konması çalışmanın öncelikleri arasında yer almaktadır. Bu amaç doğrultusunda seçilen sektörde gerçekleştirilecek araştırma sonucu elde edilen bulgular ile pazar belirsizliklerine karşı işletmelerin strateji geliştirebilmelerine katkıda bulunabilecek ve işletmelerin esneklik ve tepki verebilirlik becerilerini nasıl yönetmeleri gerektiğine dair bir model oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

Literatürde pazar belirsizliği ve işletme becerileri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yeterli düzeyde araştırmaya rastlanmamaktadır. Araştırmacıların, işletme becerilerine çok odaklanmadıkları, daha çok belirsizlik altında karar alma veya tekil boyutta işletmelerin fonksiyonlarını nasıl daha esnek veya tepki verebilir bir yapıya kavuşturabilecekleri üzerine çalıştıkları görölmektedir. Türk literatüründe de durum çok büyük farklılıklar göstermemekte, belirsizliğin sektörler bazında ya da karar alma boyutunda incelendiği dikkat çekmektedir. Oysaki esneklik ve tepki verebilirlik becerileri birbiri ile yakından ilişkilidir ve bir arada değerlendirilmeleri işletmelerin belirsizliklere karşı daha güçlü bir yapıya kavuşturulabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın literatüre temel katkısı birbirini tamamlayan bu iki dinamik beceriyi bir çatı altında birleştirerek incelemesi ve aralarındaki ilişkileri ortaya koyarak işletmelerin pazar belirsizliklerine karşı becerilerini kullanarak sürdürülebilir bir yapıya nasıl ulaşabileceğini ortaya koymasıdır.

3.2. METODOLOJİ

Bu bölümde, öncelikle incelenen konunun araştırılması için seçilen metodolojiyi oluşturan araştırma yönteminin belirlenmesi ve tercih edilme nedenleri ortaya konacaktır. Daha sonra araştırma çerçevesinde ele alınacak sektör ve özellikleri değerlendirilecek ve örneklem seçiminde dikkat edilen hususlara yer verilecektir. Son olarak veri toplama ve işleme süreci detaylandırıldıktan sonra araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için kullanılan yöntemler sunulacaktır.

3.2.1. Araştırma Yöntemi

Belirsizlik, çevresel koşullara dair sınırlı ya da çok miktarda bilgiye sahip olup bilgiyi ayırt edememe veya çok fazla değişken olması nedeniyle yaşanan karmaşıklık sonucu geleceğe yönelik ortaya çıkan subjektif bir durum olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik, teknolojik, sosyal vb. gelişmeler, gerek rakiplerin gerekse tüketicilerin davranışlarını etkileyebilmekte ve gerçekleşme olasılığı belirli olmayan çok sayıda alternatifi durum ortaya çıkarabilmektedir. Bunun yanında, işletme yöneticilerin sahip olduğu bilginin ve deneyimlerin de faaliyet gösterilen pazarlarda karşılaşılan durumların, yöneticiden yöneticiye farklı boyutlarda yorumlanmalarına neden olarak pazar belirsizliği algısı oluşturabilmektedir.

Araştırmanın amaçları ve incelenen konunun özellikleri tercih edilecek araştırma yöntemi için kritik unsurlardır. Pazar belirsizliğinin ölçülmesinin zor yapısı ve subjektif özellikleri nedeniyle algılanmasının kişiden kişiye değişmesi, araştırmanın nicel ölçütlerle yapılmasını çok da sağlıklı kılmamaktadır. Literatürde belirsizliği ölçümlemeye yönelik çalışmalar elde edilen farklılaşan bulgular nedeniyle veri analizinde nicel yöntemlerin yetersiz kalabileceğini göstermiş, nitel yöntemlerin kullanılmasının tercih edilmesine yol açmıştır. Bununla beraber pazar belirsizliğinin ayrıntılı bir şekilde değerlendirilebilmesi için gerekli veri toplama yöntemlerine sahip olmasının yanı sıra katılımcıların şirket düzeyindeki algılarını ve bakış açılarını anlayabilme imkânı sunması da nitel analiz yönteminin seçiminde etkili olmuştur. Ayrıca benzer iş süreçleri ve kapasitelere sahip işletmelerin farklılaşan becerileri ve bu

becerilerin kullanım düzeylerini ortaya çıkaran durumların altında yatan nedenlerinin tespiti için gerekli olan verilerin toplanması ve analiz edilmesinin nitel veri toplama ve analiz yöntemleri ile gerçekleştirilmesi daha sağlıklı gözükmektedir.

İnsanlar, algısal dünyayı oluşturan farklı gerçeklikleri anlamlar yardımıyla üretmektedirler. Bu gerçeklikler insanların bu anlamları nasıl yarattığıyla ilişkili olduğundan, incelenen gerçekliklerin farklı tanımsal seçeneklerin bir yorumu olduğunu söylemek mümkündür (Berg ve Lune, 2015). Nitel veri analizi yöntemleri, gözlenebilir tek bir gerçek olmadığını, bunun yerine bir olayın farklı şekillerde yorumlandığını ve anlamlandırıldığını varsayarak, sosyal gerçekliğin içerisinde saklı kalmış olan bilginin derinlemesine incelenerek ortaya çıkartılmasını amaçlamaktadır (Golafshani, 2003; Özdemir, 2010; Merriam, 2013).

Nitel araştırma yöntemleri, katılımcıların subjektif gerçekliklerini ve deneyimlerini doğal ortamlarında inceleyerek karmaşıklığı çözmeye, bakış açılarını açıklamaya ve mevcut durumu yansıtmaya odaklanan tümevarımsal özellikleriyle öne çıkmaktadır (Creswell, 2003; Yıldırım ve Şimşek, 2003; Büyüköztürk vd., 2010; Krespi vd., 2008; Çokluk vd., 2011; Patton, 2015). Dey'e (1993) göre nicel araştırmanın aksine nitel veri analizi, insanların olgulara yükledikleri anlamlara ve olayları nasıl nitelediklerine cevap arayan bir yöntemdir (Özdemir, 2010). Bu tip araştırmalarda sosyal etkileşimin temeli olan dil, merkezde yer alırken gözlemler, metinler ve görüşmeler dile dayanmaktadır (Punch, 2011). Nitel veri analizinde, araştırmacı verileri tekrar tekrar inceleyerek yapıları, kategorileri, açıklamaları ve yorumları ortaya çıkararak olgunun doğasını yansıtmaktadır (Patton, 2015). Bunun sonucunda araştırmacı, sahadan elde ettiği verilerle saklı duran gizil bilgiyi keşfetmeye ve ortaya çıkartmaya ve kuram oluşturmaya çalışır (Özdemir, 2010).

Nitel araştırma yöntemleri çok sayıda yaklaşımla gerçekleştirilebilmektedir. Tesch (1990) desenler, veri analizi ve disiplinler oryantasyona ayrılan 45 yaklaşımdan bahsetmektedir. Patton (2015), etnografik ve gömülü (örtük) teori başta olmak üzere onaltı (16) farklı teori olduğunu vurgularken, Denzin ve Lincoln (2005) durum

çalışması, etnografi, gömülü (örtük) teori, yaşantı ve öyküsel yaklaşım, katılımcı ve klinik araştırmalar stratejilerinin üzerinde durmuştur. Creswell (2003), çok sayıda seçenek ve yaklaşımın yer aldığı nitel çalışmaların nasıl sınıflandırılacağı ile ilgili ortak bir olmadığını vurgularken öyküsel araştırma, fenomenoloji, gömülü (örtük) teori, etnografik ve örnek olay da dahil olmak üzere beş yaklaşımı tanımlamıştır (Merriam, 2013). Bu çalışmada gömülü (yerleşik) kuramdan faydalanmak pazar belirsizliği koşullarında esneklik ve tepki verebilirlik becerilerine dair tatminkar bir kuramın olmaması ve meselenin yeterince anlamlandırılmaması nedeniyle tercih edilmiştir (Punch, 2011). Gömülü kuram ilk aşamada verilerin okunması ve karşılaştırılmasından sonra birbiri ile ilişkili verilerin belirli kavram ya da kategoriler altında toplanmasını içermektedir (Denzin ve Lincoln, 2005). Daha sonra ikinci aşamada kavram ve kategorilere dayanan ana temaları ve bu temalar çerçevesinde katılımcıların bakış açılarının kategoriler altında ortaya koyarak anlam çıkarılmasına dayanır (Özdemir, 2010). Gömülü teorinin diğer yaklaşımlardan farkı verilerle temellendirilmiş bir kuram oluşturmak için işlemler gerçekleştirilmesidir (Punch, 2011; Merriam, 2013). Gömülü teorinin iki temel prensibi değişim ve bütünleşik yaklaşımdır. Değişim prensibi olguların koşullara göre değişebilmesine dayanması, bütünleşik yaklaşım prensibi ise kişilerin değişen koşullara ve kendi davranışlarının sonuçlarını bir arada değerlendirilmesidir (Baş ve Akturan, 2008). Araştırma yapılan konu hakkında tatminkar bir kuramın olmayışı ve çalışmanın geliştirilmeye açık yapısı bu yaklaşımın seçilmesinde etkili olmuştur (Punch, 2011).

Nitel araştırmalar çok sayıda yöntem ve kaynak kullanarak, insan deneyimlerine ilişkin sözlü ve yazılı anlatımları ya da kayıtları incelerler (Punch, 2011). Birçok veri toplama tekniği aynı projede kullanılabilirle beraber verilerin toplanmasında kullanılabilecek dört temel yöntem öne çıkmaktadır. Bunlar, odak grup görüşmesi, katılımcı gözlem, görüşme ve dokümanlardan elde edilen verilerin tasnifi ve kategorileştirilmesiyle saklı kalan temaların ortaya çıkarılmasına ve raporlanmasına dayanan içerik analizidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003; Özdemir, 2010; Punch, 2011).

Belirsizliğin kendine has yapısı nedeniyle pazar belirsizliğine dair soruların anlaşılmasında sorunlarla karşılaşılabilme ihtimali bulunmaktadır. Bununla beraber araştırmanın katılımcıların bakış açılarına ve sosyal gerçekliklerine dayanması veri toplama aşamasında seçilecek yöntemin önemini de arttırmaktadır. Bu nedenle örnekleme yer alan kişilerin soruları istenen düzeyde anlamasına ve verilerin ayrıntılı ve derinlemesine toplanabilmesine imkan sağlayan görüşme yöntemi veri toplamak için tercih edilmiştir.

Görüşme yöntemi, sosyal bilimlerde en sık tercih edilen veri toplama yöntemlerinden biridir (Punch, 2011). Amaçlanan sosyal gerçekliğe dair bilgiyi toplamaya çalışan görüşmeci ve bilgiye sahip kaynağın sohbeti şeklinde gerçekleşir. Görüşme, görüşmeyi yapan kişi özelliklerinden etkilenebileceği için araştırmacı veri toplama aşamasında dikkatli olmalıdır. Görüşme yöntemi, konuşma ve dinleme temel becerilerinin yanı sıra duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyuta sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Görüşmeler esnasında araştırmacının çoğu zaman için “neden” sorusunu sorması gerekmektedir (Merriam, 2013; Patton, 2015). Böylece, katılımcıların kendi deneyimlerini, bakış açılarını, düşüncelerini ve anlamlandırmalarını kendi dilsel ifadeleriyle aktarmalarına olanak sağlanmış olur (Büyüköztürk vd., 2010; Baş ve Akturan, 2008; Türnüklü; 2000). Bununla beraber görüşme esnasında önceden düşünülmeyen konularda açıklama yapabilme ve ek sorular sorarak veri toplama sürecine yeni bir yön verebilme imkanı da bulunmaktadır (Creswell, 2003; Yıldırım ve Şimşek, 2003)

Görüşme tekniği, veri toplamak için kolay bir yöntem olarak görülebilmesine rağmen bazı dezavantajları nedeniyle yürütülmesi çok da basit değildir (Berg ve Lune,2015). Görüşme tekniğinin başlıca dezavantajları (Creswell, 2003; Büyüköztürk vd., 2010)

- Yüksek maliyet ve zaman alıcı olması nedeniyle kısıtlı sayıda örnek toplanabilmektedir.
- Bulguları değerlendiren araştırmacılara bağlı olduğundan yanlılığa açıktır ve verilerin kalitesi araştırmanın yeteneğine bağlıdır,

- Görüşmecinin eğitilmesi ve verilerin analizinin zaman alması,
- Katılımcı kabul görmek ya da beğenilmek içgüdüğü ile cevaplar üretebileceğinden araştırmacının yüksek dikkat ve özenle davranması gerekmektedir,
- Görüşme süresinin uzaması ya da kısa tutulması durumunda elde edilen verilerin standardizasyonunun sağlanması,
- Araştırmacının görünüşü, beklentileri, ses tonu ve davranışları katılımcıyı etkileyebilir ve verilerin kalitesine zarar verebilir.

Görüşme yönteminin dezavantajları bulunmasına rağmen görüşmelerin yürütülmesi esnasında sürelerin dikkatli planlanması ile oluşabilecek olumsuzlukların önüne geçmek ve kaliteli veri toplamak mümkün olacaktır. Görüşme yönteminde, hem araştırmacı hem de katılımcı kendilerini daha rahat hissetmesi görüşmenin günlük bir konuşma havasında geçmesini sağlar. Elde edilen rahatlık katılımcının görüş ve düşüncelerini açık yüreklilikle detaylandırması ve bilgilerini aktarması açısından rahat bir ortam sağlar (Rubin ve Rubin, 2005).

Görüşme yöntemi sürecinde, araştırmacı çalışmasını üç ayrı şekilde yürütebilmektedir. Bu kapsamda görüşmeler yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış olmak üzere üç başlıkta incelenebilir (Punch, 2011; Berg ve Lune, 2015). Görüşme yöntemlerinin sınıflandırılmasında araştırmacının konu hakkında belirlediği süreçlere ne kadar bağlı kalacağı görüşmenin sınıfını belirler (Creswell, 2003). Belirlenen süreç çoğu zaman soru protokolü olabilir, fakat süreçlere bağlı kalmak araştırmacının esnekliğini azaltırken konunun dağılmasına imkan vermeyecek ve görüşme süreci rahat yürütülebilecektir (Merriam, 2013; Berg ve Lune, 2015). Öte yandan protokol sorularının sadece bir yön gösterici olarak kullanılmasıyla gerçekleştirilen görüşmeler daha rahat yürütülebilecek, ek sorular sorarak ilgi uyandıran başlıklar altındaki örtük bilgi araştırılabilecektir. Bu tip görüşmelerde katılımcıların konuya bağlılığının sağlanması ve görüşmenin kontrolü açısından araştırmacının daha titiz davranması gerekmektedir (Denzin ve Lincoln, 2005).

Pazar belirsizliği algısının işletmenin kendi iç dinamikleriyle, becerileriyle ya da yöneticinin deneyim veya bakış açısı vb. pek çok alternatif faktör ile ilişkilendirilebilme ihtimali bulunmaktadır. Bununla beraber görüşmeler esnasında her işletmenin özelliklerinin ve yöneticilerinin deneyimlerinin de farklılıklar göstermesi standart soru protokolü ile çalışılmasını zorlaştırmaktadır. Bu kapsamda pazar belirsizlikleri altında işletmelerin beceri kullanımlarında görülen farklılıkların altında yatan nedenlerin ortaya çıkarılması amacına bağlı olarak gerçekleştirilecek derinlemesine görüşmelerin yarı yapılandırılmış protokol ile yapılması uygun bulunmuştur.

Araştırma kapsamında hazırlanan soru protokolü aşağıda belirtilen temel sorulara dayandırılarak hazırlanmıştır;

1. Kültür balıkçılığı sktrnn işleyişini anlatabilir misiniz?
2. Belirsizlik nedir ve belirsizlik-risk kavramları sizin için ne ifade ediyor?
- 3.Çalıştığımız sktrde karşılaştığınız pazar belirsizliklerini bulunduğumuz değerlendirir misiniz? rnek vererek açıklayabilir misiniz?
- 4.Faaliyet gösterdiğiniz pazarda karşılaştığınız belirsizliklere karşı işletme stratejileriniz nasıl hazırlanmaktadır?
- 5.Çalıştığımız işletmenin pazar belirsizliği karşısındaki esneklik becerilerini ve kullanma düzeyini anlatabilir misiniz? rnek vererek açıklayabilir misiniz?
- 6.Çalıştığımız işletmenin pazar belirsizliği karşısındaki tepki verebilme becerilerini ve kullanma düzeyini anlatabilir misiniz? rnek vererek açıklayabilir misiniz?
- 7.Çalıştığımız işletmeye sahip olduğu esneklik ve tepki verebilme kabiliyetleri sağlayan temel özellikleriniz nelerdir? rnek vererek açıklayabilir misiniz?
- 8.2001/2008 krizini düşünerek o dönem için yaşanan belirsizlikleri, stratejilerinizi ve bugünü değerlendirebilir misiniz?

Soru protokolü hazırlanırken öncelikle katılımcıların sktr nasıl değerlendirdiklerini ve süreçleri nasıl algıladıklarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Daha sonra belirsizlik ve risk kavramlarının katılımcılar açısından nasıl algıladıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların belirsizliklerle ilgili örnekler vermesi istenmiş daha sonra bunlara

işletmenin esneklik ve tepki verebilme becerisi kapsamında nasıl çözümler ürettikleri sorulmuştur. Katılımcıların gizil bilgileri daha kolay anlatabileceği düşünülerek örnek hikâyeler anlatması tercih edilmiş böylelikle saptamalar yapmak kolaylaşmıştır. Görüşmenin yarı yapılandırılmış özelliği itibarıyla sorular mülakatın gidişatına değişiklikler göstermiştir.

3.2.2. Araştırmanın Varsayımları-Kısıtları

Araştırmanın konusu ve yöntemi bağlamında bazı temel varsayımlar belirlenerek çalışmada elde edilen bulguların belirli standartlarla değerlendirilmesi gerekliliği bulunmaktadır. Ayrıca araştırmanın kısıtları ile elde edilen bulguların sınırları da belirlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki temel varsayımlar,

1. Pazar belirsizliği genel çevresel belirsizlik, endüstri ve firma temelinde olmak üzere üç boyutta incelenebilmektedir. Araştırmanın temel amacının pazar belirsizliği karşısında esneklik ve tepki verebilme becerilerinin kullanımına yönelik sektörel bir model oluşturmak olması itibarıyla bir genelleme yapılabilmesi adına firma düzeyinde karşılaşılan belirsizlikler, her firmanın farklı özelliklere sahip olabileceği de göz önünde tutularak değerlendirmeye alınmamıştır.
2. Araştırma, işletmelerin esneklik ve tepki verebilme becerilerini pazar belirsizliği boyutlarında analiz etmeyi amaçlamasına rağmen işletmeler tek bir karar noktasına bağlı davranış göstermezler. İşletmelerin karar alma süreçlerinde, farklı departmanlardaki farklı yöneticiler rol almakta ve işletme stratejileri diğer departmanlar ve karar vericilerden de etkilenmektedir. Dolayısıyla her yöneticinin belirsizlik algısı subjektiflik içerdiğinden farklılık gösterecek fakat işletme ortak kararlar esneklik ve tepki verebilme becerisinin kapasitesine göre davranış göstermeye çalışacaktır. Araştırma kapsamında pazar belirsizliği konusu incelenmektedir. Bu durumun etkilerini minimize edebilmek ve

işletmenin davranış ve kabiliyetlerini yansıtabilmesi için pazarlama ve satış departmanında ya da işletmenin en üst düzey/son karar vericisiyle görüşülmeye özen gösterilmiştir. Yöneticinin verdiği kararlar ve belirsizlik algısının işletmenin belirsizlik algısını yansıttığı ve işletmenin becerilerini yönlendirdiği kabul edilmiştir.

3. Araştırma İzmir ilinde faaliyet gösteren ve kültür balıkçılığı yapan firmalarla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında farklı boyut, yapı ve özellikteki firmalar ile görüşülmüştür. Görüşülen firmaların evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
4. Araştırma evreninde görüşülen yöneticilerin görüşme boyunca içtenlikle yanıt verdiği ve katılımcıların verdikleri cevapların firmanın genel görüş ve stratejilerini yansıttığı kabul edilmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde karşılaşılan temel kısıtlar;

1. Yapılan araştırma İzmir ili sınırları içinde kültür balıkçılığı alanında faaliyet gösteren firmaların görüşleri ile sınırlandırılmıştır.
2. Kültür balıkçılığı firmalarının İzmir ili içinde çok farklı coğrafi konumlarda bulunması, görüşülmeye çalışılan yöneticilerin en üst düzey karar alıcı niteliklerinde bulunması zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik anlamında örneklemden verilerin toplanmasını zorlaştırmıştır.
3. Karar alıcıların sektördeki yüksek rekabet nedeniyle işletme becerileriyle ilgili konuşmak konusunda çekinceleri olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle çalışma kapsamında görüşülen firma ve yöneticilerin isimlerine yer verilmemiştir.

Araştırma yukarıda belirtilen varsayımlar ve kısıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmiş olup elde edilen veriler bulgular kısmında yorumlanmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu bölümde, işletmelerin pazar belirsizliği koşullarında esneklik ve tepki verebilirlik becerilerinin analiz edileceği gıda sektörünün kültür balıkçılığı alanına ilişkin bilgiler, kültür balıkçılığı alanının seçilme nedenlerinin yanı sıra seçilen örneklem evreni, verilerin toplanması, analizi ve işlenmesi sürecine yönelik bilgiler verilecektir.

3.2.3.1. Araştırma Evreninin Seçimi

Pazar belirsizliklerinin yapısı ve kaynakları sektörel bazda önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Sektörel dinamiklere bağlı olarak bazı sektörlerde değişim hızı yüksekken bazılarında değişimler yavaş gerçekleşebilmekte, ya da pazara etki eden faktör sayısına ve faktörlerin gücü pazardaki karmaşıklığın boyutlarını arttırarak pazara yönelik belirsizlik algısını etkileyebilmektedir. Bununla beraber belirsizliğin subjektif özelliği de dikkate alındığında araştırmanın amaçları bakımından, seçilecek sektörden geçerli ve güvenilir bilgiler elde edilmesi önem kazanmaktadır. Bu nedenle sektör seçiminde ikincil kaynaklardan da yararlanarak araştırmanın, çevresel belirsizliklerin yoğun yaşandığı ve pazara etkilerinin gözlemlenebileceği gıda sektörü üzerine yapılması uygun bulunmuştur.

Gıda sektörü tarımsal olarak tanımlanan toprak ve sudan elde edilen hammaddenin işlenerek kaliteli, sağlıklı gıda ve içecek ürünleri haline getirilmesi ve bu ürünlerin pazara sunulması süreçlerini içermektedir. Gıda ürünleri sektörünün girdi katmanında her türlü tarımsal kaynak (bitkisel ve hayvansal üretim ile su ürünleri) bulunmaktadır (Gıda ve İçecek Sektörü Raporu, 2013). Üretim katmanında birincil üreticiler ham ürünü (girdi) ortaya çıkarmaktadır. Daha sonra birbiri ile ilişkili olan; geçiş, işleme ve satış katmanları (değer zincirinin aşamaları) yer almaktadır. Geçiş katmanı ürünün üreticiden, işleyiciye geçmeden önce saklanması ve depolanmasına ilişkin katmandır. İşleme katmanında ham ürünler son kullanıcıların tüketebileceği ürün haline getirilir ve pazarlama katmanında, dağıtım ağına sahip şirketler vasıtasıyla çeşitli markaların altında tüketiciye sunulmaktadır (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Rekabet Gücü Temel

Bulgular Raporu, 2014). Kaynakların temininden başlayarak tüketiciye kadar devam eden bu süreçte ürünlerin sağlıklı bir şekilde tedarikinden üretim süreci sonuna kadar enerji kullanımı, kaynak planlaması, ürünlerin satışı, ambalajlaması ve dağıtım kanallarından müşteriye ulaştırılmasına kadar pek çok değişken bulunduğu görülmektedir.

Sanayi Genel Müdürlüğü'nün 2013 yılında hazırladığı "Gıda ve İçecek Sektörü Raporu"na göre bilim ve teknolojiadaki baş döndürücü gelişmelerin de etkisiyle sektörde önümüzdeki yıllarda gerçekleşmesi beklenen ve öne çıkacak başlıca gelişmeleri ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Gıda ve İçecek Sektörü Raporu, 2013);

- Nanoteknolojiler uygulanacak, üretimde robotların kullanılması,
- Ürünler bazında ülkeler özelleşecek, kalite ve marka bilincinin yaygınlaşması,
- Çevre bilinci yaygınlaşacak ve doğal kaynaklar korunacak, atıkları yeni ürünlere dönüştüren yöntemlerin geliştirilmesi, yayım ve eğitim çalışmaları hız kazanması,
- Artan nüfusun beslenmesi için yoğun üretim kaçınılmaz olarak sürdürülmesi,
- Ürün çeşitliliği ile fonksiyonel gıdaların talep ve tüketimleri artması,
- Gıda endüstrisinde ısıtıl işlem gibi geleneksel teknolojilerin yerine besin elemanlarını daha az tahrip eden çevre dostu teknolojiler kullanılması,
- Tarımsal ürünler dolayısıyla gıdalar daha az hacimde daha yüksek besleyici değerde üretilebilmesi, endüstriyel üretimlerde konsantre ürünler geliştirilebilmesi,
- Akıllı mutfak donanımlarının kullanımı yaygınlaşacak ve bunun, gıdaların hazırlanış biçimleri üzerinde etkisinin artması,
- Gıdaların hijyenik kalitesi, işlenmesi, sınıflandırılması ve paketlenmesinde, biosensörler ve çok amaçlı enzimlerden yaygın ve etkin bir biçimde yararlanılması ve
- Tekelleşme eğilimleri artmasıdır.

Pazar belirsizliğinin ana nedenlerinden olan gelecekte yaşanacak gelişmelerin ve etkilerinin öngörülememesi kapsamında yukarıda verilen ve gerçekleşmesi beklenen olayların sektöre yön vermesi beklenmektedir. Gıda ve içecek sektörüne yönelik yukarıda belirtilen gelişmelerin önemli çoğunun gerçekleşmeye başladığı bilinmekle beraber kalan çoğu faktörün etkilerinin de ülkemizde yavaş yavaş görülmeye başladığı söylemek mümkündür.

Gıdanın, insan yaşamının en temel ihtiyacı olması ve toplum sağlığı açısından kritik önem taşıması, gıda üretim-tüketim zincirini günümüzün en önemli konularından biri haline getirmiştir. Araştırma kapsamında ana sektör olarak gıda sektörünün seçilmesinde etkili olan temel noktalar;

- Gıda sektörünün sosyal, ekonomik, teknoloji, doğal, politik ve yasal belirsizliklerin tümünden etkilenen yapısı,
- Mevcut durumda gıda sektöründe yaşanan belirsizlikler yanı sıra beklenen değişimlerin gerçekleşmesiyle beraber sektördeki karmaşıklık seviyesinin değişimine bağlı olarak belirsizlik düzeyinin de artması beklentisi,
- Gıda sektörünün doğrudan son tüketici ile interaktif bir yapıda olması itibariyle arz-talep dengesi üzerindeki etkilerin kolay incelenen yapısı,
- Gıda güvenliği, organik tarım vb. trendlerin pazarda hızlı kabul görmesi ve pazara dinamik bir yapı kazandırması,
- Ege Bölgesi ve İzmir’de araştırma evrenini temsil edebilecek sayıda işletmeye ulaşma imkânının bulunması sayılabilir.

Gıda sektörünü araştırma açısından uygun bir yapıda olmasına rağmen, sektörün çok geniş bir kapsamda faaliyet gösterdiği görülmektedir. “Gıda Ürünleri İmalatı”; etin işlenmesi ve saklanması ile et ürünlerinin imalatı; balık, kabuklu deniz hayvanları ve yumuşakçaların işlenmesi ve saklanması; sebze ve meyvelerin işlenmesi ve saklanması; bitkisel ve hayvansal sıvı ve katı yağların imalatı; süt ürünleri imalatı; öğütülmüş tahıl ürünleri, nişasta ve nişastalı ürünlerin imalatı; fırın ve unlu mamuller imalatı; diğer gıda maddelerinin imalatı ve hazır hayvan yemleri alt başlıklarından oluşmaktadır (www.iaosb.org.tr; erişim tarihi:20.08.2015). Sektörün çok geniş bir kapsamda faaliyet

göstermesi ve alt sektörlerin kendi aralarında farklı dinamiklere sahip olması nedeniyle araştırmanın amaçlarına ulaşılabilmesi için tüm gıda sektörü yerine araştırma alanı kültür balığı yetiştiriciliği ve satışı ile sınırlandırılmıştır.

Birleşmiş Milletler Tarım ve Gıda Örgütü'ne (FAO) göre, su ürünleri yetiştiricilik sektörü son on yıl da dünya çapında en çok gelişen gıda üretim sektörü olmuştur. Özellikle doğal stokların giderek azalması ve hızla artan insan nüfusun protein ihtiyacının karşılanması açısından kültür balıkçılığının önemini artırması sektöre dinamik bir yapı kazandırmıştır. Kültür balıkçılığı alanının özellikleri ve pazar dinamikleri incelendiğinde araştırma açısından pazar belirsizliklerinin gözlenebileceği özelliklere sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle “balık, kabuklu deniz hayvanları ve yumuşakçaların işlenmesi ve saklanması” alt grubunda yer alan “Kültür balıkçılığı” alanı uygulama için seçilmiş ve incelemeye alınmıştır. Kültür balıkçılığı, suda yaşayan canlıların hayatlarının belirli aşamalarında çiftlikler ya da koruyucu alanlarda kontrollü olarak beslenmesi, üretilmesi ya da çoğaltılması işlemleri olarak tanımlanmaktadır (Naylor vd., 2001; Nwachukwu ve Ike, 2005; www.fao.org, erişim tarihi: 20.04.2015). Literatürde “kültür balıkçılığı” kavramının çoğu zaman “yetiştiricilik” veya “akuakültür” kelimeleri ile eşanlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Araştırma kapsamında da kültür balıkçılığı ile yetiştiricilik kavramları eşanlamlı olarak kullanılmıştır.

Kültür balıkçılığının araştırma alanı olarak diğer gıda alt bölümlerine göre tercih edilmesinde öne çıkan faktörler ise;

- Belirsizliğin zamana ve geleceğe bağlı etkilerinin kültür balıkçılığı alanında diğer alt sektörlerle göre çok daha kolay gözlenebilmesi,
- Kültür balıkçılığının kendine has dinamikleri ve sorunları nedeniyle, bu alanda çalışan firmaların pazar koşullarına uygun esnek ve tepki verebilir bir karar alma ihtiyacı duyması,
- Çevresel belirsizlik faktörlerinin kültür balıkçılığı alanında gözlemlenebilir oluşu,

- Türkiye'nin balıkçılık anlamında geniş imkanlara sahip olmasına rağmen üretim ve tüketimde karşılaşılan belirsizliklerin fazlalığı,
- Türkiye'nin kültür balıkçılığı alanında Avrupa'da hızla gelişmesine rağmen iç piyasada aynı başarıyı yakalayamaması,

olarak sıralanabilir.

3.2.3.2.Balıkçılık Sektörünün Dinamikleri ve Türkiye’de Kültür balıkçılığı

3.2.3.2.1.Dünya ve Türkiye Balıkçılık Sektöründe Kültür Balıkçılığının Yeri

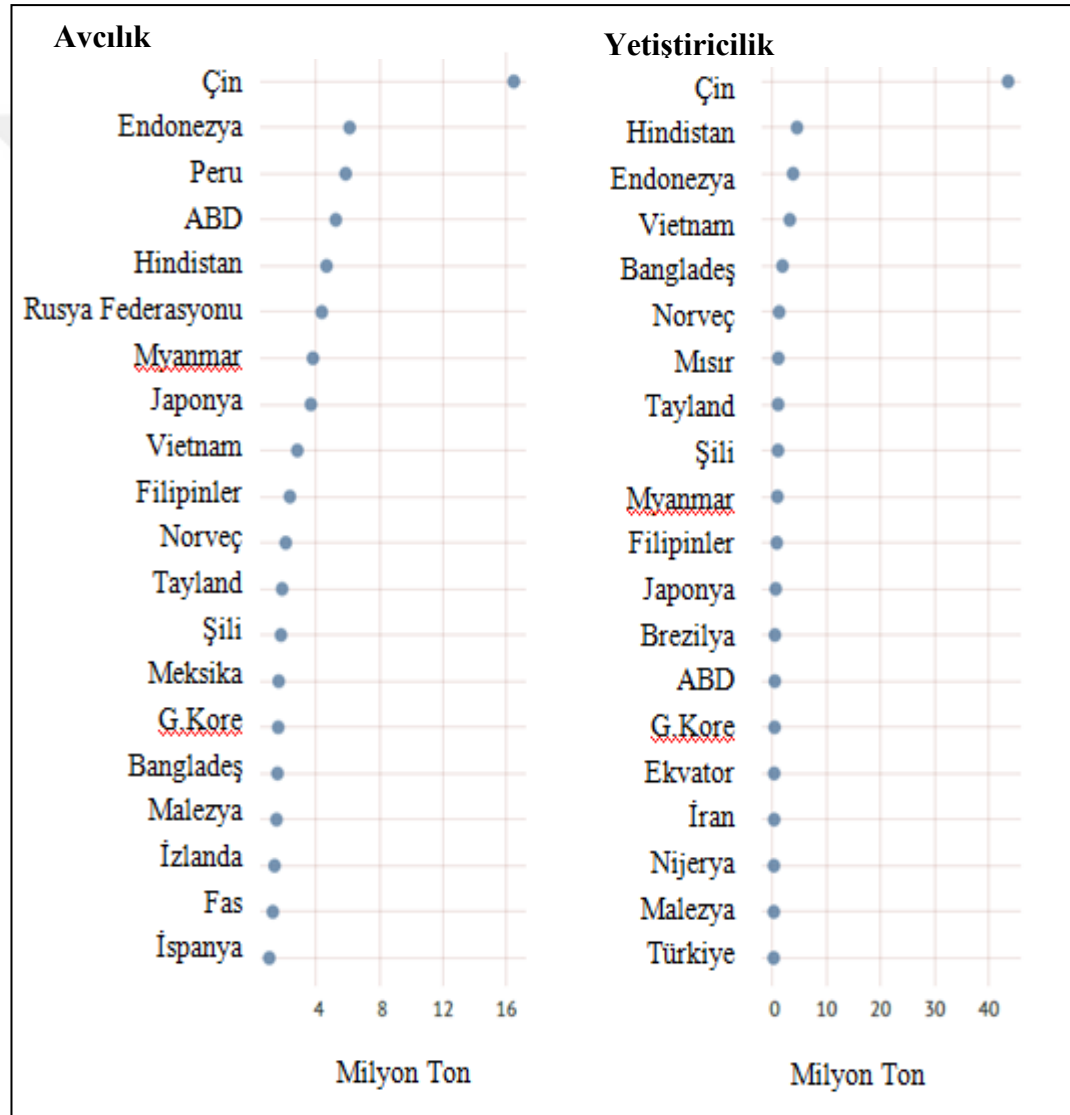
Su ürünleri özellikle de balık insanoğlunun en önemli gıda maddelerinin başında gelmektedir. İnsan nüfusundaki artışa bağlı olarak gıdaya duyulan ihtiyaç balıkçılık sektörüne de yansımış teknolojik imkanların gelişmesine bağlı olarak balıkçılık yöntemlerinin de geliştiği görülmeye başlamıştır. Balıkçılık sektörü avcılık ve yetiştiricilik (Kültür balıkçılığı) olmak üzere iki yolla yapılabilmektedir. İnsan nüfusunun artması, gıda ihtiyacı ve beklentilerinin sadece avlanma faaliyetleri ile karşılanamaması, yetiştiricilik faaliyetlerinin daha fazla önem kazanmasına yol açmıştır (Little ve Edwards, 2003; Beveridge, 2013). Önceleri iç sularda yürütülen yetiştiricilik faaliyetleri zaman içinde açık denize kaymaya başlamış daha yüksek kapasitede üretim miktarına ulaşmıştır

Dünya balıkçılık ürünleri toplam üretim miktarının 2013 yılında bir önceki yıla nazaran %3 artarak yaklaşık 163 milyon tona ulaşmıştır. Dünya toplam balıkçılık üretiminin %57’sini avcılık (93 milyon ton), %43’ünü ise kültür balıkçılığı (70 milyon ton) ile gerçekleştirilen üretim oluşturmaktadır (Balıkçılık Sektör Raporu Ve Global Su Ürünleri Fuar Raporu, 2015).

Dünya su ürünleri üretiminin %72’si yirmi ülke tarafından gerçekleştirilmekte olup, Çin 52 milyon ton üretim ile birinci sırayı almaktadır (bkz. Şekil 16). Aynı dönem Avrupa Birliği’nin su ürünleri üretim miktarı ise 15.305.000 ton seviyesinde kalmıştır (Türkiye’de ve Dünya’da Su Ürünleri Üretimi,2014). Kültür balıkçılığının bölgesel dağılım incelendiğinde, Asya’nın %89,1 ile en önemli üretici olduğu, bu kıtayı %4,4 ile

Amerika, %4,0 ile Avrupa, %2,3 ile Afrika ve %0,3 ile Okyanusya'nın izlediği görülmektedir (Balıkçılık Sektör Raporu ve Global Su Ürünleri Fuar Raporu, 2015). Kültür balıkçılığının önemli bir kısmının Asya kıtasında gerçekleştirilmesi ve kültür balıkçılığı alanında önde gelen ülkelerin çoğunun gelişmekte olan ülkeler olması da dikkat çekicidir.

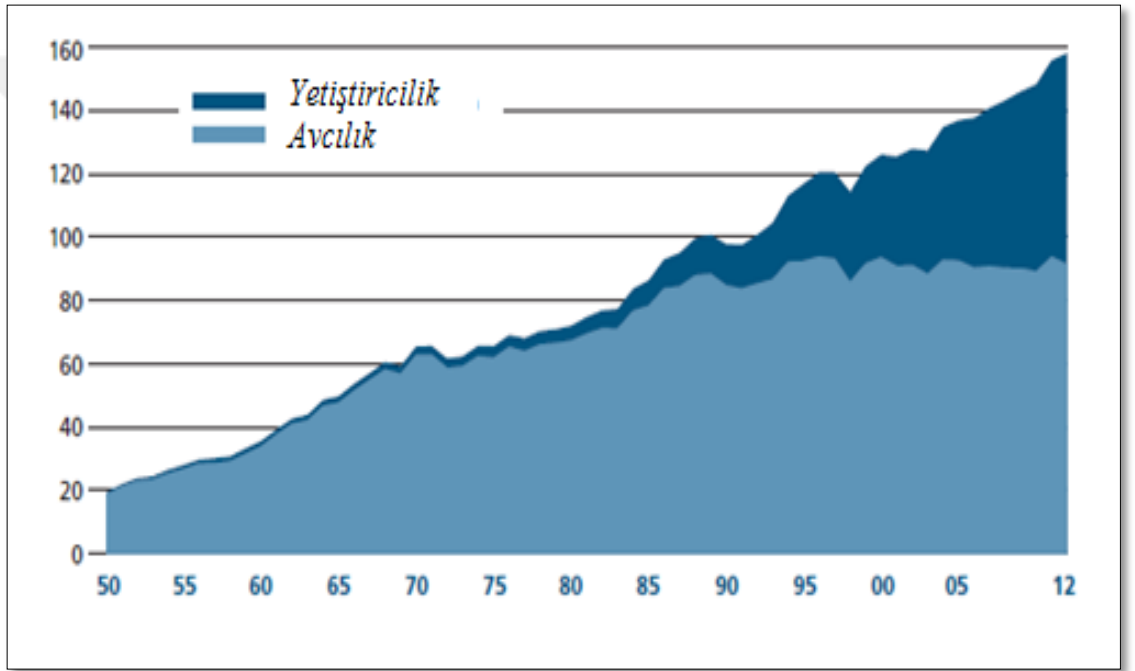
Şekil 16.Su Ürünleri Üretiminde İlk 10 Ülke (Milyon Ton)



Kaynak: FAO Statistical Pocketbook (2015), s.32.

Şekil 17’de görüldüğü üzere, üretimde, avlanabilir stok miktarı sınırına ulaşılması ve denizlerde aşırı avcılık kapasitesinin ulaşılması nedeniyle balıkçılık sektörünün ekonomiye katkısının giderek azaldığı dikkat çekmekte ve balıkçılık alanında gelişmiş ülkelerin bu kapsamda önlem almaya çalıştıkları görülmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere avcılık sektörünün kapasite sınırına yaklaşılması nedeniyle gerçekleşen balık hasadı miktarlarındaki artış da giderek yavaşlamaktadır (FAO,2015).

Şekil 17. Yıllara Göre Dünya’daki Balık Hasadı Miktarı

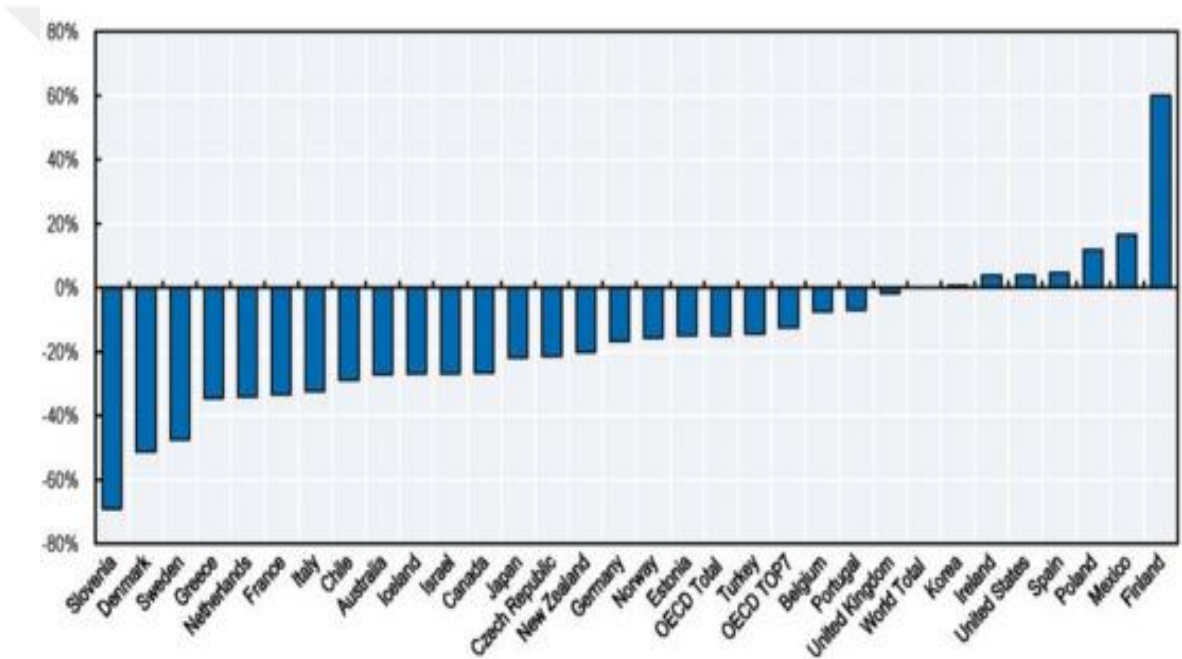


Kaynak: FAO (2014), The State of World Fisheries and Aquaculture, s.3.

Bunun yanında, avcılık ile gerçekleştirilen üretimin gemi kapasitelerini arttırarak ya da hükümetlerin sağladığı desteklerle arttırılması da ters etki yaratmıştır. Hükümetin sağladığı desteklerin amaçlarına uygun kullanılmaması yanında diğer ülkeler tarafından haksız rekabet olarak değerlendirilmesi ayrıca kapasitesi arttırılan gemilerin doğaya zarar verir yapıya ulaşması sonucu, balıkçılık sektöründe yeni önlemlerin alınmasını gerektirmiştir. Öyle ki, Dünya Bankasının yaptığı çalışmaya göre, artan filo kapasitesi ile aşırı sömürülen balık kaynaklarının yarattığı ekonomik kayıpların yılda 50 milyar ABD \$ dolayına ulaşmıştır. (Su Ürünleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2013).

Balıkçılık alanında sektörün önde gelen OECD ülkelerinde hasat azalışı sonucu çok sayıda ülkede sürdürülebilir ve ekonomik balıkçılık için fazla olan filo kapasitesinin azaltılmasına yönelik ülkesel programları uygulamaya koymuştur. Bu çerçevede, balıkçı gemisi sayısında Japonya % 9, Avrupa Birliği % 8 oranında azaltma gerçekleştirmiştir. Çin, Norveç, İzlanda ve Güney Kore azaltma programı uygulayan diğer ülkeler olmuşlardır (Su Ürünleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2013).

Şekil 18. OECD Ülkelerinde 2002-2013 Yılları Arasındaki Balık Hasadının Yüzdesel Değişimi



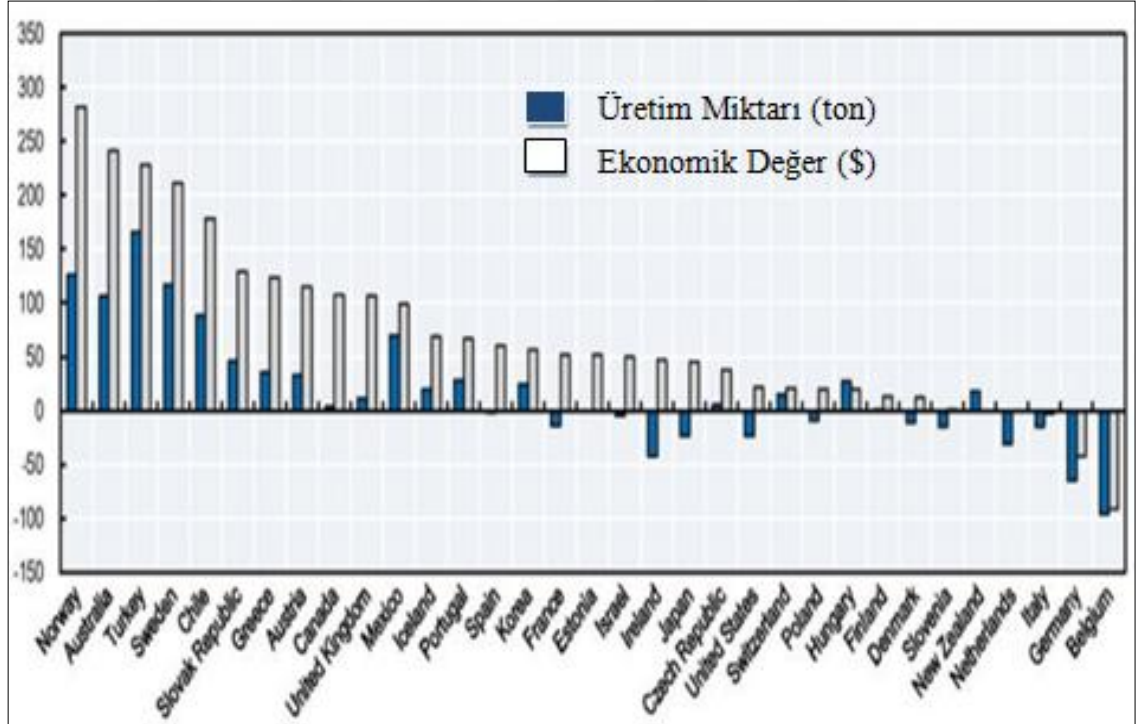
Kaynak: OECD Review of Fisheries: Policies and Summary Statistics 2015, s.14.

Avcılık sektöründe ortaya çıkan gelişmeler, sektörün önde gelen ülkelerinin de desteklemesiyle yetiştiricilik alanının önünü açmıştır. Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü'nün (FAO) rakamlarına göre, dünya kültür balıkçılığı üretiminin 2013 yılında bir önceki yıla nazaran % 5,3 artışla 70,2 milyon tona ulaşarak yaklaşık değer 150 milyar dolar seviyesinde değer yarattığı tahmin edilmektedir (Türkiye'de ve Dünya'da Su Ürünleri Üretimi, 2014). Günümüzde dünya su ürünleri üretiminin yaklaşık % 40'lık kısmı kültür balıkçılığı ile balık çiftliklerinde gerçekleştirilmekte olup 2030 yılında balık çiftliklerinden elde edilen su ürünleri miktarının avcılıktan elde edilen su ürünleri

miktarına eşit olacağı tahmin edilmektedir. Uzun vadede ise kültür balıkçılığına yapılan yatırımların artarak büyümesiyle yetiştiricilik sektörünün avcılık sektörünü geçeceği düşünülmektedir (ISUB Su Ürünleri Raporu, 2014)

Şekil 19’da OECD ülkelerinin kültür balıkçılığı alanında gerçekleştirdikleri artış incelendiğinde Türkiye’nin kısa bir dönemde çok hızlı bir üretim ve değer artışı kaydettiği görülmektedir. 2008 krizine rağmen sağlanan bu gelişme Türkiye’nin dünya balık pazarında ihracatını geliştirme şansını yaratmış ve Avrupa’nın en önemli balık tedarikçisi durumuna gelmesini sağlamıştır. Türkiye on yıllık bir periyotta üretimini % 166 oranında arttırmayı başarırken kültür balıkçılığında elde ettiği değer % 228 artmıştır (FAO, 2015).

Şekil 19.2003-2012 Yılları Arası OECD Ülkelerinde Kültür balıkçılığında Hasat Miktarındaki Değişim



Kaynak: OECD Review of Fisheries: Policies and Summary Statistics, 2015, s.14.

Türkiye’deki balıkçılık faaliyetleri incelendiğinde, üç tarafı denizlerle çevrili bir yarımada konumunda olan Türkiye’nin 8.333 km’lik kıyı şeridi ve 177.714 km

uzunluğunda nehirleri bulunmaktadır. Denizleri, gölleri, barajları, akarsuları ve kaynak suları ile su ürünleri potansiyeli olarak kaynaklarımızın toplam yüzey alanı yaklaşık 25 milyon hektardır ve bu rakam Türkiye'deki toplam tarım alanlarına yakındır. Türkiye'de de balıkçılık sektöründeki gelişmeler, Dünya genelindekine benzer bir trend izlemiştir. 1970'li yılların başına kadar sadece avcılık ağırlıklı gerçekleştirilen balıkçılık faaliyetleri, bu dönemden itibaren su kaynakları ve nehirler üzerine kurulan kara tesislerinde yetiştiricilik ile çeşitlenmeye başlamıştır 1987'den itibaren Ege ve Akdeniz'de çipura/ levrek balıklarının denizdeki kafeslerde üretimi başlamış fakat ilk onbeş yılda kayda değer bir gelişme kaydedilmemiştir (Gündoğdu vd.,2004). *“Türkiye’de su ürünleri yetiştiriciliği 1380 sayılı Su Ürünleri Kanunu’nun 13. maddesine göre Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı izni ile yapılmaktadır. Bakanlık, su ürünleri yetiştiriciliğinin daha düzenli yapılmasını sağlamak, çevre etkilerini asgari seviyede tutmak, sağlıklı ve kaliteli üretimi gerçekleştirmek amacıyla “Su Ürünleri Yetiştiriciliği Usul ve Esasları” adlı 11.10.1999 tarih ve 8300 sıra no SÜDB/1999-1 sayılı genelge uygulaması yerine, Avrupa Birliği Ortak Balıkçılık Politikası Müktesebatı uyum kuralları çerçevesinde “Su Ürünleri Yönetmeliği” 29.06.2004 Tarih ve 25507 Sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir* (Deniz Ticareti Dergisi, 2015). Türkiye’de kültür balıkçılığına yönelik kanun ve düzenlemelerin yetiştiricilik faaliyetleri başladıktan daha sonra gerçekleştirilmiş olması da dikkat çekicidir. 2004 yılında yürürlüğe giren hukuksal düzenlemeler ile su ürünleri üretimine uygun olan göl ve barajların yüzey alanlarının kullanılabilir alan olarak kazanımıyla önemli bir ivme sağlanmıştır. Bu dönemde iç su kültür balıkçılığı hızla gelişmeye ve yaygınlaşmaya başlamıştır (Kültür balıkçılığı Sektör Raporu, 2014).

Tablo 4’te görüldüğü üzere avcılığa bağlı üretimde sürekli bir dalgalanma görülürken 2003 yılından itibaren uygulanmaya başlayan üretim destek programları, kültür balığı yetiştiriciliğinin hızlanmasına ve gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Türkiye, komşularıyla kıyaslandığında balıkçı filosu açısından güç, sayı, teknoloji ve av araçları bakımından da üstün konumda olmasına rağmen avcılık ile arttırılabilecek maksimum kapasiteye yaklaşmış bulunmaktadır.

Tablo 4.Türkiye’deki Su Ürünleri Üretimi (Ton)

Yıllar	Avcılık			Yetiştiricilik			TOPLAM
	Deniz	İçsu	Toplam	Deniz	İçsu	Toplam	
2000	460.521	42.824	503.345	35.646	43.385	79.031	582.376
2001	484.410	43.323	527.733	29.730	37.514	67.244	594.977
2002	522.744	43.938	566.682	26.868	34.297	61.165	627.847
2003	463.074	44.698	507.772	39.726	40.217	79.943	587.715
2004	504.897	45.585	550.482	49.895	44.115	94.010	644.492
2005	380.381	46.115	426.496	69.673	48.604	118.277	544.773
2006	488.966	44.082	533.048	72.249	56.694	128.943	661.991
2007	589.129	43.321	632.450	80.840	59.033	139.873	772.323
2008	453.113	41.011	494.124	85.629	66.557	152.186	646.310
2009	425.275	39.187	464.462	82.481	76.248	158.729	623.191
2010	445.680	40.259	485.939	88.573	78.568	167.141	653.080
2011	477.658	37.097	514.755	88.344	100.446	188.790	703.545
2012	396.322	36.120	432.442	100.853	111.557	212.410	644.852
2013	339.047	35.074	374.121	110.375	123.019	233.394	607.515
2014	266.078	36.134	302.212	126.894	108.239	235.133	537.345

Kaynak: İMEAK, Deniz Ticareti Dergisi, 2015, s.8.

Türkiye’nin su ürünleri sektörü, mevcut balıkçılık kaynakları ve üretim gücüyle Akdeniz ülkeleri arasında üst sıralarda yer alması gerekmesine rağmen ekonomik olarak bu şansı son yıllarda yakalamaya başlamıştır (Şahin, 2011; Su Ürünleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2013). Tablo 4’te de görüldüğü üzere, 2005 ve 2008 yıllarında avcılık sektöründe ciddi düşüşler gerçekleşirken, yetiştiriciliğin hızla artmaya başladığı 2011 yılından itibaren avcılık sektöründeki üretim düşüş trendine girmiştir. Avcılık sektöründe gerçekleşen üretim düşüşüne bağlı olarak son beş yıllık periyotta Türkiye’nin toplam balık üretimi, artan kültür balıkçılığı üretimine rağmen miktar (ton) olarak azalmış fakat hacimsel olarak yükselmiştir (Saygı vd., 2015).

Tablo 5.Türkiye'nin Su Ürünleri İhracat ve İthalatı

Yıllar	İhracat Miktar (ton)	İhracat Değer (\$)	İhracat Değer (₺)	İthalat Miktar (ton)	İthalat Değer (\$)	İthalat Değer (₺)
2002	26.860	96.728.389	148.444.397	22.532	18.754.783	29.392.818
2003	29.937	124.842.223	186.152.895	45.606	32.636.120	48.123.816
2004	32.804	180.513.989	258.987.885	57.694	54.240.304	77.423.079
2005	37.655	206.039.936	277.963.150	47.676	68.558.341	92.425.248
2006	41.973	233.385.315	336.723.477	53.563	83.409.842	120.592.605
2007	47.214	273.077.508	356.293.408	58.022	96.632.063	126.432.371
2008	54.526	383.297.348	505.545.565	63.222	119.768.842	154.343.337
2009	54.354	318.063.028	494.899.926	72.686	105.822.852	163.633.104
2010	55.109	312.935.016	471.459.989	80.726	133.829.563	200.395.897
2011	66.738	395.306.914	664.333.252	65.698	173.886.517	290.826.203
2012	74.006	413.917.190	744.907.572	65.384	176.402.894	317.626.975
2013	101.063	568.207.316	1.083.243.678	67.530	188.068.388	359.490.196
2014*	115.682	676.092.136	1.481.760.957	77.545	198.255.737	435.650.641

Kaynak : TÜİK&BSGM, 2015

*2014 yılı değerleri geçicidir

*2013-2014 yılı ithalat rakamlarına hazırlanmış ve konserve edilmiş su ürünleri dahildir.

Tablo 5'te görüldüğü üzere Türkiye'nin su ürünleri ihracatı, 2014 yılında 676 Milyon \$ civarında gerçekleşmiştir. İhracat miktarının artışında 2007-2008 Küresel Finans krizinin etkisiyle Avrupa'nın önde gelen su ürünleri tedarikçileri olan İspanya, İtalya ve Yunanistan'da yaşanan ekonomik sıkıntılar nedeniyle üretim miktarlarının düşmesinin önemli etkisi olmuştur. Türkiye'nin en önemli ihraç balık ürünleri levrek, çipura, alabalık ve orkinos olup bu ürünler çiftliklerden toplandıktan hemen sonra ihraç edilmektedirler. Türk firmaları Dünya genelinde yaşanan kriz ortamını başarıya dönüştürerek Avrupa'nın en önemli balık ihracatçısı konumuna gelmiştir. Türkiye'nin en çok su ürünü ihraç ettiği ülkeler Hollanda, Almanya ve İtalya'dır. Avcılıkla gerçekleştirilen orkinos üretimi ana ihracatçılarımız arasında dördüncü sırada yer alan Japonya'ya yapılmakta olup, AB ülkeleri dışında, Lübnan, Rusya ve İngiltere ihracat gerçekleştirilen başlıca pazarlardır (TÜİK Su Ürünleri İstatistikleri, 2013). Avrupa ülkelerine ise yoğunlukla levrek ve çipura ihraç edilmektedir. Türkiye'nin ithalatı 2010 yılında 80.726 ton ve 106 Milyon Dolar seviyesinde gerçekleşmiş olup, Norveç yüzde 50'ye yakın bir oranla ana tedarikçimiz konumundadır. Fransa, İzlanda ve İspanya da

ithalat yaptığımız diğer ülkelerdir. Norveç ve Fransa'dan yoğunlukla uskumru, orkinos ve somon türleri ithal edilmektedir (Şahin, 2011).

Dünyada kişi başı ortalama balık tüketimi 19,2 kg, Avrupa Birliği'nde ortalama 24 kg, İspanya'da 40 kg, Yunanistan'da 23,1 kg, Fas'ta 28 kg, Mısır'da 11,2 kg, Tunus'ta 9,3 kg, iken Türkiye'de kişi başı yıllık ortalama balık tüketimi 7,6 kg'dır. Türkiye'nin su ürünleri bakımından zengin kaynaklarına rağmen balık tüketiminin Dünya, Akdeniz'deki komşuları ve AB ülkelerine göre ortalamanın çok altında kaldığı görülmektedir. Türkiye'de kişi başı yıllık su ürünleri tüketiminin özellikle sahil şeridinde ve büyük şehirlerde yaygınlaştığı (Karadeniz Bölgesi 25 kg., İstanbul, İzmir Ankara gibi büyük şehirlerde 16 kg.) iç kesimlere (Doğu ve Güney doğu Anadolu Bölgemizde 0.5 kg. dır.) gidildikçe tüketimin düştüğü belirlenmiştir (ISUB Su Ürünleri Raporu, 2014; Şahin, 2011)

Türkiye'de Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminde (2007-2013), balıkçılık sektöründe kaynak yönetimi, kaynakların korunması, veri toplama altyapısı, fiyatlandırma sisteminin iyileştirilmesi, balıkçı barınakları gibi altyapıların rehabilitasyonu konularına yer verilmiş olup sektörün üretim, ihracat, ithalat, talep ve tüketim durumu verilerle ortaya konulmuştur. 4 Mayıs 2007 tarih ve 5648 sayılı kanunla kurulan "Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK)" destek programlarının yürütülmesi görevini üstlenmiştir. Destek programları çerçevesinde "Su Ürünlerinin İşlenmesi ve Pazarlanması" ile "Kültür balıkçılığının Geliştirilmesi" kapsamında sağlanan hibe ve krediler sektörün gelişmesini hızlandırarak rekabet gücünün artmasını sağlamıştır. Denizlerde ve iç sularda sürdürülebilir balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği ile avcılığının esaslarını belirlemek ve bunları teşvik etmek amacıyla 2011 yılında Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'na bağlı "Balıkçılık ve Su Ürünleri Genel Müdürlüğü (BSGM)" kurularak balıkçılık ve su ürünlerine yönelik tüm faaliyetlerin bu kanal aracılığıyla sürdürülmesine başlanmıştır. Su ürünleri yetiştiriciliği sektörüne sağlanan kaynak 2012 yılına gelindiğinde yaklaşık 736 milyon TL'ye ulaşmıştır. (Su Ürünleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2013).

Sektördeki gelişmeler, 2007 yılı sonrası hızlanmış ve çeşitlenmiştir. Bu dönemde, balıkçılığın sürdürülebilirliği, stok miktarının korunması ve kıyılardaki çevresel kirliliği önlemek amacıyla bazı yasal düzenlemeler yapılmıştır (Su Ürünleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2013).

Bu çerçevede,

- Balık av yasağı tarihleri değiştirilmiş, av sezonu aralığı ağustos ayı sonu ile nisan ayı ortası olarak belirlenmiştir
- 26413 sayılı hassas alan tebliğine göre denizlerde kıyıya yakın sularda bulunan balık çiftliklerin açık ve derin sulara taşınması kararı alınmış,
- Yetiştiricilik sahalarının belirlenmesi ve kiralamalar konusunda mevzuatta değişiklikler yapılmıştır.
- Bazı balık türlerinin avlanma boyları arttırılmış,
- Gırgır avcılığında kıyıdan itibaren derinlik sınırı 24 m'ye çıkarılmış,
- Balıkçı gemisi sayısının azaltılmasına amacıyla destekler sağlanmış ve,
- Balıkçı gemilerinin izlenmesi ve kontrolünde önemli sayılacak adımlar atılmıştır.

Avrupa Birliği Ortak Balıkçılık Politikasına uyum amacıyla gerekli altyapı ve kurumsal kapasitenin oluşturulması, balıkçılık kaynaklarının ve deniz ekosisteminin sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik kurallar getirilmesinin de Türkiye'de balıkçılığın geliştirilmesi adına önemli kazanımlar sağlaması beklenmektedir (Şahin, 2011). Bu çerçevede Türkiye balıkçılık sektöründe kalite kontrol sisteminin kurulması, yönetim kalitesinin arttırılması, arz edilen ürünlerin menşei belgelerinin, sağlık sertifikalarının ve etiket bilgilerinin tamamlanması öncelikli beklentiler olarak belirlenmiştir (Doğan, 2011). Ekonomik boyutta ise 2007-2008 Küresel Finans krizi ekonomik yapıların zarar görmesine yol açarak tüketicilerin yaşam koşullarını ve harcama eğilimleri üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Tüketicilerin yanı sıra finansal kısıtların da etkisiyle kültür balıkçılığı alanında Türkiye'nin en büyük rakibi konumundaki Yunanistan'da pek çok tesise bankaların el koyması Türkiye'de balık yetiştiriciliği ile uğraşan firmalara önemli fırsatlar sunmuştur. Bununla beraber kriz

döneminde Türkiye’de de belirsizlikle başa çıkamayan ve stratejik tepki üretemeyen kültür balığı işletmelerinin yok olduğu veya sektör içinde konsolidasyonların artmaya başladığı görülmüştür (Dünya Gazetesi, 30.10.2013). Diğer taraftan, yetiştiricilik alanında faaliyet gösteren işletmelerin sektördeki teknolojik gelişmeleri takip ettikleri ve yeni teknolojileri kullanmaya yöneldikleri görülmektedir (Su Ürünleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2013).

Tablo 6.Türkiye’deki Su Ürünleri Yetiştiricilik Tesisleri

Kapasite Grubu (ton/yıl)	Deniz		İçsu		Toplam	
	Adet	Kapasite (ton/yıl)	Adet	Kapasite (ton/yıl)	Adet	Kapasite (ton/yıl)
0-50	171	4.036	1.397	22.431	1.568	26.467
51-100	20	1.700	110	9.710	130	11.410
101-250	18	3.385	172	34.050	190	37.435
251-500	74	25.098	126	55.003	200	80.101
501-1000	71	59.784	137	119.861	208	179.645
1001+	66	129.670	3	7.400	69	137.070
TOPLAM	420	223.673	1.945	248.455	2.365	472.128

Kaynak :BSGM, www.tarim.gov.tr, erişim tarihi: 20.04.2015

Tablo 6’da görüldüğü üzere 2014 verilerine göre Türkiye’de su ürünleri yetiştiriciliği yapılan tesis sayısı 2.365 adet olup, bunun 1945 adedi iç sularda, 420 adedi ise denizlerde faaliyet gerçekleştirmektedir. Tesislerin önemli bir kısmı 1000 ton ve altındaki küçük ölçekli çiftliklerden oluşmaktadır. Deniz kültür balıkçılığı faaliyeti yoğun olarak Ege Denizi’nde gerçekleştirilmektedir. Balık üretim tesisleri olarak Muğla ili yaklaşık %41’lik oranla miktar ve kapasite yönünden ilk sırada yer alırken, İzmir ili % 13 ile ikinci sırada, bunları küçük miktarlarla Bilecik, Kayseri, Çanakkale, Antalya, Aydın, Trabzon, Rize, Ordu, Denizli, Samsun, Kahramanmaraş, Isparta, Hatay ve Burdur illeri izlemektedir. İç sularda üretim tesislerinin %50’sini, üretim kapasitesi 3-10 ton/yıl olan gökkuşağı alabalık işletmeleri oluşturmaktadır (Yavuzcan, 2010; ISUB Su Ürünleri Raporu, 2014).

Türk kültür balıkçılığı yurtdışı pazarlarda istediği başarıyı sağlamasına rağmen yurtiçi pazarda aynı başarıyı göstermekte zorlanmaktadır. Türk tüketiciler “kültür” ürünleri ve üretimi ile ilgili sınırlı veya sağlıklı bilgiye sahip olmamaları nedeniyle kültür ürünlerine negatif tutum gösterebilmekte ve sadece avcılık ile üretilen balığı doğal ve taze algılayarak tüketmeyi tercih etmektedirler. Bu noktada tüketici bilgisinin aksine kültür balıklarının da denizden günlük olarak toplanıp pazara sürüldüğü ve sadece talep fazlasının denizden toplandıktan sonra hemen dondurulup korunmaya alındığının tüketici tarafından bilinmediği görülmektedir (ISUB, görüşme). Türkiye’de su ürünleri tüketimi ve eğilimlerini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalar da Türk tüketicilerin tutumlarında bu algıların etkili olduğunu göstermektedir. Çolakoğlu vd. (2006) Çanakkale’de 2004 yılında 680 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların balığı balık hali ya da balık marketlerden almayı tercih ettiği ve işlenmiş su ürünleri tüketiminden mümkün olduğunca kaçındığı bulgularını elde etmiştir. Saygı vd. (2015), İzmir için 306, Ankara için 405 kişi ile toplam 711 kişi ile su ürünleri tüketim tercihlerini belirlemek amacıyla uyguladıkları anket çalışmasında katılımcıların %97’sinin balığın taze olarak tüketilmesini tercih ettiğini ortaya koymuştur. Aynı çalışmada, İzmir ilindeki katılımcıların kültür balığı ürünlerinin tüketilebilir olduğu görüşüne karşılık Ankara ilindeki katılımcıların yetiştiricilik ürünlerinin tüketimi konusunda şüpheleri olduğu sonucu elde edilmiştir.

Kültür balıkçılığının çevreyi kirlettiği ve balıkların bu kirli ortamda yetiştiği algısı tüketicilerin bu ürünlere olumsuz tutum geliştirmesine yol açan bir diğer ihmal edilmemesi gereken tutumdur. Oysaki deniz kültür balıkçılığının diğer sektörler ile kıyaslanmasında, deniz ve sucul çevreye olan olumsuz etkisi onbirinci sırada ve en alt düzeyde olduğu tespit edilmiştir (ISUB, görüşme). Bununla beraber kültür balıklarının da kirli bir çevrede sağlıklı olarak yaşayabilmeleri mümkün olmaması bu tip bir üretimin kirli ortamda yapılmasını mümkün kılmayacaktır (Bayram ve Altunççek, 2008). Kullanılan yemin özelliklerine ve yoğunluğuna bağlı olarak çevreye zararının değiştiği bilinmekle beraber yem formüllerinin düzenlemeleri devlete bağlı kurumlar tarafından kontrol edilebilmekte ve yem hammaddesinden kaynaklanabilecek zararın en aza indirilmesi mümkün olabilmektedir (ISUB, görüşme). Bu noktada balık beslemede

kullanılan yemler kuru, yaş ve nemli formlarda hazırlanmaktadır. Yemlerin yapıları birbirinden çok farklı olmasına rağmen hepsi beslenecek türün ihtiyaçlarına göre değişen miktarlarda protein, karbonhidrat, yağ ile mineral vitamin pigment maddeleri gibi katkı maddeleri içermektedir (Yavuzcan vd., 2010). Balık çiftliği maliyetlerinin %45–65 kısmını yem giderlerinin oluşturduğu ve aşırı beslemenin üretim maliyetleri arttıracığı düşünüldüğünde çiftlik işletmelerinin standart dışı durumlar dışında besleme işlemlerinde aşırı yemlemeden kaçınacaklarını düşündürmektedir.

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye için de sadece avcılıkla yapılan üretimin ihtiyacı karşılayabilmesi çok mümkün görünmemektedir. Bununla beraber Türk tüketicilerin balık tüketimlerinin halen dünya tüketim ortalamalarının altında kalması iç pazarın kültür balıkçılığı için önemli bir pazar olarak varlığını sürdürdüğüne işaret etmektedir. Bu varsayımlar altında Türkiye’de balıkçılık alanında faaliyet gösteren işletmeler için geniş bir pazar bulunmasına rağmen Türk tüketicilerin balık ve faydaları hakkında daha fazla bilgilendirilmesine ya da kültür balıkçılığının olumsuz algılarını kırmaya yönelik yeterli düzeyde ve sayıda çalışmaya rastlanamamış olması ise ilgi çekici bir gözlem olarak dikkat çekmektedir.

3.2.3.2.2. Türkiye’de Kültür balıkçılığı Alt-Sektörünün Sorunları

Kültür balıkçılığı alt-sektörü, Türkiye’de son on yılda (10) önemli gelişmeler göstermesine ve Avrupa pazarında hakimiyet kurmayı başarmasına rağmen pek çok sorunla karşı karşıyadır. Sektörün karşı karşıya kaldığı sorunların ortaya konulması işletmelerin ve yöneticilerin algıladıkları pazar belirsizliklerinin temel dinamiklerinin anlamlandırılması açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda karşılaşılan sorunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Gündoğdu vd., 2004; Doğan, 2011; Şahin, 2011; Boran, 2012; Su Ürünleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2013):

- Balıkçılık ile ilgili faaliyet ve hizmetlerin genel müdürlük kanallarına dağıtılmış olması nedeniyle kamu hizmetleri hem yetersiz hem de dağınık kalmakta dolayısıyla da balıkçılık sektörünün kendi politikalarını belirleyememesine neden olmaktadır. Buradaki açığı kapatmak için dernekler, vakıflar ve

kooperatifler kurulmuş olsa da sayılarının az, birbirinden bağımsız yapıları ve küçük ölçeklerde olmaları nedeniyle örgütlenme ve temsil güçleri düşük kalmakta ve karar mekanizmalarına etki edememektedirler.

- Kıyı ve Çevre Koruma kanunu dolayısıyla yılda 1.000 ton/yıl kapasitenin üzerinde kapasiteye sahip olan Kültür balıkçılığı Projeleri ÇED Yönetmeliği'nin EK:I (Çevresel Etki Değerlendirmesi Uygulanacak Projeler) Listesi kapsamında yer almaktadır. Bu nedenle, açık ve derin sulara taşınan balık çiftliklerinin lojistik ihtiyaçlarını sağlayacak kıyı yapılarının ve iskelelerinin yetersizliği işletmelerin hasat süreçlerini, ürünün raf ömrü ve kalitesini olumsuz etkilemektedir. Özellikle hava koşullarının bozuk olduğu dönemlerde neredeyse açık deniz sayılabilecek bir uzaklıkta, üretim ve hasat süreçlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini gerekli kılmaktadır.
- Kültür balıkçılığı alanında yatırımın geri dönüşünün uzun süre alması nedeniyle işletmelerin finansal yapısının kuvvetli olması faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır.
- Kültür balıkçılığı uygulamalarının, başladığı ilk dönemlerde avcılık ile yapılan üretime rakip olarak görülmesi ve konumlandırılması yanlış algılar yaratarak alt-sektörler arası çatışmalar yaratmaya devam etmekte ve birbirinin tamamlayıcısı olan bu iki üretim yönteminin rekabet ederek birbirini yıpratmasına neden olmaktadır.
- Su ürünlerinin dayanıklılık süresinin düşük olması nedeniyle taze ürünlerin raf ömrü kısadır (En fazla 4-5 gün). İşletmeler kısa süre içinde ürünleri piyasaya sürerek satışını gerçekleştirme ya da hızlı bir şekilde işleyerek donuk ürün formuna getirme kararını vererek maddi kayıpları indirmelidirler. İşletmelerin bu karar sürecini günlük ve değişken koşullar altında sınırlı bilgi ile gerçekleştirmektedirler.
- Balık üretiminin ana girdisi olan yavru balık ve yem üretimi Türkiye'de gelişmeye devam etmesine rağmen ihtiyacı karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Çiftliklerdeki üretimin ana maliyet kalemleri olan enerji, ekipman ve yemin önemli bir kısmı yurt dışından ithal edilmekte ve yüksek gümrük ve KDV oranları uygulanmaktadır. Ürün maliyetlerinde döviz kurlarının etkisi,

işletmenin ürün fiyatlandırma ve finansal akış yönetimini olumsuz etkilemektedir.

- Türk tüketicilerin balığın faydalarını yeterince bilmemesi ve yeterli düzeyde tüketmemesinin yanı sıra kültür balıkçılığına yönelik olumsuz algıları sektörün yerel pazardaki en önemlileri sorunlarındanıdır. Türk su ürünleri talebini yurtiçi ve yurtdışında arttırmak, imajını geliştirmek, yurt dışında bu ürünleri bir marka haline getirmek amacıyla 2008 'de Ekonomi Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan Su Ürünleri Tanıtma Grubu İhracatçı Birliklerine bağlı yapısıyla da çalışmalarını Türkiye'den daha çok yurtdışına yönelik yapmaktadır.
- Yeni balık çiftlikleri kurulması sürecinde lisans verme yetkilerinin farklı kurumlar arasında dağıtılmış olması, su ürünleri üretim tesisleri kurmak isteyenleri çok sayıda farklı kurum ve kuruluşla muhatap olmak ve uzun süren bürokratik işlemlerle uğraşmak zorunda bırakmaktadır. Üretim kapasitesinin artırılması aşamasında bürokratik işlemlerin fazlalığı, ağır işlemesi ve yeni yürürlüğe giren mevzuat neticesinde denizlerde yetiştiricilik yapılması cazibesini yitirmeye başlamıştır. Bu durum, genişlemek isteyen firmaların yeni tesisler kurarak kapasite artışı yerine konsolidasyonlara yönelmesine neden olmaktadır.
- Kültür balıkçılığı faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi açısından uluslararası kurallarla uyumlu, gerekli kalite, çevre ve gıda güvenliği kriterlerinin her çiftlikte yeterli düzeyde uygulanması gerekmesine rağmen yapılan eksik uygulamalar sektörü olumsuz etkilemektedir. Kanun, yönetmelik, tebliğlere uygun üretim yapmayan çiftliklerin yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle sektöre yönelik kötü bir algı oluşmaktadır.
- Kanun, yönetmelik, tebliğler ile günün her türlü ihtiyaçlarını karşılayan, AB'nin izlenebilirlik kriterleri kapsamında "çiftlikten sofraya" uygulamalarının yanı sıra HACCP kriterlerinin de sağlanmasında eksiklikler bulunmaktadır.
- Kıyı kullanımının diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalarla paylaşımında yaşanan zorluklar balık çiftliklerinin faaliyetlerini olumsuz olarak engellemektedir. Balık çiftliklerinin önemli bir kısmının açığa taşınmasına

rağmen kıyıda lojistik aktiviteler için gerekli olan tesis ve altyapı kullanımında sorunlar yaşanmaya devam etmektedir.

- GTHB (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı) bünyesinde Su Ürünleri Bilgi Sistemi kurulmuş ve bilgi toplamaya başlanmıştır. Ancak sistemde kaynak yönetimi için yeterli veri birikimi henüz bulunmamaktadır. Bunun yanında AB Müktesebatına uyum çerçevesinde yürütülen çalışmalar, üniversiteler ve bilim adamlarının yaptıkları çalışmaları neticesinde tam olarak kullanılmayan veya yeterince faydalanılamayan veriler bulunduğunu ortaya koymuştur. Sektör ile üniversiteleri bir araya getirmesi gereken platformların eksikliği sektörün dinamizm kazanma sürecini yavaşlatmaktadır.
- Satış ve pazarlama sisteminde aracılının fazlalığı ve kar oranlarının yüksekliği dolayısıyla ürünün çiftlikten çıkış ile perakende satış fiyatları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca balık hallerinde kontrolün ve düzenlemelerin yapılamaması satış sürecini olumsuz etkilemektedir.
- Balık unu ve yağı işleyen fabrikaların işleme kapasitesinin büyüklüğü dolayısıyla büyük miktarlarda hamsi, çaça vb. balık taleplerinin karşılanması için gerçekleştirilen aşırı avcılığın sonucu olarak avcılık ürünlerinin fiyatları düşmektedir. Avcılık ürünlerindeki fiyat düşüklüğü hem avcılık-yetiştiricilik rekabetini arttırmakta hem de ekosisteme zarar vermektedir.

Yukarıda da açıklandığı üzere kültür balıkçılığı alt-sektörü çok sayıda olumsuz durumun yarattığı dolaylı ya da doğrudan oluşan birçok pazar belirsizliği ile karşı karşıyadır. Kültür balıkçılığının alan araştırması için seçilmesinde faaliyet gösterdiği alandaki çok sayıda belirsizliğe rağmen, gösterilen başarının işletmelerin esneklik ve tepki verebilirlik becerileri ile ilişkisinin ortaya konması yatmaktadır.

3.2.3.2.Araştırma Örnekleme Seçimi ve Veri Toplama Süreci

Araştırma örnekleme, evrenin sınırlı bir parçası olmasına rağmen temsil edilen evrenin özelliklerini taşıması ve çıkarımlarının örneklemin topluluğu ne kadar iyi temsil ettiğini göstermesi hususunda araştırmanın başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmesi

açısından önem taşımaktadır (Berg ve Lune, 2015). Zengin bilgiye ulaşım, araştırma amacını ortaya koyabilmesi açısından örneklem seçimi aşamasında, firmaların faaliyetleri bakımından homojen yapıda olmaları, farklı kaynaklara sahip firmaların esneklik ve tepki verebilirlik becerilerini değerlendirebilme imkanı yaratacaktır. Kültür balıkçılığı alt-sektöründe yetiştiricilik, işleme, taze ve donuk olarak yurtiçi ve yurtdışı satış ve depolama süreçlerinin gerçekleştirildiği bilinmektedir. İşletmelerin esneklik ve tepki verebilirlik becerilerini sağlıklı bir şekilde analiz edebilmek için birden fazla süreci gerçekleştiren belirli üretim kapasitelerine sahip olan kültür balığı işletmelerinin incelenmesi daha uygun olacaktır. Bu bağlamda örnekleme dahil edilecek firmaların en az 2000 ton/yıllık üretim kapasitesine sahip yetiştiricilik, işleme, taze ve donuk olarak yurtiçi ve yurtdışı satış ve depolama süreçlerinin gerçekleştiriyor olması gerekliliği önkoşul olarak kabul edilmiştir. En az 2000 ton/yıl üretim kapasitesinin belirlenmesinde ISUB ile yapılan ön görüşmenin belirleyici rolü bulunmaktadır. Bu kapasitenin altındaki kültür balığı üreticilerinin küçük ölçekte varsayılması belirleyici nitelik oluşturmıştır. Bunun nedeni çok sayıda süreci gerçekleştiren firmaların sektörel olarak karmaşıklık ve değişkenliğin yüksekliğine bağlı olarak daha çok pazar belirsizlikleri ile karşılaşmaları gösterilebilir. Bu noktadabelirlenen firmaların ilgili süreçleri gerçekleştirmelerine bağlı belirsizlikler karşısında becerilerinin incelenmesi imkanını da analiz etme fırsatı elde edebilmektir.

Şekil 20’de de görüldüğü üzere Kültür balıkçılığı alt-sektöründe faaliyet gösteren firmaların yoğun olarak Muğla ve İzmir illerine dağılmış oldukları görülmektedir. ISUB ile yapılan görüşme kapsamında edinilen bilgilere göre, Muğla ili üretim açısından ilk sırada olmasına rağmen buradaki üretimin büyük çoğunluğu sektörün önde gelen lider firması tarafından gerçekleştirilmektedir. Bununla beraber bölgedeki az sayıda firma belirlenen kültür balıkçılığı süreçlerini gerçekleştirebilmektedir. Buna karşılık, İzmir’de sektörün takipçi firmalarının yerleşik olarak faaliyet gösterdikleri ve belirlenen süreçlerin önemli bir kısmını gerçekleştirebildikleri öğrenilmiştir.

Şekil 20.Türkiye’de İllere Göre Kùltür Balığı Üretimi (Ton)



Kaynak: TÜİK Su Ürünleri İstatistikleri, 2013

Araştırma kısıtları bakımından zaman ve maliyet faktörleri de dikkate alınarak örneklem, benzer süreçleri gösteren daha fazla firmaya ulaşabilme imkanı sunan İzmir ilindeki firmalar arasında “çipura ve levrek” üretimi yapan firmalardan seçilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına imkan verdiği için tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

İzmir ilinde Mevcut balık çiftlikleri Dikili (1 Ve 2 No’lu Potansiyel Alan), Gülbahçe Körfezi, Küçükbahçe - Karaburun (5 No’lu Potansiyel Alan), Maden - Karaburun (6 No’lu Potansiyel Alan), Gerence Ve Ildırı Körfezi, Mersin Koyu (7 Ve 8 No’lu Potansiyel Alan) ve Sığacık (9 No’lu Potansiyel Alan) da yer almaktadır (www.isub.org.tr; erişim tarihi: 16.08.2015).

Tablo 7.İzmir’deki Faal Balık Çiftliği Sayısı 2013 (Adet)

Orkinos	6
Çipura, Levrek ve diğer türler	61
Midye	-
Alabalık	7
TOPLAM	74

Kaynak: ISUB Su Ürünleri Raporu, 2014, s.7.

Tablo 7’de görüldüğü üzere İzmir’de farklı kapasitelerde faaliyet gösteren ve türlerin üretimini yapan toplam 74 adet balık çiftliği bulunmaktadır. Deniz Ticaret Odası kayıtlarına göre İzmir’de “Balık Üretme Ve Yetiştirme Çiftliği” faaliyetleri grubunda yer alan firma sayısı ise 21 (yirmibir) dir (www.denizticaretodasi.org.tr, erişim tarihi: 16.08.2015). Buna ek olarak Deniz Ticaret Odası’na bağlı balıkçılık grubunda faaliyet göstermekte olup balık çiftliği ve yetiştiriciliği faaliyeti yapan firmalar olduğu da bilinmektedir.

Araştırma öncesinde bir ISUB yetkilisi ile görüşülmüş ve belirlenen süreçleri (yetiştiricilik, işleme, taze ve donuk olarak yurtiçi ve yurtdışı satış ve depolama) gerçekleştirebilen firmalar hakkında bilgi alınmıştır. Yapılan görüşmede İzmir’deki araştırma evreni daraltılmış ve amaca uygun kriterlere sahip 14 (ondört) firma belirlenmiştir. Belirlenen liste ile ilgili firmalarla önce mail yoluyla iletişime geçilmeye çalışılmış fakat dönüş sayısının az olması nedeniyle ilk gerçekleştirilen görüşmelerden sonra aracılığıyla görüşmeler referans kişiler aracılığıyla tamamlanmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında İzmir Buca balık hali ve zincir marketlerin taze ve donuk ürün reyonları da gezilmiş sektör ve pazarlama uygulamaları ile ilgili fikir edinilmeye çalışılmıştır.

Görüşmelere başlamadan önce kültür balıkçılığının kapsamı, sorunları ve özelliklerine yönelik doküman ve raporların taraması yapılmıştır. Bununla beraber incelenen sektörün dinamik özelliği de dikkate alınarak görüşmeler başlamadan önce, son bir yıl içinde kültür balıkçılığını etkileyebileceği düşünülen gelişmeler balıkçılık sektörüne

dair haberlerin paylaşıldığı web siteleri taranarak incelenmiş ve özetlenmiştir. Bu kapsamda “Dünya Gazetesi, Vira ve Kaptan Haber” web sitelerindeki taramalar sonucu elde edilen veriler araştırma bulgularından önce verilerek sektördeki son bir yıllık olaylara dair bilgilendirme yapılması amaçlanmıştır.

Görüşme protokolü iki (2) firma yöneticisi ile ön görüşme yapılarak oluşturulmuş ve katılımcılar tarafından anlaşılamayan sorular değiştirilerek protokolün araştırmanın amacına uygun şekilde yeniden düzenlenmesi sağlanmıştır. Ayrıca çalışma öncesi bir akademisyen ve bir ISUB yöneticisi ile görüşülerek sektörel özelliklerin daha net anlaşılması sağlanmıştır. Görüşme süreci 14 Nisan-14 Haziran 2015 tarihleri arasında İzmir ilinde yetiştiricilik yapan 6 (altı) firma yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların iş yoğunluğu ve zaman kısıtları nedeniyle görüşme soruları katılımcılara önceden gönderilmiş fakat görüşmenin yarı yapılandırılmış olarak gerçekleştirileceği vurgulanmıştır. Katılımcılardan önceden randevu alınarak gerçekleştirilen görüşmelerden 5 (altı) tanesi katılımcıların ofislerinde 1 (bir) tanesi ise görüşme koşullarına uygun bir iç mekanda gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan izin alınarak görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış aynı zamanda görüşme esnasında katılımcılar ve görüşmeye ait elle notlar alınmıştır. Verilerin tekrar etmeye ve olgunlaşmaya başladığı aşamada görüşmeler sonlandırılmıştır (Krespi vd., 2008).

Görüşmeler ortalama olarak 45-75 dk arasında gerçekleştirilmiş olup 6 (altı) görüşme toplamda 6 saat 22 dakika ve 8sn sürmüş olup toplam 89 sayfalık veri elde edilmiştir. Amaçlanan görüşmeler tamamlandıktan sonra araştırmayı destekleyici olması ve güvenilirliği arttırmak amacıyla görüşmeler esnasında katılımcıların sıkça bahsettikleri kültür balığı tedarik zincirinde yer alan ve pazar koşullarına dolaylı ya da doğrudan etkisi bulunduğu düşünülen pazar aktörleriyle de görüşmeler yapılarak çalışmada veri çeşitlenmesine gidilmiştir. Bu kapsamda örneklem grubu dışında yer alıp sektördeki gelişmelere etkide bulunduğu düşünülen kurum ve kuruluşlardan; balıkçılık alanında trader faaliyeti gösteren bir (1), perakende market kanalına çalışan bir (1) ve restoran kanalına çalışan (1) olmak üzere toplam üç (3) yönetici, ISUB ve Su Ürünleri Tanıtım Grubundan birer yönetici, avcılık ile üretim yapan bir (1), bir (1) balık kooperatifi

yöneticisi ve 1 (bir) balık restoranı sahibi ile de görüşülerek toplamda 14 yönetici görüşmesi ile alan araştırması tamamlanmıştır. Kültür balıkçılığı alt-sektöründe lider konumundaki firma ile de örneklem dışında kalmasına rağmen veri alabilmek için mülakat yapılmak istenmiş fakat firmadaki yöneticilerin isteksizliği nedeniyle bu görüşme gerçekleşmemiştir. İkinci aşamada gerçekleştirilen görüşmelerde firma yöneticileri dışındaki katılımcıların ses kaydı kullanma konusundaki isteksizlikleri nedeniyle elle not tutulmuştur. İkinci aşamada elde edilen veriler ana modeli oluşturmaktan çok örneklemde elde edilen verileri karşılaştırma ve değerlendirme amacıyla veri çeşitlemesinde kullanılmıştır.

3.2.3.3. Verilerin Çözümlemesi ve Araştırmacının Rolü

Miles ve Huberman (1994) e göre verilerin analiz süreci “işlenmesi, görsel hale getirilmesi ve kodlaması olmak üzere 3 aşamada gerçekleştirilir. Backman ve Kyngas’a (1999) göre gömülü teori ilk toplanan veri ile başlar ve süreli karşılaştırma yapılarak ilerlenmesini gerektirir. Bu nedenle, veri toplama ve analizinin eşzamanlı yürütülerek analiz edilmiş ve veri çözümlemesini gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı veriyi titizlikle inceleyip kodlarken araştırma problemi için önemli olan kavram ve temaları kullanır (Creswell, 2003; Yıldırım ve Şimşek, 2003). Bu aşamada verilerin parçalanması verileri bağlamlarından koparabileceği için dikkatli olunması gerekmektedir. Gömülü kuramda kategorilerin belirlenmesi ve içsel bağlantıların ayrıntılı bir şekilde işlenmesiyle bir üst kavrama tümevarım yoluyla ulaşılması amaçlar, bu bakımdan kategoriler arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve kategorilerin sürekli geliştirilmesi devam eder (Punch, 2011). Bu kapsamda veriler tekrar tekrar okunmuş ve titizlikle incelenerek alt-kategoriler ve aralarındaki ilişkiler belirlenerek ortaya konmuştur. Son aşamada benzer ifadeler bir arada tek bir metin gibi ele alınmış ve değerlendirilerek tümevarımsal bir yaklaşımla ortaya konmuştur. Gömülü teori gereken durumlarda örnek birimlerden veri toplanarak sürecin devamına imkan sağlamaktadır (Baş ve Akturan, 2008). Nitekim ana görüşmeler tamamlanıp analizleri yapıldıktan sonra ikincil bir araştırma gerçekleştirilerek kültür balığı tedarik zincirinde yer alan firma yöneticileri ile de

görüŖülmüŖ ve toplanan veriler karŖılaŖtırılarak kategoriler arasındaki iliŖkiler kontrol edilmiŖtir.

Nitel analizlerde, araŖtırmacı gözlemlediği dünyada katılımcı rolünün yanı sıra analizci görevini de üstlenmektedir. Ancak araŖtırmacının katılımcılarla birebir görüŖmelerde bulunması ve kısmen yönlendirici konumunda olması, araŖtırmanın doğal akıŖını olumsuz etkileyebilecek önemli bir unsurdur (Yıldırım ve ŖimŖek, 2003). Asıl amaç katılımcıdan bilgi elde etmek olduğundan, araŖtırmacı sadece katılımcının konuŖmasına, ve bazı noktalarda daha detaylı bilgi verebilmesine yardımcı olacak Ŗekilde görüŖmeye dahil olunmuŖtur (Berg ve Lune, 2015). Ayrıca soruların katılımcılara görüŖme öncesinde gönderilmiŖ olması süreci araŖtırmacının rolünü kolaylaŖtırmıŖ, katılımcıların daha rahat bir ortamda görüŖlerini aktarmalarına imkan vermiŖtir.

3.2.3.4.AraŖtırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Geçerlik ve güvenilirlik kavramları çalıŖmaların kavramsal kalitesi ve titizliğini ortaya koyarken araŖtırmacının istenilen objektifliğe uygun davranmasını ve önyargılardan uzak, taraf tutmadan davranmasını gerektirmektedir (Golafshani, 2003). Nitel araŖtırmalarda güvenilirlik (reliability), geçerlik (validity) ve genellenebilirlik (generalizability) kavramları üzerinde durulmasına rağmen bu kavramların kullanımlarında problemler bulunmaktadır (Denzin ve Lincoln, 2005). Konuyla ilgili birçok yazar geçerlik ve güvenilirlik sorunlarının paradigmanın temelini oluŖturan felsefi düşüncelere uygun bir Ŗekilde ortaya konması gerektiğini ortaya koymaktadır (Merriam, 2013). Nitel çalıŖmaların yapıları itibariyle bu kavramların aktarılabilirlik, inanırılık, doğrulanabilirlik olarak da kullanılabildikleri görülebilmektedir (Krespi vd., 2008; Lincoln ve Guba, 2000).

Backman ve Kyngas'a (1999) göre, gömülü teorinin değerlendirilmesinde ise iki önemli faktör söz konusudur. Bunlar teorinin uyumluluğu (kategoriler, kavramlar ve veri arasında bağlantılar bulunması) ve teorinin çalıŖmasıdır (teorinin olguyu ve olayları açıklaması ve olguyla iliŖkili olay ve davranıŖları tahmin etme becerisidir). AraŖtırma

boyunca tekrarlanan karşılaştırma analizleri ile uygunluk kontrol edilebilirken teorinin çalışması araştırma sonucunda elde edilen model ile ortaya konabilecek bir özelliktir (Merriam, 2005). Şakar (2013)'e göre benzer olayın/olgunun araştırılmasında çoklu ve farklı bilgi kaynakları içerisinde uyum aramaya ve araştırma sonuçlarının inandırıcılığının arttırılmasına dair geçerlilik prosedürü olarak üçgenleme de kullanılabilir.

Araştırmanın geçerliliğinin veri çeşitlemesi, akran değerlendirmesi, uzun süreli gözlem, üye kontrolleri, dışsal denetim ve araştırmacının ön eğilimlerinin ortaya konması yollarıyla sağlanması mümkündür (Lincoln ve Guba, 2000; Creswell, 2003). Araştırmacının akademisyen olması itibariyle sektörle direkt bağının bulunmaması araştırma kapsamında bir ön eğilime sahip olmasını engellemiştir. Araştırma kapsamında görüşmelerden bittikten sonra Türkiye'de kültür balıkçılığı sektöründe faaliyet gösteren örneklem dışındaki oyuncularla görüşülmesi ve üçgenleme yapılması uygun görülmüştür. Bu kapsamda gerçekleştirilen ikinci tur görüşmelerle, eksik kalan noktaların doldurulmasını sağlamıştır. Bununla beraber ikinci tur araştırma sonuçların temel örneklemden elde edilen bulguları desteklediği ve modeli doğrular nitelikte olduğu gözlemlenmiştir.

3.2.5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN TARTIŞILMASI

Araştırmanın bu bölümünde, öncelikle araştırmanın gerçekleştirildiği dönemin son bir (1) yıl içinde gerçekleşen ve pazar koşullarında belirsizlik yaratabilecek sektörü ilgilendiren gelişmelerin kısa bir özeti verilecektir. Bu kapsamda araştırmanın gerçekleştiği dönemde katılımcıların belirsizlik algılamalarının daha kolay anlamlandırılması amaçlanmaktadır. Daha sonra örneklem içinde yer alan firmalar ve firmalar adına görüşmeyi gerçekleştiren katılımcılara yönelik tanımlayıcı bilgiler katılımcıların isteği üzerine açık isim olmadan kodlamalarla verilecektir. Bu bölüm ağırlıklı olarak araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve araştırmacının yorumları çerçevesinde şekillenecektir.

3.2.5.1. Görüşme Öncesinde Son Bir Yıllık Periyotta Balıkçılık Sektöründe Öne Çıkan Gelişmeler

Araştırmanın gerçekleştirildiği dönem 14 Nisan 2015-14 Haziran 2015 tarihleri arasındadır. Görüşmelerin başladığı tarihten geriye doğru yapılan doküman incelemesi bir yıl geriden başlatılarak 14 Nisan 2014 tarihi baz alınmıştır. Doküman incelemesi kapsamında balıkçılığa dair haberlerin düzenli olarak yer aldığı Vira haber, Kaptan Haber ve Dünya Gazete'sinin web sitelerinden yararlanılmıştır. Miller (1992) çalışması temel alınarak pazar koşullarında belirsizlik yaratabilecek gelişmeler nedenleriyle kısa bir şekilde özetlenmiştir.

15 Nisan 2014 tarihi Türkiye'de av sezonunun kapanması itibariyle önem taşımaktadır. Balık yetiştiriciliğinde en büyük maliyeti balık yemi oluşturmakta olup balık yeminin hammaddesinin avcılık ile üretilen balıklar oluşturmaktadır. Bu tarihten sonraki dönemde hammadde miktarındaki azalışa bağlı olarak balık yemi fiyatlarında bir değişkenlik gerçekleşebilmektedir.

Sürdürülebilir balıkçılık politikaları çerçevesinde gemilerini avcılık sisteminden çıkaran gemi sahipleri için devlet desteği devam etmesine, av sezonu uygulamaları, balıklandırma çalışmaları ve sıkı kontrollere rağmen denizlerdeki kaçak avlanma, denizlerin ısınması ve av dönemlerindeki aşırı avlanma nedenleriyle stoklarda önemli azalışlar görülmeye devam etmektedir. Nitekim avcılıktan elde edilen üretimin Türkiye'de avcılık ile elde edilen balığın her geçen yıl azalması kültür balıkçılığı için yerel pazarda şans yaratabilir. Bununla beraber iç sularda özellikle 'de İç Anadolu ve çevresinde verilen desteklerle başta Alabalık olmak üzere yetiştiriciliğin arttığı ve pazara çok sayıda küçük ölçekli yetiştirici firmanın girmeye başladığı görülmektedir.

Su Ürünleri Tanıtma Grubu, yurtiçi ve yurtdışında Türk su ürünleri talebini yurtiçi ve yurtdışında arttırmak amacıyla çalışmalarına devam etmekte olup Angola ve Dubai'deki fuarlara katılmıştır. Bununla beraber Türkiye'de de balık tüketimi konusunda bilinçlendirme amacıyla hazırlanan kamu spotu, tv kanallarında gösterime girmiştir.

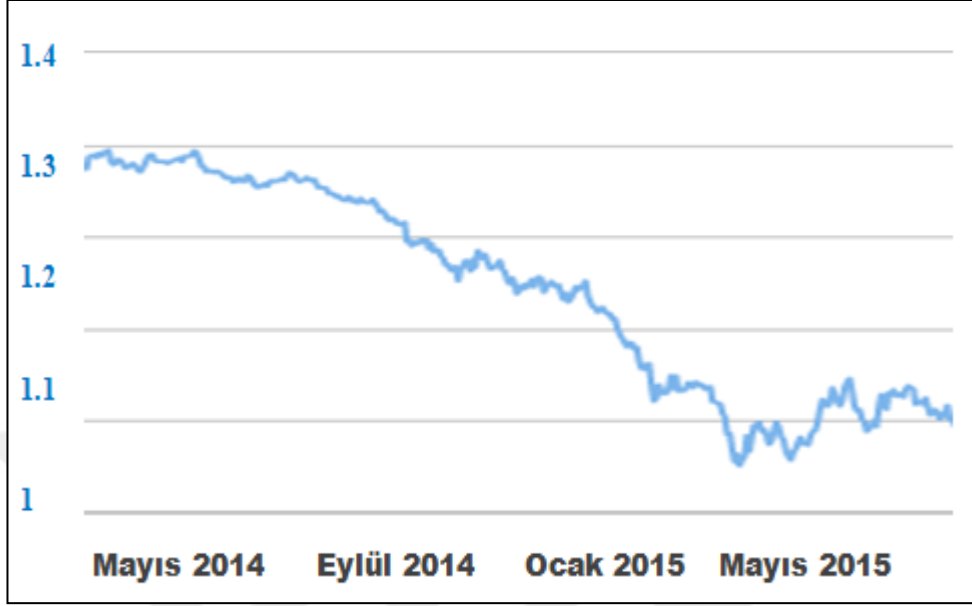
STG tanıtımlarına yurtdışında devam ettiği süreçte Norveç Somonu Türkiye’deki pazar payını daha fazla arttırarak hamsiden sonra Türkiye’de en çok satın alınan balık olmuştur. Ayrıca bu dönem içinde somon balığı Türkiye’de “helal belgesi” belgesi olarak iç pazardaki rekabeti arttırmıştır.

Türkiye’nin yetiştiriciliğe verdiği destekler nedeniyle Danimarka Akuakültür Örgütü’nün şikayeti ile AB 2014’te Türkiye’deki alabalık üreticilerine anti-damping ve anti- sübvansiyon soruşturması açması ve 15.02.2015 itibariyle anti-sübvansiyonda AB Komisyonu’nun Türk alabalığına % 9 vergi koyması yasal çevrede önemli derecede belirsizlik yaratabilecek bir gelişmedir. Aynı sübvansiyonların ana ihraç kalemlerimiz levrek ve çipura’da da olması pazarı kaybetme riskine karşı balık üreticilerini harekete geçirmiş ve devletin sübvansiyonları acilen kaldırması yönünde çağrıda bulunmalarına neden olmuştur.

Mevsimlerdeki kaymalara bağlı olarak av sezonunun aynı hızda güncellenmemesi avcılık üretiminin azalmasına, su sıcaklıklarındaki değişimler de yetiştiriciliğin üretim dönemlerinin uzamasına yol açmaktadır. Bununla beraber teknolojik gelişmelere rağmen meteorolojik olayların öngörülebilirliği zorlaşmaktadır. Ege denizinde Şubat ayında meydana gelen fırtına bugüne kadar bu bölgede görülmemiş bir şiddette gerçekleşmiş ve bazı balık çiftliklerinin zarar görmesine neden olarak önemli miktarda balığın kaçmasına neden olmuştur.

Sektörel gelişmelerin yanı sıra politik çevrede 7 Haziran Genel Seçimlerinin yaklaşması ülkenin siyasi ve ekonomik politikaları açısından önemli bir belirsizlik kaynağı olarak görülebilir. Seçim öncesi politik gerginlikler, başkanlık tartışmaları vb. gelişmelerin yanı sıra hükümet politikalarının seçim sonrası nasıl şekilleneceğine dair çok sayıda alternatif gelecek bulunması karmaşıklık seviyesini arttıran önemli bir etkidir.

Şekil 21.Euro- Dolar Paritesi (15.04.2014-15.07.2015 tarihleri arası)



Kaynak: www. <http://evds.tcmb.gov.tr/> 10.07.2015

Ekonomik çevrede en çok dikkat çeken gelişme ise son bir yıllık süre içinde döviz fiyatlarında meydana gelen hızlı değişimler olmuştur (Bkz. Şekil 21). Özellikle hammaddesini dolar ile alıp euro ile satan sektör firmaları için döviz kurlarının birbirine iyice yaklaşmış olması önemli bir karlılık düşüşüne neden olabilmektedir. Şekil 21’de görüldüğü üzere euro-döviz paritesinde 2014 Haziran ayında başlayan düşüş ile çapraz kur oranları nisan ve mayıs aylarında en düşük seviyelerine gelmiştir. Hammaddesini dolar ile satın alıp ürünün hasadını en az bir yıl sonra alacak firmanın kur değişimleri nedeniyle kazancı sıfırlanmıştır.

3.2.5.2. Katılımcılara Yönelik Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırmaya katılan firmalar ve firma yöneticilerini tanımlayıcı olarak üretim kapasitesi, satış pazarı, firma adına görüşme yapan yöneticinin yaş, tecrübe ve cinsiyet bilgileri verilmiştir. Sektörde yetiştiricilik, işleme, taze ve donuk olarak yurtiçi ve yurtdışı satış faaliyetlerini gerçekleştirebilen firma sayısının az olması nedeniyle katılımcı firmaların kuruluş yılı ve yöneticilerin cinsiyet bilgisine yer verilmemiştir.

Tablo 8.Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Firma Adı	Kurumsal Yapısı	Firmanın Üretim Kapasitesi (yıl/ton)	Satıştaki İhracat Payı (%)	Eğitim Düzeyi	Yönetici Yaşı	Yöneticinin Sektör İş Tecrübesi
O	Grup Şirketi	6000	80	Lisans	43	11
M	Grup Şirketi	15000	80	Lisans	52	26
R	Grup Şirketi	3350	95	Lisans	41	13
L	Grup Şirketi	4000	60	Lisans	43	8
A	Grup Şirketi	7000	65	Yüksek Lisans	37	9
T	Sadece Kültür balıkçılığı	2000	40	Lisans	42	15

Ele alınan örneklem, sektördeki üretim kapasiteleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde üç (3) büyük ve üç (3) orta büyüklükte işletmeden oluştuğunu söylemek mümkündür. Firmaların bir (1) tanesi hariç hepsi grup şirketlerinin bir parçasıdır. Grup şirketleri arasında ana faaliyet kolu gıda sektörü olanlar bulunduğu gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketler de bulunmaktadır. Grup şirketlerinin kültür balıkçılığına yönelmesi sektörün güçlü finansal yapı gerekliliğinden ya da yetiştiricilik sektörünün hızlı gelişimine paralel olarak sektörden pay almak isteyen şirketlerin yatırım yapma isteğinden kaynaklanıyor da olabilir. Firmaların ağırlıklı olarak ihracata yöneldikleri görülmektedir. Bunun ana sebebi Türk tüketicilerin deniz balığını kültür balığına tercih etme eğilimlerinin yanı sıra yurtdışı pazarlarda yurtiçi pazara göre daha değerli satılabilmesi olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin yaşlarının birbirine yakın olduğu görülmekle beraber sektör tecrübeleri farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin sektör tecrübesi kültür balıkçılığı alanındaki çalışma yılları baz alınarak hesaplanmıştır. Tecrübe sürelerindeki farklılıkların katılımcıların pazar belirsizliği algılarını da farklı şekilde etkileyeceği düşünülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülürken sadece bir yönetici yüksek lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Bulgular içinde katılımcıların yorumları firma adı, katılımcının cinsiyeti ve yaşı birleştirilerek (O, Kadın, 43) şeklinde kodlanacaktır.

3.2.5.3. Araştırma Bulguları

3.2.5.3.1. Belirsizlik ve Risk Algısı

Araştırma kapsamında dilsel söylemlerin daha kolay anlaşılabilmesi amacıyla öncelikle katılımcılar için belirsizliğin ve riskin neler ifade ettiği ve bu kavramların katılımcılar tarafından nasıl algılandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda alınan yanıtlar belirsizlik ile riskin literatürde de bahsedildiği üzere zaman zaman karıştırılabildiği yönünde olmuştur.

(O, Kadın, 43),

“belirsizlik benim için hem bünyesinde fırsatı hem tehdidi barındırır yani belirsizliği öyle alın belirsizlik çözümlenmesi gereken bir şeydir ve nasıl çözümleyeceğiniz önemlidir içinde barındırdığı fırsatı ortaya çıkarabilirsiniz bu size bir firmaya bir avantaj rekabet avantajı yaratacaktır tehdide de yine önlem almanız yine aynı şekilde bir rekabet avantajı yaratacaktır dolayısıyla firmanın belirsizlik karşındaki farkındalığının yüksek olması gerektiğine inanırım yani o gözle bakması o gözle kurgulaması o gözle işini organize etmesi gerekir şeyde de risk konusu da bu belirsizliklere karşı belki aldığınız eylemdir diye bir terminolojik bir anlamı varsa böyle bence bir tanımlama yapmak mümkün o aldığınız eylemin sonuç çünkü sonuçta belirsiz olduğu için yaptığınız verdiğiniz karar her zaman bir risk içerir yani iki kere iki dört netliğinde bir şey olmadığından bu eylemin sonuçlarıdır risk aldığınız risk ve sonuç itibarıyla de eğer doğru kararları verdiyseniz de riskin kardeşi olan karlılık...”

(M, Erkek, 52),

“Belirsizlik bir risktir tabi belirsizlik eşittir risk'tir, bütün endüstride de böyledir. Bu sanayide de böyledir, hani sanayici belirsizlik istemez siyasi anlamda belirsizlik istemez, ekonomik anlamda belirsizlik istemez, ticari anlamda belirsizlik istemez ama dünya da rekabet arttıkça belirsizlikte artmıştır bundan da kaçma şansınız yok dolayısıyla ticaret yani iş dünyası eşittir risk'tir.

Yani bundan kurtulma şansınız yok belirsizlik olmayacak hayır dünyanın hiçbir yerinde bugün en gelişmiş ekonomilerde endüstrisi en büyük Almanya'yı konuşalım. Almanya'da da bir belirsizlik vardır. Almanya da bir belirsizlik görüyordur, e dolayısıyla onun kendi ticaretinde yarattığı bir riskte vardır gelişmekte olan ülkeler için bu belirsizlik daha büyüktür dolayısıyla risk daha büyüktür o ülkelerle kıyaslarsanız az gelişmiş ülkelerde zaten sanayi çok fazla yok ama rekabet artabilir”

Katılımcıların, belirsizlik kavramını ve özelliklerini doğru bir şekilde tanımlayıp kullanmalarına rağmen belirsizlik olgusuna riskin sahip olduğu özellikleri yükledikleri görülmektedir. (M, Erkek, 52) kodlu yönetici, belirsizliği risk ile bir tutup olumsuz olarak algıladığını belirterek belirsizliğin kaçınılmaz bir durum olduğunu ve hayatın bir parçası olarak ayırt etmeksizin istenmese de her ekonominin bu durumla karşı karşıya olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber (O, Kadın, 43) ise belirsizliğin çözülmesi gereken bir sorun olduğuna değinerek, içinde fırsat ve tehditler barındırdığını vurgulamıştır. Belirsizliğe karşı doğru stratejiler geliştirilmesi halinde riskin bir parçası olan fırsatları ortaya çıkaracağını ve rekabet avantajı yaratılabileceğini vurgulamaktadır. Riski belirsizliğin karşısında yapılan eylemin sonucu bağlamında değerlendiren katılımcı belirsizliğin net olmadığını ve öngörülemediğini ifade etmektedir.

(R, Erkek, 41),

“Risk ve belirsizlik, şimdiki, denizin ortasında yaklaşık 10 milyon TL'lik bir stokumuz var. Bu risk bir kere başlı başına. Yani tavuk üretimi olsa, sayıyorsun, görüyorsun. İşte büyükbaş üretsen önünde sayıyorsun. Orada denizin altında. Bir çok risk var. Biliyorsunuz hava, çevredeki canlılar vb. Risk olarak bunu tanımlayabiliriz. Belirsizlik ne olabilir? Belirsizlikten ziyade fırsatlar var. Neden? Çünkü sağlıklı beslenme sadece Türkiye 'de değil dünyada da wellnessde balık tüketimi hızla artıyor. Yani zaten yurt dışında tüketim fazla ama çupra, levreğin de Akdeniz balığı olduğu için diğer balık türlerine göre lezzeti iyi durumda olduğu için, inanılmaz bir talep var”

(R, Erkek, 41) ise belirsizliği incelenen sektör üzerinden aktararak algıladığı çevresel belirsizlikleri ortaya koymuştur. Belirsizliği beş duyu ile ölçememe ve öngörüleememe gibi yetersiz bilginin alt kategorilerine dayandırarak risk ile ilişkilendirdiği

görülmektedir. Katılımcı, bilgi düzeyi ile belirsizliğin üstesinden gelinebileceği ve belirsizliğin elde edilen bilgiler arttıkça fırsata dönüştürülebilme ihtimalinin arttığı vurgusunu yapmaktadır

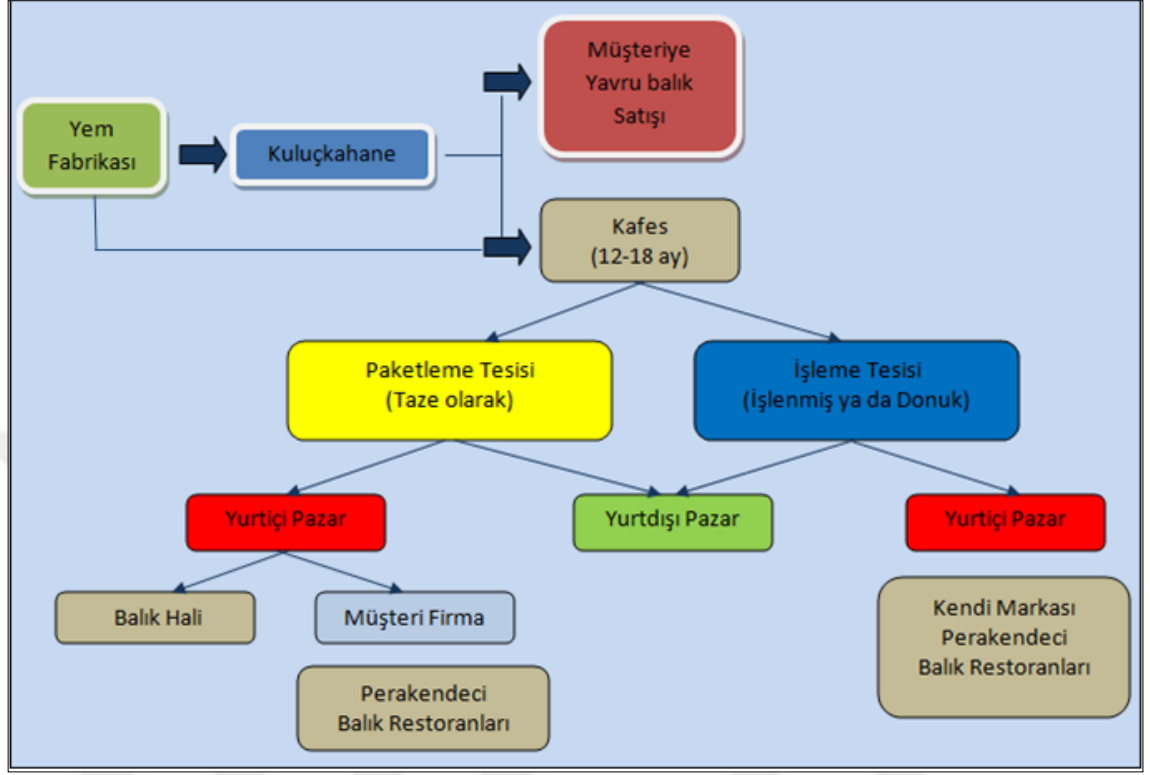
Katılımcıların risk ve belirsizlik algısı arasında kavramsal olarak zaman zaman karışıklığa düşmesi nedeniyle ilgili konuşmacıların bu kavramları kullandıkları noktaların ve kullanım biçimlerinin daha dikkatli analiz edilmesi gerekli görülmüştür. Bu kapsamda katılımcıların görüşmelerde kavramları dilsel olarak kullanımları titizlikle incelenmiş ve değerlendirmeler yapıldıktan sonra risk-belirsizlik tanımı çerçevesinde yorumlamalarda kullanılmıştır.

3.2.5.3.2. Kültür balıkçılığı Alt Sektörünün Faaliyet Süreçleri ve Bu Süreçlerde Karşılaşılan Belirsizlikler

Kültür balıkçılığının iş süreçleri ve işleyişi ile karşılaşılan ve pazar koşullarını etkileyen belirsizliklerin daha kolay algılanabilmesi açısından katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda kültür balıkçılığının iş süreçleri ortaya konmuştur. Araştırma süreci, esneklik ve tepki verebilirlik becerilerinin analizinin işletmelerin homojen özellikleri kapsamında analiz edilebilmesi bakımından kültür balığı çiftlikleri (kafes) aşamasından itibaren ele alınmıştır.

Şekil 22’de de görüldüğü üzere kültür balığı işletmeleri balık yetiştiriciliğinin hammaddesi olan yemi, fabrikalarından, yavru balıkları da kuluçkahanelerden temin etmektedirler. Bazı firmaların entegre yem firmaları ve kendi kuluçkahaneleri olduğu bilinmektedir. İşletmelerin bu özellikleri sahip olunan kaynaklar aşamasında değerlendirilmiş fakat örneklemin homojenliğinin bozulmaması amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerde bu aşamalardan kaynaklı pazar belirsizlikleri araştırma sürecine dahil edilmemiştir. Kafeslere alınan yavru balıkların 12-18 ay süresince yemleme işlemleri gerçekleştirilmektedir.

Şekil 22.Yetiştiricilik Faaliyet Süreçleri



Daha sonra belirli ölçülere gelen balıkların bir kısmı havuzlardan toplanarak paketleme tesislerinde hızlı bir şekilde yurt içi ve yurtdışı pazara satılmaktadır. Kalan kısım ise firmanın stratejilerine bağlı olarak işleme tesislerine alınarak donuk veya işlenmiş ürün haline getirilmekte ve perakende firmaları kanalıyla satışı gerçekleştirilmektedir. Yurtiçi pazara taze olarak gönderilen ürünlerin bir kısmı balık hallerinde satılırken bir kısmı daha küçük işletme tesisleri tarafından satın alınarak balık restoranları ya da perakendeci firmalar tarafından satışı gerçekleştirilmektedir.

3.2.5.3.2.1. Kültür balıkçılığı Alt-Sektöründeki Karşılaşılan Belirsizlikler

Araştırmanın tümevarımsal bir yapı kazanması bakımından öncelikle sektörel etmenlerin yarattığı pazar belirsizliği algıları incelenmiştir. Belirsizlik algılamasının en önemli özelliği bireylerde geleceğe yönelik durumlara ilişkin ortaya çıkmasıdır. Sonucun gerçekleşme süresi uzadıkça birey için algılanan belirsizliğin boyutları da o kadar değişebilecektir. Balıkçılık sektöründe de pazara yansıyan belirsizliğin en önemli

sebebi kuşkusuz ki zaman faktörü olarak dikkat çekmektedir. Yavru olarak alınan balıklar kafeslere bırakıldıktan 12-18 ay sonra yeterli olgunluğa erişebilmekte ve sonuçlar balık hasat edilip pazara sunulduktan sonra ortaya çıkabilmektedir. Bu duruma ilişkin katılımcılarla yapılan görüşmelerin saptamaları,

(O, Kadın, 43),

“...Çok fazla Allah’a emanet ürününüz denizde duruyor bir yerde ağın içinde milyonlarca dolar duruyor. Çok ciddi bir işletme sermaye gerektiriyor. Çünkü öncelikle yatırım çok yüksek, yatırımı geçtikten sonra da döndürme şeyi yüksek. Çünkü 18 ay boyunca besliyorsunuz ve dolar bazında besliyorsunuz yaklaşık %60’ı maliyeti oluyor yaptığınız işin. Ondan sonra da ancak ondan sonra nakde çevirebiliyorsunuz. Yani 20 ay bakıyorsunuz balığa başından itibaren.”

(M, Erkek, 52),

“....yavruyu alırken ve stoklarken her şey basit gibi görünür ama üretim periyodu uzundur ve o dönemde yem verilmesi gerekmektedir anlattığım gibi yemin ham madde fiyatları borsa olarak belirlenir ve siz onu almaya çalışırsınız herkes bizim gibi entegre değil tabi herkesin yem fabrikası yok ama aynı şey bizim için de geçerli dolayısıyla oradaki maliyetinizin nasıl olacağını kestiremezsiniz ve sermaye yapısı yetersiz firmalar zaman içinde kaybolup gittiler bu yüzden bu sektörde çünkü siz yatırım yapıyorsunuz o yavruyu koyuyorsunuz ama inanılmaz bir giderimiz oluyor ve günün sonuna geldiniz zaman çok ucuz bir fiyata zararına satıyorsunuz kenarda bir sermayenizde yok oradan takviye edesiniz, sonunda kaybolup gittiler, o yüzden şuan da üretimin yaklaşık % 95 ni sadece 10 firma yapıyor Türkiye de o firmaların tamamı da entegredir.”

Kültür balıkçılığında balığın yetiştirme süresi belirsizliğin etkisini kuvvetlendiren bir durum olarak karşımıza çıkmasına rağmen bu süreçte algılanan belirsizliğin nedenleri ürünün canlı hayvan olması ve çevresel etmenlerin yanı sıra firma ve sektör düzeyinde

pek çok değişkenin yanı sıra çevresel problemlere bağlı gelişmelerin de yaşanabilme ihtimalinin bulunmasıdır.

(O, Kadın, 43),

“...Bir kere her şeyden önce çok değişken var. Yani değişkenleri yönetilebilir değişkenler değil bir kere doğayla rekabet ediyorsunuz her şeyden önce. İşte çupra levrekte 2 gram yavruyu 1 mil açıktaki tesislerimizde 1 mil dediğinizde ciddi açık denize geliyorsunuz öyle koylarda kıyılarda yapılan bir iş değil. O 1 mil açıktaki çok çetin doğal koşullar içinde 2 gramdaki yavruyu 400 gram 380 gram hasat boyuna kadar nereden baksanız 18 ayla 25 ay arası değişen bir sürelerde büyütmek için uğraşıyorsunuz. Eğer daha iri gramaj yapıyorsanız 2 yıl, 3 yıl, 4 yıl kiloluk dediğimiz ürünler hep öyle bir beklentinin sonucunda oluşuyor”

(R, Erkek, 41),

“şimdi 2 yıllık, 1.5 yıllık bir üretim periyodu olduğu için, normal iktisat kuralıdır biliyorsunuz soğanı herkes eker, ertesi sene soğan fiyatları maliyetine yakın belki zararına satılır. Bizde o var. Onu da belirsizlik olarak tanımlayabiliriz. Yani herkes çupra balığını koydu. 1.5 sene sonra hasat etmek için koydu. Herkesin balığı aynı anda çıktı. Maliyet fiyatı 10 lira satış fiyatı 9 lira. Bunu yaşadı sektör”

(M, Erkek, 52),

“....bugün girdiğiniz bir yavruyla ilgili stok ile ilgili durumunu ortalama 2 yıl sonra görürsünüz dolayısıyla siz bir yatırım yapıyorsunuz sürekli yem atıyorsunuz para atıyorsunuz suya ve bu yıl şu anda 2 yıl sonrayla ilgili ne fiyat belirli ne döviz belirli ne ham madde belirli hiç bir şey belli değil”

(L, Erkek, 43),

“....Bir-birbuçuk (1-1,5) bilemedin iki (2) yıl ileriye tahmin yaparak iş yapıyorsunuz bu işin kaçınılmaz tarafı yani hani üretim yaparken üç (3) ay beş

(5) ay sonra pazarla ilgili bir tahminde bulunur bunu yaparsınız, bunda tam tersi minimum 1 buçuk yıl ileriye düşünerek yapmanız lazım.

Sektörün canlı ürün yetiştiriyor olması itibariyle her gün sürprizlerle karşılaşılması belirsizliğin sektörün gündelik gerçeği olduğuna yapılan bir vurgudur. Balığın yetiştirme aşamasında çok sayıda değişkenin bulunması ve değişken sayısının çokluğuna bağlı oluşan karmaşıklık önemli düzeyde belirsizlikler oluşturmaktadır. Karmaşıklığa bağlı olarak, sürecin sonunda ne olacağının da öngörülememesi algılanan belirsizliğin boyutlarını arttıran kritik noktalardan biridir.

(O, Kadın, 43),

“1 milyon balık koyuyorsun yaklaşık 750000 hasat ediyorsun, yani ciddi bir oranda kayıp var bu kayıpta mesela ölüleri sayıyorsun. bakıyorsun diyorsun ki! 100000 öldürmüşüm, ama bitiyor iş içinde 250000 çıkıyor. Açık yani çalınmıyor ne oluyor bu balık belli değil, yani öyle saçma sapan çünkü çalındığını anlarsın, yani açık içinde bir kepçe balık alayım denecek bir şey değil. Kaçak bütün ağlar kontrol ediliyor dalgıçlarla, böyle bir durum var. Çünkü bu balık küçükken birbirini yiyor bir sürü şey var en sıkıntılı nokta bu”

Canlı ürün yetiştiriciliğinin, ürünün yapısal özelliklerinin yanı sıra davranışlarının da değişebilmesi itibariyle tam anlamıyla öngörülebilmesine engel olmaktadır. Bu nedenle, kültür balığı yetiştiricileri balığın canlı olmasından dolayı sonuçlarının tahmin edilmesi ve engellenmesi zor durumlarla karşı karşıya kalabildikleri görülmektedir.

Canlıların temel ihtiyacı olan beslenme de bunlardan biridir. Balıklar için gerekli yemintedarlığı ve maliyetleri belirsizlik anlamında katılımcılar tarafından önemle vurgulanmaktadır. Balığın hammaddesi olan yem, doğal avlanma ile temin edilmektedir. Ne var ki doğal avcılık ile elde edilen balık miktarı, verilmiş istatistiki grafiklere göre dünya genelinde azalmaktadır (Bkz. Şekil 17). Türkiye’de yem ihtiyacının ihtiyaç çerçevesinde karşılanamaması nedeniyle yurtdışından dolar kuru

üzerinden yem ithal edilmektedir. Katılımcılar yem konusunda karşılaşılan belirsizlikleri şu sözlerle anlatmaktadırlar.

(M, Erkek, 52),

“Balığın büyümesi için ihtiyacı olan ana gıda yemdir. Bu yeminde % oranına göre dağılımını vermek gerekirse yaklaşık % 30 civarında kısmı balık unudur % 15 civarında kısmı balık yağıdır. Balık unları dünyanın çeşitli yerlerinde avcılık un olması için insan gıdası dışındaki balıklar avlanarak un olması için o şekilde işlenir yağ olası işlenen balıklardandır. Genelde hamsi ve aynı aileden gelen balıklardan bu balık unu ve balık yağı elde edilir. Dünya da en fazla üretim Peru da yapılır balık unu üretimi Türkiye de Karadeniz’de de çıkıyor hamsi ama gitgide azalıyor nasıl yemek için azalıyorsa un ve yağ için de azalıyor dolayısıyla son yıllarda fiyatları sürekli olarak yükseliyor..... balık unu ve balık yağı tüm dünya da dolarla fiyatlanır ve borsa gibidir talebe göre ve avcılıktaki miktara göre fiyatı şekillenir ama bundan 20 sene önce tonu 300 ile 400 dolar civarındaydı bir ara 2500 dolara kadar çıktı şimdi 1700-1800 dolar civarında seyrediyor.”

(O, Kadın, 43),

“...balıkla ilgili parite değişikliği ciddi zarar verdi bize, neden zarar verdi dolar bazlı bir maliyet yapısı var yemi dolar hammaddesiyle alıyorsunuz ama Euro bazlı satış var 1.20’lerden gelen parite 0,7 ye düşünce o aradaki farkı fiyata da yansıtamadığımızda için burada çünkü fiyat maliyetim yükseldi fiyatı arttırayım diye değil”

(Avcılık ile üretim yapan firma),

“İşin temeline iniyoruz sen avcılığı düzgün yapmazsan çıkan balık belirsiz olacaktır aslında belirsizliği de geçtim her sene azalıyor balık miktarı belirsizliği geçtim normal şartlarda bir tarlaya bir şey ekersiniz bir sonra ki yıl verim az olabilir çok olabilir. Bu sene çok oldu diyelim önümüzde ki yıl az olacak ondan sonra çok olacak belirsizlik var yani ama burada bariz hatalar

olduğu için her sene az olduğu artık aşikâr yani her sene azalıyor bu sene hamsi çok oldu seneye az olur ya da geçen sene çok oldu bu sene az olur böyle bir şey yok yani her sene az oluyor azalıyor yani her sene...”

Yem fiyatlarının avcılık miktarıyla orantılı olarak değişmesiyle beraber dolar kuru üzerinden fiyatlanması da sektörün maliyetlerinde karşılaştığı ayrı bir belirsizlik olarak dikkat çekmektedir. Her ne kadar Türkiye için stoklar yetersiz geldiği için ithalat ile ihtiyaç karşılanıyor olsa da makroekonomik gelişmelerin ve Türkiye’deki dinamiklerin de etkisiyle dolar kurundaki değişimleri tahmin etmek kolay olmayacaktır. Döviz kuru makroekonomik belirsizlikler içinde kabul edilmesine rağmen buradaki belirsizlik girdilerin özelliğinden kaynaklandığından sektörel belirsizlik içinde verilmiştir.

Yemin, balığın yetiştirme maliyetlerindeki yüksek payı nedeniyle işletmelerin de maliyet düşürücü çalışmalara yöneldikleri görülmektedir. Bu anlamda daha uygun fiyatlı benzer besin değerlerine sahip yemlere yönelmesi işletmeleri yeni belirsizliklerle karşı karşıya getirmektedir. Her ne kadar besin değerleri benzer de olsa balığın yeni kullanılan yemlerden nasıl etkileneceğinin bilinmiyor olması balığın gelişimi açısından önemli bir belirsizlik teşkil etmektedir.

(M, Erkek, 52),

“Doğal stoklar azaldığı için bizim ana protein kaynağımız balık unu dolayısıyla da balık unuda azalıyor, doğal olarak biz de ne yapıyoruz? hem orada ki belirsizlik ve fiyat artışları ham maddelerde hem de o doğal stokların azalması yüzünden yeni formüllerimizde balık unlarını daha az kullanıyoruz. Farklı protein kaynaklarından girmeye çalışıyoruz yemleri, bu da bir başka belirsizlik...”

Ne var ki balık yetiştiriciliğinde yemin içeriği aynı olsa da etkisinin anlaşılması balığın büyüme süresiyle ve bu süreçte etkili diğer değişkenlerin incelenmesiyle anlaşılacaktır ki bu süre yine en az 12 aydan önce olmayacaktır. Bu noktada işletmenin maliyetleri aşağı çekmek ya da kaliteyi arttırmak için yeni yem seçiminde bulunması işletmeyi yeni

belirsizliklerle karşıkarşıya bırakabilir. Nitekim bir başka yöneticinin söyledikleri de bu varsayımı doğrulamaktadır.

(L, Erkek, 43),

“çevre dediğiniz gibi çok etkiliyor, dünyada nitelikli hammadde sıkıntısı yaşanması sıkıntı, bu yem kalitesine de yansıyor. Mesela 2-3 sene önce, balık unu zaten Türkiye de yeterli düzeyde çıkmıyor. Iskarta hamsiler ve değişik balıklardan un yapıyor ve kullanılıyordu. Türkiye’deki yem hammaddesi yeterli olmadığı için Peru, Şili veya Fas gibi ülkelerden ithal ediliyor. Nitelikli hammadde olmayınca proteini yüksek farklı alternatif pazarlardan tedarik edildi o da yemin kalitelerini etkiledi. O yıl işte hava da tabi balık hava ve su sıcaksa yediği yemi daha hızlı ete dönüştürdüğü için, su geç ısındığında da yem tüketimi de düşük oluyor. Balığın yeminin de niteliği bozuk olduğu için balığın en az 4-5 ay geç porsiyonluk hale gelmesine sebep oldu. Tabi hedeflediğiniz dönemde bu sefer bütün planlarınız alt üst edildi”.

Yemin ekonomik boyutunun yanı sıra yarattığı diğer önemli belirsizlik de üretime olan etkisi olarak görülmektedir. Balığın ana yiyeceği olan yemin besin değeri aynı kalmış olsa da kullanılan içeriğin farklılaşması balığın yetiştirme süresine doğrudan etki edebilmektedir. Bu noktada işletme yöneticilerinin yemin besin değeri, içeriği ve etkilerine dair bilgiye sahip olduğunu düşünmesi ve yetiştirme sürecindeki karmaşıklığı göz ardı etmesinin belirsizliği fark etmesine engel olabileceği söylenebilir. İşletme, belirsizlikleri fark edememe nedeniyle balığın piyasaya çıkma süresini uzatmış ve strateji değişikliğine gitmek zorunda kalmıştır.

(O, Kadın, 43),

“.....Rusya ayağının kapanmasıyla Norveç somonunun Türkiye’de çok yaygın bir ithalatı yapılıyor ve piyasaya ciddi bir şekilde bombardımanı var ve alt yapı şeyi de var pazarlaması da yapılıyor ciddi pazarlaması yapılıyor sanki hani somon çok değerli bir balıkmış gibi bir algı var oysa değerlerine baktığında çupra levrekle kıyaslanmayacak bir balık somon. Anlatabiliyor muyum bizim

bilgiyi insana geçirmemizdeki zaafımızı gösteriyor. Elin Norveçlisi geldi bizim ülkemizde bizden daha çok balık satıyor, dolayısıyla bu mesela önemli bir şey ama toplamda şey yapacak yani balık tüketimini arttıracacağı için olumlu bir etkisi olacağını da ben düşünüyorum”

Sektörel belirsizlik yaratan durumlardan bir diğeri de rekabet nedeniyle oluşan belirsizliktir. Norveç somonunun da kültür balığı niteliğinde olmasına rağmen yapılan tanıtım çalışmaları ile yaratılan algının somon bağlamında balık satışlarını arttırdığını katılımcılar tarafından da kabul edilmektedir. Somon balığı kültür ürünü olmasına rağmen hamsiden sonra Türkiye’de şu an en çok satılan balık olma özelliğini kazanmıştır. Özellikle dünya genelinde ve Türkiye’de Norveç somonunun yaygınlık kazanması rekabet konusunda geleceğe yönelik önemli belirsizlikler yaratmaktadır. Somona yönelik tanıtım kampanyaları karşısında Türkiye’de sadece kamu spotlarının yayınlanması ise sektör açısından düşündürücüdür.

Türk piyasalarında balık üst kalitede de olsa fiyat ile rekabet etme eğilimi devam etmektedir. Özellikle markalaşma faaliyetlerinin yaygın olmaması ve ürünün dış pazarlara katma değer sunulmadan strofor ile satılıyor olması nedeniyle ana rekabet kaynağı fiyat olarak öne çıkmaktadır. Fiyat rekabeti balık ürününün pazar koşullarında belirsizliğini tetikleyen önemli bir etmendir ve alt-sektörün özellikleri nedeniyle sektörde önemli düzeyde belirsizlik yaratmaktadır. Katılımcılar, fiyat rekabetinin özellikle sektörün finans sorunu yaşayan küçük firmaları tarafından uygulandığını vurgulamaktadırlar.

(O, Kadın, 43),

“...müşteri portföyü oturmuş değil benim gözümde. Neden böyle söylüyorum yani tamamen fiyat odağında satılan bir ürün bu. Yani fiyatınızı ucuz veriyorsanız rakiplerinizden taze çıkmış katma değer olmaksızın balığı satırı buzla strafora koy gönder, ha içeriye gönder ha dışarıya gönder müşteri profili hiç farklı değil sonuçta 3 kuruş daha ucuz olan yere gidiyor.”

(M, Erkek, 52),

“Sermaye yetersizliği olduğu için düşük ve orta ölçekli üretim yapan bazı firmalar zaman zaman fiyatlarla ilgili bir belirsizlik yaratabiliyor çünkü balık çok enteresan bir şeydir siz atıyorum İtalya’ya balık satıyorsunuz balık ihraç ediyorsunuz 5 euroya satıyoruz diğer tüm firmalar siz daha düşük miktarda üretim yapıyorsunuz sizin bir an önce o kaynağınızı paraya çevirmeniz lazım çünkü sermayenizde bir ciddi sıkıntı var siz 4.5 euro’ya satarsanız bizim fiyatımızda 4.5 euroya iner, rakiplerin fiyatı nasıl belirleyecekleri pazarda önemli bir belirsizliktir”

(T, Erkek, 42),

“Türkiye’deki küçük işletmeleri silmek adına, ortadan kaldırmak demeyelim de, bu işi beceremeyecek kapasitedeki kişilerin ortadan kaldırmak adına, 5 liralık bir balığı 4 liraya İzmir piyasasına sürmüştü bir firma, daha önce çalıştığım firma. Ama şöyle bir şey var, piyasada fiyat düşürmek çok kolaydır. Düşürdüm dersinizi herkes kabul eder. Ama yükseltmek, yükselttim dersiniz 10 kişiden 2 si kabul eder. 8 i kabul etmez. Ve bu noktada 1000 tonluk bir tesis kilo başına 1 lira düşürdüğünde 1 milyon tl zarar yapma ihtimali var. Onunla rekabet eden 100 tonluk tesis en fazla 100bin TL zarar eder. Fiyat düşürme operasyonu büyük firmalara çok daha fazla zarar veren bir operasyondur”.

Balıktaki fiyat belirsizliğine yol açan bir başka nokta da balıktaki arz ve talebin belirsizliğidir. Balık çiftliklerinde kafeslerde günlük olarak hasat edilecek balığın hangi boylarda gelebileceği teknolojik sistemler kullanılmasına rağmen ortalama olarak tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Doğa kaynaklı olarak ortaya çıkan sınırlı bilgi sorunu bu noktada ölçülememe olarak işletmenin karşısına çıkmaktadır. İşletme teknolojik imkânlarına rağmen hasat ettiği balık özelliklerini müşterinin beklentileriyle tam olarak uyuşturmamayıabilir. Bu noktada daha önceki istatistikler dikkate alınarak dikkate alınan sapma miktarıyla işlem yapılacak ve istenilen özellikteki balığın hasadı sağlanmaya çalışılacaktır. Fakat bu olasılığın da gerçekleşme belirsizliği de bulunmaktadır.

(A, Erkek, 37),

“mesela sizde bir tane kafes var 100 ton balık var içinde, içinden 20 ton ayırıyorsunuz hasat etmek için hasat kafesine ayırıyorsunuz. Şimdi normalde bir örneklem yapmış oluyorsunuz bunun işte %10’nu şudur %20’si budur %30’u budur şeklinde bir dağılım var elimizde, bir öngörü var. Bu örnekleme göre bu hasatı 10 ton hasat yapıyorsunuz ama beklediğiniz içinden seçerek almadığınız için örneklem de yanıltıcı olabiliyor. Yani bazen aldığınız ilk grup hasat balıkların irisi olabiliyor anlatabildim mi? Ondan önce gelebiliyor. O yüzden onun dağılımıyla normal ondan sonra yaptığınız 10 ton hasat yaptığınızdaki dağılımı farklı olabiliyor bu tam bir belirsizlik. Şimdi biz bir sipariş alıyoruz, atıyorum taze sipariş alıyoruz. Diyor ki taze siparişinde işte 300-400 gramdan bir şey oluyor yani o siparişi oturtuyorsunuz. Ona göre hasat yapıyorsunuz. Diyorsunuz bana 20 ton bu benim oranlarım. 20 ton yeter evet 20 ton hasat yapıyorsunuz dank diye 2-3, 3-4, 4-6 dağılımdaki %5 lik sapmalar bile tak diye sizde çok büyük yansıması olabiliyor. Yani belirsizliği açık kalan balığınızı bulmak fazla gelen balığınızı da satmak zorundasınız. Hep bu realiteyle yaşıyorsunuz”.

(O, Kadın, 43),

“...yani hızlı karar alan bir firmayız ama bazen hareket etmede yavaşlık olabiliyor çünkü çok kolay manipülasyon yapamıyorsunuz yani ne demek istiyorum şimdi bir kere işe bir karar verdiğinizde sonucunu 18 ay sonra alıyorsunuz o yüzden çok doğru karar 18 ay önce doğru karar vermek gerekir iş iştten geçmiş oluyor. ben çupra koymayım levrek koyayım diyorsunuz levreğe talep çok oluyor ben levrek koyayım çupra koymayım diyorsunuz yani tam tersini söylüyorsunuz öbürüne talep oluyor, yani talebe göre değil belli bir sistematikte ve alt yapıda üretimi planlamanız lazım ve ona göre satışınızı bu iş satış satar üretim üretir değil; üretim üretir satış satışını yapar durumunda olduğu için yönetmeniz zor”.

(M, Erkek, 52),

“....alabileceğiniz tedbirlerde sınırlıdır yani beton döküp de denizin ortasında balığı korumaya alma şansımız olmadığından böyle de risklerimiz vardır bunlar hep belirsiz risklerdir. Yatırımcı için belirsiz risklerdir”.

Pazar koşullarında yaşanan bir diğer belirsizliğin de fiyat-kalite odağında yaşandığı görülmektedir. Sektörde fiyat üzerinden hakimiyet kurmak isteyen firmaların yanı sıra finans sıkışıklıkları nedeniyle ucuz fiyatla satanlar da olduğu gibi bir kalite algısı oluşturmaya çalışan firmalar da bulunmaktadır. Firmalar arası ortak bir tutumun bulunmaması nedeniyle tüm sektör oluşan durumdan olumsuz etkilenebilmektedir.

“(T, Erkek, 42): *Son tüketicinin kalite mi? Fiyat mı? Tercihi rekabetin mecrasını belirliyor. Aracı firma üreticiden alırsa, satan adam ucuza alıp standart fiyata satarken, kaliteyi de kalitesizi de, ikisini aynı fiyata satıyor. Tercihi hangisinden yana kullanırsınız?*

Araştırmacı: *Kalite*

(T, Erkek, 42): *Ara satıcı ucuzdan yana kullanıyor.*

Araştırmacı: *Son tüketici olarak söyledim*

(T, Erkek, 42): *Ara satıcı, komisyoncu daha fazla para kazandığı için ucuzdan yana kullanıyor. Ama siz son tüketiciye ki burada zincir marketlerin önemi büyüktür, oraya giden son tüketici 10 liraya bir çipura, 14 liraya bir çipura. Bir almıyor, 2 almıyor, üçüncüde gidip o 14 liralık çipurayı yediğinde 10 liralıkla kıyasladığında, çipuraya 14 lira vermeyi kabul ettiğinde, kalitenin sektöre girmeye başlaması gerçekleşti. O zamanda kendi alanında ürün aslında diğerlerini de o taraf itiyor. “ya biz neden 8 liraya üretip 8.5 liraya satalım? 9 liraya üretelim. 1 lira kalite maliyeti ekleyelim, 12 liraya satalım.” Bu anlamda şu an benim bildiğim bir firmaydı. Şu an 3-4 firma kaliteyi arttırıp bunu bir isme oturtma yönünde çalışma çabası var. Bir firma hali hazırda devam ediyor. Sektörel rekabet konusunda ancak şu an günümüz itibariyle kalite noktasına gelmeye başladı. Daha çok fiyat rekabeti vardı, fiyat rekabeti hala da %70-%80’ni kapatmakta...”*

(T, Erkek, 42),

“2011’den önce 2010’dan önce daha çok birim fiyat erozyonuyla rekabet vardı. Yani ben diğerlerini ezmek için, diğerleriyle rekabet etmek için fiyatı düşüreyim tarzındaydı. Fakat son 3-4 yıldır bazı firmalar, kaliteli çipura, doğala yakın çipura, ondan sonra al yanak çipura diyerek, hep çipura örneğinden gidiyorum, çipuranın kalitesini arttırarak fiyatını da ona göre arttırarak rekabeti bu anlamda kaliteye taşıdı”

Kalitenin artırılması çalışmaları ile kültür balığı işletmecilerinin tüketicideki kültür balığına olan güveni sağlayabilmesi, dolayısıyla da yetiştiricilik ile üretilen balıklara yönelik belirsizlik algısını ortadan kaldırması sektör için önemli fırsatlar sunabilir. Fakat sadece kalitenin artırılmasının ya da kültür balığına yönelik olumsuz algının ortadan kaldırılması sektör içinde yeterli olmayacaktır. Bunun yanında, Norveç somonu örneğinde olduğu gibi Türk kültür balığını ve faydalarını tüketiciye anlatabilmek de önem taşımaktadır.

(O, Kadın, 43),

“Herkesin söylediği ama bir adım yol kat edemediğimiz bir şey var 1 kilo herkesin tüketimini arttırsak 80 milyonda 80 bin ton üretim demek yani 1 kilo tüketim sadece yılda 1 kilo daha fazla tüketeceksiniz biz 6.5 kilo tüketiyoruz elin Japon’u buda söylenen üç aşağı beş yukarı hani hacim belli olduğu için doğru olabilir hiç tüketmeyen belki 60 milyon insan var nispeten daha çok tüketen haftada bir tüketen haftada 2 tüketen insanlar var şeye baktığınızda elin Japon’u 67 kilo mu ne, bir ağırlığı kadar neredeyse tüketiyor. İşte Avrupa da 25-30 kilolar civarında yanlış hatırlamıyorsam biz de 6.5 kilo yani biz bunu 1 kilo tükettirsek üretimimizin üçte biri kadar artışı demek, yani gerçekten yatırım yapmamız gereken alan hem ihracat anlamında daha farklı ülkelere daha farklı yerlere ulaşmak hem de daha şeye kendi içimizde de tüketimi arttırmak diyorum”.

Bu aşamada Türk firmalarının pazarda kalite- fiyat kararını vermesi Türk kültür balıkçılığının gelecekte yaşayabileceği belirsizlikler dolayısıyla uğrayabileceği zararlara proaktif yaklaşabilmek açısından önem taşımaktadır. Bu noktada Devlet kanallarının sadece teşvik vermek yerine bir ortak akıl oluşturmaya çalışması ve balıkçılık ile ilgili uygulanacak politikaları sadece genel müdürlükler üzerinden yürütmekten vazgeçmesi gerekmektedir. Özellikle talep belirsizliğinin aşılması ve yurtiçinde balık tüketiminin artırılarak firmalar için yeni satış kanallarının yaratılabilmesi hem istihdam hem de milli gelir açısından önemli fayda yaratabilecektir.

(Perakende market kanalına çalışan işletme),

“Burada devletin son derece regüle edici şekilde piyasaya girmesi lazım. Balık yenmesini teşvik edecek hiçbir şey göremiyoruz, yani devlet kanalında. Maalesef bende diyorum ki devletin Ankara’da oturmasıdır bu. Devlet kırmızı et yer, balığı seyrediyor. Ankara’da oturan bir devletin burada yetiştirilen bir ürünün önemini anlamasını beklemiyoruz”.

(T, Erkek, 42),

“....o noktaya baktığımızda belli konularda beraber davranmak zorundayız. Norveç ne yapmıştır? Somon hakkında her şeyi tek el olarak devlet koruması altına almıştır. Yarı resmi bir kurumda pazarlama, tanıtım, üretim yapmıştır. Her şeyi ortak toplanmıştır. Veriler ışığında stratejiler belirlenip uygulanmıştır. Norveç somonu dediğimiz 10 yıl zarardan sonra 2 milyon tona ulaşmıştır. Ama giren firmalar önce bir 10 yıl zarar yazmıştır ama sonuçta bugün sünya lideri olmuşlardır. O yüzden Türk balıkçılığı adına bilgi niteliğinin belirlenip bir paylaşım platformu oluşturulması bir de stratejilerin de buradan çıkacak sonuçlara göre yapılması gerekiyor”

Hükümetin balıkçılık sektörüne yönelik şu anki durumu ile daha çok gözlemci statüsündedir. Bununla beraber balık piyasasındaki üreticilerinin ihracatlarını arttırmaları konusunda desteklendiği bilinmektedir. Ne var ki Norveç Somonu örneğinde Norveç devleti tüm üreticileri bir çatı altında örgütleyerek tüm stratejilerin, merkezi, tek bir

kanaldan yönetilmesini sağlamış ve böylelikle Norveç somonu markasını yaratarak uluslararası pazarlarda üreticileri için güçlü bir rekabet avantajı yaratmıştır.

Türkiye'nin kültür balıkçılığı sektöründe hızlı bir ilerleme gösterdiği yadsınamaz bir gerçek olmasına rağmen uluslararası pazarların rekabet açısından her zaman bir belirsizlik yönü olduğu bilinmektedir. Türkiye'nin ihracat ayağında sağladığı başarısının ürün kalitesi veya pazarlama başarısı olmadığı özellikle küresel ekonomik kriz sonrası Yunanistan'daki üreticilerin yaşadığı finansal problemlerin yarattığı bir fırsat olduğu ve Türk üreticilerin sadece üretim kapasitesini arttırarak kazandığı kabul edilmektedir. Elde edilen rekabet başarısının korunması ve sürdürülebilir bir özellik kazanması ise büyük önem taşımaktadır. Ekonomik krizin etkisinin geçmeye başlamasıyla bu rekabet şansının daha ne kadar süre devam edeceği, başta Yunanistan'daki firmalar olmak üzere pazara yeni rakip girip girmeyeceği ya da ne zaman gelebileceği belirsizliğini korumaktadır.

(M, Erkek, 52),

“Avrupa genelinde de baktığınızda Yunanistan'da yaşanan kriz sebebiyle oradaki en büyük firmalar onlarda bizim gibi entegredir. Borç yapılarından dolayı yönetimleri ve ağırlıklı hisseleri bankalara devredildi, şu an hala krizde sonuçta o içsel kriz ülkenin genel krizi onlar için daha önemli bir kalem çünkü Yunanistan bizim en büyük rakibimiz bizim 80-90 bin tonluk üretimimizde onların durumları daha iyiiken 130-140 bin ton üretim yapıyorlardı fakat şimdi onlarda 100 bin ton civarına düştüler ve balıklarını düşük gramajla satabiliyorlar sermaye sıkıntısı var. Bankaların tabi el koymadaki amacı alacaklarını alamayacakları için el koyup bir miktar sermaye girip bu şirketlerin hayatını devam ettirip ordan para kazanıp o borç yapısını kendi leyhlerine çevirmek ama bence tamamen bir hayalden ibaret bu iş zeval olamayacak. Çünkü 26 yıldır bu sektördeyim mümkün değil, bu olamayacak, bu kadar döviz belirsizliği varken bunun olabileceğini zannetmiyorum. Onlarında zarar görmesini istemeyiz onlarda meslektaşlarımız sonuçta ve şu anda Türkiye gitgide öne çıkıyor ve şu anda üretim kapasitemizle ama oradaki üretimlerinde

gitgide azalacağı eğer Avrupa birliği tekrar bir sermaye bir kredi takviyesiyle oraya giriş yapmaz ise Yunanistan'a diye düşünüyoruz”.

Sürdürülebilir rekabet ortamının sağlanması aşamasında devlet kanallarından önemli rol üstlenmesinin beklendiği görülmektedir. Devletin rolü öncelikle balıkçılık alanında bir ana plan belirleyip ortak bir strateji ile sektördeki belirsizlikleri en aza indirmek olmalıdır. Norveç ve daha küçük İzlanda gibi ülkelerin bile denizcilik bakanlıklarına sahip olduğu ve stratejilerini bu kanallardan yönettikleri bilinirken Türkiye'nin gelecekteki balıkçılık politikalarının belirsizliğini koruduğunu söylemek mümkündür.

3.2.5.3.2.1. Genel Çevresel Belirsizlikler

Çevresel belirsizlikler beş temel başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar makroekonomik belirsizlikler, devlet politikalarından kaynaklı belirsizlikler, sosyal belirsizlikler, ekolojik ve politik belirsizliklerdir (Miller, 1992). Kültür balıkçılığının karşı karşıya olduğu çevresel belirsizliklerin başında yasal çevreden kaynaklanmakta olan faaliyetler yer almaktadır. Türkiye’de balık çiftliklerinin kurulabilmesi için çok sayıda bakanlığın onayının gerekmesi ve bakanlıkların yetki sahalarının net olarak belirtilmemesi üretimi desteklemek için kıyı alanlarının kullanımında önemli sıkıntılar yaratmaktadır.

(R, Erkek, 43),

“tarım bakanlığının uyguladığı, çevre bakanlığının uyguladığı politikalar. Üretime yönelik kısıtlamalar bence belirsizlik, ana belirsizlik bu”

(M, Erkek, 52),

Ortada ciddi anlamda yetki karmaşası var. Siz üretimle ilgili izin alıyorsunuz fakat orada atıyorum Çevre Bakanlığı itiraz ediyor, Turizm Bakanlığı itiraz ediyor üretimle ilgili sizin izninizin muhatabı Tarım Bakanlığı siz izniniz almışsınız ama orada bir şekilde üretimi yapabiliyorsunuz denizde üretim sahası olarak belirlendiği için ama karadaki kısmını hiçbir şekilde

konuşlanamıyorsunuz yani lojistik anlamda bir şey yapamıyorsunuz çünkü Orman Bakanlığı hayır diyor, Çevre Bakanlığı hayır buraya bir şey yapamazsınız ve biz çoğumuz denizin üzerinde yaşıyoruz öyle diyebilirim size..

(O, Kadın, 43),

“...ciddi bir bu nokta da bu kadar alana dağılmış yani bir iş bir kişi genel müdürlüğü var su ürünlüğü genel müdürlüğü ama kimse taşın altına elini koyup şöyle yapalım böyle yapalım hadi bu işi çözelim yapmıyor herkes bir tarafından çekiyor bir şeye karar veriyor çevreye takılıyor öbürü çevreye kara veriyor orman bakanlığı takılıyor, orman bakanlığı karar veriyor kıyı şeridine takılıyor, kıyı şeridi karar veriyor sahil güvenliğe takılıyor vesaire böyle felaket bir durum var bu olumsuz kısmı...”

Balık çiftlikleri ve altyapı sorununun nasıl çözüleceği ve konusu karar verme aşamasında belirsizliğini koruyan önemli bir unsurdur. Balık çiftlikleri 26413 sayılı hassas alan tebliğine göre kıyı şeritlerinde yarattıkları kirlilik nedeniyle 2007 yılından itibaren karadan “1.5 mil açıkta ve 40 metre derinlikte” denizde uygun dalga akıntısını sağlayan devletin belirlediği bölgelerde kurulabilmektedirler. Balık çiftliklerinin neredeyse denizin ortası sayılabilecek bir açıklıkta kuruluyor olması kültür balıkçılığı faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesini etkileyen farklı çevresel belirsizlikler yaratmaktadır.

(M, Erkek, 52),

“...offshore denen açık denizde üretim yapıyoruz dolayısıyla denizdeki hava kışın nasıl bir hava ile karşılaşacağımız bunlar hep bir belirsizlik içeriyor bizim için. Belirsizliklerin önüne geçmek mümkün müdür? çok mümkün değildir neden? çünkü doğal şartlarla uğraşıyorsunuz balık biyolojik bir canlı sizin canlı bir stokunuz var canlı bir stokla uğraşıyorsunuz, bunun getirdiği doğadan kaynaklanan balığın biyolojisinden kaynaklanan bir sürü risk deniz bir belirsizlik içerir. Alabileceğiniz tedbirlerde sınırlıdır yani beton döküp de

denizin ortasında balığı korumaya alma şansımız olmadığından böyle de risklerimiz vardır bunlar hep belirsiz risklerdir”.

(R, Erkek, 41),

“.....denizin ortasında yaklaşık 10 milyon TL'lik bir stoğumuz var.Bu risk bir kere başlı başına. Yani tavuk üretimi olsa, sayıyorsun, görüyorsun. İşte büyükbaşı üretsen önünde sayıyorsun. Orada denizin altında.....”.

(A, Erkek, 37),

“....Ama denizde bizim su sıcaklıklarımız 14 dereceyle 30 derece arası oynuyor. Çok büyük bir fark var, belki 12'ye 11'lere düşüyor kışın tam bilmiyorum. Ve bizim balıklarımız 16 derecenin altında bir suda büyümüyor. Durdurur kendini hayvan. Dolayısıyla kış ayları geldiğinde kasım gibi aralık gibi bazen, yani mevsimin girişine göre su sıcaklığı giderek düşer düşer ve bu 16'ya gelir. 16'ya geldiğinde üretim durur bizim. Balıklar survive edicek kadar yem yer, versende yemez hayvan zaten doğası gereği savunmaya geçiyor. Taki su sıcaklığı Nisan bazen Mayıs bazen Mayıs sonu 16 derecenin üstüne çıkana kadar. Ne zaman 16 derecenin altına düşecek, ne zaman üstüne çıkacağını tabiki 50 yıllık bir datası var ama bu bi tahmin. Hava çok bambaşka gidebilir. Ve bu bizi etkileyebilir. Maliyetlerimizi ve üretimimizi etkiler. İkincisi suyun yazın nereye kadar ısınacağı da bir problemdir. Suyun ısınması Çipura'yı hızlı büyütür, Levrek'i de büyütür. Bir yerden sonra Levrek'e zarar verir ve levrek ölmeye başlar. Mortalite artar. Dolayısıyla o da istenmez pek. Yaz ne kadar sıcak geçicek bu da apayrı bir konudur. Bu sıcaklıkların yükselip alçalma hızı ve maksimum minimumları sudaki bakteriyel yükü de tetikler. Bu da birtakım hastalıklara da sebep olabilir. Bu da bir risktir. Belirsizliktir”.

Açık denizde kullanılmakta olan balık çiftlikleri teknolojik olarak son donanıma sahip ya da bilgiyi sürekli takip ediyor olsalar da tüm olasılıkları öngörebilmek ve kontrol edebilmek mümkün olamamaktadır. Nitekim katılımcılar da alabilecekleri tedbirlerin

sınırlı olduklarını farkında olup açık denizde üretim yapmak dışında alternatifleri olmadığından bu belirsizlikleri kabul ettiklerini dile getirmektedirler.

Kurulan çiftliklere dair karşılaşılan bir diğer belirsizlik de balıkların karaya çıkarılıp işleme veya paketlemenin gerçekleştirileceği altyapıların nasıl, nereye ve hangi koşullarda inşa edileceğinin belirsizliğidir. Sonuçta açık denizde de olsa balıklar hızlı bir şekilde toplanıp mümkün olduğu kadar az zamanda tesislere alınarak işleme sokulmalıdırlar. Yapılan düzenlemeler nedeniyle devletin belirlediği noktalarda bir tesis veya iskele kurulması da mümkün olmadığından balık hasadı gerçekleşmesine rağmen paketleme ve işleme alınma süreci uzamakta ve balık kalitesinden kaybedebilmektedir.

(A,Erkek,37),

“.....düşün senin bir çiftliğin var, gidiyorsun bir iskele yapıyorsun, gelip yıkıyorlar, ceza kesiyorlar. E nereye çıkaracaksın bu balığı? Paketleme tesisi yapacaksın, yaptırmıyor sana. Denizden 10 km ötede yer gösteriyor sana, tabi orda paketlenen balığın denizin kenarında paketlenenki kadar iyi olmuyor. Ne kadar uzaklaşırken o kadar kalite düşüyor. Bu konularda özellikle bizim üretim yaptığımız yerdeki turizmcilerin yarattığı baskı ve bizim işe verilen önemin azlığı nedeniyle yasal düzenlemeler çok önemli. Mesela hiçbir doğal değeri kalmamış yerler hala doğal sit statüsünden çıkarılmıyor. Doğal sit statüsünden çıkarılında otel yapalım demiyoruz biz. Oraya bir tane son derece basit bir sundurma yapalım, bir paketleme yapılacak mesela ya da yem deposu yapacak adam buna tarımsal amaçlı inşaat ruhsatı veriyor yani oturacak ev bile yapmıyorsun aslında. Buna bile izin vermiyorlar. Ne yazık ki bu bizim sektörün önünde bir engeldir. Düzenlemeler bizim lehimize değil”

Araştırmacı:*Buna karşılık siz ne yapıyorsunuz firma olarak?*

(A, Erkek,37):*Buna karşı yapılabilecek bir şey yanıtı çok politikaya girer. Yani bu hükümetin ve devletin bu işe öncelik vermesiyle ilgili. Şuanki bakan, kendi ağzıyla söylediği için söyleyebilirim, onun için süt ve et üretimi öncelik. Balık değil yani. Bakanlık bir düzenleme yapılması için balıkçılığın bağlı olduğu bakanlık bişey yapmazsa mecliste bir şey olmazki. Kim yapacak?*

(T, Erkek, 42),

“... ne yazıkki bizim ülkemizde balıkçılık hayvancılığın içinde çok küçük görülüyor, dolayısıyla gerekli önem verilmiyor. İhtiyacı olan bir takım yasalar ve düzenlemeler de yapılmıyor. Mesela devlet size bir yer veriyor. Denizin üç kilometre açığında bir alanı koordinatlarıyla burada üretim yapın diye size veriyor. Tapu verir gibi. Siz orada üretim yapıyorsunuz ama size karada tesis yapma izni vermiyor. Size geminizin yanaşacağı bir yer de göstermiyor. Şuan türkiye de deniz kenarında tapulu arazisi olan tek şirket”.

Devletin balık çiftlikleri için belirsizliğe neden olan uygulamalarından birisi de pazar payını genişleten firmaların büyümeyi nasıl gerçekleştirecekleri sorusudur. Balık çiftliklerinin kurulması hali hazırda çok sayıda bakanlık ve kurumun onayına dayanmaktadır. Bakanlıklar arasında balık çiftliklerinin konumu ve faaliyetleri nedeniyle sorunlar olduğu da bilinmektedir. Ayrıca balık çiftliklerinin kuruluş süreleri uzun olup ve yatırımları yüksek maliyetlerle gerçekleşmesi işletmelerin yeni balık çiftliği kurmadan kapasitelerini nasıl arttıracakları ve pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışacakları konusunda belirsizlikleri ortaya çıkarmaktadır.

(L, Erkek,43),

“bu işin izin süreci bir kere çok zor civa fabrikası kurmaktan balık üretim çiftliği kurmak daha zor. Aşağı yukarı 8 bakanlık ve 42 bürokrattan geçiyor izni. Minimum 2-2 buçuk yıllık bir süreç alıyor. Bu da üstelik Türkiye de üretim yapılabilecek deniz yüzeyi olarak belirlenmiş alanlarda bu kadar sürüyor. Zaten belirlenmemişse böyle bir şansınız yok kesinlikle”.

(M, Erkek, 52),

... devlet yani orada bir Karaburun'da şöyle bir üretim sahası var devlet burayı belirlemiş diyor ki burası üretim sahası burada bir sürü üretimler var atıyorum toplam verdiği ruhsat 25 bin ton örnek veriyorum bölü yıl ama buranın toplam şeyi 100 bin ton kalan 75 bin ton için bir şey vermiyor artık ve yakın bir gelecekte de vermeyecek gibi gözüküyor üretimde daha fazla artmayacak gibi

gözüüyor dolayısıyla üretimle ilgili stratejileri olan firmalarfirmasının yaptığı gibi ufak olan lisansları toplayıp satın alıyor çünkü o lisansı da sürekli elinizde tutamazsınız sürekli lisans tamamen okeylenip çıktıktan sonra belirli süre içerisinde üretim faaliyetine dönmeniz lazım burası ben de 15 yıllık kiralanıyor bu arada lisanslar yani 15 yıl bakayım biri satın alır belki diyemezsiniz o yüzden elinizden çıkarmak zorunda kalabiliyorsunuz".

Firmalar yasalardan kaynaklanan sorunları aşabilmek için sektörün en büyük problemi olan finansal krizleri fırsat olarak değerlendirmektedir. Bu dönemlerde paraya sıkışan firmaların üretim lisanslarını satın alan firmalar proaktif bir yaklaşım büyüme ihtimaline karşı firmayı hazırlamaktadırlar.

Canlıların birbirleriyle ve çevreleriyle ilişkilerinden kaynaklanan ekolojik belirsizlikler, balığın metabolizması ve doğal çevre kaynaklı oluşmaktadır. İnsan her ne kadar teknolojik imkânlarla doğayı ve canlıları takip edebilse ve bilgi toplayabilse de yapabileceği en fazla önlem alabilmektir. Ekoloji kaynaklı belirsizlikler çok karmaşık ve değişken bir yapıda olmaları itibarıyla tam anlamıyla öngörülmesi mümkün olaylar değildir. Katılımcılar doğa kaynaklı belirsizleri şu şekilde anlatmaktadırlar.

(O, Kadın, 43),

"...kafeslerin içindeki miktarları arttırdıkça kalibre dağılımları farklılaşıyor. Yani daha fazla şey oluyor ne derler gramajları boy farkları eşit bir şekilde içindeki nüfusun hepsinin eşit bir şekilde beslenmemesinden kaynaklı daha fazla nüfus değişikliği oluyor. Dolayısıyla bu da farklı gramajda ürünleri paketlemede ekstraların ortaya çıkması anlamına geliyor. Dolayısıyla en ufak bir sıkıntıda sürprizlerle karşılaşıyorsunuz".

(A, Erkek, 37),

"Şubat ayları arasında bu çuprada biraz daha fazladır çünkü çupra hermafrolittir. 15 aya kadar tüm çupra balıkları erkektir 15. aydan sonra yaklaşık % 20 si erkek olarak kalır. % 80 ni dişiye döner. Bu dönem de bütün

enerjigiderlerini üreme ihtiyaçlarına ayırdıkları için vücutlarından ciddi miktarda biz süt diye tabir ediyoruz, süt kaybederler bu canlı ağırlıklarının % 15 kadar olabilir daha da fazlası olabilir daha da azı olabilir ama ortalama %15 kabul edilebilir bunu kaybederler vücutlarından ve bu dönem de fazla yem de tüketmezler. Dediğim gibi su daha çok soğuduğu için o enerjiyi sarf etmemek başka giderlerde kullanmak için siz istediğiniz kadar yem verin o yemi tüketemezler”.

(L, Erkek,43),

“....yetiştirme koşullarıyla alakalı işte bu direk su sıcaklığıyla alakalı bir durum. Yani su sıcaklığı arttıkça kilo artışı artıyor metabolizma daha hızlı çalışıyor su sıcaklığı düştükçe balık çok daha kendi korumak için bir yem tüketimi oluyor. Durumu koruyor yani hiçbir şekilde daha az hareket ediyor zaten yani şeyi stabilize oluyor düşük sıcaklıklarla. Su sıcaklığı artınca da iştahı artıyor daha fazla yakıyor daha fazla şey yapıyor dolayısıyla su sıcaklığının 1 derece, 2 derece daha geç ısınması veya daha geç soğuması direk üretim volumünün gelecek sezonunu belirliyor. Yani şuan yaşadığımız bir sorun su sıcaklıkları mevsiminde geç ısınmasıyla alakalı olarak 1.5 ay geç ısındı ve biz bunu üretim periyodu olarak öteledi bizim üretimimizi. Şuan şey gelmiyor balık istediğimiz gramajda balık olmadığı için piyasa da ciddi bir arz sorunu var. Yani o yüzden fiyatlarda ciddi bir şekilde yükseldi. Biraz daha vakit geçiyor, 3-4 ay geçiyor biranda çok ciddi bir bolluk olabiliyor. Yani mevsimsel bir üretim var çünkü oda fiyat istikrarsızlığı olarak karşımıza çıkabiliyor. O anda o balığı satmanız gerekiyor” ayrıca “Karasal tesislerde sel olur, havuzlarınız taşar, kafesleriniz kırılır, patlar. Burada ciddi anlamda balık kaçırabilirsiniz. Ve bu balıkların hepsini toplayamazsınız hem de maliyettir bu. 100 balık kaçırdıysanız 20-30 unu ancak toplarsınız ve bunu para vererek yakalarsınız”.

(L, Erkek, 43),

Balığın biyolojisi ile ilgili dediğim gibi yani reproduction ile ilgili dönem çok aşırı olabilir geçen sene çok aşırı olmuştu inanılmaz bir süt atımı ve siz onu

tonajınızdan kaybediyorsunuz bu da sizin maliyetlerinizi beklentinizin üstünde arttırabilir” ,

Katılımcılar ekolojik belirsizliklerin temel sebebi olarak sınırlı bilgi ve değişimin dinamik yapısını vurgulamaktadırlar. Doğa olayları karşısında önlem almaya çalıştıklarını vurgulayan katılımcıların verdikleri yorumlar teknolojik olanakların gelişmişliğine rağmen ekolojik sistemden kaynaklanan belirsizlikler karşısında insanoğlunun çaresizliğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların gerek ürüne dair gerekse doğa koşullarındaki gelişmelere dair bilgileri takip ettikleri bu konuda yeterli bilgiye sahip oldukları görülmektedir. Bununla beraber bilgi düzeyi ne kadar yüksek olursa olsun ekolojik sistemin yapısı itibarıyla bir öngörülemeden kaynaklanan etkide belirsizlik durumunun ortaya çıktığı söylenebilir.

(M, Erkek, 52),

“....buna canlı bir örnek bu sene biz yaşadık firması olarak Ocak ayının ikinci haftasında yaklaşık 12 biforskalası vardır yaklaşık rüzgar hızını gösterir, onlar maksimum iç denizlerde 12 ye kadardır. Akdeniz gibi, Ege denizi gibi iç denizlerde Karadeniz gibi,okyanuslarda 16 ya kadardır biforskalası bu sene ilk defa yaklaşık 57 yılda bir görülmüş galiba 12 bifor hızında bir fırtınayla karşılaştık ve 2000 tona yakın balığımızı kaybettik tabi bu bize ciddi zarar verdi, bu da bir belirsizliktir.Mesela böyle bir şeyle de karşılaşabilirsiniz.”.

(Trader),

“Geçenlerde yaşadığımız fırtınada, bir firma ciddi anlamda büyük bir stok kaçırdı elinden ve iç piyasa satışı yaparken bunu yakalayan avcılar 10 liralık balığı 7 liraya sattılar. Hem kendi balığını 7 liraya halde görüyor hem de o gün diğer stokundan satması gereken balığı 10 liraya satamıyor. Çünkü kendi balığı kafesten kaçmış, bunu avcı yakalamış ve 7 liraya satıyor. Ne kadar acı değil mi? Doğanın böyle etkisi var”.

Makroekonomik anlamda yaşanan belirsizlikler ise daha çok döviz kuruna bağlı ortaya çıkan belirsizlikler olarak göze çarpmaktadır. Katılımcılar balık tüketiminin diğer gıda tüketim alışkanlıklarıyla bir tutulmaması gerektiğini vurgulayarak kriz veya enflasyon kökenli hane halkı gelirini direkt etkileyen gelişmeler de bile balık tüketiminin sadece birkaç puan düştüğünü belirtmektedirler. Döviz kuru özellikle balık yetiştirme maliyetlerinde değişimler yaratarak belirsizlik etkisini ürünün pazar fiyatının tespiti aşamasında yaratmaktadır.

(M, Erkek, 52),

“...3 hafta 4 hafta öncesine kadar dolar çok yüksekti euro düştü hatta bir dolar bir euro olacak senaryoları vardı bu bize çok zarar veriyor neden, biz çünkü Türkiye geneli için bahsediyorum üretimimizin % 70 ni eurozona yapıyoruz dolayısıyla oraya euroya satıyoruz. E siz şimdi ham maddeyi dolarla alıyorsunuz, dolar yüksek daha değersiz olan bir euroyla eurozana satış yapıyorsunuz bu sizi ciddi anlamda bir maliyet kargaşasına sokar ve ciddi riskler yaratır bu dönemsel bir şeydir ama dövizle ithalat yaptığınız için dövizdeki belirsizlikler, dövizin nereye doğru hareket edeceğinin belli olmaması bizim tüm maliyetlerimiz dövize endeksli...”

(T, Erkek, 42),

“yılbaşında bir bütçe alıyoruz hazır ediyoruz bütün firmalarda böyledir ben miktarlar belli, satacağım miktarlar belli , satmayı taahhüt ettiğim veya satmaya çalışacağım ortalama fiyatlar belli bunlar belirli olanlar ama ne oluyor mali işler de öngörü de bulunuyor ne diyor ;önümüzdeki günlerde aylara göre döviz böyle olacak diyor, yılsonu böyle olacak diyor bu sene 10 kere bütün beklenti (.... Argo kelime) biliyorsunuz tüm şirketler de değişti her şey farklı işledi bu sene...”

(A, Erkek,37),

“.....dolarla bizim bugün aldığımız ham madde bir buçuk sene sonraki balığımızın maliyeti. Sektörün en büyük hatalarından biri budur. Bugün

kafesteki balığın maliyetine bakıyor diyorki 5 dolar. 5 dolar üzerinden fiyat yapıp satıyor. Halbuki bugünkü hammaddeyle girdiği balık, hasat edeceği ilerdeki balıklar 7 dolar oldu farkında değil. Yerine koyma maliyeti diye bir şey var biliyorsun. 7 doları belki baz almaz ama göz önünde bulundurması lazım”.

Ekonomik belirsizlikler diğer belirsizlik türleri ile karşılaştırıldığında tahmin edilmesi nispeten daha kolay olup tolere edilme şansı nispeten yüksek belirsizliklerdir. Bu bakımdan işletmeler açısından ihmal edilmemesi gereken bir belirsizlik olmakla beraber döviz hareketleri hakkında yeterli bilgiye ulaşma imkanı olması nedeniyle ölçülebilme ve öngörülebilme imkanı daha yüksek belirsizlikler arasında değerlendirilir.

Kültür balıkçılığı sektörünün önündeki en büyük belirsizliklerden birisi de Türkiye’de sektörün halen tam anlamıyla anlaşılamamış olması nedeniyle iç piyasada yeterli düzeyde ilerleme kaydedilememiş olmasıdır. Sektördeki algılamada “balık” ve “ kültür balığı” olmak üzere iki farklı algılama ile karşılaşmak mümkündür. Balık kavramı kapsamında Türkiye’de tüketicilerin balığı tüketme ve balığı nasıl algıladıkları önemli bir belirsizlik teşkil etmektedir.

(O, Kadın, 43),

“...elin Avrupalısı bunu donuk tüketiyor ve gününde donar ben bugün bunu hasat ettim içine aldım akşam dondurdum pakete koydum markete gitti 18 ay ömrü var bu balık aldığınız herhangi bir balıktan daha taze bir balık anlatabiliyor muyum yani çok değerli bir şey ama bu bunun donuk balık sanki olumsuz, içinde katkı yok hiçbir şey yok sadece donduruluyor ve çok profesyonel ortamda öyle şey değil yani IQF ile bununla bununla donduruluyor el değmeden pakete giriyor bu balığın satış olasılığı çok daha yüksek ama tüketim alışkanlığı bu yönde değil! Alacan buzluğuna atacan çıkardığında direk fırına koyacan ve bunda daha değerli bir yemek olamaz yani tavuktan şundan bundan çok daha pratik ve şey tek başına bir yemek yani bir şey yapmana gerek yok gibi gibi biraz tüketicinin yapısını tüketicinin kafasını değiştirmek lazım yani...”

Son tüketiciye ürün satan perakende market kanalına çalışan işletme yöneticisinin şu saptaması balığa yönelik algılamalar ve tüketicinin sahip olduğu yetersiz bilgiyi sergilemesi açısından önem taşımaktadır.

(Perakende market kanalına çalışan işletme),

“... hafta sonu talepleri son derece önemli. Yani bir çan eğrisi çizersek, çan eğrisinin top yaptığı Cumartesi ve Pazar günleridir. Dik yaptığı gün Pazartesi’dir. Perşembe günü talep zayıftır. Perşembe günü talep zayıf olmasındaki neden Cuma gününün inanç gün olmasından özellikle Anadolu’da. Cuma kutsal gün. Cuma’yı karşılayan gece içki içilmez. İçki içilmezse yanında balıkta yenilmez diye bir aklın almadığı bir Türk ulusuna yönelik bir balığın içkiyle içmek-içkiyle içmemek gibi. Birçok insan Türkiye’de balığa meze, içkinin yanında meze olarak görmektedir. Yani balığın sağlıklı yenmesi, sağlıklı bir gıda olarak algılanması, protein değeri, omega 3’ü, kolesterol azlığı gibi binlerle olumlu sebebi bir kenara bırakırlar, içkinin yanında içilir, içilmeze bakarlar. Anadolu’dan balık talebi kış ayları çok yüksektir. Özellikle avlanma sezonunda yüksektir. Avlanma sezonundan sonra ölür. Mesela Ankara’da 15 Nisan’da avlanma yasakları başlar. 15 Nisan’a kadar balık daha kuvvetli tüketilir Ankara’da ve Anadolu’da. 15 Nisan’dan sonra balık tüketimi çok hızlı düşer. Çünkü avlanan balıklar azaldığı için, insanlar işte biz deniz balığı yiyoruz noktasında, deniz balığı kalmadığı noktasına gelirler. Bu da çiftlikleri, çiftlik balıkları ile olumsuz ön yargıyı ortaya koyduğu bir şeydir bence yanlış bir algılamadır”

Ürün için “kültür” ve “yetiştiricilik” kavramlarının kullanılmasının ürüne yönelik algılamaları da olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Özellikle son dönemde popüler olan sağlıklı yaşam için organik ürünlerin tüketilmesine yönelik tanıtımlar kültür balıkçılığı ürünlerinin doğal olmadığı imajını yaratmakta ve avcılıkla üretilen balıkların değerini arttırarak kültür balığı yerel pazarda kabulünü zorlaştırdığı görülmektedir. Ürünün yerel pazarda halen kendini ispatlayamaması sürdürülebilir rekabet açısından önemli bir belirsizliktir.

“(T, Erkek, 42)

Kültür balığının fiyatı daima doğa balığından düşük olmalıdır gibi bir yargı vardır. Yani şöyle söyleyeyim. Doğal bir mercan aldığınızda 50-60 lira gibi bir rakam ödemeye razıdır ama kültür balığı bu fiyata olmaz diyerek 20 lira bile vermeye çekinir. Bu aslında Türkiye’de yanlış bir inancın hakim olmasından kaynaklı. Bizde slogan şudur “taze olan mı? Kalite mi?”

Araştırmacı: tazeliği, kalitesi

(T, Erkek, 42) tat nereden gelir?

Araştırmacı: tazeliğinden gelmez mi?

(T, Erkek, 42) hayır tazeliğinden sonra gelir. Şöyle söyleyeyim soğuk zinciri hiç bozulmamış bir balık var, soğuk zincirinden etkilenip etkilenmediğinden emin olmadığınız bir balık var. Tercihiniz ne yönde olur?

Araştırmacı: Bozulmamış

(T, Erkek, 42) peki doğa balığında soğuk zinciriyle alakalı ne kadar bilgi sahibisiniz? ama o balığa sırf doğa balığı olduğu için kültür balığından daha fazla para ödemeye razısınız.

Araştırmacı: Doğru

(T, Erkek, 42) demek ki bizim tüketicimizde balığın doğa zincirinin denetlenip denetlenmediğinin çok fazla önemi yok. Bu da son tüketicuyu istismar edebilir hale getiriyor. Neden? Rengi biraz daha açık diye kültür balığını 12-13-14 liraya alıp, 35- 40 liraya satıyor alıcı. Ve siz de burada ben burada doğa balığı yedim diye kendiniz avutuyorsunuz ama aslında kazık yiyorsunuz”.

(A, Erkek, 37),

“Çiftlik tavuğu deyince ayıla bayıla yiyorlar, çiftlik balığı deyince ben yemem diyor adam. Tamamen saçma sapan, hiçbir bilimsel gerekçesi olmayan bi sürü önyargı. Konumuz değil şimdi saymayayım. Ne yazık ki böyle bir durum var. Dünyanın genelinde de var. Bu durum bir tek Türkiye’ye has değil. İşte bunu biraz Somoncular değiştiriyor bu algıyı yavaş yavaş. Tüketiciler için en büyük problem bu bizde. Yani tüketiciler bir, ikinci tüketicinin haklı olduğu bir nokta var. Markayla bu ürünü bulamıyor. Yani şimdi gidiyor, rafta bakıyor, bi laf var

ya balığı tanıyacaksın ya balıkçını diye, ne yazık ki bu gerçek. Adam gidiyor bir de balıktan herkes anlamak zorunda da değil. Bakıyor orda bir balık var bayat mı taze mi, kaç gün önce avlandı ya da o balık kaç gündür rafta, kim üretti bunu, nasıl üretildi hiçbir fikri yok tüketicinin. O, böyle bir belirsizlikte geçiyor reyonun karşısına. Dolayısıyla haklı olarak bir sürü de önyargı var kafasında ve biz bunları kıramıyoruz”.

(L, Erkek, 43),

“Tabi Türkiye de bilmeyen işin araştırmasını yapmadan kulaktan dolma bilgilerle çok fazla haber yapılıyor ya da sohbetler oluyor. Bu işin işte çevreye zarar verdiği veya balığın bir kültür algısı var mantar gibi yetiştirildiğini düşünüyorlar. Oysa bizim ürettiğimiz balığın %70’ni ihraç ediyoruz bunun %60’ını Avrupa ya ihraç ediyoruz. Avrupa da böyle bir kavram kargaşası yok. Avrupalı bilerek alıyor ve Avrupa ya Türkiye den satılan tek hayvani gıda balık yani bizim sütümüzü peynirimizi kırmızı etimizi almıyor Avrupa ve oradaki gıda kodeksine hiçbir şekilde uymuyor. Pilicimizi almıyor sadece satılabilen ve şimdiye kadar hiçbir şekilde geri dönmüş bir tane malımız yok balıkla ilgili! Zaten denizde yetiştiriyor baştan da yanlış tanımlanmış hatta kafes balığı diyoruz biz çiftlik olunca da bir ara ben bir bankacıyı götürmüştüm ahır gibi yerlerde su şeylerinde yetiştirdiğimizi falan düşünüyormuş balığı denizi görünce denizdeymiş diye şaşırmıştı şeyi neticede şey var çiftlik balığı diye biliniyor zaten hani biz hale öyle satıyoruz”.

(O, Kadın, 43),

“...kimse işin aslına derinliğine inmeden birazda işin politize olduğu bir iş diye ben bakıyorum. Sonuçta bu balık tamamen organik bir balık ve denizdeki balıkla karşılaştırıldığında değerleriyle hiçbir farkı olmayan, tamamen doğal yemlerle beslenen yani yemin hammaddesine baktığınızda balık ağırlıklı ya da bitkisel kaynaklı da olsa o karışım, kimyasal bir şey yok içinde sonuç itibariyle yanlış bilgilerle yanlış duyumlarla bir sektörün böyle olumsuzlanması da var”

Katılımcıların çoğunluğunun, tüketicilerin kültür balığına tüketim alışkanlıklarına yönelik sıkıntıları olduğu görülmektedir. Bununla beraber iç piyasaya yapılan arza karşı oluşan algının değiştirilmesine yönelik Su Ürünleri Tanıtma Grubu'nun kurulmasına kadar firma bazında yapılan küçük boyuttaki çalışmalar hariç algıyı ve tutumu değiştirmeye yönelik hiçbir çalışma yapılmamış olması da ilgi çekici olarak görülmektedir.

3.2.5.3.3. Katılımcıların Esneklik Sağlama Becerisine Yönelik İfadeleri

Katılımcıların verdikleri bilgiler doğrultusunda işletmelerin esneklik becerilerini daha çok içsel boyutta kullandıkları ve çevreye adapte olup varlıklarını sürdürmeye yönelik bir strateji içinde davranmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Operasyonel esneklik, işletmelerin karşılaştıkları belirsizlikler uyum sağlayabilmek üretim hacmini değiştirme, stok oluşturma, çalışma takımlarının oluşturulması, çalışma saatlerinin değiştirilmesi veya müşteri ilişkileri çalışmaları kapsamında ziyaret düzenlemeleri ile duruma adapte olma faaliyetleridir.

Kültür balığı işletmeleri sektörün özellikleri itibariyle faaliyetlerinin kısa süreli operasyonlara dayandırmakta olup yüksek maliyetleri nedeniyle uzun dönemli kararları sıklıkla almamaktadırlar. Sektörün özelliği itibariyle firmaların en çok kullandıkları esneklik kabiliyeti operasyonel esneklikler olarak dikkat çekmektedir. Bu noktada,

(L, Erkek, 43),

" Nasıl söyleyebiliriz mesela biz hem kendi balığımızı işleyen hem de dışarıdan da yani diğer üreticilerden balık alıp işleyen bir şirket olduğumuz için işte balığın piyasada bulunup bulunmama, arz durumlarına göre esnek olabiliyoruz işte bu ay yüklenelim, fazla alalım, işte kendi balığımızı az çıkartalım gibi kararlar esnek olabiliyor.yani üretim prosesine yönelik esneklikler diyebiliriz".

(R, Erkek, 43),

“...örneğin 10 kilo balık satmanız gerekiyor 10 liraya satmanız gerekiyor 100 lira toplamınız gerekiyor. Bu balığın siz 5 kilosunu sattınız, 8 liradan sattınız. Satılamayan 10 kilo mudur reel zarar? Yoksa birim fiyatından kaybedilen 2 lira mıdır reel zarar? Kaybedilen reel zarar birim fiyatından kaybedilendir. Çünkü onu geri döndürme ihtimaliniz yok. O balığı sattınız o zarar oluştu. Ama satmadığınız, satamadığınız o 5 kilo balık hala sizin kafesinizde stok olarak duruyor. O 5 kilo balık zarar değil gecikmiş satış. Onu tolere etme imkanına sahipsiniz...”

(T, Erkek, 43): *birincisi ürettiğiniz ürün, avcılık anlamında, yetiştiricilik anlamında doğayla iç içe bir ürün. Su sıcaklıklarının 2 derece seyrinin altında gitmesi ürünü 2 ay attırır. Bu 2 ay para döngüsünü yavaşlatır. Finansal anlamda siz 2 ay daha geriden gidersiniz. Doğa stoklarınızı sürmeniz 2 ay gecikir haliyle müşteri kaybedersiniz. Sonra bu aslında 1 2 aylık gecikme 4 5 ayda kompanse edilemeyecek sorunlar ortaya çıkarabilir.*

Araştırmacı: *Burada herhangi bir firmanın yapabileceği bir şey var mı? Evet hava değişiyor, su soğuyor yani buna, esneklik anlamında, bir şirket var mı?*

(T, Erkek, 43): *orada her firmanın kendine göre bir şeyi vardır. Genellikle stokları büyük olan firmalar bunu daha rahat atlatır. Stok fazla tutulduğunda operasyonlar daha rahat oluyor, biraz önce bahsettiğim gibi, operasyonel anlamda firmanın eli geniş oluyor. Birazcık da %10 artı eksiyle gittiğinizde yani benim ihtiyacım olan stok 1000 ton ama ben 1100 ton yapayım deyip senenin içerisinde herhangi bir aksilik olduğunda o 100 ton fazlalığı kullanıp aksilikleri aşmış olur.*

Kültür balığı işletmelerinin esneklik sağlama adına öncelikle stok tutmaya yöneldikleri görülmektedir. Ürünü firma aleyhindeki fiyatlardan satma alternatifine giren şirketler bulunsa da işletmelerin ilk tercihi stok tutma yönünde olmaktadır. Stok tutma, işletmeler için maliyeti arttıran bir faktör olarak görülse de kültür balıkçılığı sektöründe yok satmanın ya da düşük fiyatla satıp fiyatları aşağı çekmenin yaratacağı maliyet yanında

göze alınması gereken bir risk olarak kabul edilmektedir. Balık ürünlerinin, alternatif ürün çeşitlerine veya donuk ürüne dönüştürülme imkanı bulunması da finans yapısı kuvvetli işletmeleri ürünü daha düşük fiyatla satmaktansa bu alternatif seçeneklere yönlendiren bir unsurdur. Bu noktada işletmenin esneklik becerilerini başarıyla uygulayabilmesinin işletmenin sahip olduğu finansal ve altyapı kaynaklarına bağlı olarak şekillendiğidikkat çekmektedir. İşletmeler sahip oldukları depolar, balık çiftlikleri, işleme ve paketleme tesislerinin kapasitesi ve bunları kullanma yetenekleriyle esneklik becerilerini ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin kaynak yapısı bu süreçlerde operasyonların daha etkili gerçekleştirilebilmesi için süreçlerin entegre edilebilmesine de imkan yaratmaktadır.

(A, Erkek, 37),

“CRM dediğimiz müşteri ilişkileri yönetimi, 9 yıl bir insanla çalışmak sadece iyi ürün göndererek olmuyor. Mesela benim müşterilerime gidiyorlar randevu almaya, adam randevu vermiyor, kapılarına gidiyorlar adam görüşmüyor. Neden onlarla görüşmediğini anlayamıyorlar. Neden bizden fiyat almıyorlar diye çözemiyorlar. Çözemeyeceklerde çünkü bu tamamen müşteri ilişkileri yönetimi ve oluşturulan güven duygusuyla ilgili bir şeydir. Güven parayla alınabilen bir şey değildir. Zamanla oluşur bir kere de kırıldımı bir daha asla düzelmez. Ben müşterilerimin güvenini hiçbir zaman kırmam, kesinlikle kandırmam. Tabii ki bir takım problemlili ürünler gidebilir, üründe bir hata olabilir. Bir sürü şey oluyor. Kalite problemi de oluyor. Her şey yaşanıyor. Ama bizde hiçbir şey krize dönüşmez çünkü güven duygusu var.

Benim müşterim de tabii ki fiyatlar iki lira düştüyse benden pahalıya almaz, bende zaten 2 lira pahalıya satmaya çalışmam. Ama bazende bekleyin birkaç gün fiyat yerine gelecek gelmezse ben size telafi edecem dediğimde de beklerler. Ya da bu hafta benim daha çok satmaya ihtiyacım var bunu benden al dediğimde de alırlar. 20 tane müşterim varsa 14’ü böyledir. Bizim iş yapış tarzımız bu ama bunu yapabilmemizin şeyi de sattığımız tonajınşirketi kadar büyük olmaması. Belki bende 25000 ton satmak zorunda olsam bu kadar alt yapı kuramayabilirim.”.

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin müşterilerin istek ve beklentilerini takip ederek sunulan hizmet ve ürünlerin beklentiler doğrultusunda uygulanması felsefesini benimsemektedir. Kültür balıkçılığı yetiştiricileri arasında bu felsefe ile hareket ederek esneklik becerilerini arttıran işletmeler bulunduğu görülmektedir. İşletme kurduğu kazan-kazan ilişkisi çerçevesinde, müşterilerinin beklentilerini doğru tespit etmiş ve müşteriye de memnun edecek yönde çözümler sunmuştur. Uygulanan müşteri ilişkileri stratejileri ile gerek ürün gerekse fiyatlama çalışmalarını çok daha esnek yönetme becerisi kazanan işletme, aynı zamanda müşteri memnuniyetini arttırarak firmaya karşı sadakat yaratmayı başarmıştır.

(O, Kadın, 43),

"....her zaman var işte bugün yaşadığımız 30 tonluk şey üretimden bize bir gol yani ateşten gömlek satmazsan şansın yok satacaksın dolayısıyla hızlı bide taze ürün olduğu için yavaş hareket edemezsin zaten tak tak böyle bir bilgi geldi. 30 ton balığı biz bir gün içinde hasat ettik cumartesi pazar işleniyor bu balık. dün sabah 7 buçukta biz pazar tırıyla hatta hiç dondurmadan çok az dondurarak çok az zarar görerek çıkarmış oluyorsunuz ona göre bir yapı oluşturunuz yani her şey müşteri portföyünüzle alt yapınızla alakalı yani bu yoksa çok büyük kaos yaşıyorsunuz ne oluyor o zaman olmadığı durumlarda o balığı çıkarmak zorundasınız ve zebil fiyatına satmak zorunda kalırsınız olmuyor değil oluyor evet iyi yönetmek burada müşteri alt yapısı çok kritik yani her ürünün bir alıcısı var yani o balığın kalibresinde sıkıntılı olanın bir alıcısı var değerli olanının bir alıcısı var bu portföyü tutuyor olmak gerekiyor elinizde"..

(A, Erkek, 37),

Elimde ne var, piyasada ne var, fiyatlar ne, geçmişte ne yaptık, beklenti ne, yoka düşmeyeceğimiz miktar ne, böyle bir sürü şey, dışardan balık bulabiliyormuyuz, kaç para onun maliyeti, o balığın büyüklüğü ne küçüklüğü ne bunların hepsini koyup biz stratejisini yaparız ondan sonra herkes bir ay yürür. Çok büyük bir şey olmadıkça bu kadar detaylı bakmayız bir daha, haftalık planlama toplantısı yaparız sadece, ona da uzmanlarda girer bizle, hangi müşteriye bu hafta ne

satılacak. Arkadaşlar plan yapar. Ona göre ekip lideri hasat planını yapar. Sen şu kafeslere gideceksin, şu balıkları çekeceksin, şöyle paketlenecek, şu müşterilere gidecek, biter toplantı. Fiyat falan konuşulmaz orda. Bu şekilde yönetiriz. Olabilecek değişiklikler nedir, ani kur sıçraması, çıkar birisi televizyona bi olay olur, bir yerde bomba patlar, tak bi anda %10 döviz artar, beklemediğin bir anda. Biz hemen ya 80 ton dedik 100 satalım bu hafta. Tık alırsız kararı satmak için çabalarız. Mesela adam arıyor İspanya'dan ya diyor avcılık gemilerinden çok balık geldi diyor fiyatlar bu hafta 50 cent düştü. Bu hafta satmayalım diyor, ya da bu fiyattan gönderecekseniz gönderin diyor. Tamam diyoruz bu hafta İspanya yok. Başka yere satabiliyor muyuz balığı, yok, tamam o zaman bu hafta az satalım diyipkısadabiliriz. O kararları alırsız biz”.

İşletmelere esneklik becerisi kazandıran bir diğer noktada işletme içinde kurulan karar alma yapılarıdır. İşletme karar alma yapısı, belirsizlikler karşısına daha kolay organize olup karşılaşılan duruma hızla adapte olmaya imkan tanır. Bu noktada çalışanların da yetkilendirilmesi belirsizliklerin daha hızlı algılanmasına ve belirsizliklerle kolaylıkla başa çıkılmasına imkan sağlayan bir yönetim aracı görevi görmektedir. Özellikle hızlı karar alınması gereken günlük operasyonel kararların işletme başarısı için önem taşıdığı balıkçılık sektöründe yetkilendirme çok sık karşılanan bir durumdur. Bununla beraber sektör içinde yetkilendirmenin genellikle operasyonel kararlar içinde sınırlandırıldığı da dikkat çekmektedir.

(R, Erkek,43),

"Deniz üstünde otomatik yemleme sistemlerimiz var su altı su üstü kameralarımızla balıkları 24 saat gözetliyoruz otomatik yemleme sistemlerine barge diyoruz bunların üstünde bareller namlu gibi şeyler var üzerinden bir sürü borular çıkıyor bunlar kafeslere dağıtılıyor bilgisayar yardımıyla ne kadar yem verecekseniz onu otomatik olarak programlayıp günde kaç kez vs. bunları ayarlayıp yemliyorsunuz sualtı suüstü kameralarla da yem yiyip yemediğini, balığın durumunu, canlı ağırlıklarının durumunu, suyun sıcaklığını,oksijen

durumunu, pasını herşeyi sürekli ölçüp kontrol edip bunları kayıt altına alıp geçmiş yıllara ait istatistikler bile tutabiliyorsunuz ciddi anlamda..."

(O, Kadın, 43),

"...yani teknoloji ürüne hız kazandıran bir şey yani üretim işleme konusunda bir belirsizlik yok ama üretim kısmında o belirsizliği azaltacak bir enstrüman yok açıkçası mesela şeyler var kafeslerin altında teknolojinin avantajları böyle şöyle şeyler düşünün tamam mı? balık çerçeveler balık bunun içinde duruyor böyle asılı bunun içinde geçiyor öbür tarafa geçiyor yani sürekli bir sirkülasyon var ve bu sürekli bir data topluyor içerdeki balığın gramajını şey yapabiliyor simule edebiliyor yani örneklemden daha...."

İşletmelerin tümünün stratejik esnekliklerini arttırabilmek ve toplanan bilgiyi arttırabilmek adına sektöre yön veren takip-izleme teknolojilerine yatırım yaptıkları görülmektedir. Sektör genelinde teknolojik gelişmeler çok hızlı yaşanmıyor olsa da çiftliklerin çalışma koşulları düşünüldüğünde bu teknolojiler işletmelerin faaliyetlerini çok daha kolay yönetmelerine imkan sağladığını söylemek mümkündür. Öte yandan bu takip-izleme sistemlerinin gelişmişlik düzeylerine göre simülasyonlar sunarak geleceği öngörebilme ve stratejileri şekillendirme esnekliği sağladığı da katılımcılar tarafından verilen bilgiler arasındadır. Takip-izleme sistemleri ile balık kafeslerinden toplanan bilgilerin anlık değerlendirilmesi mümkün olup firmanın stoklarının kontrolü ve yönetimine imkan sağlanabilmektedir. İşletme örneklemeler üzerinden hareket etse de öngörümlemeler yaparak satış planlarını daha sağlıklı hazırlayabilmekte sınırlı bilgiyi ortadan kaldırarak kendisi için alternatif gelecekler yaratabilmektedir.

(L, Erkek, 43),

"...ya bazen şu olabiliyor yurtdışından taahhüdü var tamamlaması gerekiyor arayıp soruyor tır tamamlaması gerekiyor biz o müşteriye balık satmayacaksak da tırı tamamlaması adına taahhüdünü tutması adına yardımcı oluyoruz. Bu sektörde bu anlamda bir iş birliği var yani".

Dış operasyonel esneklik işletmenin stratejik işbirliklerine yönelerek operasyonel süreçlerini karşılaşılan durumlara adapte etme imkanı sunmaktadır. Yetiştirici firmaların da karşılaştıkları belirsizliklere tepki verebilmek açısından gereken koşullarda rakip konumdaki firmalar ile işbirliğine yöneldikleri ve tedarik süreçlerine destek verdikleri görülmektedir.

(A, Erkek, 37),

“ Bütün grubu bir firmayla çalışıyoruz, o da bu senelojistik firması ile galiba, yurt dışında Avrupa’ya sadece tırla satıyoruz. Oraya bizden başka yapan olmadığı için et ve süt olmadığı için biz onu Çamlı olarak kendimiz ihale yapıyoruz, bir firmayla anlaşıyoruz. Bütün Avrupa’ya o firmayla gönderiyoruz. Uçak için biz bir Forwarder firma için ihale yapıyoruz. Zaten hiçbir havayolu şirketi yasa gereği sizle direk anlaşıyor. Birsürüorada teminatlar falan yatırılıyor. Bir sürü onun kuralları var. Bütün sektör bu şekilde çalışıyor. Forwarder firma bizim yerimize havayolu şirketiyle anlaşıyor. Çok enderdir mesela, burada lojistik firması önemli bir partner, iyi bir hizmet almak özellikle tır firması, uçak firması tabi çok büyükte. Biz onlarla da aynı ilişki yönetimini yapıyoruz, onları bir tedarikçi gibi görmüyorum ben”

Stratejik işbirlikleri firmaların asıl işkolu içinde olmayan faaliyetlerin dış kaynak sağlanmasıyla dışarıdan tedarikiyle sağlanarak firmaya esneklik kabiliyeti kazandırabilmektedir. Kültür balığı işletmeleri çoğunlukla entegre çalışan işletmeler oldukları için lojistik vb. hizmet kategorisinde yer alan faaliyetlerini dışarıdan hizmet yoluyla satın almaya yönelmektedirler.

(O, Kadın, 43)

Biraz bunu yem firmalarına yüklüyorsunuz vadeler yani uzun vadelerle yem firmaları o yüzden yüksek risklerle çalışıyor ticari balık şeyinde. Dolayısıyla en büyük borçlu olduğu kişiler şeyin balıkçıların yem firmaları ve yavruculardır. Onun dışında işletme günü döndürmek için olan işletme giderleri söz konusu.

Stratejik işbirliğinin işletmelere sağladığı önemli bir fayda işletmelerin üstlenmiş oldukları riskleri bir başka firma ile paylaşarak faaliyet süreçlerini kolaylaştıran avantajlar sağlayabilmesidir.

3.2.5.3.4. Tepki Verebilme Becerisine Yönelik Bulgular

Tepki verebilme becerileri işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durumlara yönelik aksiyon yapabilme ya da kayıtsız kalma durumları ile ilişkilidir. İşletmelerin tepki verebilirlik becerilerini bilgiye sahip olma ve yönetme özellikleri şekillendirmektedir. Karşı karşıya olan durumun özellikleri ve nedenlerine dair bilginin edinilmesi tepki verebilme sürecinin temel taşıdır. Bununla beraber pazardan elde edilen her bilginin işletmenin tepki verebilmesi için yeterli olduğunu veya doğru tepkinin verilmesine imkan sağlayacağını söylemek de yanlış olacaktır.

(O, Kadın, 43)

“..bundan 3-4 yıl önce bir sıkıntı olmuştu ve böyle 1 hafta içinde 100 ton balık hasat etmem gerekiyordu bu her zaman olabilen bir şey herkesin başına gelebilen bir şey ve biz o zaman daha tesisimiz var işleme tesisimiz yok yani üretime başlama işleme tesisimiz inşaat halinde bakıyorsun ne yapabilirsin 100 ton hasat etmen lazım işte o zamandaki mevcut üreticilere yani Türkiye’deki üretim yapan ama ihracat yapan üreticilere o balığı hızlı bir şekilde 1 hafta içinde satışını organize etmiştik ve o da başarılı bir yönetimdi şimdi öyle değil şimdi böyle bir vukuat olduğunda çok daha seri ve çok daha şey 30 ton balığı biz bir gün içinde hasat ettik cumartesi pazar işleniyor”

(L, Erkek, 43),

“... Halde ki tüketici ayağa tüketicinin ayağına götürdüğünüzde o günkü satışa göre o da gardını alabiliyor. Biz hasat ettiğimizde hem 3-4 dediğimiz 300-400 hem 400-600 hem 600-800 gram balık çıkıyor. Dolayısıyla biz ne çıkarsa fiyatların hepsini önceden belirliyoruz çıkanların hepsini bir kalemde satıyoruz. Diğer türlü müşterinin isteğine göre satmak gerekiyor. O da diyor ki ben sadece

3-4 alayım şu fiyat olursa. Balığı sudan çıkarmış olduğunuz için ve paketlenildiği için raf ömürde kısa o zaman mecburen onun istediği şartlarda ve fiyatlarda satmak zorunda kalıyor. Ama böyle zorda olsa ben önceden belirliyorum o buzunu kasasını straforunu alıp geliyor. Öyle olunca onun açısından geri dönüş olmuyor bizim açımızdan değil de sudanda çıkarmışsak mecburen alıyor önceden ödemesi alınıyor. O açıdan bizim için daha iyi oluyor. Belirsizliği baştan kaldırıyoruz”.

Bilgiye sahip olma aynı zamanda örgütlerin öğrenme süreci ile de yakından ilişkili bir süreç özelliği taşımaktadır. İşletme daha önce gerekli esnekliği sağlayamadığı için tepki gösteremediği aktivitelerini süreç içerisinde yaparak öğrenmeye devam ederek kendini geliştirebilir. İşletme süreç içinde işini çok daha iyi yapar hale gelerek karşılaşacağı belirsizliklere uygun stratejilerle tepkilerini gerçekleştirebilir veya belirsizliklerin ortaya çıkmasını engelleyebilir.

(O, Kadın, 43)

“....büyük bir kütlenin içinde bu işi yapıyor olmanın ciddi avantajı var ne avantajı var biz hani tek başına balıkla ilgili iş yapıyor olsak biraz daha farklı olabilir ama bizde şeyle ilgili çok güçlü bir yapı olduğu için farklı bir yapı olduğu için fonda yani şeye baktığınızda piliç yem şey dövizin ani artışı yani biz zaten onu önlemlerimizi şirket genelinde alındığı için elbette zarar veriyor ama manipüle edilebilir bir zarar halini alıyor “

(A, Erkek, 37)

İki tane gücün olması lazım. Bir, bu balığa bakacak paran olması lazım, stok maliyetin her geçen gün artacak, parayı denize atacaksın bunu karşılayacak gücün olması lazım. İki, nakit akışını bozacaksın, balığı satmayınca nakit girdin düşecek. Ödemene ve yazdığın çeklere bağlı bu, kendini ayarladıysan ona göre tutarsın balığı ama ayarlamadıysan borçlarını nasıl ödeyeceksin?

İşletmelerin tepki verebilmesine imkan sağlayan bir diğer unsurun da işletmenin sahip olduğu kaynaklar olduğu görülmektedir. İşletme büyük bir holdinge bağlı yapısıyla ya da stok maliyetine katlanabilecek güçlü bir finansal kaynağa sahip olabilir. Bu sayede işletme karşılaştığı belirsizlikleri daha kolay manipüle edebilir ve varlığını sürdürebilir bir yapıya kavuşturabilmektedir.

(R, Erkek,43)

"...AC NIELSEN raporları gibi bir şey yok. Daha çok küçük bir sosyete olduğu için kulaktan dolma enformasyonlarla geliyor ama sonuçta koyulan yavru adedi belirliyor üretimi tahmini. 9 tane kuluçhane olduğu için çıkan yavru adedini bilmek de çok zor değil genel olarak sektörde..."

Sektörün yapısı ve büyüklüğü de pazar bilgisi edinimin kolaylaştıran faktörlerden birisidir. Sektörde firma sayısının az ve ana tedarikçileri herkes tarafından tanınması nedeniyle pazar bilgisini toplamak işletmeler için çok da zor olmamakta ve rakiplerin hamlelerinin belirli bir kısmına dair bilgi sahibi olunduğundan pazar stratejileri tahminlenebilmektedir.

İşletmeler karşılaştıkları belirsizlik durumlarına karşı bazen yaratıcı stratejiler üreterek tepki geliştirebilir. Karar vericinin yetkisi ve entellektüel sermayesi belirsizlik durumuna işletmenin tepki üretebilmesinde rol oynayan faktörlerdir. Bu aşamada karar vericinin sahip olduğu pazar bilgisi de yönlendirici etki yaparak belirsizliğin aşılmasına katkı sağlar.

(A, Erkek, 37)

" Napiyorum, diyorumki bizim üretim müdürüne hasatı yarıya indir. 50 ton az çek. Dursun balık büyüün satacam ben onları. Gidiyorum satmak zorunda olan nakide sıkışan kim var Osman bilmemkim gidiyorum ona, diyorki (isim) ben bu balığı 15'e satamıyorum, 13 liraya şuna satacam, bende diyorumki 14 liraya bana sat alıyorum ondan. Çünkü o 13 liraya satınca halde fiyatlar 13e düşecek. Ben ondan alıp hale yine 15 satıyorum. Kendi balığımı da kıstığım için arz fazlası yaratmadan sektörde fiyatları böyle tutabilirsin. Çünkü pazara müdahale

edemezsiniz. Serbest piyasa koşulları var. Gidersin, fiyatı kim bozacak paraya sıkışan, onun balığını alırsın, kendi balığını tutarsın onun balığını satarsın. Sonra herkesin balığı bitti, fiyatlar yeniden yükselişe geçtiğinde ben kendi balığımı satıyorum hem de daha iyi fiyata...”

(R, Erkek, 41): Herkesin balığı aynı anda çıktı. Maliyet fiyatı 10 lira satış fiyatı 9 lira. Bunu yaşadı sektör. Belirsizlik de bu.

Araştırmacı: Böyle bir durumda ne yapabiliyor firmalar?

(R, Erkek, 41): Satıyor, geçiyor, zarar ediyor.

(M, Erkek, 52)

“...çok az işletmenin karada yapılanmış yerleri vardır farklı şekillerde kurulmuştur veya geçmişte bu kanunlardan önce kurulmuştur, çoğu denizin üstündeki barakalar vs o tip böyle çok uyduruk ya da bizim gibi otomatik yemleme sistemleri olan firmaların falan elemanları onların üstünde kalıyorlar, tekneler denizde bizim katalogtan görürsünüz yemleme botumuz var daha doğrusu bir feribotu modifiye ettirip bir prosesing bot haline getirdik bir işleme gemisi haline getirdik hasatlarımızı oraya yapıyoruz denizin üstünde duruyor o yani bizim yaşam alanımızda denizin üstünde yani hayatımız denizin üstünde geçiyor onun için paketleme boylam yapıp tırlar içine girip yüklenip frigorifik araçlar oradan gideceği noktalara hareket ediyorlar...”

İşletmelerin belirsizliği algılama boyutları, hızları en önemlisi de sahip oldukları kaynaklar sergilenecek tepki verebilme davranışını şekillendirecektir. Belirsizliğin subjektiflik boyutu bu noktada firmaların davranışlarında etkilerini daha fazla göstermektedir. Firmalardan biri bu durumun uzun süreceğini düşünerek inovatif davranarak reaktif bir strateji ile ihtiyacı karşılayabilecek “prosesing bot (işleme botu)” geliştirmiş ve yeni duruma adapte olarak firmaları için belirsizlikleri en aza indirmiştir. Diğer firmalar ise durumu geçici olarak görmüş bürokratik engellerin kalkacağını varsayarak bu konuda hiçbir yatırıma yönelmemiş ve tepki göstermemiştir. Bunun yanı sıra sektördeki diğer firmaların fiyatlar üzerinde yaratabileceği

belirsizliklere de çoğu firmanın kayıtsız kaldığı ve bu durumu doğal olarak gördüğünü belirttikleri dikkat çekerken bazı firmaların işbirliğine yönelerek piyasayı düzenleyici etki yaptığı ve proaktif bir tepki ile belirsizliklerin oluşmasının önüne geçtiği görülebilmektedir. Bu noktada karar vericilerin bilgi birikimi dolayısıyla firmanın entellektüel sermayesinin de tepki verebilme becerisini etkileyebileceği görülmektedir.

(Araştırmacı): Peki döviz kurunda bir oynamayla karşılaştınız? Firmanın tepkisi ilk ne oluyor? Bir bekleyelim görelim mi yoksa bunu manipüle edebilir miyiz davranışı mı ya da karar alma süreci nasıl işliyor hız anlamında?

(R, Erkek, 41): Şöyle zaten o yemin maliyeti %65 hammaddesi olduğu için, zaten o hemen hasat edeceğin bir şey de değil. Balık 100 gr.da,350 gr'da hasat edeceksin. Zaten onun maliyetine girişi değişik dönemlerde olduğu için” hemen acil şunu yapmamız gereken” bir pozisyona düşmüyoruz. Ama büyük bağlantı yaptık, forward yapabiliriz, kuru sabitleyebiliriz”.

(M, Erkek, 52)

“....döviz tabi her zaman belirsizlik yaratıyor biz de ne yapıyoruz biz de tabi artık nasıl diyim ben satıcıyım ama ben de bir ekonomist gibi sürekli döviz takip ediyorum online ne oluyor ne bitiyor, mali kanalları, ekonomi kanallarını bir şekilde izliyorum, okuyorum sürekli yurt içinden yurt dışından hepimiz gözlemlemeye çalışıyoruz ne olacak nereye gidecek vsdiye...”

(A, Erkek, 37)

“ %100 veri ihracatçılar birliğinin aylık raporu var, hangiülkeye hangi balıktan ne kadar satıldığını ve ortalama fiyatını görebiliyorsun ama kim satmış, kime satmış onu bilemezsin. Türkiye’de biz balık haline her gün giden arkadaşlar var. Kim neyi kime satıyor orda onlar tespitleri yapıyorlar. Fiyatları da günlük alıyoruz. Yurtdışında iki ülkede bizim temsilcimiz var. Bizden maaş alan, satışından komisyon alan deyim sattığı kadar, onlardan bilgi alıyoruz. Ama her sattığımız ülkede birisi yok. Dolayısıyla biz orda belli bir rutinde, 3-4 ayda bir ziyaret yapmaya çalışıyoruz. ”

(R, Erkek, 41)

“AC NIELSEN raporları gibi bir şey yok. Daha çok küçük bir sosyete olduğu için kulaktan dolma enformasyonlarla geliyor ama sonuçta koyulan yavru adedi belirliyor üretimi tahmini. 9 tane kuluçkahane olduğu için çıkan yavru adedini bilmek de çok zor değil genel olarak sektörde...”

Pazar bilgisinin toplanması pazara tepki verebilmenin önemli öğeleri arasındadır. Kültür balığı sektöründe pazar bilgisinin toplanmasına yönelik çeşitli kaynaklar olduğu görülmekte olup karar vericilerin pazar bilgisini çoğunlukla sahada yer alan çalışanlar aracılığıyla ya da aracılık yapmakta olan işbirliği yaptıkları firmalardan topladıkları görülmektedir. Sektördeki firma sayısının az oyuncularınsa belirli bir büyüklüğe sahip olması nedeniyle her türlü faaliyetin de kolaylıkla izlenebildiği görülmektedir. Bu aşamada firmanın vereceği tepkiler karar vericiye ve onun algıladığı belirsizlik düzeyine göre şekillendiği görülmektedir. Kimi yöneticiler makroekonomik gelişmeler kategorisinde yer alan döviz fiyatlarını anlık takip edebilmeyi önemli olarak değerlendirip hızlı tepki verebilmek için ekonomi haberlerini sürekli takip ederken kimi yöneticiler bu belirsizliği uzun dönemli olarak değerlendirip hızlı karar almaya gerek duymayabilmektedir.

Araştırmanın uygulama bölümünü oluşturan üçüncü bölümde gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Firmaların aynı belirsizliklerin farkına vardıkları fakat algılama düzeylerinin ciddi sübjektiflikler içerdiği görülmektedir. Bununla beraber firmaların esneklik kabiliyetlerinin bilgi ve kaynaklar boyutunda yapılandığı dikkat çekmektedir. Ayrıca esneklik becerisinin tepki verebilirlik becerisine de etkisi bulunmaktadır. Buna karşılık belirsizliklere verilen tepkilerin esneklik gücünden çok algılanan belirsizliklere bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Analiz sonucu elde edilen bulgular ve etkileri modelin temel değişkenlerini oluşturacak olup sonuç ve öneriler kısmında değerlendirilecektir



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle işletmelerin faaliyette bulundukları çevreleri sayısız değişkenin yer aldığı dinamik sistemlere dönüşmektedir. Sistem içindeki değişken sayısı giderek artmakta, çevre çok daha karmaşık hale gelmekte ve işletmenin stratejik kararlar alması giderek zorlaşmaktadır. Bu karmaşıklık beraberinde belirsizliği de getirmektedir. İşletmelerin, küreselleşen pazar koşullarında bu belirsizlik durumlarından sıyrılmalari neredeyse imkânsız hale gelse de, günlük yaşamın bir parçası haline belirsizlik koşullarında bir şekilde strateji üretmeleri ve varlıklarına devam etmeleri gerekmektedir.

21 yy. içinde oluşturulan her türlü stratejinin ana girdisi bilgi olarak görülmektedir. Bilgiye sahip olma ve bilgiyi yönetme işletmelerin pazar belirsizliğine karşı oluşturulabileceği en etkili stratejik kaynağı oluşturmaktadır. İşletmelerin faydalı bilgiye bir şekilde ulaşması ve değerlendirmesi sağlıklı karar almasına imkan sağlayarak belirsizlikle başa çıkılmasını kolaylaştıracaktır. Bilginin belirsizlik karşısındaki önemi yadsınamaz düzeyde olsa da işletmelerin dinamik pazar koşullarında faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için bu bilgiyi kullanabilecekleri becerilere de sahip olmalarını gerektirmektedir. Beceriler işletmelerin kabiliyetleri çerçevesinde şekillenmekte olup, işletmenin kaynaklarını etkili bir şekilde yönetip belirlediği hedeflere yönelik kullanabilme kapasitesini oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin belirsizlikler karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı yakalayabilmeleri, çevrelerinde meydana gelen değişimleri yine çevrelerinden elde ettikleri bilgi ile yorumlamalarına ve işletmenin sahip olduğu becerilere bağlı olarak şekillenecektir. Beceriler, işletmelerin aynı kaynaklara sahip olsalar ve aynı ürünleri üretseler bile elde ettikleri farklılıkları nedenleriyle ortaya koyabilmeleri açısından kritik önem taşımaktadır.

Bu noktalardan hareketle oluşturulan araştırmaylatemel olarak işletmelerin esneklik ve tepki verebilirlik becerilerini ve bu becerilerin pazar belirsizliklerini çözümlemekte ve

uyum sağlanabilmesinde üstlendikleri rollerinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin esneklik ve tepki verebilirlik becerilerinin hangi kaynakların etkisiyle gelişip şekillendiği, bu becerilerin kullanımını etkileyen unsurlar ve bu iki beceri arasındaki ilişki boyutlarının ortaya konması araştırmanın temel dayanaklarını oluşturmaktadır.

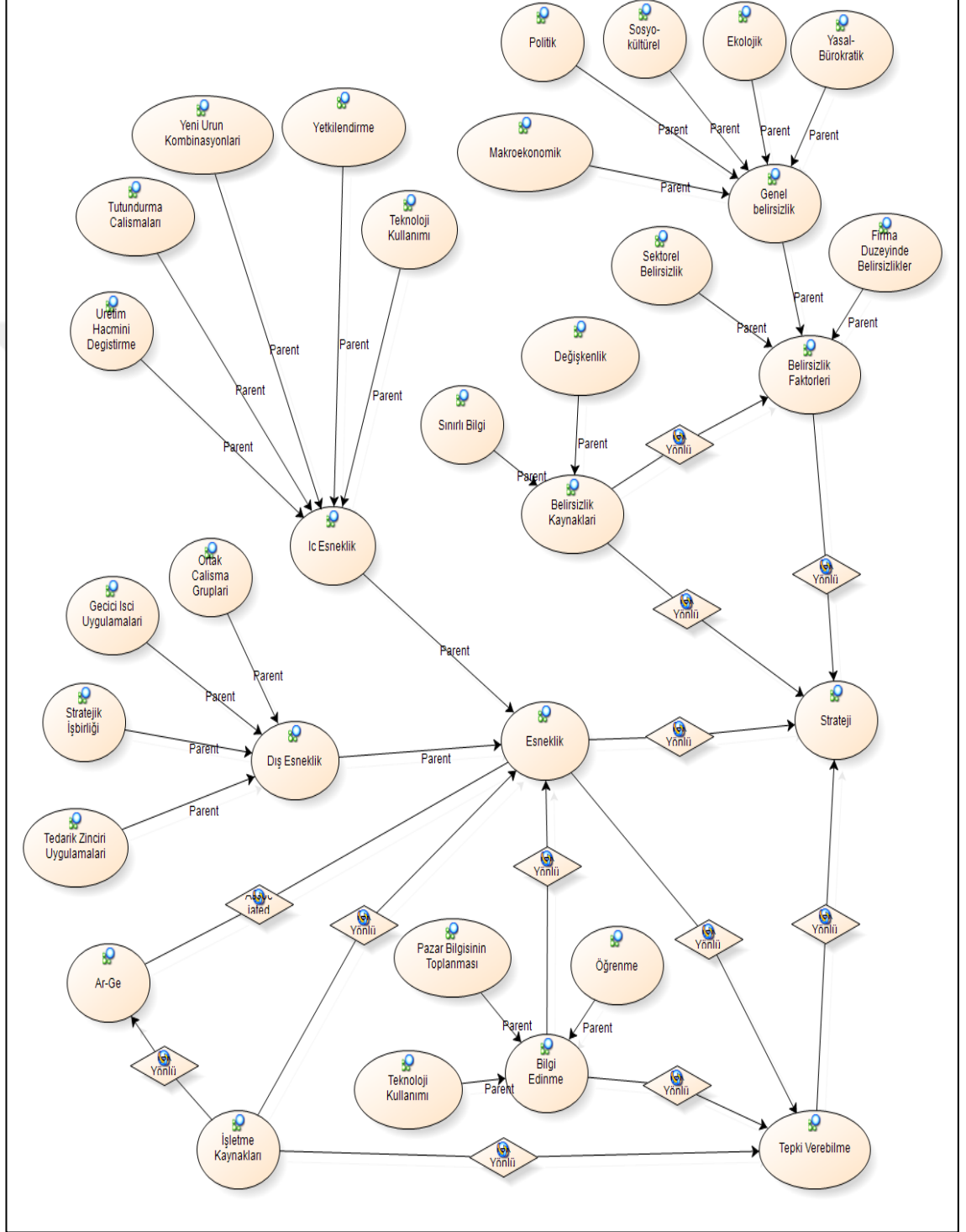
Araştırmanın temel amacı, faaliyet gösterdikleri belirsiz pazar koşullarında işletmelerin karşılaştıkları belirsizliklerle baş ederek varlıklarını sürdürmek için kullandıkları esneklik ve tepki verebilirlik becerilerini analiz etmek ve farklı sonuçlara yol açan bu becerilerin rollerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda öncelikle işletmelerde karar vericilerin belirsizlik algıları yorumlanmıştır. Bunlar temel alınarak işletmelerin belirsizlikler karşısında becerilerini daha etkin kullanabilmelerini sağlayan unsurlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma alanı olarak içinde faaliyet göstermekte olan kültür balıkçılığı alanı seçilmiştir. Kültür balıkçılığı altsektörünün, çok fazla farklı değişkenin etkisiyle karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve bunun yanı sıra çevresel boyutların da sektör üzerinde yaratılan etkilerin gözlemlenebilmesi için uygun özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma alanı olarak İzmir ilinde faaliyet göstermekte olup entegre yapıdaki tesislere sahip kültür balıkçılığı faaliyeti gerçekleştiren firmalar incelenmiştir. Örneklem olarak İzmir’de faaliyet göstermekte olan altı firmanın yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma nitel analiz ölçütleriyle gerçekleştirilmiş olup toplanan verilerin analizi sonucu elde edilen bulgularla oluşturulan model Şekil 23’te sunulmuştur.

Model öncesinde katılımcıların risk ve belirsizlik algıları incelenmiş çoğunlukla belirsizliğin bilgi eksikliğinden kaynaklanan özelliği katılımcılar tarafından ön plana çıkarılmış çok nadir olarak iki kavramın aynı anlamda kullanıldığı dikkat çekmiştir. Katılımcılar riskin, olumsuzluk ve fırsat özelliklerine dikkat çekmişler ve pazarın barındırdığı belirsizlikler nedeniyle yüksek riskler içerdiğini ortaya koymuşlardır.

Şekil 23. Araştırma Modeli



Şekil 22'deki model incelendiğinde karar vericiler için pazar belirsizliği algılamasına, belirsizlik kaynakları ve belirsizlik faktörlerinin yol açtığı görülmekle beraber temel

olarak belirsizlik oluşumuna “sınırlı bilgi ve değişkenlik”ler yön vermektedir. Belirsizlik faktörleri her ne kadar belirsizliklerin temel nedenleri olarak görülüyor olsa da bu faktörlerin yarattığı belirsizliklerin altında yatan nedenlerin de bir döngü şeklinde belirsizlik kaynaklarına dayandırıldığı görülmektedir. Belirsizlik faktörlerinin, belirsizlik kaynaklarının düzeylerine bağlı olarak şekillendiği tespit edilmiştir.

Firma yöneticilerinin sektör deneyimlerine bakılmaksızın sektörde yaşanan belirsizlikleri algılama düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların, üst düzey karar vericiler olmaları ve risk unsurunu üstlenmeleri pazar belirsizliklerini algılamakta hassasiyet göstermelerinin temel nedeni olarak düşünülebilir. Hofstede’nin 1984’ te tanımladığı “belirsizlikten kaçınma” boyutuna ilişkin araştırmasında Türkiye’nin belirsizlikten kaçınma indeksi yüksek olan grupta yer aldığı dikkate alınırsa firma yöneticilerinin belirsizlikleri algılama ve takip etme düzeylerinin yüksek olması daha kolay anlaşılabilir.

Belirsizlik faktörleri ise çevresel faktörler ve sektörel faktörler bağlamında kendini göstermektedir. Sektörel faktörlerde değişkenlik hızının düşük olup karmaşıklık boyutunun yüksek olduğu gözlenmiştir. Değişimler çok sık gerçekleşmemesine rağmen değişimlerin yarattığı etkiler büyük olmaktadır. Kültür balıkçılığı sektörünün Türkiye’de tarihinin eski olmasına rağmen sektörün bir pazar hüviyetini yeni kazanması, değişimlerin yavaş ama etkili gerçekleşmesine yol açmakta ve sektöre dinamik bir yapı kazandırmaktadır. Pazarın gelişmeye devam ettiği de düşünüldüğünde sektörde daha çok değişimin gerçekleşeceği öngörülebilmekte fakat neler olacağı bilinmemektedir.

Sektörel belirsizliklerde kuşkusuz zaman faktörü en çok vurgulanan değişken olarak öne çıkarken faaliyet gösterilen ürünün canlı hayvan olması ikinci sıradaki belirsizlik nedenidir. Sektör temsilcileri temel girdinin de canlı olması itibarıyla sürecin 12-18 aylık bir zaman periyodunda nasıl gelişebileceğini tam anlamıyla öngörememektedir. Ürünün canlı ve dış etkilere açık bir yapıya sahip olmasının da etkisiyle girdi üzerindeki karmaşıklık (gelişmelerin hangi nedenlerden kaynaklandığını tam anlamıyla tespit

edilememesi) temelinde etkili bir bilgi toplama süreci de söz konusu olamamakta ve belirsizlikler oluşmaktadır. Bunun yanısıra rekabet koşulları da sektörde belirsizliklere yol açmaktadır. Özellikle yurtdışından somon balığının ithali ile önemli bir rekabet söz konusudur ve somona yönelik yapılan tanıtımların daha etkili bir şekilde yürütülmesi levrek ve çipura talebini olumsuz etkilemektedir. Pazardaki bu gelişmelere tepki vermek anlamında zayıf kalan Türk firmalarının reklam ve tanıtım çalışmaları etkisiz kaldığından Su Ürünleri Tanıtım Grubu adıyla ortak çalışma takımı oluşturdıkları ve tanıtımlarını bu kanaldan tek bir kanaldan olarak gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu kapsamda firma düzeyinde esneklik kabiliyetlerinin düşük olduğu görülse de dışsal esneklik kabiliyeti sağlanarak tanıtım çalışmalarına odaklanıldığı ve rekabet gücü kazanamka için düşük düzeyde de olsa tepki verme çabaları olduğu dikkat çekmektedir. Rekabete dayanan bir başka belirsizlik de sektörde faaliyet göstermekte olan ama kaynak ve kabiliyetler açısından yeterli gücü olmayan firmaların fiyat odaklı yarattığı belirsizliklerdir. Serbest piyasa koşullarında uygulanabilecek fiyat stratejilerine hukuken ortak karar verilmesinin yasak olması, bu firmaların nakit ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla balığı maliyetinin altına bir fiyata satmasına neden olmakta ve sektörün genelinin fiyat belirleme politikaları için belirsizlikler oluşturabilmektedir. İşletmeler, bu belirsizliklere tepki verebilmek amacıyla kaynaklara sahip olma, stratejik işbirlikleri yapma ve yeni ürün kombinasyonlarıyla yaratmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Özellikle bazı firmaların donuk ürüne yönelik yatırım yaptıkları dikkat çekerken, kaynak sahibi olan firmaların finansal ya da stok güçlerine odaklanarak stratejik durumlarını esnekleştirdiği ve belirsizliğe daha net tepki verdikleri görülmektedir.

Sektörün sınırlarının net çizilmemiş olması, sektörde farklı özelliklerde çok fazla aktörün rol alması özellikle yasal-bürokratik açıdan belirsizlikleri tetikleyen bir durum oluşturmaktadır. Firmaların sektörel belirsizliklere, sahip oldukları sınırlı bilgi ve düşük esneklikleri nedeniyle tepki vermede zorlandıkları söylemek mümkündür. Bu çerçevede firmaların, sektörel dış belirsizliklere tepki gücünün adaptif nitelikte kalması nedeniyle daha çok reaktif davranma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bununla beraber

işletmeler esneklik güçlerini arttırabilmek amacıyla özellikledış kaynak kullanımı ve stratejik işbirliklerine yönelmegibi alternatiflere odaklanmaktadırlar.

Sektör firmalarının çevresel belirsizlik boyutlarında dakarşılaştıkları belirsizliklerin oldukça yüksek olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Çevresel belirsizlik ayağında sadece sınırlı bilgi değil aynı zamanda değişimlerin de çok hızlı ve güçlü gerçekleşebilmesi belirsizlik boyutunu kaos durumuna taşımaktadır. Firmalar pazar bilgisine nedüzeydesahip olurlarsa olsunlar karar vericilerin sahip oldukları bilginin karşılaşılan durumlarda yetersiz kalabildiği görölmektedir. Yöneticiler, sınırlı bilgiyi ölçememe ve öngörememe boyutlarında yaşamakta olup değişken çokluğuna bağlı ortaya çıkan karmaşıklık ve zaman temelli öngöreme sorununa yanıt üretemediklerinden sınırlıbilgiyi kabullenmişlerdir. Bunun temel nedenlerinin sektöre greken önemin yeni yeni verilmesinin yanı sıra şüphesiz doğa ve canlılar gibi iki değişken ve hassas yapı üzerinde kurulmuş olmasından kaynaklandığı düşünölebilir.

Sektörün günlük faaliyetlerle yürütölmesi fakat balığın bir canlı olarak yetişmesinin 12-18 aylık bir süre alması dikkat edilmesi gereken önemli bir faktördür. Bunun yanında taze balığın çok çabuk bozulabilen bir ürün niteliğinde olması da hızlı bir şekilde iş süreçlerinin tamamlanıp tüketime sunulmasını gerektirerek iş süreçlerinin karmaşılaşmasına neden olarak paza belirsizliğini tetiklemektedir.

Çevresel faktörlerde ekolojik ve makroekonomi kaynaklı çevresel belirsizlikler yöneticilerde en çok karşılaşılan belirsizlikalt faktörleri olarak göze çarpmaktadır. Ekolojik belirsizlikler, balığın özellikleri ve davranışlarıile iklimsel olaylar olarak ortaya çıkmaktadır. Sektör firmalarının teknolojik imkanları sonuna kadar kullanmalarına rağmenölçebilme sorununu kısmen aşabildikleri ama yine de tam etkili sonuç alınamadığı katılımcılardan elde edilen bulgularda görölmektedir.

Ekolojik çevrededeğişimin hızlı ve karmaşıklık derecesinin yüksek olması nedeniyle karar vericilerin öngörüm yapmakta zorlandıkları görölmektedir. Tahmin yapabilme ise yine balığın gelişme süresinin uzunluğu nedeniyle oluşan uzun üretim süresince zor

olmaktadır. Bunun yanında hava koşullarının tahminlenmesi durumu da çok gerçekçi bir şekilde gerçekleşmemektedir. Her ne kadar meteoroloji olaylarındaki tahminlerin isabet oranı yüksek olsa da hava olaylarının çok hızlı bir şekilde boyut değiştirmesi alışılmadık bir durum olarak karşılanmamaktadır. Firmalar bu gibi durumlarda daha çok iç esnekliklerini arttırarak tepki verebilirliklerini yükseltmeye çalışmaktadırlar. Havakoşullarına bağlı olarak hasadın yapılamaması veya farklı olumsuz olaylar karşısında firmaların daha çok dış esneklik kabiliyetlerin kullanmaya çalıştıkları görülmektedir.

Çevresel faktörler bağlamında teknolojinin hızlı değişmemesi sektörde belirsizliğe neden olmazken teknolojik unsurların sadece belirsizlikleri azaltmak bir için araç olarak kullanıldığı gözlemlenmiştir. Firmaların denizin zorlu koşullarında yemleme makinaları kullanması ve balığın yediği yemin etkilerini analiz etmesi, gemileri üretim alanına dönüştürmesi veya balıkları suyun altında anlık kamera ile takip etmesi bilginin toplanmasına ve yönetilmesine imkan vermekte ve firmanın esneklik sağlayarak gelişmelere tepki verebilirliğine katkı sağlamaktadır

Araştırmanın gerçekleştirildiği sürenin 7 Haziran Genel Seçimi sürecine denk gelmesine rağmen politik unsurlardan hiç bahsedilmediği ve belirsizlik algılamasında katılımcılarda önemli bir etki yaratmadığı görülmüştür. Politik unsurların işletme faaliyetlerinde etkili olduğu ve özellikle de iç pazarda ortaya çıkabilecek belirsizlikler yaratabileceği bilinmektedir. Ayrıca politik kararların uygulaması olarak görülebilecek yasal-bürokratik anlamda da belirsizlikler oluşturma gücü bulunmasına rağmen politika kaynaklı dikkat çekici bir bulguya rastlanmamıştır. Bunun nedeni, Türk su ürünleri sektöründeki firmaların daha çok yurtdışına satış yapmaları nedeniyle politik belirsizliklerden çok da etkilenmemeleri şeklinde yorumlanabilir.

Politik belirsizlikler göze çarpmasa da, politika uygulamaları olarak dikkat çeken yasal-bürokratik gelişmeler belirsizlikler yaratabilmektedir. Türkiye’de yasal düzenlemelerin yeni oturmaya başlamasından ötürü sektörün bürokrasi kaynaklı belirsizliklerle karşılaştığını söylemek mümkündür. Balık çiftlikleri ve altyapı tesislerinin kurulumu

için gerekli izin ve yönetmeliklerin netleştirilememesi halen büyük ölçüde belirsizlikler yaratmaktadır. İşletmeler, tesis işlemleri için çok sayıda kurum ve kuruluştan izin almasına rağmen kararın sekiz bakanlık onayına dayanması ve sonucun nasıl çıkacağına öngörülememesi işletmelerin karşılaştığı ciddi bir sorun olarak algılanmaktadır. İşletmeler bu konuda bireysel olarak seslerini duyurmanın zor olması nedeniyle iç esneklik sağlayamadıklarından sivil toplum kuruluşları ile beraber çalışmaya yönelmekte ve dış esneklik kabiliyetlerini geliştirerek beklentilerini bu kanallar ile üst mercilere iletmeyi tercih etmektedirler. Bunun yanında üretim sahalarının arttırılamaması, veyayeni üretim alanlarının netleşmemesi gibi yasal belirsizlikler işletmelerin iç ve dış esneklik kabiliyetlerinin beraber kullanılmasını gerektirebilmektedir. Firmalar ihtiyaç duyabilecekleri üretim miktarını, rakipleri kontrol altına alma veya stratejik işbirlikleri yoluyla sağlayabildikleri vurgusunu yapmaktadır.

Bir başka ilginç bulgu ise, kıyıda yasal olarak kurulması için pekçok bakanlığın onayı gereken üretim destek tesislerinin kurulumuna ya da süreci kolaylaştıracak şekilde işletilmesine izin verilmemesi nedeniyle firmaların yasal olmayan yollarla bu işlemi gerçekleştirerek esneklik kabiliyeti kazanmak zorunda kalmalarıdır. Denizden toplanan balığın bir şekilde sahile çıkarılması gerekliliği bulunması ama bunu yapacak alan için devlet organları tarafından yasal izin verilmemesi, firmaların yasal cezaları göze alarak hasatlarını karaya çıkarmalarına yol açmaktadır. Bu noktada devlet kurumlarının izleme kabiliyetlerinin yetersiz olması sürecin iki taraf içinde uygun şekilde çözümlenmesi yerine sürecin tıkanmasına ve işletmelerin cezayı bir esneklik yaratma noktası olarak kullanmasına yol açmaktadır. İşletmeler için ceza maliyetinin iskele işletmekten daha az maliyetli olması da firmaları bu yönde hareket etmeye teşvik eden bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Çevresel belirsizlikler arasında karşılaşılan bir başka ilginç bulgu da sosyokültürel yapı kaynaklı belirsizlikler olarak dikkat çekmektedir. Türkiye üç tarafı denizlerle kaplı bir ülke olmasında rağmen başta balık olmak üzere deniz mahsülleri tüketiminde alt sıralardayken almaktadır. Katılımcıların da sıkça dile getirdiği üzere Türkiye’de balık tüketimi Türk tüketicilerin tutumları nedeniyle düşük miktarlarda yer almaktadır.

Katılımcılar balığın kıyı kesimlerinde rağbet gördüğünü fakat iç kesimlere gidildikçe balık tüketiminin tercih edilmediğini vurgulamaktadırlar.

Türk tüketicilerin balığın bir ana yemek yerine “alkollü içeceklerle tüketilme” gerekliliği algısına sahip olmaları da Türk kültürüne yerleşmiş bir olgu olarak dikkat çekmektedir. Bununla beraber yine mevsimsel olarak Türk kültüründeki sosyal aktivitelerde balık tüketiminin çok tercih edilmediği ve hafta sonu aktivitelerinde daha çok balık dışındaki alternatiflere yönelindiği görülmektedir. Ayrıca Türkiye’nin özellikle iç taraflarında kırmızı et ağırlıklı bir tüketim alışkanlığının oluşmasının balık üreticileri tarafından da kabullenildiği ve bu tutumu değiştirmeye yönelik bir tepki verme çabası içinde olmadıklarının görüldüğü söylenebilir. Bu noktada, kültür balığı firmalarının ağırlıklı olarak yurtdışı pazarına yönelmiş olması ve neredeyse üretimlerinin önemli bir kısmını yurtdışı pazarlara yapıyor olmaları nedeniyle katılımcı yorumları ışığında iç pazardaki tüketicinin tutumunu önemsememelerine neden olduğunu da söylemek mümkündür. Kısa dönemli olarak bu stratejinin başarılı olduğu düşünülebilirse de uzun dönemde dış pazarlarda yaşanabilecek bir daralmaya karşı esneklik geliştirilebilmesi açısından bir iç pazar yaratmanın işletmelere önemli bir dış esneklik kabiliyeti kazandırabileceği ihmal edilmemelidir.

Türk tüketicilerin tutumlarında dikkat çeken bir diğer nokta da tüketim eğilimlerinin taze ürün yönünde ağırlık kazanmış olmasıdır. Her ne kadar ürünün tadı itibariyle donuk ürüne göre önemli bir tad farkı olduğu iddia edilse de katılımcılar balığın dondurulma işleminde geçirdiği süreçler itibariyle balığın tadında ve besin değerlerinde bir değişme olmadığını savunmakta hatta bir-iki gün bekleyen ürüne göre donuk ürünlerin daha kaliteli olduğunu vurgulamaktadırlar. Türk tüketicilerin donuk ürünlere yönelik olumsuz tüketim algısı nedeniyle kültür balığı üreticilerinin bu ürün kategorisinde daha çok yurtdışına satış gerçekleştirerek dış esneklik kabiliyetlerini kullandıkları görülmektedir.

Çevresel değişkenlerde göze çarpan bir diğer önemli faktör de makroekonomik değişkenlerdir. Türkiye’nin ekonomik durumundaki değişim ve dalgalanma hızı dikkate

alındığında işletmelerin bu kaos ortamına karşı nasıl bir esneklik yapısıyla tepki verebileceği de işletmelerin yeteneklerine bağlı değişecektir. İşletme girdilerinin dolar kuru üzerinden belirlenmesi ama satışın TL veya Euro ile yapıyor olması firmalar için değişim oranları anlamında önemli kayıplar yaratabilmektedir. Bununla beraber fiyatlarda rekabet odaklı yaşanan bir düşüşün de kura bağlı olarak işletme açısından bir risk yaratacağı görülmektedir. Bu noktada katılımcılar, Türkiye’de balığı tüketen belirli bir kitle bulunduğunu Avrupa’da da aynı şekilde balığın bilinçli olarak tüketildiğini, bu nedenle son tüketici ayağının ekonomik gelişmelerden etkilenmediğini belirtmişlerdir. Sadece üretim sürecinde dolar kurundaki harekete bağlı olarak yaşanan maliyet belirsizlikleri bulunduğunu vurgulamışlar fakat bunun kaçınılmaz olduğunu bildiklerinden balığın satış dönemi geldiğinde fiyata yansıtmayı uygun gördüklerini söylemişlerdir. Buna ek olarak katılımcılar iç esnekliklerin artırılarak yeni ürün kombinasyonlarına yönelinebileceğini, böylelikle döviz kurlarındaki oynaklık sürecinin sona ermesiyle beraber stratejilerin yeniden şekillenebileceğini belirtmişlerdir.

Belirsizlik kaynakları ve belirsizlik faktörleri, işletmelerin uygulamakta olduğu stratejiler üzerinde etkilerini göstermektedir. İşletmeler karşılaştıkları belirsizlik kaynakları ve faktörleri doğrultusunda stratejilerinin yetersiz kaldığı noktalarda stratejilerini yenileyerek tepki göstermeye çalışırlar. Bu aşamada esneklik becerisinin işletmelerin pazara tepki verebilirlik becerisi üzerinde kolaylaştırıcı bir etki yarattığı görülmektedir. Esneklik becerisi özellikle işletmelerin operasyonel esnekliği boyutunda ağırlık kazanmaktadır. İşletmelerin esneklik becerilerini daha çok değişen pazara uyum sağlama yönünde tepki verebilmek için kullandıkları görülmektedir. Pazara uyum sağlama ve belirsizliklere adapte olma kapsamında tepki verebilme becerisinin uygulanması açısından da işletmeler için bilgi edinme boyutunun kritik önem taşıdığını söylemek mümkündür.

Pazar bilgisinin toplanması, pazar odaklı davranışların önemli bir boyutu olmasına rağmen burada süreç tüm değer zinciri ve öğelerine ait bilginin takibini ve kullanılması içermesi itibarıyla bilgi edinme başlığı altında toplanmaktadır. Bilgi edinimini oluşturan unsurlar öğrenme, pazar bilgisinin toplanması ve teknoloji kullanımı ile firmanın kendi

süreçlerini yönetmesinden oluşmaktadır. Bilgi ediniminde en dikkat çeken unsur ise örgütsel öğrenme olmuştur. Sektörün pazar koşullarının halen yeni olması itibariyle firmalar sürekli gerçekleşen değişimler sonucu elde ettikleri deneyimler sayesinde öğrenme süreçlerine devam etmektedirler. Bunun yanında sektörel özellik nedeniyle pazarın küçük olması pazar bilgisinin toplanmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca işletmelerin teknolojik olanakları kullanarak kendilerinin bilgi ürettiği ve çevreden kaynaklanabilecek belirsizliklere karşı topladığı bu bilgileri etkili bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Bu kapsamda elde edilen bilgiler firmaların esneklik ve tepki verebilirlik becerilerini etkileyerek modelde yer almaktadır.

Modelde yer alan bir diğer parametre de işletme kaynaklarıdır. İşletme kaynakları maddi ve manevi olarak sahip olunan değerlerdir ve kaynakların kullanım kabiliyeti işletmenin esneklik ve tepki verebilme becerilerini etkilemektedir. İşletme kaynakları bu yönüyle modelde moderatör değişken görevi görmektedir çünkü işletmelerin pek çok durumda belirsizliklere yanıt verebilmesi sahip oldukları bu kaynaklar ile daha mümkün hale gelmiştir. İşletme kaynakları çift boyutlu olarak hem esnekliğe hem de tepki verebilirliğe etki etmektedir. Bunun yanında işletmelerin esnekliğini arttırabilecek Ar-Ge çalışmaları da gücünü işletme kaynaklarından almaktadır. İşletme kaynaklarının becerileri yönlendirme fonksiyonu bulunmakta iken ilişkiler bu becerilerin kullanılabilme kuvvetini şekillendiren bir unsur görevi görmektedir.

Esneklik değişkeni modelde iç ve dış esneklik kategorilerinde değerlendirilmektedir. İç esneklik uygulamaları kapsamında, işletmelerin üretim hacminin değiştirilmesi, yeni ürün kombinasyonları yaratılması, yetkilendirme, tutundurma çalışmaları ve piyasa yapısına uygun teknoloji kullanımı gibi faaliyetler gerçekleştirdikleri görülmektedir. Katılımcı firmalar rakiplerin suya attıkları yavru balık miktarı, piyasadaki talep ve diğer değişkenleri dikkate alarak üretim miktarlarında değişime yönelerek esnekliklerini arttırmakta bazı firmalar yeni ürün kombinasyonları (donuk balık, farklı balık türleri vb.) ile niş üretime yönelebilmektedir. Ayrıca sahada görev alan yöneticilerin de karar yetkileri genişletilerek hızlı tepki verilmesi gereken olay/ durumlara daha çabuk cevap verilmesi mümkün hale getirilmiştir. Bazı firmalar her ne kadar bazı pazarlara satış

miktarları çok az da olsa tutundurma çalışmaları yaptıklarını belirtmiş ve marka oluşturma sürecinin devam ettiğine vurgu yaparak bu alanda esneklik kabiliyetlerini geliştirerek markalaşmaya yöneleceklerini vurgulamıştır. Ayrıca moring, otomatik yemleme sistemleri vb. teknolojilerin kullanılmaya başlamasıyla işletmenin bilgiyi yönetme kabiliyeti yükselmiş ve sahip olunan bilgi ürün stoklarının kontrolünü sağlayan bir esneklik durumu sağlamıştır.

Dış esneklik uygulamaları ise modelde stratejik işbirlikleri kurulması, geçici işçi uygulamaları ve tedarik zinciri uygulamaları ile ortaya çıkmaktadır. İşletmeler pazardaki belirsizliğin kaynağına göre farklı kurumlarla işbirliğine giderek de dış operasyonel esneklik gösterebilmektedirler. Çoğu zaman bireysel olarak işletmelerin gücünün yetmemesinden kaynaklanan belirsizliklerin diğer çiftlikler ya da sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan işbirlikleri ile çözülebildiği de görülmektedir. Bunun yanı sıra her ne kadar otomasyona dayansa da insan faktörü de kritik unsur olarak görev alabilmektedir. Balığın temizleme işlemlerinde bazı firmaların geçici kadın işçi kullanımına yönelerek verimliliklerini arttırmaya yönelik uygulamalar yaptıkları görülmüştür. Tedarik zinciri uygulamaları ile elde edilen esneklik ise balığın satışına kadar ki süreçte kanal üyelerinin de katkılarından faydalanılması ve buradaki esnekliği arttırarak ortaya çıkabilecek durumlara tepki verilebilmesini kapsamaktadır.

Tepki verebilme becerisi bu modelde değişkenlerin etkileşimi sonucu uygulanan son haliyle stratejinin yansıması olmaktadır. Katılımcıların belirsizlikler karşısında verdikleri tepkiler firmaların yapılarına göre farklılık göstermekle beraber sektör içinde bir izomorfizmin oluşmaya başladığını da söylemek mümkündür. Özellikle sektörün kaotik yapısının işletmeleri yeni stratejiler uygulama konusunda tereddütlerde bıraktığı görülmektedir. Katılımcı firmaların değişimlere ve yeniliklere açık duruş sergilemekle beraber daha çok reaktif davranışlar göstererek değişimlere ve belirsizliklere uyum sağlamayı tercih ettiklerini söylemek mümkündür. Sektörün dinamiklerinin halen nasıl şekillenebileceğinin belirsizlikler taşıması itibarıyla firmaların rakip davranışlarını taklit etmeleri konusunda motive eden önemli bir unsur olduğu söylenebilir.

Firmalar kurumsal Miles ve Snow tipolojisi açısında incelendiğinde ise daha çok analizci bazen de öncü stratejileri uygulama eğilimleri göstermektedir. Firmalar rakipleri ve değişimleri büyük bir özenle takip etmekte ve belirsizliklerden mümkün oldukça uzak durmaya çalışmaktadırlar. Bununla beraber yeni ürün kategorisinde piyasaya girmektense zaten mevcut belirli müşterilerini koruma eğiliminde davranmaktadırlar. Katılımcıların belirsizliklerin üstesinden gelebilmek amacıyla öncü stratejilere uygun davranışlar gösteren işletmeler olsa da aynı işletmelerin zaman zaman savunmacı stratejiler sergiledikleri de görülmektedir.

Modelin son aşamasında belirsizlik koşullarında işletme stratejilerinin yeniden kurgulanması ve uygulanması hem esneklik hem de tepki verebilirlik becerileri ile ilişkilendirilmiştir. Modelde, işletmenin esneklik becerileri, tepki verebilirlikten her zaman etkilenmese de tepki verebilirlik becerisinin kullanımında esneklik becerisi aracı değişken işlevi görmektedir. Esneklik becerisinin değişimine bağlı olarak tepki verebilirlik becerisinin strateji üzerindeki etkisi de değişiklik gösterebilmektedir.

Değişimin sürekliliği perspektifinde işletmelerin belirsizliklerden kaçınması neredeyse imkansız hale gelmiş ve strateji oluşturmak giderek zorlaşan bir durum halini almıştır. Bununla birlikte belirsizliğin bulunmaması gibi bir durum söz konusu olmadığından işletmelerin öncelikle bu durumu kabul etmesi önem taşımaktadır. Aksi takdirde hızlı değişen pazar koşullara adapte olamayarak belirsizliklere tepki vermekte zorlanabilir ve karşılaştıkları olası durumların üstesinden gelemeyerek rekabet güçlerini kaybeden işletmeler yaşam ömürlerini tamamlayabilirler.

Günümüzün değişken çevre koşullarında her işletme için tek ve doğru bir stratejiden bahsedebilmek artık pek de mümkün değildir. Hatta işletmelerin aynı stratejiyi tüm süreçler boyunca değiştirmeden ya da geliştirmeden uygulaması da imkansız gözükmektedir. Bununla beraber, çevresel koşulların büyük bir hızla değişmesine ve parametrelerin artmasına bağlı olarak pazar dinamikleri de karmaşıklaşmakta ve tüm değişkenleri ve etkilerini anlamak da zorlaşmaktadır. Dolayısıyla belirsiz pazar

koşullarında karar vericilerin resmin bütünü görme çalışmaları resmin henüz tamamlanmamış olması nedeniyle başarısız olabilir.

İşletmelerin pazar başarısını yakalayabilmeleri için modern pazarlama anlayışının gereği olarak başta faaliyet gösterdikleri çevrenin unsurları olmak üzere müşterilerini ve rakiplerini iyi bir şekilde anlamaları gerekmektedir. Bunun için pazar bilgisinin yanı sıra işletmenin sahip olduğu bilgi birikiminin de değerlendirilmesi ve bunların harman edilerek işletme geneline yayılması büyük önem taşımaktadır. Çünkü rekabet sadece pazarda ne olduğu, rakiplerin stratejileri veya müşteri beklentileriyle değil aynı zamanda işletmelerin sahip oldukları kaynakların ve bunların nasıl kullanıldıklarını da içeren bir sürece dönüşmektedir.

İşletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak için dönüşüm geçiren bu sürece adapte olmalı ve kendi becerilerini ortaya koyarak çevresel değişimlerle mücadele etmelidirler. Darwin'e göre "varolma mücadelesinde, ortama en iyi adapte olabilmiş bireyler seçici bir avantaja sahip olmakta, daha çok yaşamakta ve daha çok üreyebilmektedir". Araştırma sonuçlarına göre kültür balıkçılığı sektöründe de durumun daha çok değişken pazar koşullarına uyum sağlama yönünde eğilim gösterdiği yönünde olduğu görülmektedir. İşletmeler pazar dinamiklerinin halen oturmamasının yanı sıra çevresel faktörlerin değişkenliği ve sahip oldukları kısıtlı bilgi nedeniyle oluşan belirsizlik durumlarında büyük riskler almaktan kaçınmakta ve mevcut durumlarını korumayı tercih etmektedirler.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda belirsizliklerden kaçınmaları mümkün olmadığından bunlar ile başa çıkabilecek beceriler geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Esneklik ve tepki verebilirlik becerilerinin ise bu kapsamda işletmeler için anahtar rol üstlendikleri görülmektedir. Araştırma bulguları esneklik becerilerinin önemli bir rekabet ve savunma aracı olduğunu da doğrulamaktadır. Esneklik becerisi, geleneksel ve statik yapıdaki stratejiler ile dinamik çevre koşullarında, işletmelerin çevresel değişkenleri yönetebilmeleri mümkün olmadığından daha fazla önem kazanan bir beceri haline gelmiştir. Özellikle belirsizliklerle karşılaşan işletmeler arasında esneklik

kabiliyeti daha güçlü olan firmaların karmaşık durumları daha kolay atlattıkları tespit edilmiştir. Ayrıca esneklik becerisinin kendiliğinden oluşmadığı ve işletmenin sahip olduğu kaynaklarla bu becerinin daha fazla şekillendirilebileceğini de söylemek mümkündür.

Tepki verebilme becerisi ise işletmenin sahip olduğu tüm kaynak ve kabiliyetlerin karşılaşılan durum ve olaylar karşısında birleşimi olarak dışa vurumudur. İşletme varlığının devamı ve sürdürülebilirliği için çevresindeki gelişmelere tepki verme ihtiyacı duymaktadır. Etkin bir tepki verme stratejisine sahip olmayan işletme birimlerinin başarılı olmasını beklemek de hatalı olacaktır. Araştırma sonuçları tepki verebilme becerisinin işletmelerin bilgi edinme, esneklik ve işletmenin sahip olduğu kaynaklara bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla başarılı bir tepki verme stratejisi çevreden gelen sinyallerin iyi bir şekilde değerlendirilmesi ve işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanabilme becerileriyle uygulanabilecektir.

Sonuç olarak işletmelerin belirsiz pazar koşullarında pazar başarısını yakalamasında sahip olduğu kaynak, kabiliyet ve becerilerin rolü tartışılmaz derecede önem taşımaktadır. Fakat bu başarıyı sadece belirli becerilerin kullanılması ile sınırlamak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. İşletme bazı temel becerileri önderliğinde sahip olduğu diğer kabiliyetleri de yetenek havuzundan çekerek uygulamalarına belirli düzeyde dahil etmeli ve topladığı çevresel bilgi ışığında bir bütün olarak işletmenin tüm fonksiyonlarını adapte etmelidir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :Ali Erhan Zalluhoğlu
Doğum Tarihi :31.10.1980
Adres :Ege Üniversitesi İİBF 35040 Bornova-İzmir
Tel : 0-232-3112279
Faks : 0-232-3734194
e-mail : erhan.zalluhoglu@ege.edu.tr
erhan.zalluhoglu@gmail.com

Çalıştığı Kurum

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Ar.Gör.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Ege Üniversitesi	2004-2007
Ar.Gör.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Ege Üniversitesi	2008-...

Projelerde Yaptığı Görevler

1. “3İ İzmir İtalyan Uluslararasılaştıırma Projesi” İtalya Cumhuriyeti Çalışma Bakanlığı- İtalyan Dostluk ve Kültür Derneği (İzmir)- Ege Üniv.İİBF, Kasım 2010-Mart 2011, Eğitimci
2. “Girişim Kampüsü”, Ege Üniversitesi İİBF - Liyakat Derneği Ortak Çalışması, Proje Ekip Üyesi, Nisan 2012 – Aralık 2012, İzmir.
3. İİBF, Bornova Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi Proje Ortaklığında, Kesken, J., A.Özhan Dedeoğlu, , B. Aracıoğlu, D. Demirhan, A. E. Zalluhoğlu, E. Üstündağlı, H. Mengü Külahcı, “BORBEL E- Kent Bilgi Sistemi Projesi”, İZKA Bilgi Toplumuna Dönüşüm ve Bilgi Teknolojileri Mali Destek Programı, TR31/14/BTD01/0024, Proje Araştırma Grubu Üyesi.2014-2015

4. “Girişim Kampüsü 3 ”, Ege Üniversitesi İİBF - Liyakat Derneği Ortak Çalışması, Proje Ekip Üyesi, Eylül 2014 – Mayıs 2015, İzmir.

Yabancı Diller:

İngilizce –İyi

A. Son Üç Yılda Verdiği Lisans ve Lisansüstü Düzeydeki Dersler:

ESERLER

A. Uluslar arası Hakemli Dergilerde yayımlanan makaleler

A1.Candemir Aykan, Zalluhoğlu A.Erhan, “An Analysis of Best Brands in Turkey Towards Its Global Worldwide Performance”, **International Journal of Business, Management and Economics**, s.13-29,2010

A2. Zalluhoğlu, A. Erhan ve Ayla Ö. Dedeoğlu, (2011) “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Otomotiv Sektörü Üzerine Alan Araştırması” **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Temmuz Sayısı, 59-76

A3.Candemir Aykan, Zalluhoğlu A.Erhan, E.Demiralay, “Perception of Financial and Payment Terms Risks: The Analysis of Aegean Exporters”, **International Journal of Contemporary Economics and Sciences**, s.188-207,2011

A4.Aracıoğlu, B., A. E. Zalluhoğlu ve C. Candemir (2013), “Measuring and Evaluating Performance within the Strategic Management Perspective: A Study on Performance Measurement of -A Seafood Company”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol: 99, 6 November 2013, pp.1026–1034.

A5. Zalluhoğlu A. E., B. Aracıoğlu, S. Bozkurt (2014), “Lojistik Köy Kurulumunun Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Açısından Değerlendirilmesi: İzmir Örneği”, **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, s. 81 – 104.

A6. A.Candemir, A.E.Zalluhoğlu, E.Demiralay, (2011),"Perception of Financial and Payment Terms Risks: The Analysis of Aegean Exporters", **International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences** , s.188-207.

A7. A.Candemir, A.E. Zalluhoğlu,(2012) “Factors Affecting The Sport Related Consumer Expenditures”, **Ege Akademik Bakış**, Özel Sayı, Cilt: 12, ss.29-39

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceedings) basılan bildiriler:

- D1.** Dedeoğlu, Özhan Ayla ve Erhan Zalluhoğlu, “Market Orientation of Pharmaceutical Wholesalers as Agents of the Pharmaceutical Supply Chain”, *4th International Logistics and Supply Chain Congress*, 29 Kasım-1 Aralık 2006, 82-91.
- D2.** Cicekli Ural Gokay, Zalluhoglu Ali Erhan, ”Smoothing Bullwhip Effects in Supply Chain by Information Systems: Simulation Cases”, *9th ISIR Summer School “Changing Paradigm for Inventory Management in a Supply Chain Context*, 25 – 29 Ağustos 2009
- D3.** Candemir Aykan, Zalluhoğlu A.Erhan, “An Analysis of Best Brands in Turkey Towards Its Global Worldwide Performance” - *5th International Conferences on Business, Management and Economics (ICBME'09)* Çeşme, İzmir, Türkiye, 22 - 24 Ekim 2009
- D4.** Candemir Aykan, Zalluhoğlu A.Erhan, “Risk Perception of Turkish Exporters in Transportation: An Example of Aegean Region” - *6th International Strategic Management Conference*, Saint Petersburg, Rusya, 8 – 10 Temmuz 2010,
- D5.** Candemir Aykan, Zalluhoğlu A.Erhan, “Perception of Financial and Payment Terms Risks: The Analysis of Aegean Exporters” - *EBES 2010 Conference* - İstanbul, 26-28 MAYIS 2010
- D6.** Candemir Aykan, Zalluhoğlu A.Erhan, E.Demiralay, 6th International Scientific Conference Business and Management Congress konferansı dahilinde – 2010 Selected Papers bildiri kitapçığındaki “Uncertainty Perceptions In Export Marketing” - *International Conference 6th International Scientific Conference Business and Management-2010*, s.355-360, 13-14 May, 2010
- B7.** A.Candemir, A.E.Zalluhoğlu, 7th International Strategic Management Congress konferansı dahilinde "The Proceedings of 7th International Strategic Management Congress" bildiri kitapçığındaki "The Effect Of Marketing Expenditures During Financial Crisis: The Case Of Turkey", 293-299 pp., Paris, Fransa, Haziran 2011
- B8.** A.Candemir, A.E. Zalluhoğlu, R.Tatlıdil, Third Biennial International Conference on Services Marketing: “Servicing the Way out of the Economic Downfall: Exploring

the Present and Future Role of Services” konferansı dahilinde "Third Biennial International Conference on Services Marketing: “Servicing the Way out of the Economic Downfall: Exploring the Present and Future Role of Services”" bildiri kitapçığındaki "Determinants of the Tendency for Using Mobile Banking", 394-406 pp., İzmir, Türkiye, Eylül, 2011

B9. A.Candemir, A.E. Zalluhoğlu, I. International Congress On Sports Economics And Management konferansı dahilinde "I. International Congress On Sports Economics And Management Bildiriler/Proceedings" bildiri kitapçığındaki "Factors Affecting The Sport Related Consumer Expenditures", 199-217 pp., İzmir, Türkiye, Ekim 2011

B11.Aracıoğlu, B., A. E. Zalluhoğlu ve C. Candemir (2013), “Measuring and Evaluating Performance within the Strategic Management Perspective: A Study on Performance Measurement of A Seafood Company”,9th International Strategic Management Conference, Riga.

B12.A.Candemir, A.E. Zalluhoğlu, 9th International Strategic Management Conference dahilinde "The Proceedings of 9th International Strategic Management Congress" bildiri kitapçığındaki " Exploring the Innovativeness and Market Orientation Through Mission and Vision Statements: The Case of Istanbul Stock Exchange Companies ", Riga, Letonya, Haziran 2013

C. Yazılan Kitaplar veya Kitaplarda Bölümler

D. Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler:

D1. Glokal Ürün ve Marka Stratejilerinin Değerlendirilmesi: “Algida” İzmir Örneği – Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, Temmuz 2010, Cilt 3, Sayı 6, ss.1-27

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

E1.Dedeoğlu, Özhan Ayla, Akın Çalışkan ve Ali Erhan Zalluhoğlu “Bilişim Teknolojisi Ürünlerinin Deneyimsel Anlamları: Yorumsamacı Bir Yaklaşım", 9. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, 343-359, Ankara,6-8 Ekim, 2004.

- E2.**Zalluhoğlu, A. Erhan ve Ayla Ö. Dedeoğlu (2009) “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Otomotiv Sektörü Üzerine Alan Araştırması” 8. *Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, 58-64
- E3.**Candemir Aykan, Zalluhoğlu A.Erhan “Glokal Ürün ve Marka Stratejilerinin Değerlendirilmesi: “Algida” İzmir Örneği, 14.*Ulusal Pazarlama Kongresi*, 14-17 EKİM 2009, Yozgat.
- E4.**Kazançoğlu İ., Ventura K., Zalluhoğlu E., “Globalden Yerele Farklılaşan Dağıtım Stratejileri : Çokuluslu Sigara Firmaları Üzerine Bir Araştırma”, 14. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, 14-17 Ekim, 2009, Yozgat, ss. 429-441.
- E5.**A.Candemir, A.E. Zalluhoğlu, R.Tatlídil, “Mobil Perakendecilik ve Tüketici Eğilimlerinin Analizine Yönelik Bir Pilot çalışma” 11.*Ulusal İşletmecilik Kongresi*’ Konya, Mayıs 2012
- E6.**A.Candemir, A.E. Zalluhoğlu, E.Yücel, Alsancak Sempozyumu: Medeniyetler ve Dinler Arası Dostluğun Semtinin Dünü ve Bugünü, konferansı dahilinde “Yaratıcı EndüstrilerinMekansal Analizine Yönelik Keşifsel Bir Çalışma: İzmir-Alsancak Örneği “ 28 Kasım 2012, İzmir
- E7.**Zalluhoğlu, A.E., Karşı,C., Candemir, A., Günay, N., “Sosyal Pazarlama Çerçevesinde Kamu Spotlarının İncelenmesi, 20.*Ulusal Pazarlama Kongresi*, 10-13 Haziran 2015
- E8.** Zalluhoğlu A.E., Tatarlar C. D., Turhan R., Can D. G., Kesken J., (2015), Örgüt İkliminin İşletmelerin İnovatif Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkileri: Bir Aile İşletmesi Uygulaması, 23.*Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*,14-16 Mayıs 2015,Muğla
- E9.** Şahingöz Ö., Dedeoğlu A., (2015), Yükseköğretimin Yaygınlaştırılmasında Uzaktan Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi: Ege Üniversitesi Deneyimi, II. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu 22-24 Ekim 2015, Mersin
- E10.**Candemir, A., Zalluhoğlu, A.E., Karşı,C., “Türkiye Marinalarının Web Sitelerinin SERVQUAL Ölçeği ile Değerlendirilmesi, II.*Ulusal Liman Kongresi*, 5-6 Kasım 2015, İzmir

E11.Candemir,A., Baybars, M., Karşı,C., Zalluhoğlu, A.E., Üniversite-Sanayi İşbirliği: İzmir Merkezli Bir Sanayi İşletmesi Örneği, İnovasyon Ekosistemleri Aracılığı ile Değer Yaratmak: Disiplinler Arası Yaklaşımlar Kongresi, 26-27 Kasım 2015, Seferihisar-İzmir

E12. Zalluhoğlu A. E., Kaymaz Y., Turhan R., Aracıoğlu B., Lisansüstü Eğitimin İnovatif Davranış Üzerine Etkisi: Ege Üniversitesi Örneği,İnovasyon Ekosistemleri Aracılığı ile Değer Yaratmak: Disiplinler Arası Yaklaşımlar Kongresi, 26-27 Kasım 2015, Seferihisar-İzmir

E. Araştırma Projeleri:

E1. Susmuş T., Zalluhoğlu A.E., (2008), “Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sisteminin Geleceği ve Finans Piyasaları Üzerindeki Etkileri”,Araştırmacı

E2. Susmuş T., Zalluhoğlu A.E., (2012), İzmir’de Lojistik Sektörünün Mevcut Durumu ve Geliştirme Potansiyelinin Analizi,Araştırmacı

E3. Susmuş T., Çiçekli U.G, Zalluhoğlu A.E., (2012), Uzaktan Eğitim İçin Gerekli Altyapının Geliştirilmesi,Araştırmacı

E4.Kesken, J., A.Özhan Dedeoğlu, T. Susmuş, K.Ventura, İ. Kazançoğlu, D. Demirhan, B. Çapraz, B. Aracıoğlu, D. İliç, N.A. Ayyıldız Ünnü, A.E. Zalluhoğlu, M. Baybars, H. Erkal, E. Üstündağlı, A. Karaçizmeli Güzeler, R.Turhan (2013 – Devam ediyor), “Türk Üniversitelerinde İnovasyon Ekosistemi: Ortak Eylem Toplulukları (Communities Of Practice) İle Yaratıcılığın Güçlendirilmesi Ve Ege Üniversitesi Modeli”, Ege Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi, İzmir - Araştırmacı (devam ediyor)

E5.Candemir A. Ve Zalluhoğlu A.E., “Üniversite Öğrencilerinin Yaratıcılık Ve Girişimcilik Çerçevesinde Potansiyellerinin Belirlenmesi: İzmir Örneği”isimli Araştırma ProjesiEngin Yücel ve Danışman Yrd.Doç. Aykan Candemir ile birlikte (devam ediyor)

Ödüller

2012 9. Lojistik Vaka yarışması 2009 (1.lik)

2009 6. Lojistik Vaka yarışması 2009 (2.lik)

2006 3. Lojistik Vaka yarışması 2006 (1.lik)

KAYNAKÇA

- Aaker D. A., ve Mascarenhas, B., (1984), “The Need For Strategic Flexibility”, *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74-82.
- Adhenkora, K. ve Adjei, E., (2012), “A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organization”, *Journal of Management and Strategy*, 3(3), 21-27.
- Akalın, G. ve Dilek, S., (2007), “Belirsizlik Altında Firma Kararlarının İncelenmesi”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(2), 45-61, İstanbul.
- Akbolat, M. (2009), "Türk Sağlık Sektöründe Miles Ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 127 – 146.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö., (2012), “Örgüt Kültürünün Girişimcilğe Etkisinde Öz Yeterliliğin Düzenleyici Rolü”, *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 19-42.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E., (2001), “Review: Knowledge Management and Knowledge Mangement Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Altunışık, R., Toprak Ö. ve Özdemir Ş. (2014), *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*, Beta Yayınevi, Ankara.
- Amit, R. ve Schoemaker, P. J. H., (1993), “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anandan, J. (2002), “Causality, Symmetries and Quantum Mechanics”, *Foundations of Physics Letters*, 15(5), 415–438.
- Ansoff, H. I., ve Sullivan, P. A. (1993), “Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success”, *Long Range Planning*, 26(5), 11–23.
- Ansoff, H. I., (1991), “Critique of Henry Mintzberg's the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management” *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.

- Aragon-Correa J. ve Sharma S. (2003), “A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy”, *Academy of Management Academy of Management Review*, 28 (1), 71-88.
- Ashill, N.J. ve Jobber, D., (2010), “Measuring State, Effect and Response Uncertainty – Theoretical Construct Developmment and Empirical Validation”, *Journal of Management*, 36(4), 1278-1308.
- Atılğan, D. (2009), “Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi”, *Türk Kütüphaneciliği*, 23 (1), 201-212.
- Atkinson, J. (1984), “Manpower Strategies for Flexible Organisations”, *Personnel Management*, 16, 28–31.
- Atuahene-Gima, K. ve Li, H.(2004), “Strategic Decision Comprehensiveness and New Product Development Outcomes in New Technology Ventures”, *Academy of Management Journal*, 47(4), 583-597.
- Ayrancı, E., (2007), “Firma Teorisi, Çeşitli Perspektifler ve Teoriye Yönelik Bilgi Temelli Yaklaşım”, *Anadolu Bilim Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 6, 43-55.
- Babacan M., (2013), *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Babakus, E., Yavas, U., ve Haati, A. (2006), “Perceived Uncertainty, Networking and Export Performance. A Study of Nordic SMEs”, *European Business Review*, 18(1), 4-13.
- Backman, K., ve Kyngäs, H. A. (1999), “Challenges of the Grounded Theory Approach to a Novice Researcher” *Nursing & Health Sciences*, 1(3), 147-153.
- Balabanis, G., ve Spyropoulou, S. (2007), “Matching Modes Of Export Strategy Development to Different Environmental Conditions”, *British Journal of Management*, 18, 45–62.
- Barca, M., (2009), “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi”, *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, Ankara.
- Barney, J. B., (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey.
- Baş, T. ve Akturan, U., (2013), *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Bayram, S., Altunç  ek, H., (2008), “Balık Yetiştiriciliğinden Kaynaklanan Kirliliğin  evreye Etkisi ve     m Yolları  zerine Bir Araştırma” <http://www.akuademi.net/ke/2008/b09.pdf>, erişim tarihi: 14.08.2015.
- Bauman, Z., (2003), Modernlik ve Müphemlik,  ev. İsmail Türkmen, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Beckman, C.M., Haunschild, P.R. ve Philips, D.J. (2004), “Friends Or Strangers? Firm Specific Uncertainty, Market Uncertainty & Network Partner Selection”, *Organization Science*, 15 (3), 259-275.
- Berg B. L. ve Lune H., (2015), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri,  eviren: Hasan Aydın, Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Bernal-Verdugo, L., Furceri D. ve Guillaume, D., (2011), “Labor Market Flexibility and Unemployment: New Empirical Evidence of Static and Dynamic Effects,” IMF Working Paper.
- Bernardes, E.S. ve Hanna, M. D., (2009), “A Theoretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in the Operations Management Literature: Toward a Conceptual Definition of Customer Responsiveness”, *International Journal of Operations and Production Management*, 29(1), 30-53.
- Beveridge, M. C. M., Thilsted, S. H., Phillips, M. J., Metian, M., Troell, M., ve Hall, S. J., (2013), "Meeting the Food and Nutrition Needs of the Poor: The Role of Fish and the Opportunities and Challenges Emerging from the Rise of Aquaculture", *Journal of Fish Biology*, 83(4), 1067-1084.
- Bock, G. W., Robert, W., Zmud, Y., Kim, G. ve Lee, J. N., (2005), “Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces and Organizational Climate”, *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Bodlaj, M., (2010), “The Impact of a Responsive and Proactive Market Orientation on Innovation and Business Performance”, *Economic and Business Review*, 12(4), 241-261.
- Boran, ř., (2012), "İzmir'in Su  r nleri Sektöründeki Yeri, Sorunları Ve     m  nerileri" Mart Sektörel & B lgesel Ar&Ge B lteni,

- http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/izmirin_su_urunleri_sektoru_s_boran_4-17-2012%206-09-39%20pm.pdf, 13-17, erişim tarihi: 13.06.2015.
- Bozart, C. ve Chapman, S., (1996), “A Contingency View of Time-Based Competition for Manufacturers”, *International Journal of Operations and Production Management*, 16(6), 56-67.
- Bravo, I.B., (2007), “Antikçağ'da Varlık ve Bilgi Problemleri Üstüne”, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 43-58
- Brouthers, K.D., Eliot, L.E., ve Werner, S. (2002), "Industrial Sector, Perceived Environmental Uncertainty and Entry Mode Strategy", *Journal of Business Research*, 55, 495–507.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2010), *Bilim Araştırma Yöntemleri*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Cai, Z., Huang, Q. ve Liang, L., (2014), “Effects of Capability and External Integration on Organizational Responsiveness: An Organizational Learning Perspective”, *PACIS 2014 Proceedings*, 1-18.
- Camerer, C.F. ve Weber, M.W. (1992), “Recent Developments in Modeling Preferences: Uncertainty and Ambiguity”, *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, 325–370.
- Carvalho, A. ve Cabral-Cardoso, C. (2008), “Flexibility Through HRM in Management Consulting Firms”, *Personnel Review*, 37 (3), 332-349.
- Catalan, M. ve Kotzab, H., (2003), “Assessing Responsiveness in the Danish Mobile Phone Supply Chain”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(8), 668-685.
- Chawla, C., Mangaliso, M., Knipes, B., ve Gauthier, J., (2012), "Antecedents and implications of Uncertainty in Management: A Historical Perspective", *Journal of Management History*, 18(2), 200-218.
- Chen, I. J., Paulraj, A. ve Lado, A. A., (2004), "Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance", *Journal Of Operations Management*, 22(5), 505-523.
- Chenhall, R. H., (2003), “Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency Based Research and Directions for the Future”, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.

- Christensen, C. M., (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. A., (2013), "Strategic Flexibility, Environment Dynamism and Innovation Performance: An Empirical Study", *Social and Behavioral Sciences*, 99, 582-589.
- Claycomb, C., Dröge, C., ve Germain, R. (2001), "Applied Process Knowledge and Market Performance: The Moderating Effect of Environmental Uncertainty," *Journal of Knowledge Management*, 5 (3), 264-277.
- Coase, R. H., (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, 4(16), 386-405.
- Combe I. A.,ve Greenly, G. E., (2004), "Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework", *European Journal of Marketing*, 38(11-12), 1456-1480.
- Combe I., (2012), "Marketing and Flexibility: Debates Past, Present and Future", *European Journal of Marketing* , 46 (10), 1257 – 1267.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., ve Varadarajan P. R. (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, 11(5), 365–383.
- Courtney, H. G., Kirkland, J. ve Viguerie, P. S., (1997), "Strategy Under Uncertainty", *Harvard Business Review*, 75(6), 67-79.
- Creswell, J.W., (2003), *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications, California.
- Crocco, M., (2009), "The Concept of Degrees of Uncertainty in Keynes, Schackle and Davidson", *Nova Economia*, 12(2),11-27.
- Cui, A. S., Griffith, D. A. ve Cavusgil, S. T., (2005), "The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries", *Journal of International Marketing*, 13, 32–53.
- Çamlıbel, N. D. (2003), *Belirsizlik Ortamında Planlama Düşüncesi 'Sinerjetik Toplum - Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama Modeli, Örnek Olay: 17 Ağustos - 12 Kasım 1999 Depremleri Sonrası Kaos Ve Kendi - Kendine Organizasyon Süreci*. Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Çelik, H. C., (2007), "Heisenberg, Nedensellik ve Determinizm", Flsf Dergisi, 4(2007), 123-135.
- Çınar R. ve Çubukcu. İ. (2009), "Tüketim Toplumunun Şekillenmesi ve Tüketici Davranışları -Karşılaştırmalı Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13 (1), 277-300.
- Çiçek, E. ve Bay M. (2007), "Stratejik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 7 (13), 91-119.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., (2009), Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Çolakoğlu, F.A., İşmen, A., Özen, Ö., Çakır, F., Yığın, Ç. ve Ormancı, H.B. (2006), "Çanakkale İlindeki Su Ürünleri Tüketim Davranışlarının Değerlendirilmesi", E.Ü. Su Ürünleri Dergisi, 23 (1/3), 387- 392.
- Daft, R. L., ve Weick, K. E. (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", Academy of Management Review, 9(2), 284-295.
- D'aveni, R.A. (1995), "Coping with Hypercompetition: Utilizing The New 7S's Framework", Academy of Management Executive, 9, 45-57.
- D'aveni, R. A., Dagnino, G. B. ve Smith, K. G. (2010), "The Age of Temporary Advantage", Strategic Management Journal, 31, 1371-1385.
- Damanpour, F., (1996), "Organizational Complexity and Innovation: Developing Testing Multiple Contingency Models", Management Science, 42(5), 693-716.
- Daugherty, P. J. ve Pitman, P. H., (1995a), "Utilisation of Time Based Strategies: Creating Distribution Flexibility/Responsiveness", International Journal of Operations and Production Management, 15(2), 54-60.
- Daugherty, P. J., Ellinger, A. E. ve Rogers, D. S., (1995b), "Information Accessibility: Customer Responsiveness and Enhanced Performance", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 25, 4-17.
- Davenport, T. ve Prusak, L. (2001), İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- De Leeuw, A. C. J. ve Volberda, H. W., (1996), "On the Concept of Flexibility- A Dual Control Perspective", Omega Publication, 24(2), 121-139.

- De Rocquigny, E., Devictor, N. ve Tarantola, S., (2008), *Uncertainty in Industrial Practice*, John Wiley & Sons.
- De Toni, A. ve Tonchia, S., (2005), "Definitions and Linkages Between Operational Strategic Flexibilities", *International Journal of Management Science*, Omega (33), 525-540.
- De Wit, R. ve Meyer, R. (2004), *Strategy: Process, Content, Context - an International Perspective*, 3. Baskı, Thompson Learning, Londra.
- Denford, J. S., (2013), "Building Knowledge: Developing a Knowledge-Based Dynamic Capabilities Typology", *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 175-194.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S., (2005), *Handbook of Qualitative Research*, İkinci Baskı, CA:Sage, Thousand Oaks.
- Dess, G. G. ve Beard D. W. (1984). "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-74.
- Deshpande R. ve Zaltman G. (1982), "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis", *Journal of Marketing Research*, 19(1), 14-31
- Dey I., (1993), *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London, Routledge
- Diamantopoulos A., Souchon, A., Durden, G., Axinn, C., ve Holzmüller, H. (2003), "Towards an Understanding of Cross-National Similarities and Differences in Export Information Utilisation", *International Marketing Review*, 20(1), 17-43.
- Di Maggio, P. J. ve Powell, W. W., (1983), "Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dinçer, Ö. (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa yayınları, İstanbul.
- Doğan, H., (2011), "İşletmelerde Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi – Kavramsal Bir Analiz Çalışması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(3), 133-151.
- Downey, H. K. ve Slocum, J. W., (1982), "Managerial Uncertainty and Performance", *Social Science Quarterly*, 63(2), 195-207.
- Drnevich, P. L. ve West J., (2010), "The Effects of Environmental Uncertainty on Young and Small Businesses", *Small Business, Entrepreneurship, and Economic*

Recovery: A Focus on Job Creation and Economic Stabilization - October 26-27, 2010, Federal Reserve Bank of Atlanta.

Duclos, L. K., Vokurka, R. J. ve Lummus R. R., (2003), "A Conceptual Model of Supply Chain Flexibility", *Industrial Management and Data Systems*, 103(6), 446-456.

Duncan, R. (1972), "Characteristics of Organisational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly* 17, 313-327.

Dünya Bankası (2015), Türkiye Enerji Sektöründe Dönüşüm Önemli Aşamalar ve Zorluklar Raporu, No: ACS14951, http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2015/10/28/090224b083174b82/2_0/Rendered/PDF/T0rkiye0enerji00amalar0ve0zorluklar.pdf, erişim tarihi : 16.01.2016

Dünya Gazetesi, 30.10.2013, <http://www.dunya.com/>, erişim tarihi: 11.05.2015.

Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A., (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Engin, Z. ve Üskül Ö. (2005), "Yüzyılımızın Postmodern Bireyi ve Baudrillard'ın Birey Anlayışı", *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası (İÜHFM)*, 63 (1-2), 139-167.

Eren, E. (2012), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Ertürk, A. (2012), "Kaos Kuramı: Yönetim Ve Eğitimdeki Yansımaları", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(3), 849 – 886.

Fang J., Shaohancaib, S. Xu C., (2014), "Interacting Effects of Uncertainties and Institutional Forces on Information Sharing in Marketing Channels", *Industrial Marketing Management*, 43, 737-746.

FAO (2014), *The State of World Fisheries and Aquaculture, Opportunities and challenges*, <http://www.fao.org/3/a-i3720e.pdf>, erişim tarihi: 18.05.2015.

Freel, M.S., (2005), "Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms", *Small Business Economics*, 25, 49-64

Fontana, G. ve Gerrard, B. (2004), "A Post Keynesian Theory of Decision-Making Under Uncertainty", *Journal of Economic Psychology*, 25(5), 619-637.

- Fuller-Love, N. ve Cooper, J. (2000), “Deliberate Versus Emergent Strategies: A Case Study of Information Technology in the Post Office”, *International Journal of Information Management*, 20, 209–223.
- Gänswein, W. (2011), *Effectiveness of Information Use For Strategic Decision Making*, GablerVerlag/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- Garcia, M., Montes, L. ve Verdu, J., (2006), “Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship”, *Industrial Management and Data System*, 106 (1), 21-42.
- Garrett, R. P., Covin, J. ve Slevin, D., (2009), “Market Responsiveness Top Management Risk Taking and The Role of Strategic Learning as Determinants of Market Pioneering”, *Journal of Business Research*, 62(8), 782-788.
- Gavetti, G., Levinthal, D. A. ve Rivkin, J. W, (2005), “Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy”, *Strategic Management Journal*, 26(8), 691-712.
- Gerwin, D. (1987), “An Agenda for Research on the Flexibility of Manufacturing Processes”, *International Journal of Operations & Production Management*, 7(1), 38-49.
- Gerwin, D. (1993), “Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective”, *Management Science*, 39(4), 395-410.
- Gifford, W. E., Bobbitt, H. R., ve Slocum, J. W. (1979), “Message Characteristics and Perceptions of Uncertainty by Organizational Decisionmakers”. *Academy of Management Journal*, 22(3), 458-481.
- Gimenez, A. P., (1999), “Miles and Snow’s Strategy Model in the Context of Small Firms”, 44th International Council for Small Business Naples Conference, 1-14, Napoli, Proceedings, <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/TOC.pdf>.
- Gindy, N. N. ve Saad, S. M., (1998), “Flexibility and Responsiveness of Machining Environments”, *Integrated Manufacturing Systems*, 9(4), 218-227.
- Glaister, K. W. ve Hughes, J. F., (2008), “Corporate Strategy Formulation and Taxation: Evidence from UK Firms”, *British Journal of Management*, 19, 33–48.
- Glazer, R. ve Weiss, A. M., (1993), “Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information”, *Journal of Marketing Research*, 30, 509– 521.

- Gleick, J. (2005), *Kaos* (Çev. Fikret Üçcan), Tübitak Yayınları.
- Gnjidić V., (2014), "Researching the Dynamics of Miles and Snow's Strategic Typology", *Management*, 19 (1), 93-117.
- Goeltz, D. R. (2014), "Globalization and Hypercompetition-Drivers, Linkages and Industry Differences", *Journal of International Business and Cultural Studies*, 8 (1). 1-15.
- Golafshani, N. (2003), "Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research", *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Goldburg, R., Elliott, M. S., ve Naylor, R. (2001), *Marine Aquaculture in the United States: Environmental Impacts and Policy Options*, Arlington, Virginia: Pew Oceans Commission.
- Gordon, P. R., (2006), "Response to Uncertainty", *Team Performance Management*, 12(3-4), 77-81.
- Grant, R. M., (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 114-134.
- Grant, R. M., (1996a), "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M., (1996b), "Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm", *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grewal, R. ve Tansuhaj, P., (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Grote, G. (2009), *Management of Uncertainty: Theory and Application in the Design of Systems and Organizations*. Springer Science& Business Media.
- Grössler, A., (2007), "A Dynamic View on Strategic Resources and Capabilities Applied to An Example from The Manufacturing Strategy Literature", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(3), 250-266.
- Gupta, Y. P. ve Somers, T. M., (1992), "The Measurement of Manufacturing Flexibility", *European Journal of Operational Research*, 60, 166-182.

- Gül, F., ve Ünal, Ş. M. (2015), “Modern Özne ve Modern Düzen Algısının Uzamı Olarak Kent”, Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20),70-77.
- Gündoğdu, V., Tuzcu, D., ve Elele, M. (2004), “Su Ürünleri İşleme Tesisleri ve Kültür Balıkçılığı Projelerinde ÇED Uygulamaları-İzmir Örneği”, Su Ürünleri Dergisi, 21(1), 49-52.
- Güzel, C. (2003), "Platon'un Bilgi Görüşü", Edebiyat Fakültesi Dergisi, 20(2),105-115.
- Halawi, L. A., Aronson, J. E. ve McCarthy, R. V., (2005), “Resource-Based View of KM for Competitive Advantage”, The Electronic Journal of Knowledge Management, 3(2), 75-86.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K., (1994), “Strategy As A Field of Study: Why Search for a New Paradigm”, Strategic Management Journal, 15, 5-16.
- Harvey, M., ve Novicevic, M. M., (2002), "The Hypercompetitive Global Marketplace: The Importance of Intuition and Creativity in Expatriate Managers", Journal of World Business, 37(2), 127-138.
- Helfat, C. E. ve Peteraf, M. A., (2003), “The Dynamic-Resource-Based View: Capability Lifecycle”, Strategic Management Journal, 24, 997-1010.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. ve Winter, S.G. (2007), Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations, Blackwell: Oxford, U.K.
- Hemmatfar, M., Salehi, M. ve Bayat, M., (2010), “Competitive Advantages and Strategic Information Systems”, International Journal of Business and Management, 5(7), 158-169.
- Holweg, M., (2005), “The Three Dimensions of Responsiveness”, International Journal of Operations and Production Management”, 25(7), 603-622.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., ve Minkov, M. (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind (Vol. 2), London: McGraw-Hill.
- Hoyt, J., Huq, F. ve Kreiser, P., (2007), “Measuring Organizational Responsiveness: The Development of a Validated Survey Instrument”, Management Decision, 45(10), 1573-1594.

- Huchendorf, S. C., (2006), *Statistics For Business And Economics: and Student Solutions Manual*, 6th Revised Edition, Prentice Hall.
- Hum, S. H. ve Sim, H. H., (1996), “Time Based Competition: Literature Review and Implication for Modelling”, *International Journal of Operations and Production Management*, 16(1), 75-90.
- Hussey, D., (1998), *Strategic Management From Theory to Implementation*, 4.Baskı, Oxford Publication, UK.
- Hülsmann, M., Grapp, J. ve Li, Y. (2006), “Strategic Flexibility in Global Supply Chains–Competitive Advantage by Autonomous Cooperation”, In *Conference Proceedings of 11th International Symposium on Logistics (11th ISL)*, Loughborough, United Kingdom, 502, 494.
- Hyun, J. H. ve Ahn, B .H., (1992), “A Unifying Framework for Manufacturing Flexibility”, *Manufacturing Review*, 5(4), 251-259.
- Isoherranen, V. ve Kess, P., (2011), "Analysis of Strategy by Strategy Typology and Orientation Framework", *Modern Economy*, 2(04), 575-583
- ISUB (2014),,, “Su Ürünleri Raporu”, http://www.isub.org.tr/assets/rapor_suurunlriverikulturbalikciligiileilgilirevize_3eylul2014.pdf, erişim tarihi. 19.07.2015.
- İlboğa, M. (2014), “Platon Epistemolojisinde Episteme–Doxa Ayrımı”, *Electronic Turkish Studies*, 9(11). 283-294.
- İMEAK (2015), *Balıkçılık, Deniz Ticareti Dergisi*, Eylül Sayısı, <http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/Deniz%20Ticareti%20Dergisi/eylul-2015-ek.pdf>, erişim tarihi: 16. 09. 2015
- Javidan, M., (1998), “Core Competence: What Does It Mean in Practice?”, *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Johnson, J. L., Lee, R. P., Saini, A. ve Grohmann, B., (2003), “Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Johnson, M. W.,Christensen, C. M., ve Kagermann, H. (2008), “Reinventing Your Business Model”, *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.

- Jones, S. ve Bolivar, E. M. (2011), “Natural Disasters and Business: The Impact of the Icelandic Volcano of April 2010 on European Logistics and Distribution—A Case Study of Malta, Maastricht School of Management in Maastricht School of Management, Working Paper No. 2011/20.
- Jusoh, R. (2010), “The Influence of Perceived Environmental Uncertainty, Firm Size, and Strategy on Multiple Performance Measures Usage”, *African Journal of Business Management*, 4(10), 1972-1984.
- King, M. (2013), *Fisheries Biology, Assessment and Management*, John Wiley & Sons.
- Kipley, D., Lewis, A., ve Jewe, R. (2012), “Entropy-Disrupting Ansoff's Five Levels of Environmental Turbulence”, *Business Strategy Series*, 13(6), 251-262.
- Knight, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Schaffner & Marx, New York.
- Koçel, T., (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, Ankara.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J., (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Koste, L. L. ve Malhotra, M. K., (1999), “A Theoretical Framework for Analyzing The Dimension of Manufacturing Flexibility”, *Journal of Operations Management*, 18(1), 75-93.
- Kotler, P., ve Pfoertsch, W. (2010), *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible*, Springer Science& Business Media.
- Kramer, J., ve Magee, J. (1990), “The Evolving Philosophers Problem: Dynamic Change Management”, *Software Engineering, IEEE Transactions on*, 16(11), 1293-1306.
- Kritchanchai, D. ve McCarthy, B. L., (1999), “Responsiveness of The Order Fulfilment Process”, *International Journal of Operations and Production Management*, 19(8), 812-833.
- Kritchanchai, D., (2004), “Assessing Responsiveness of The Food Industry in Thailand”, *Industrial Management and Data Systems*, 104(5), 384-395.
- Lapersonne, A. H. H. (2013), “Managing Multiple Sources of Competitive Advantage in a Complex Competitive Environment”, *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 5(2), 221-251.
- Lavington, F. (1921). *The English Capital Market* (Methuen, London).

- Le Lann, C., Outreman, Y., Van Alphen, J. J., Krespi, L., Pierre, J. S., ve Van Baaren, J. (2008), "Do Past Experience and Competitive Ability onfluence for Aging Strategies of Parasitoids Under interspecific Competition?", *Ecological Entomology*, 33(6), 691-700.
- Levitt, B. ve March, J. G., (1988), "Organization All Earning", *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Li, Y., Zhongfeng, S. ve Liu, Y., (2010), "Can Strategic Flexibility Help Firms Profit From Product Innovation?", *Technovation*, 30, 300-309.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G., (2000), "Paradigmatic Controversies, Contradictions and Emerging Confluences", içinde Denzin N. K., Lincoln Y. S. (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative research* (2nd ed., 163-188), CA:Sage, Thousand Oaks.
- Little, D. ve Edwards, P. (2003), *Integrated Livestock-Fishfarming Systems*, Food&Agriculture Organization.
- Lonial, S. ve Raju, P., (2001), "The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientation Performance Relationship: A Study of The Hospital Industry", *Journal of Economic and Social Research*, 3(1), 5-27.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., ve Claver-Cortés, E. (2011). "Environmental Uncertainty and Environmental Management Perception: A Multiple Case Study", *Journal of Business Research*, 64(4), 427-435.
- Mansour, J., (1998), "Core Competence: What Does It Mean in Practice?", *Long Range Planning*, 31(1), 60-70.
- Martínez Sánchez, A. ve Pérez Pérez, M. (2005), "Supply Chain Flexibility and Firm Performance: A Conceptual Model and Empirical Study in the Automotive Industry", *International Journal of Operations ve Production Management*, 25(7), 681-700.
- Mascarenhas, B., (1982), "Coping With Uncertainty in International Business", *Journal of International Business Studies*, 13(2), 87-98.
- Matson, J. B. ve McFarlane, D. C., (1999), "Assessing the Responsiveness of Existing Production Operations", *International Journal of Operations and Production Management*, 19(8), 765-784.

- Matzler, K., Bailom, F., Anschober, M. ve Richardson, S., (2009), “Hypercompetition, Customer Value Competition and the New Role of Market Research”, *Innovative Marketing*, 5(2), 6-11.
- Mayrhofer, W., (1997), “Warning: Flexibility Can Damage Your Organizational Health”, *Employee Relations*, 19(6), 519-534.
- McEvily, B. ve Zheer, A., (1999), “Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities”, *Strategic Management Journal*, 20, 1133-1156.
- Mcnamara, G., Vaaler, P. M. ve Devers, C., (2003), "Same as it Ever was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition", *Strategic Management Journal*, 24(3), 261-278.
- Menon, A. ve P. R. Varadarajan, (1992), “A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms”, *Journal of Marketing*, 56, 53–71.
- Merriam, S. B. (2013), *Nitel Arastirma: Desen ve Uygulama için Bir Rehber* (Cev. Editoru: Selahattin Turan), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Miles, R. E. ve Snow, C., (1978), “Organizational Strategy, Structure and Process”, McGraw Hill Press, New York.
- Miller, K.D. (1992), “A Framework for Integrated Risk Management in International Business”, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 311-331.
- Milliken, F. J. (1987), “Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty”, *Academy of Management Review*, 12, 133-143.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985). ‘Of Strategies, Deliberate and Emergent’, *Strategic Management Journal*, 6, 257–272.
- Mintzberg, H. (1987), “The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy”, *California Management Review*, 30 (1), 11-24.
- Mitchell, J. R., Shepherd, D. A. ve Sharfman M. P., (2011), "Erratic Strategic Decisions: When and Why Managers are Inconsistent in Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, 32(7), 683-704. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.905>
- Moles, A., (2001), *Belirsizin Bilimleri: İnsan Bilimleri İçin Yeni Bir Epistemoloji*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Mucuk, İsmet (2014), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Nagarur, N. (1992), "Some Performance Measures of Flexible Manufacturing Systems", *International Journal of Production Research*, 30(4), 799-809.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C., (2007), "İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62(4), 203-225.
- Narver, J. C., Slater, S. F. ve McLachlan, D. L., (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success", *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nigel, S., (2005), "The Flexibility of Manufacturing Systems", *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1190-1200.
- Ngamkroekjoti, C., ve Johri, L. M. (2003), "Coping with Hypercompetition in the Financial Services Industry in Thailand: Environmental Scanning Practices of Leaders and Followers" *International Journal of Bank Marketing*, 21(6/7), 359-368.
- Nwachukwu, I., ve Onuekwusi, G. C. (Eds.). (2005). *Agricultural Extension and Rural Sociology in Nigeria*, SnaapPress.
- OECD Review of Fisheries: Policies and Summary Statistics 2015.
- Ofluoğlu G., Arslan, G. ve Aydemir, S., (2006), "Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi, *Kamu-İş*, 8 (4), 1-19.
- Ogunsiji, A. S. ve Akanbi, P. A., (2013), "The Role of Perceived Environmental Uncertainty and Strategic Agility on the Performance of Selected Banks in Oyo State of Nigeria", *Information and Knowledge Management*, 3 (7), 23-30.
- Oke, A., (2003), "Drivers of Volume Flexibility Requirements in Manufacturing Plants", *International Journal of Operations and Production Management*, 23(12), 1497-1513.
- Oke, A., (2005), "A Framework for Analysing Manufacturing Flexibility", *International Journal of Operations and Production Management*, 25(10), 973-996.
- Ordaz, C. C., Alcázar, F. M. ve Cabrera, R. V., (2003), "Intangible Resources and Strategic Orientation of Companies: An Analysis in The Spanish Context", *Journal of Business Research*, 56, 95-103.
- https://www.researchgate.net/publication/227686269_Strategic_Orientation_Management

nt_Characteristics_and_Performance_A_Study_of_Spanish_SMEs, erişim tarihi 13.7.2015.

Özdemir, M., (2010), “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntem Bilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 323-343.

Özkan, F., (2014), "Sokrates'in Entelektüalist Ahlâkı", Iğdır University Journal of Social Sciences, (4), 35-53.

Papadakis, V. M., Kalogirou, Y. ve Iatrelli, M., (1999), “Strategic Decision Making: From Crisis to Opportunity”, Business Strategy Review, 10, 29–37.

Parlak, Z. ve Özdemir, S., (2011), “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik”, Sosyal Siyaset Konferansları”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, 60 (1), 1-30

Patton, M. Q., (2015), Qualitative Research and Evaluation Methods Interating Theory and Practice, Fourth Edition, Sage Publication.

Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E. ve Bordia, P. (2005), “Job Uncertainty and Personal Control During Downsizing: A Comparison of Survivors and Victims”, Human Relations, 58(4), 463-496.

Penrose E.T., (1959), The Theory Of The Growth Of The Firm, Oxford University Press: New York.

Peter, J. ve Donnelly, J., (2009), Marketing Management: Knowledge And Skills (9th Ed.), New York: Irwin/Mcgraw-Hill.

Peteraf M. A., (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, Strategic Management Journal, 14, 180-185.

Porter, M. E., (2000), Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, Kasım, İstanbul.

Porter, M., (1996), “What is Strategy?”, Harvard Business Review, 74(6), 61-78.

Prahalad, C. K. ve Hamel G., (1990), “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, Mayıs-Haziran, 79-90.

Priem, R. L., ve Butler, J. E. (2001), “Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?”, Academy of Management Review, 26, 22– 40.

- Primrose, P. L. (1996), "Do Companies Need to Measure Their Production Flexibility?", *International Journal of Operations ve Production Management*, 16(6), 4-11.
- Protopogerou, A., Caloghirou, Y. ve Lioukas, S, (2011), "Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance", *Industrial and Corporate Change*, 21, 615-647.
- Punch, K.F., (2011), *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, Çeviren Z.Etöz, Siyasal Yayınları, Ankara.
- Quinn, J. B., ve Hillmer, F. G., (1995), "Strategic Outsourcing", *The McKinsey Quarterly*, (1), 48-71.
- Rabey, G. P., (2006), "Responseto Uncertainty", *Team Performance Management: An International Journal*, 12(3/4), 77-81.
- Radomska J., (2015), "Strategic Flexibility of Enterprises", *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), January 2015, 19 – 23.
- Robbins P. S., Decenzo D. A. ve Coulter M. (2013), *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamaları*, Editör: Adem Öğüt, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Rowe, W. G. ve Wright, P. M., (1997), "Related and Unrelated Diversification and Their Effect on Human Resource Management Controls", *Strategic Management Journal*, 18(4), 329-338.
- Rubin, H. J. ve Rubin, I.S., (2005), *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*, Sage Publications, California.
- Rueda-Manzanares, A., J., Aragón-Correa, A. ve Sharma, S. (2008), "The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence", *British Journal of Management*, 19, 185–203.
- Ruelle, D., (2014), "Rastlantı ve Kaos", Çevirmen: Deniz Yurtören, Say Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Sabar, S. (2013), "What's A Gestalt?", *Gestalt Review*, 17(1), 6-34.
- Sallan, S. ve Boybeyi, S. (1994), "Postmodernizm- Modernizm İkilemi", *Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Araştırma Dergisi*, 15, 314-323.

- Samsami, F., Hosseini, S. H. K., Kordnaeij, A., ve Azar, A. (2015), "Managing Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View", *International Journal of Business and Management*, 10(7), 215-229.
- Sanchez, A. A. ve Marin, G. S., (2005), "Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A Study of Spanish SMEs", *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Sanchez-Rodrigues, V., Stantchev, D. D., Potter, A., Naim, M.M. ve Whiteing, A., (2008), "Establishing a Transport Operation Focused Uncertainty Model for the Supply Chain", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), 388-411.
- Sanchez, R., (1995), "Strategic in Product Competition", *Strategic Management Journal*, 16(5), 135-159.
- Sadaghiyani J. S.(2011), "Concepts of Decision Making Under Uncertain, Risky &Deterministic Situations", *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 2 (3), 529-545.
- Schultz, M.T., Bridges, T. S., Mitchell, K. N. ve Harper, B.K., (2010), *Decision Making Under Uncertainty, Final Report*.
- Schweizer, L., Rogbeer, S. ve Michaelis, B., (2015), "The Dynamic Capabilities Perspective From Fragments to Meta-Theory", *Management Research Review*, 38(7), 662-684.
- Sethi, A. K., ve Sethi, S. P. (1990), "Flexibility in Manufacturing: a Survey", *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 2(4), 289-328.
- Shalender K. ve Singh N (2015), *Marketing Flexibility: Significance and Implications for Automobile Industry*, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16 (3) , 251-262
- Sığrı, Ü. ve Tıgılı, M., (2006), "Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi", *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 327-342
- Singh, H. ve Singh, A., (2002), "Principles of Complexity and Chaos Theory in Project Execution: A New Approach to Management", *Cost Engineering*, 23-34.

- Simatupang, T. M., Wright, A. C., ve Sridharan, R. (2002), "The Knowledge of Coordination for Supply Chain Integration", *Business Process Management Journal*, 8(3), 289-308.
- Sincich, T. (1996). *Business Statistics by Example* (Vol. 5). Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Singh, R. K., (2015), "Modelling of Critical Factors For Responsiveness in Supply Chain", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(6), 868-888.
- Sirmon, D., Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (2007), "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside The Back Box" *Academy of Management Review*, 32, 273–292.
- Slack, N., (2005), "The Flexibility of Manufacturing Systems", *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1190-1200.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M. ve Olson, E. M. (2010), "Factors Influencing the Relative Importance of Marketing Strategy Creativity and Marketing Strategy Implementation Effectiveness", *Industrial Marketing Management*, 39, 551–559.
- Sitkin, S. B., ve Pablo, A. L. (1992), "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior", *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Small, M. H. ve Chen, I. J., (1997), "Economic and Strategic Justification of AMT Inferences from Industrial Practices," *International Journal Production Economics*, 49, 65-75
- Snizek, J. A. (1992), "Groups Under Uncertainty: An Examination Of Confidence In Group Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52(1), 124-155.
- Suarez, F. F., Cusumano, M. A. ve Fine, C. H., (1995), "An Empirical Study of Flexibility in Manufacturing", *Sloan Management Review*, 37(1), 25-32.
- Süder, A., (1991), "Çevresel Belirsizlik", *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1-2), 118-130.
- Şahin Y. (2011): AB ve İş Dünyası: Balıkçılık Sektörü, İKV Değerlendirme Notu: 38, İktisadi Kalkınma Vakfı.
- Şakar, G. D., (2012), "Pazarlama Araştırmalarında Çeşitleme (Triangulation) Yaklaşımı Kullanımı", *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 66(9), 65-82.

- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2003), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tariq, A. (2013), “The Effect of Market Uncertainty and Strategic Feedback Systems on Emergent Marketing Strategies & Performance in Pakistan”, International Review of Management and Business Research, 2(3), 713 – 727.
- Taslaman, D. D. C. (2008), Kuantum Teorisi Felsefe ve Tanrı, İstanbul Yayınevi.
- Taşkın, A. (2003), “Sofistlere Özel Bir Referansla Bilginin Kaynağı ve İmkânı Üzerine Yapılan Tartışmalar”, İlahiyat Fakültesi Dergisi, 7(1), 199 – 209.
- Taşgit, Y. E. ve Ergün, E. (2015), “İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (26), 85-111.
- Tatlıl R. ve Oktav M., (1992), Pazarlama Yönetimi, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- T.C. Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı (2013), Gıda ve İçecek Sektörü Raporu, 2013/1, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi.
- T.C Kalkınma Bakanlığı (2014), Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018 Su Ürünleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, http://tarim.kalkinma.gov.tr/wpcontent/uploads/2014/12/Su_Urunleri_oik_Raporu.pdf, erişim tarihi: 16.07.2015
- Teece, D. J. (2007), “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A., (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2007), Esnek İşletme, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tekin, Ö. A., ve Ehtiyar, V. R. (2010), “Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, Journal of Yaşar University, 20(5), 3394-3414.
- Tokat, L., (2013), "Metafizik Belirsizlik ve Anlam Sorunu Açısından Din ve Felsefe", Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi, 13(3), 7-25.

- Tolon, M. T., Günay, D., Özden, O., Saygı, H., ve Emiroğlu, D. İ. (2015), “Karadeniz Bölgesi’nde Toptan Balık Hallerinin Yapısal Ve Pazarlama Durumu”, Ege Journal of Fisheries and Aquatic Sciences, 32(4), 197-204.
- Turan, A., (2014), “Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme”, KAU İİBF Dergisi, 5(7), 147-170.
- TÜİK, Su Ürünleri İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1005, erişim tarihi: 13.07.2015
- Türnüklü, A. (2000), "Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 6(4), 543-559.
- TÜSİAD (2014), Gıda, Tarım ve Hayvancılık Rekabet Gücü Temel Bulgular Raporu, Yayın No: TÜSİAD-T/2014-11/561
- Upton, D. (1995), “What Really Makes Factories Flexible?” Harvard Business Review, 73(4), 74-84.
- Upton, D. M. (1994), “The Management of Manufacturing Flexibility”, California Management Review, 36(2), 72-89.
- Ülgen, H. ve Mirze, K., (2014), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ünver, Ö., Gamgam, H. ve Altunkaynak, B., (2011), SPSS Uygulamalı Temel İstatistik Yöntemler, Seçkin Yayınevi.
- Van Asselt M. B. A., Langendonck R., Van Asten F., Van der Giessen A., Janssen P. H. M., Heuberger P. S. C. ve Geuskens I. (2001), Uncertainty&RIVM’s Environmental Outlooks, RIVM Report.
- Varadarajan, P. R. ve Jayachandran, S. (1999), “Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook”, Journal of the Academy of Marketing Science, 27(2), 120-143.
- Vecchiato, R. ve Roveda, C., (2010), “Strategic Foresight in Corporate Organizations: Handling the Effect and Response Uncertainty of Technology and Social Drivers of Change”, Technological Forecasting and Social Change, 77 , 1527-1539.

- Vecchiato, R. (2012), “Environmental Uncertainty, Foresight and Strategic Decision Making: An Integrated Study”, *Technological Forecasting and Social Change*, 39, 436-447.
- Verdú, A. J., ve Gómez-Gras, J. M. (2009), “Measuring the Organizational Responsiveness Through Managerial Flexibility”, *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668-690.
- Volberda, H. W., (1996), “Toward The Flexible Form- How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments”, *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Volberda, H. W., (1997), “Building Flexible Organizations for Fast Moving Markets”, *Long Range Planning*, 30(2), 169-183.
- Wagemans, J., Feldman, J., Gepshtein, S., Kimchi, R., Pomerantz, J. R., Van der Helm, P. A., ve Van Leeuwen, C. (2012), “A Century of Gestalt Psychology in Visual Perception: II. Conceptual and Theoretical Foundations”, *Psychological Bulletin*, 138(6), 1218-1252.
- Wei, Y. S. ve Wang, Q., (2011), “Making Sense of a Market Information System For Superior Performance: The Roles of Organizational Responsiveness and Innovation Strategy”, *Industrial Marketing Management*, 40(2), 267-277.
- Wernerfelt, B., (1984), “A Resource-Based View of The Firm”, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Winkler, H. (2009), “How to Improve Supply Chain Flexibility Using Strategic Supply Chain Networks”, *Logistics Research*, 1(1), 15–25.
- Winter, S. G., (2000), “The Satisficing Principle in Capability Learning”, *Strategic Management Journal*, Special Issue, 21(10-11), 981-996.
- Winter, S. G., (2003), “Understanding Dynamic Capabilities”, *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Wu, L. Y., (2010), “Applicability of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views Under Environmental Volatility”, *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31.
- Yalçınkaya, T. (2004), “Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları”, *Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F. Tartışma Tebliğleri*, No:2004/05,1-14.
- Yavuzcan, H., Pulatsü, S., Demir, N., Kırkağaç, M., Bekcan, S., Topçu, A., Doğankaya, L. ve Başçınar, N., (2010), “Türkiye’de Sürdürülebilir Su Ürünleri Yetiştiriciliği”

http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/1a94cef23357f68_ek.pdf, erişim tarihi : 16.08.2015.

Yıldırım, A. ve Şimşek H., (2008), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 6. Baskı, Seçkin Yayıncılık

Yıldırım, K. ve Arıöz, Ö., (2013), “Türkiye’de Çimento Sektöründeki Belirsizliklerin Analizi”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 13(3), 169-186.

Yükselen C. (2008), Pazarlama İlkeler – Yönetim, Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, 7. Baskı, Ankara.

Zahra, S. ve George, G. (2002), “The Net-Enabled Business Innovation Cycle and The Evolution of Dynamic Capabilities”, Information Systems Research, 13(2), 147-151.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. ve Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", Journal of Management Studies, 43, 917-955

Zeithaml, V. A., “Rajan” Varadarajan, P., ve Zeithaml, C. P. (1988), “The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing”, European Journal of Marketing, 22(7), 37-64.

Zhang, Q., Vonderembse, M. A. ve Lim, J. S. (2003), "Manufacturing Flexibility: Defining and Analyzing Relationships Among Competence, Capability, and Customer Satisfaction", Journal of Operations Management, 21(2), 173-191.

Zollo, M. ve Winter, S. G., (2002), Deliberate Learning and The Evolution of Dynamic Capabilities”, Working Paper, 1-47.

Zorlu, F., (2008), “Planlamada Belirsizlik Sorunu: Ulaşım Planlamasında Yolculuk Talebi”, Megaron, YTÜ Mimarlık Fakültesi E-Dergisi, 3(1), 16-32.

<http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english>, erişim tarihi 10.12.2015.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57221cfe6ff267.21508833, erişim tarihi 10.12.2015.

<http://www.tdk.gov.tr>, erişim tarihi: 9.02.2014

<http://www.hurriyet.com.tr>; erişim tarihi: 13.08.2015

www.hurriyet.com, erişim tarihi 12.07. 2015

<http://www.koton.com/tr/corporate/about-us>; erişim tarihi: 15.01.2016

www.denizticaretodasi.org.tr, erişim tarihi: 16.08.2015

www.fao.org, erişim tarihi: 20.04.2015

www.iaosb.org.tr; erişim tarihi: 20.08.2015

www.isub.org.tr; erişim tarihi: 16.08.2015

www.tdk.gov.tr, erişim tarihi: 18.05.2015

BSGM, <http://www.tarim.gov.tr/sgb/Belgeler/SagMenuVeriler/BSGM.pdf>

BSGM, www.tarim.gov.tr, erişim tarihi: 20.04.2015



ÖZET

Ulaşım, iletişim ve teknoloji alanlarında yaşanan gelişmelerle hızlanan küreselleşme süreci dünyayı global bir köye dönüştürmeye devam etmektedir. Rekabetin sınır tanımadığı günümüzde, birbirine bağlanan ticari ve ekonomik kanallar işletmeler için türlü fırsat ve tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Uluslararasılaşma ile artan etkileşim hızı, pazar koşullarında oluşan belirsizliklerin de boyutlarının güçlenmesine yol açmıştır. Özellikle müşteri talep yapılarının değişmesi, rekabetin artması, ürün yaşam sürelerinin kısalması, iletişim teknolojilerinin gelişimi, kültürel ve sosyal özellikler, ekolojik olaylar vb. etkenler pazar yapılarında dinamizm yaratmakta ve bu gelişmelere bağlı olarak pazar belirsizlikleri artarak güçlenmektedir.

İşletmelerin oluşan dinamik pazar koşullarında varlıklarını sürdürebilmesi için belirsiz koşullara hızla uyum göstermesi ve değişkenliklere uygun tepki verebilmeyi başarması gerekmektedir. Esneklik becerileri, işletmelerin pazar belirsizlikleri karşısında hareket kabiliyetlerini arttırırken, tepki verebilirlik becerileri pazar belirsizliklerine karşı stratejik davranışlar göstermelerine imkan vermektedir. Araştırmanın amacı işletmelerin pazar koşullarındaki belirsizlikler karşısında sergiledikleri esneklik ve tepki verebilirlik becerilerini analiz ederek bu becerilerin uygulamalarında kritik rolü bulunan faktörler ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Araştırma kapsamında, Türkiye’de kültür balıkçılığı alanında faaliyet gösteren işletmelerin pazar belirsizlikleri karşısında gösterdikleri esneklik ve tepki verebilirlik becerileri ve bu becerileri kullanabilmelerini etkileyen faktörler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazar Belirsizliği, Esneklik, Tepki Verebilme, Kültür balıkçılığı

ABSTRACT

Globalization process continues to turn this world into a global village with the help of development in transportation, communication and technology. Nowadays that the competition has no limits, connected commercial and economic channels accompany several threats and opportunities to companies. Increasing interaction pace with the internationalization also caused the dimensions of market uncertainty to rally. Especially with the changing demands of customers, increasing competition, shortening product life cycles, development of communication technologies, cultural and social properties, ecological incidents etc. are creating dynamism among market structures and according to these developments market uncertainties are becoming tougher increasingly.

In order to survive in dynamic market conditions, companies should succeed adjusting rapidly to the uncertain conditions and response appropriately to variabilities. While capability of flexibility increases the mobility of companies towards market uncertainties, capability of responsiveness gives opportunity to the companies in order to show strategic behaviors towards market uncertainties. The aim of this study is to analyze the flexibility and responsiveness capabilities towards market uncertainty of the companies and reveal the factors which have critical roles in implementing these capabilities and the relation between them. In this research, flexibility and responsiveness towards market uncertainty and the factors that affect the usage of these capabilities of the companies which are operating in aquaculture industry in Turkey were examined.

Key words: Market Uncertainty, Flexibility, Responsiveness, Aquaculture