T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

STRATEJİ ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: STRATEJİ UYGULAMA VE STRATEJİ UYGULAMA BAŞARISININ ARACI ROLÜ

AHMET ÜZMEZ
14713028

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR

2024

T.C.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

STRATEJİ ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: STRATEJİ UYGULAMA VE STRATEJİ UYGULAMA BAŞARISININ ARACI ROLÜ

AHMET ÜZMEZ
14713028
ORCID NO: 0000-0003-2114-1622

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR

TEMMUZ 2024

Ahmet Üzmez tarafından hazırlanan Strateji Odaklılık Ve Firma Performansı İlişkisi: Strateji Uygulama ve Strateji Uygulama Başarısının Aracı Rolü" başlıklı çalışma, **12/07/2024** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programında **DOKTORA** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman	**İmza**
Pror. Dr. Cemal ZEHİR	……

Jüri Üyeleri	**İmza**
Prof. Dr. Cemal ZEHİR	……
Prof. Dr. Halit KESKİN	……
Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ	……
Prof. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU	……
Dr. Öğr. Üyesi M. Fatih ŞENGÜLLENDİ	……

ÖZET

STRATEJİ ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: STRATEJİ UYGULAMA VE STRATEJİ UYGULAMA BAŞARISININ ARACI ROLÜ

Firmalar sahip olduğu kaynaklara kullanarak strateji formüle eder ve uygularlar. Sahip oldukları kaynakları stratejik yönetim sürecine katma düzeyleri firmaların hem performansı hem de sahip oldukları rekabet üstünlüğü düzeyininin önemli göstergelerindendir. Strateji odaklı olmak da firmaların rekabet üstünlüğü sağlamada kullanacağı önemli bir maddi olmayan organizasyonel kaynaktır ve strateji uygulama kavramı ile bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada strateji odaklılık ile firma performansı arasındaki ilişkisi ve strateji uygulama ile firma performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Ayrıca yazında eksikliği gözlemlenen strateji odaklılıkla performans arasındaki ilişkide strateji uygulamanın aracılık rolü de incelenmiştir. Bu amaçla çoğunluğu büyük ve orta ölçekli firmalarda çalışanlardan olmak üzere 620 adet anket toplanarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Strateji odaklılıkla performans arasındaki ilişki yazında yapılan çalışmalarla aynı doğrultuda olup geliştirdiğimiz hipotezler desteklenerek strateji odaklılıkla firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca strateji odaklılıkla firma performansı arasındaki ilişkide strateji uygulamanın aracılık rolünün de ele alındığı bu çalışmada yapılan analizler neticesinde müşteri odaklılıkla performans arasındaki ilişkideki strateji uygulamanın aracılık rolü de bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Strateji odaklılık, strateji uygulama, strateji uygulama başarısı

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGY ORIENTATION AND FIRM PERFORMANCE: THE MEDIATION ROLE OF STRATEGY IMPLEMENTATION AND IMPLEMENTATION SUCCESS

Firms formulate and implement strategies by using the resources they have. The level of adding their resources to the strategic management process is one of the important indicators of both the performance and the level of competitive advantage of firms. Being strategy oriented is an important intangible organisational resource that firms can use in achieving competitive advantage and constitutes the subject of this study with the concept of strategy implementation. In this study, the relationship between strategy orientation and firm performance and the relationship between strategy implementation and firm performance are discussed. In addition, the mediating role of strategy implementation in the relationship between strategy orientation and performance, which is lacking in the literature, is also examined. For this purpose, 620 questionnaires were collected from employees working in large and medium-sized firms and the data obtained were analysed. The relationship between strategy orientation and performance is in line with the studies conducted in the literature and it is observed that there is a significant and positive relationship between strategy orientation and firm performance by supporting the hypotheses we developed. In addition, as a result of the analyses conducted in this study, in which the mediating role of strategy implementation in the relationship between strategy orientation and firm performance is also addressed, the mediating role of strategy implementation in the relationship between customer orientation and performance is also found.

Keywords: Strategy orientation, strategy implementation, strategy implementation success

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın fikir olarak oluşmasından sonuçlanmasına kadar doktoranın bütün süreç ve aşamalarda bana yol gösteren, destek olan ve yoğun mesaisinde bana değerli vaktini ayıran tez danışmanım ve kıymetli hocam Prof. Dr. Cemal Zehir' e minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitesinde yer alarak değerli görüş, eleştirileri ve emeklerini benimle paylaşan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Halit Keskin hocama, Prof. Dr. Erkut Altındağ Hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarum. Tez jürimde yer alan ve her zaman görüşlerini paylaşan kıymetli Prof. Dr. Yasin Şehitoğlu Hocama ve Dr. Öğretim Üyesi M. Fatih Şengüllendi Hocama bu tez çalışmasına olan katkılarından dolayı çok teşekkür ediyorum.

Doktora süresi boyunca hiçbir zaman desteğini eksik etmeyen Dr. Öğr. Üyesi Mahmut Bilgetürk Hocama, Arş. Gör. Yunus Babacan kardeşime çok teşekkür ederim. Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına, Dr. Hacer Yıldız Öztürk'e, Sibel Önder'e teşekkür ederim.

Son olarak beni özenle yetiştiren kıymetli anneme, babama ve her zaman beni destekleyen abime ve iki ablama teşekkürü borç bilirim. Özellikle bu yoğun çalışma esnasında sabır, ilgi ve anlayışlarını eksik etmeyen sevgili eşim Semra'ya şükranlarımı ve kızlarım Meryem Gülce ve Ayşe Sena'ya sevgilerimi sunuyorum.

Ahmet Üzmez

Temmuz-2024; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
KISALTMALAR LİSTESİ 0

1. GİRİŞ 1

2. STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM ve STRATEJİ UYGULAMA 8
2.1. Strateji Kavramı ve Stratejik Yönetim 8
2.2. Planlama 10
2.3. Stratejik Planlama 10
2.4. Örgütsel Strateji Düzeyleri 13
2.5. Strateji Uygulama 14
2.6. Etkin Strateji Uygulama 18
2.7. Etkin Strateji Uygulama İçin Organizasyonel Yapı Kaynakları 22
2.7.1. Faaliyetler ve İş Süreçleri 23
2.7.2. Programlar 24
2.7.3. Sistem 24
2.7.4. Politika 25
2.8. Etkin Strateji Uygulama İçin Gerekli Olan Yönetsel Kaynaklar 26
2.8.1. Etkileşim 27
2.8.2. Kaynak Tahsisi 28
2.8.3. İzleme 29
2.8.4. Kurum Kültürünü Organize Etmek, Şekillendirmek 30
2.9. Strateji Odaklılık 31
2.9.1. Müşteri Odaklılık 34
2.9.2. Rakip Odaklılık 38
2.9.3. Teknoloji odaklılık 40

3. TEORİK ARKA PLAN VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ 44
3.1. Teorik Arka Plan 44
3.2. Araştırma Hipotezleri 47
3.2.1. Strateji Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisi 47
3.2.2. Strateji Odaklılık ve Strateji Uygulama ve Strateji Uygulama Başarısı İlişkisi 49
3.2.3. Strateji Uygulama ve Performans İlişkisi 50
3.2.4. Strateji Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisinde Strateji Uygulamanın Rolü 51

4. YÖNTEM VE UYGULAMA 53
4.1. Ölçüm Araçları 53
4.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci 57
4.3. Araştırma Modeli 59
4.4. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 59
4.5. Hipotez Testi 71

5. SONUÇ VE TARTIŞMA 74
5.1. Sonuç 74
5.2. Teorik ve Pratik Katkılar 77
5.3. Araştırma Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler 78

KAYNAKÇA 80
EKLER 91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Firma Bazlı Demografik Veri 57
Tablo 2. Birey Bazlı Demografik Veri 58
Tablo 3. Keşifsel Faktör Analizi 61
Tablo 4. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri 62
Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi 64
Tablo 6. Korelasyonlar ile Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri..... 68
Tablo 7. HTMT Analizi 69
Tablo 8. Regresyon Analizi..... 71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Organizasyonel Yapıya Ait Kaynaklar 23
Şekil 2. Yönetsel Kaynaklar 27
Şekil 3. Strateji Odaklılık 34
Şekil 4. Araştırma Modeli 60
Şekil 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı 70
Şekil 6. Araştırma Hipotezleri ve Model Gösterimi 73

KISALTMALAR LİSTESİ

CO	: Müşteri Odaklılık
TO	: Teknoloji Odaklılık
COO	: Rakip Odaklılık
SOR	: Stimulus-Organism-Response (Canlandırıcı-Organizasyon-Tepki)
SUB	: Strateji Uygulama Başarısı
SU	: Strateji Uygulama
SO	: Strateji Odaklılık
FP	: Firma Performansı
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
B2B	: Firmadan Firmaya
B2C	: Firmadan Tüketiciye
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KFA	: Keşifsel Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Varyans)
CP	: Composite Relability (Birleşik Güvenilirlik)

1. GİRİŞ

Rekabet ortamı 2000'li yıllardan beri oldukça yoğun düzeyde ve mücadeleci bir seyir izlemektedir. Küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, çalışan hareketliliği, bilgiye erişim ve artan bilgi transferi oranları, müşteri beğenileri, ürün ve üretim süreçlerinde meydana gelen değişimler (Weber ve Tarba, 2014) rekabet ortamında ortaya çıkan bu değişimin temel nedenlerini oluşturmaktadır. Bu değişimin gelecek projeksiyonunda ivmesini arttırarak devam edeceği öngörülmektedir. Rekabetin bu derece yoğunlaştığı günümüz dünyasında firmalar sahip olduğu kaynaklar ve uyguladığı stratejiler ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve üstün performans elde edebilme avantajını sağlayabilir. Stratejik yönetim ve pazarlama araştırmacıları da bu kavramlara vurgu yaparak (Dobni ve Luffman, 2003) (Kirca, Jayachandran ve Bearden, 2005) (Foley ve Fahy, 2009) (Wang, Zhao ve Voss, 2016), (Thoumrungroje ve Racela, 2022) strateji odaklılıkla performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Bir firmanın stratejisi, organizasyon yapısını, gerçekleştirdiği faaliyetlerini, yatırım yapılacak alanları, sektör ve pazarla ilişkisini ve performansını önemli ölçüde etkileyebilir (Al-Ansaari, Bederr ve Chen, 2015). Bir firma strateji araçlarını sorunları çözmek, yeni yetenekler yaratmak ve iş performansını iyileştirmek için bir anahtar olarak kullanabilir. Strateji, firmalara organizasyonel olarak sahip olduğu kaynakları bir amaç doğrultusunda bir araya getirmesine, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak değerli ürün ve hizmetlerin ne olduğunu belirlemesine ve pazara sunmasına ya da bu ürün ve hizmetleri pazarda daha yüksek karlar için sunmasına olanak tanıyan bir çerçeve sağlayabilir.

Bir firma sektördeki konumunu koordine ederek (Porter, 1980) ve kaynaklarına, yetkinliklerine ve kabiliyetlerine odaklanarak (Wernerfelt, 1984) en iyi stratejileri formüle etme imkânına kavuşur. Bu sayede dış rekabet faktörleriyle başa çıkabilir ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajına ve ortalama üstü getiriye sahip olabilir (Blumentritt ve Danis, 2006). Firmaların geliştirdiği bu stratejiler kendi kaynakları ve çevresel koşullarla uyum göstermeli ve tutarlılık içerisinde olmalıdır. Sürdürülebilir rekabet avantajı bir firmanın müşterileri etkileme, rakiplere ve

çevresel değişikliklere yanıt verme becerisine bağlı olarak kazanılabilir. Bu kazanım ise müşterilerin beklentilerini karşılayacak yeni ürün ve hizmetlerin sürekli olarak üretilmesi ile sağlanabilir (Al-Ansaari, Bederr ve Chen, 2015). Firmalarda özellikle fonksiyon düzeyinde, pazarlama süreçlerini ve iş yapış biçimlerini, faaliyetlerini ve operasyonlarını yönlendirerek stratejik hedeflere ulaşmasını sağlayan firmaların stratejik odaklılığıdır/yönelimidir (Gatignon ve Xuereb, 1997). Stratejik odaklılık, bir firmanın faaliyetlerini daha iyi iş performansı elde etmek amacıyla izlemeyi planladığı stratejik yöne işaret eder (Gao ve diğerleri, 2007).

Organizasyonun takip ettiği ve izlediği yönü gösteren strateji odaklılıkla ilgili yapılan çalışmalarda farklı bakış açıları geliştirilmiştir. Örneğin Altındağ vd. (2011) aile işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmada strateji odaklılığı, girişim odaklılık, inovasyon odaklılık, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık olarak ele almışlardır. Zhou ve Li (2010) strateji odaklılığı müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık olarak ele almıştır. Gotteland vd. (2020) ise strateji odaklılığı pazar odaklılık ve teknoloji odaklılık boyutlarıyla ele alırken Spanjol vd. (2012) de müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık boyutlarıyla ele almıştır.

Strateji odaklılık bir firmanın sürdürülebilir ortalama üstü performans göstermesi için uygun faaliyet ve iş süreçlerini gerçekleştirdiği ve tekrar eden davranışlar haline getirdiği stratejik yönleri yansıtır. Gatignon ve Xuereb (1997)'e göre firmaların başarısını veya başarısızlığını belirleyen faktörler olarak üç ana stratejik odak olarak tanımlanabilir. Bunlar firmanın müşteri odaklılığı, firmanın rakip odaklılığı ve firmanın teknoloji odaklılığıdır. Müşteri odaklılık kullanıcıların ihtiyaçlarının tespit edilmesini, müşteri segmentlerinin belirlenmesini, satın alma alışkanlıklarının gözlemlenmesini, müşterilerin ürün özellikleri ve ürün fiyatı açısından tercihlerinin yönelimini ifade eder. Rakip odaklılık firmanın faaliyet gösterdiği pazarın rekabet durumunu, rakiplerin pazar etkinliğini, rakip faaliyetlerini ve onların ürettiği ürünler de dâhil olmak üzere birçok konuyu kapsar. Teknoloji odaklılık ise yeni ürünlerin pazara sunulması sürecinde yaşanan gelişmelerin ve hâlihazırda kullanılan teknolojilerden gelecekte kullanılması beklenen potansiyel teknolojilere doğru gelişen inovasyonların takibini kapsar. Üç aşamada ifade edilen strateji odaklılıkların firmaya gerekli katkıyı sunabilmesi için nihai olarak işlevler arası koordinasyonun da sağlanması gerekmektedir (Narver ve Slater). Yapılan strateji ve pazarlama yazın araştırmasına göre, tüm bu strateji odaklılık boyutları sürdürülebilir rekabet

üstünlüğü ve ortalama üstü getiri için gerekli özenin gösterilmesi gereken konulardandır. Bu çalışmada da strateji odaklılığa ilişkin benzer çalışmalardan esinlenilerek müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık boyutlarıyla ele alınmıştır. Bu noktada araştırmanın çerçevesi içerisinde strateji odaklılığın üç temel boyutu sırasıyla şu şekilde ele alınmıştır.

Narver ve Slater'a (1990) göre müşteri odaklılık mevcut ve potansiyel müşteriler için sürekli olarak üstün değer yaratabilmek için gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Deshpande vd. (1993) müşteri odaklılığı "müşteri çıkarlarını ön planda tutan inançlar kümesi" olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, bir firmanın yenilikçi davranışı açısından, tüketici odaklı bir firma, kullanıcı ihtiyaçlarını belirleme, analiz etme, anlama ve yanıtlama yeteneği ve isteği olan bir firma olarak tanımlanabilir. Ayrıca müşteri odaklılık, firmanın müşterilerine karşı stratejik duruşunu temsil eder. Wang vd. (2016) uygulamada, müşteri odaklılığın, bilgi üretimi ve dağıtımı ile mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve tercihlerine uygun yanıtlarla ilgili tüm faaliyetleri içerdiğini belirtmiştir. Ziggers ve Henseler (2016) ise müşteri odaklılıkta, müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri hakkında bilgi toplamayarak tercihlerini anlama ve toplanan bilgilerle interaktif bir süreç geliştirerek beklentileri karşılamak gerektiğine vurgu yapmıştır. Yapılan çalışmalarda genel olarak müşteri odaklılıkla performans arasındaki ilişki incelenmiş ve müşteri odaklı firmaların performanslarını arttırdığı sonucuna varılmıştır. Bu tanımlardan hareketle müşteri odaklılığı pazarda mevcut olan ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlama ve bu beklentileri karşılayacak ürün ve hizmetleri sunma olarak tanımlayabiliriz. Ayrıca müşteri odaklı bakış açısıyla müşteriyle yakınlık kurma firmanın ihtiyaca binaen yeni ürünler geliştirme ve daha iyi performans gösterme yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamasına da olanak tanır.

Rakip odaklılık sektörde bulunan rakiplerin faaliyetlerine yönelik ilgili incele ve araştırmaların yapılmasını bu doğrultuda stratejiler geliştirerek rekabet üstünlüğü elde edilebilmeyi sağlar. Rakip odaklılık bir firmanın mevcut ve potansiyel yeni rakiplerin eylemlerini öngörme ve etkileme yeteneğini ve eğilimini kolaylaştıran kültürel bir temeldir (Narver ve Slater, 1990). O'Dwyer ve Gilmore (2019)'a göre rakip odaklılık öncelikle olarak sektördeki rakiplerin tanımlanmasıyla başlar. Rakip odaklılık pazardaki mevcut rakiplerin temel yetenek, beceri ve kaynakları hakkında bilgi karşılaştırması sağlayarak ürün ve hizmet yelpazesinin belirlenmesi olarak

tanımlanmaktadır. Buna göre firmaların pazar kapsamı, maliyet kontrolü, ürün fiyatlandırması gibi konularda sektördeki rakiplerine göre konumlanabileceğini öne sürebiliriz. O'Dwyer ve Ledwith (2010) ise küçük ve büyük işletmelerin işlevler arası koordinasyon çerçevesinde müşteri ve rakip odaklılıklarını inceledikleri çalışmalarında küçük işletmelerin, büyük işletmelere kıyasla önemli ölçüde daha düşük düzeyde rakip odaklılığa sahip olduğu sonucuna varmıştır. Çalışma ayrıca pazar yönelimi unsurlarından yalnızca rakip odaklılığın firma performansıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir. Firmanın sektörde faaliyet gösteren rakiplerine göre müşteriye ulaşması ve üretimde önden gitmesi avantaj sağlayacaktır. Jaworski ve Kohli (2017) tarafından vurgulandığı üzere rakip yönelimi stratejik olarak önemlidir: bir sektörde kuralları belirleyen bir firma genellikle sektöre öncülük eder ve diğerleri (rakipleri) sonunda lider firmayı takip eder ve kendi zararlarına da olsa lider firmanın kurallarına göre oynar.

Teknoloji odaklılık ise firmaların yeni teknolojiler edinme ve ürün geliştirmede sahip olduğu son teknolojiyi üretim sürecine dahil etme kapasitesine vurgu yapılan bir stratejik odaklılık bileşenidir (Deshpande vd., 2013). Teknoloji odaklılık ayrıca bir organizasyonun yeni fikirlere açık olması ve ürün geliştirme sırasında yeni teknolojiyi benimseme eğilimi olarak da tanımlanabilir (Tsou vd., 2014). Teknoloji odaklılık (bazı çalışmalarda söz edildiği üzere inovasyon odaklılık), organizasyonların yeni fikirleri, ürünleri ve süreçleri uyguladığında ortaya çıkar. Bu, firmanın yapısını, sistemini ve kaynaklarını teknolojiyle koordine ederek ve yeni teknolojileri bir harmoni içerisinde kullanarak gerçekleştirilir. Ma'sadeh vd. (2020)'ye göre teknik beceriler, Ar-Ge kaynakları ve teknolojik temel açısından teknoloji odaklılık, pazara yenilikçi, daha iyi tasarlanmış ürünler sunmak için önemli rol oynadığı kabul edilir. Teknoloji odaklı kuruluşlar bu nedenle yeni teknolojiler edinme ve ürünlerini/hizmetlerini geliştirmek için en son teknolojiyi uygulama konusunda proaktiftir. Teknoloji odaklılık, inovasyonu, esnekliği, değişime istekliliği ve yeni ürün tanıtımını etkilerken, kurumsal ataleti azaltarak bir firmanın uzun vadeli başarısını olumlu yönde etkiler (Grinstein, 2008). Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda teknoloji odaklı firmalar enerjilerini üstün ürünlere yatırım yapmaya ve onları geliştirmeye harcarlar. Bu sayede müşteri değerinin ve firmanın uzun vadeli başarısının yeni yenilikler, teknolojik çözümler, ürünler, hizmetler veya

üretim süreçleri aracılığıyla gerçekleştirebilirler. Bu durumun da teknoloji odaklılığı stratejik odaklılığın önemli bir parçası haline getirdiğini öne sürebiliriz.

Bu aşamaya kadar strateji odaklılık ve alt boyutları olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık ile ilgili olarak strateji ve pazarlama alanında ortaya konan yazın değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın da araştırma problemlerinden biri olarak ele alınan strateji odaklılık kavramı bir bütün olarak incelenmiştir. Bu çalışmada birbirinden bağımsız faktörlerden ziyade bir bütün olarak işlerlik gösteren müşteri, rakip ve teknoloji odaklılığın firma performansına olumlu katkı yapacağı hipotezi öne sürülmektedir. Bu sayede organizasyonlar performanslarını arttırırken sahip oldukları strateji odaklılık kaynağı ile fark ortaya koyan firmalar aynı zamanda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü de kazanacaktır.

Porter (1980-1985) firmaların çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve dış tehditleri etkisiz hale getirebilmek için firmaların zayıf yönlerinden ziyade güçlü yönlerini kullanan stratejiler geliştirip, uygulayarak rekabet avantajı elde ettiğini öne sürmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin kaynakları ise bir firmanın fırsat ve tehditleri izole etmeye, güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamaya ve bunları stratejileri belirlerken nasıl kullandığına göre şekillenir (Barney, 1991). Firmalar performanslarını arttırmak için genel olarak dış çevrelerinde oluşan tehditlere ve hatta daha fazla fırsatlara odaklanırlar. Firmaların çevrelerinde oluşabilecek fırsatları değerlendirmeleri için uyguladığı stratejiler ile sahip olduğu kaynaklar arasındaki uyumdan söz edilmiştir. Porter bu konuda firmaların faaliyet gösterdikleri sektörü iyi analiz etmeleri gerektiğini, yapılan analizler neticesinde stratejilerini seçmeleri ve ardından stratejilerini uygulamak için ihtiyaç duydukları kaynakları edinmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için Barney (1991) de firmaların sahip olduğu kaynakları fiziksel kaynaklar, organizasyonel kaynaklar ve insan kaynağı olarak üç temel üzerine inşa etmiş ve bu yaklaşım kaynak temelli teoriyi oluşturmuştur. Burada söz edilen fiziksel kaynaklar firmaların sahip olduğu bina, tesis, makine ve teçhizat gibi kaynaklardır. Organizasyonel kaynaklar ise firmanın sahip olduğı organizasyon yapısı, süreçler, sistemler, kültür ve ilişki biçimleri gibi kaynaklardır. Son olarak insan kaynağı ise firmanın yönetim kademesinden çalışanlarına kadar istihdam ettiği çalışanların sahip olduğu eğitim, deneyim, zekâ ve öngörüleri gibi özelliklerinden oluşur.

Firmalar sahip oldukları fiziksel kaynaklar, organizasyonel kaynaklar ve insan kaynağına dayanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilecek farklı kaynak ve yetenekler geliştirebilirler. Bu çalışmada da firmanın sahip olduğu strateji odaklılık firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynak olarak ele alınmaktadır. Ayrıca değinildiği üzere kaynaklar firmaya en uygun strateji formülasyonu ve uygulama imkânı sağladığı sürece rekabet üstünlüğü kaynağı olarak görülmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada strateji odaklılık ile strateji uygulama arasındaki ilişki de irdelenmekte ve bu ilişki araştırmanın bir diğer problemini oluşturmaktadır.

Strateji uygulamaya ilişkin yapılan yazın taramasına göre, strateji uygulama bir organizasyondaki üst düzey yöneticiler, operasyonel düzeydeki yöneticiler ve çalışanlar arasında stratejik öncelikler konusunda fikir birliği olmasıdır (Dess ve Origer, 1987; Floyd ve Wooldridge, 1992). Bu fikir birliği neticesinde çalışanların tutarlı davranışlar sergilemesi ve kaynak tahsisinin doğru bir şekilde yapılmasıyla organizasyon içindeki koordinasyon ve iş birliği iyileştirilir (Kellermanns, Walter, Lechner, ve Floyd, 2005) ve bu sayede stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması sağlanmış olur. Doğru ve net bir strateji seti belirlemek, etkili stratejik yönetimin kritik bir yönüdür (Porter, 1985). Ancak, iyi stratejiler başlı başına bir işletmenin başarısını garanti etmez, bu stratejiler hayata geçirildiği ölçüde firma performansına ve rekabet gücüne katkı sağlar. Waititu (2016) strateji uygulamasını, seçilen stratejileri gerçekleştirmek amacıyla kaynakları paylaştırma süreci olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla stratejiyi uygulamak uygularken gerçekleştirilen faaliyetleri değerlendiren stratejik kontroller oluşturmak ve bu doğrultuda yapılacak revizyonlarla hedeflere ulaşmak için gerekli olan çeşitli yönetim faaliyetlerini içerir.

Strateji uygulamanın zorluğuna değinen çalışmalardan hareketle zayıf yönetim rolleri, iletişim eksikliği veya yetersizliği, stratejinin organizasyondaki bireyler tarafında tam olarak anlaşılmaması veya benimsenmemesi, strateji hedefleriyle uyumlu olmayan sistemler ve kaynak tahsisi, zayıf koordinasyon ve kontrol edilemeyen çevresel koşullardan dolayı firmalar tarafından belirlenen stratejiler tam olarak uygulanamadığını ifade etmek mümkündür. Crittenden (2008) etkin bir şekilde stratejiyi uygulamak için firmaların sahip olması gereken özellikleri organizasyonel yapıya ait kaynaklar ve yönetsel beceriler olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Organizasyonel yapıya ait kaynakları faaliyetler ve iş süreçleri, programlar, sistem ve politika olarak ele alırken, yönetsel becerileri ise etkileşim,

kaynak tahsisi, izleme ve kurum kültürünü oluşturma-şekillendirme olarak ele almaktadır. Buradan hareketler sahip olduğu organizasyonel ve yönetsel kaynaklarla strateji uygulama sürecini gerçekleştiren firmaların strateji uygulama başarılarının daha yüksek olabileceğini öne sürebiliriz. Mevcut yazında performans ile strateji uygulama arasındaki ilişkiye dair hala çok az çalışma bulunuyor (Ho, Wu ve Wu, 2014) olması bu çalışmanın bir diğer araştırma problemi olan strateji uygulama ve strateji uygulama başarısının performans ile olan ilişkisinin incelemesini önemli kılmaktadır.

Nihayetinde bu çalışmaya temel teşkil eden üç araştırma problemi strateji odaklılıkla performans arasındaki ilişki, strateji odaklılıkla strateji uygulama arasındaki ilişki ve strateji uygulama ile performans arasındaki ilişki etrafında oluşturmaktadır. Bu araştırma problemlerine ek olarak firmaların sahip olduğu kaynaklarla elde edeceği strateji odaklılığın performans ile arasındaki ilişkide strateji uygulamanın ve strateji uygulama başarısının aracılık rolü incelenmiştir. Strateji odaklı firmaların ve belirledikleri stratejileri uygulayan firmaların daha iyi performans göstereceği var sayımından hareketle bu araştırma problemi ortaya çıkarılmıştır. Strateji uygulama düzeyinin arttıkça, strateji odaklı firmaların gösterdiği performansın artacağı önermesi bu araştırmanın son problemini oluşturmaktadır.

2. STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM ve STRATEJİ UYGULAMA

Bu kısımda tezin konusunu oluşturan kavramlara yönelik genel bir açıklama ile yazın taramasına yer verilecektir. Öncelikle strateji ve stratejik yönetim kavramları ele alınacak olup sonrasında strateji uygulama ve etkin strateji uygulama ele alınacaktır. Son olarak strateji odaklılık kavaramı alt boyutları olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılıkla birlikte açıklanacaktır.

2.1. Strateji Kavramı ve Stratejik Yönetim

Strateji insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmakla birlikte ilk olarak Sun Tzu tarafından Savaş Sanatı eserinde kullanılmıştır. İşletme yazınında ise 1950'lerden itibaren birçok araştırmaya konu olan strateji, ilk modern işletme stratejisi teorisyenlerinden olan Alfred Chandler'e (1962) göre bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu hedefler doğrultusunda eylem planlarının hazırlanması ve gerekli olan kaynak tahsisinin yapılmasıdır. Stratejik yönetime büyük katkıları bulunan Porter stratejiyi organizasyonun bir takım faaliyetleri sonucunda benzersiz ve değerli bir konum elde etmesi olarak tanımlamıştır (Porter, 1996). Wit ve Meyer (1998) ise stratejiyi organizasyonu hedeflere ulaştıran hareket tarzı olarak tanımlamıştır.

Strateji ve stratejik yönetim işletme yazınında yer bulduğu günden günümüze yazında birçok yönetim bilimci tarafından farklı zaman ve bağlamlarda ele alınarak tanımlanmıştır. Hofer (1984) stratejik yönetimi, strateji oluşturma ve uygulama süreçlerini etkili bir şekilde yönetmek için gerekli stratejilerin, yapıların ve sistemlerin geliştirilmesiyle temel organizasyonel yenilenme ve büyümeyle ilgilenen bir süreç olarak görmektedir. Harrison ve St. Johns'a (1998) göre stratejik yönetimi, örgütlerin iç ve dış çevrelerini analiz edip öğrendikleri, stratejik yön belirledikleri, stratejiler oluşturdukları ve bu stratejileri yürüttükleri bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bir süreç olarak stratejik yönetim, doğası gereği ardışık olan farklı aşamalardan oluşur. Bu tanımlardan Barney ve Hesterley'e (2015) göre strateji bir

şirketin nasıl rekabet üstünlüğü/avantajı kazanacağına dair oluşturduğu teori olarak tanımlanmıştır ve iyi bir strateji ise organizasyonlara avantajlar sunan stratejilerdir. Stratejik yönetim ait başka bir tanımda bir organizasyonun uzun vadeli performansını belirleyen bir dizi yönetsel karar ve eylemler bütünüdür (Wheelen & Hunger, 2012). Stratejik yönetim süreci ise çevre analizlerini (hem dış çevre hem de iç çevre), strateji formülasyonunu (stratejik veya uzun vadeli planlama), strateji uygulamasını ve değerlendirme ve kontrolü içerir. Tarihsel olarak baktığımızda Stratejik yönetimle ilgili kavram ve tekniklerin çoğu, General Electric ve Boston Consulting Group gibi ticari şirketler tarafından geliştirilmiş ve başarıyla kullanılmıştır (Wheelen & Hunger 2012). Stratejik yönetim David'e (2011) bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan fonksiyonlar arası kararların formüle edilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da stratejik yönetimin örgütsel başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, muhasebe, üretim, ar-ge sistemlerini birleştirmeyi ve aynı amaca yöneltmeyi hedeflediğini çıkarabiliriz.

Stratejik yönetim ile ilgili diğer bir tanımda; strateji amaç ve eylemi birbirine bağlayan birleştirici bir fikir (White 2004) olarak tanımlanmıştır. Kabeyi (2019) ise stratejik yönetimi, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak işlevler arası kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sanatı ve bilimi olarak tanımlamıştır.

Stratejik yönetim, uzun vadeli performansı önemser. Birçok şirket, kısa vadeli yüksek performans değişikliklerini yönetebilir, ancak yalnızca birkaçı bunu daha uzun bir süre boyunca sürdürebilir. Örneğin Beinchocker (2006)'ya göre 1917'de listelenen orijinal Forbes 100 şirketlerinden yalnızca 13'ü günümüze kadar gelebilmiştir. Uzun vadede başarılı olmak için şirketler, yalnızca mevcut bir pazara hitap ederek mevcut faaliyetlerini yürütmemeli, aynı zamanda bu faaliyetleri yeni ve değişen pazarları da kapsayacak ve kuşatacak şekilde uyarlamalıdır.

Yapılan araştırmalara göre, stratejik yönetimi benimseyen ve uygulamaya çalışan kuruluşların genellikle yapmayanlardan daha iyi performans gösterdiğini ortaya koyuyor (Wirtz vd., 2007); (Teagarden vd., 2005). Aynı zamanda bir kurumun çevresi ile stratejisi, yapısı ve süreçleri arasında uygun bir eşleşmenin veya uyumun sağlanması da firma performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Katsikeas vd., 2006), (Peteraf & Reed, 2007). Çevresel değişim daha fazla oldukça, belirsizlik arttıkça stratejik planlama giderek daha önemli hale gelmektedir. Örneğin, ABD

demiryolu ve kamyon taşımacılığı endüstrileri üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar, çevreleri değiştikçe stratejilerini ve yapılarını değiştiren şirketlerin, değişmeyen şirketlerden daha iyi performans gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Nickerson & Silverman, 2003). Çeşitli ülke ve sektörlerdeki yaklaşık 50 şirketle yapılan bir anket sonucunda, stratejik yönetimin bir şirket için en fazla öne çıkan ilk üç faydasını şu şekilde buldu:

-Firma için daha net stratejik vizyon duygusu oluşturması,

-Stratejik olarak neyin önemli olduğuna daha keskin bir şekilde odaklanmayı sağlaması,

-Hızla değişen bir çevrenin daha iyi anlaşılması (Wheelen & Hunger, 2012).

Ayrıca stratejik yönetimin planlamadan ziyade sektörde ortaya çıkan gelişmelerle firmaların başa çıkmaya yönelik yön bulma faaliyetlerine vurgu yapan çalışmalar da bulunmaktadır (Chia & Holt, 2009).

2.2. Planlama

Planlama bir organizasyonun belirli bir süre sonunda neye benzemek veya neye ulaşmak istediğini belirleyen bir süreçtir. Organiasyonun neyi gerçekleştirmek istediğini ve ilgili eylem planlarını geliştirdiğini belirten amaç ve hedeflere yönelik uzun vadeli bir vizyon oluşturulur (Kabeyi, 2019). Planlama kısa vadeli ve uzun vadeli planlama olarak ikiye ayrılır. Kısa dönemli planlama belirli bir periyoda ait (aylık, üç aylık, yıllık gibi) hedefleri bu hedeflerle ilgili faaliyetleri, görevleri, zaman çizelgelerini vb. içerirken, uzun vadeli planlama, organizasyonun uzun dönemli projeksiyonlarını kapsar. Bu nedenle uzun vadeli planlama detaylandırılmış ayrıntılardan ziyade genel hatları içinde barındırır (Hanna, 2001). Uzun vadeli planlama, stratejik planlamadan ziyade belirli hedeflere ve hedeflenen zaman içerisindeki faaliyetlerin gerçekleşme oranına odaklanır.

2.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama kavramı 1950'lerde ortaya çıkmış ve 1960'ların ortalarından itibaren çok popüler olmaya başlamıştır. 1970 ve 80'li yıllarda stratejik planlamanın kuruluşların karşılaştığı tüm sorunların çözüm kaynağı olduğuna yaygın olarak inanılıyordu (David, 2011). Stratejik planlamanın kökenleri ise strateji kavramına

benzer şekilde ordu içerisinde işleri yönetme ve yürütme sanatına dayanmaktadır. 1960'lardan itibaren ise kar amacı güden organizasyonlar tarafından (Bryson vd., 2018) prosedürler, uygun kaynak tahsisi ve uygulamaların bir bütünü olarak ele alınmaktadır. Stratejik planlama, kuruluşların genel stratejik yönlerini ve stratejik hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları belirlerken kullandıkları bir dizi kavram, prosedür ve araçlardır (Bryson, 2011). Bir başka tanımda ise stratejik planlama 'bir organizasyonun (veya birim) ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel kararlar ve eylemler üretmeye yönelik müzakereci, disiplinli bir çaba' olarak tanımlanmıştır (Bryson vd., 2018). Bu tanıma uyan stratejik planlama yöntemi aynı zamanda hükümetler tarafından da giderek yaygınlaşan bir şekilde uygulanmaktadır (Ferlie & Edoardo, 2022).

Stratejik plan hazırlama, strateji oluşturma aşamasında iç ve dış çevreyi analiz etmeye, stratejik seçenekleri geliştirmeye ve değerlendirmeye ne kadar çok zaman ve çaba harcanırsa, yöneticiler sürecin sonucunun olumlu olacağına o kadar güven duyabilirler (Elbanna vd., 2016). Poister ve Streib'e (2005) göre, stratejik planlama ile ilgili farklı bir boyuta vurgu yaparak, stratejik planlamanın uygulamayla birleştiğinde organizasyon için faydalı olabilecek bir planlama olacağını belirtmiş ve genellikle uygulama aşamasında sürecin başarısız olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, stratejik planlamanın temelini oluşturan asıl varsayım, iyi planlar formüle etmek için kaynaklara yatırım yapmanın rasyonel olduğudur, çünkü bu uygulama başarısı beklentilerini büyük ölçüde artıracaktır.

Stratejik planlama, bir organizasyonun liderlerinin örgütün gelecekte ne olmayı amaçladığını ve bu hedeflenen seviyeye veya konuma nasıl ulaşacağını belirlediği süreçtir (Kabeyi, 2019). Bu nedenle katılımcı liderlik yaklaşımı bir anlamda stratejik planı hedeflerine daha kolay ulaştıracaktır. Organizasyon içerisinde yöneticilerin stratejik planlamaya aktif katılımı, tipik olarak stratejik kararlar almak için gerekli bir süreç olarak kabul edilir (Elbanna vd., 2014) ve bu tür yönetimsel katılımın strateji formülasyonu ve uygulama başarısı arasındaki bağlantıya aracılık etmesi muhtemeldir (Mintzberg 2000). Buradan da hareketle stratejik planlamayı strateji uygulamanın bir parçası aynı zamanda ilk adımlarından biri olarak ele alabiliriz.

Stratejik planlamaya dair yaklaşımların önemli bir özelliği, planların formüle edilmesi ve uygulanmasının ardışık faaliyetler olmasıdır. Strateji önce bilinçli olarak formüle edilir ve bu adımdan sonra uygulamaya konulur. Bununla birlikte, bu,

stratejik yönetimin sıralı bir faaliyet olduğunu düşündürebilirken, planlama sürecinin farklı aşamalarının her biri uygulamada tipik olarak ayrı değildir ve kuruluşlar her zaman ortaya çıkan, kasıtlı veya planlanmış stratejilerin yanı sıra eşzamanlı olarak ortaya çıkarlar (Elbanna vd., 2016). Bu nedenle kontrol, uygulama sürecinin merkezi olarak tanımlanmıştır ve eylem planları ve izleme gibi tekniklerle merkezi olarak yürütülecek bir süreçtir.

Yapılan bazı çalışmalar formal stratejik planlamanın başarılı uygulama için kritik olduğunu bulmuştur. Örneğin, eylem planlarının kullanılması, strateji uygulayıcılarının stratejiyi daha kısa vadeli ve odaklanmış bir plana dönüştürmelerine yardımcı olabilir (Hrebiniak & Joyce, 1984; Pinto & Prescott, 1990). Mintzberg (2000) planlama sürecine aşırı dikkatin karar vermeyi katı (inflexible) hale getirebileceğini ve dolayısıyla yöneticilerin kesin olarak belirlenmiş bir plana aşamalı uyarlamalar yapamadığı için amansız bir şekilde uygulama başarısızlığına yol açabileceğini öne sürmektedir. Bazı çalışmalar ise organizasyonların stratejik planları uygularken daha etkili öğrenmelerini ve çevredeki değişikliklere yanıt vermelerini sağlamak için akıcı ve açık planlama ve uygulama süreçlerine ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır (Montgomery, 2008). Formal olmayan yâda düşük seviyede formal olan stratejik planlama süreçlerinin etkili stratejik kararlar üretebileceğini gösteren bazı kanıtlar olsa da (bkz. durumlar ortaya çıktıkça kararların aşamalı olarak alındığı daha özel bir yaklaşımdan ziyade; başka bir deyişle, olası durumlarla önceden ilgilenmek için daha resmi prosedürler daha başarılı uygulamaya yol açar (Poister vd., 2013). Bir diğer görüşe göre ise stratejik planlamanın katı, son derece analitik ve resmileştirilmiş olması stratejiyi sınırlayabileceği ve işleyişte sorunlar oluşturabileceği öne sürülmüştür (Mintzberg vd., 2020).

Nihayetinde diyebiliriz ki stratejik planlama organizasyonların organizasyonların yönünü belirleme ve bu yön doğrultusunda bir buket çiçek gibi bir araya getirdikleri bir takım kavram, prosedür, araç ve uygulamalardan oluşmaktadır. Ayrıca kar, pazar payı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gibi hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek adına işletmenin ana stratejik planı ve her bir stratejik iş biriminin stratejik plana sahip olması gerektiği öne sürülebilir. Stratejik planlama aynı zamanda öncelikleri belirlemek, enerji ve kaynakları konsolide etmek, operasyon yeteneğini güçlendirmek, paydaşların ve çalışanların ortak hedefler doğrultusunda çalışmasını

sağlamak ve kuruluşun yönünü değişen çevreye göre değerlendirmek ve uyumlu hale getirmek için kullanılan organizasyonel yönetim faaliyeti olarak da tanımlanmaktadır.

2.4. Örgütsel Strateji Düzeyleri

Strateji ve stratejik yönetim süreci tüm organizasyonu kapsayan ve aynı hedef doğrultusunda yönelten faaliyetlerdir ancak organizasyon içerisinde stratejilerin farklı düzeyleri bulunmaktadır. Örgütsel strateji düzeyleri Tapera (2016) tarafından kurumsal düzey strateji, iş birimi stratejisi, fonksiyonel strateji ve operasyonel düzey stratejileri olmak üzere dört düzey olarak sınıflandırılmıştır.

Kurumsal strateji organizasyonun gideceği ana yönle ilgilinir ve esas olarak iş, ürün ve pazar seçimi tercihlerini içerir.

İş birimi stratejisi: İş birimi, kuruluştan kuruluşa veya sektörden sektöre değişiklik gösterse de bir ürün grubu, bir bölüm veya coğrafi alan şeklinde tasnif edilebilir (Johnson vd., 2020). İş birimi düzeyi stratejik konular arasında, organizasyon içerisinde yatay ve dikey entegrasyon, sektörde rakiplere karşı konumlanma, pazarda bir ağ (network) oluşturma, yeni teknolojilere adaptasyon gibi konular bulunmaktadır.

Fonksiyonel Strateji: Bu düzeydeki stratejiler genel olarak iş süreçleri ve değer zincirini içerir. Şirketin pazarlama, üretim, arge, finans ve insan kaynakları gibi birimleri bu düzey stratejinin konusunu oluşturur.

Operasyonel stratejiler: Operasyonel düzey stratejiler kurumsal ve iş birimi düzeyinde yapılan stratejilerin gerçekleştirilmesi ve işlevsel stratejiler sağlamak için işletmenin her bir bölümünün nasıl organize edileceğiyle ilgilidir. Bu nedenle, operasyonel strateji süreçler, insan ve finansal kaynaklar vb. konulara odaklanır. Bu stratejiler, orta ve alt kademe yöneticiler tarafından alınan ve genel olarak operasyonel kararları içerir. Ödemelerin yapılması, tedarik zinciri yönetimini, Organizasyon içerisindeki varlıklar ve kaynakları şirketin çıkarına en iyi şekilde kullanılmasını kapsar.

Organizasyonun bütününü ele aldığımızda bu dört düzey strateji aynı amaca hizmet eder. Organizasyonun belirlenen stratejisini uygulamak ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere koordineli bir şekilde tasarlanır. Tepe yönetim kademesinden

alt kademe yönetime ve bu düzeylerdeki stratejiler arasında rol alma bakımından doğru orantı vardır. Şöyleki kurumsal stratejiyi tepe yönetim belirler ve uygulanmasını sağlarken operasyonel düzey stratejilerde alt kademe yönetimin rolü daha fazladır. Tüm strateji düzeylerinde belirlenen stratejilerin açık ve net olarak doğru iletişimle organizasyona aktarılır ve entegrasyon sağlanırsa kurum strateji uygulamasına katkı sağlar.

Zamanla, iş dünyası ve akademik camiadan araştırmacıların bu alana yönelmesi strateji ve stratejik yönetim kavramlarını genişletip, geliştirmiştir. Daha çok yöneticiler hızla değişen dünya koşullarıyla daha iyi başa çıkmak için genellikle stratejik yönetim araçlarını kullanırlar. Bu nedenle stratejik yönetim çalışması, bir organizasyonun, bir şirketin güçlü ve zayıf yönleri ışığında dış çevrede oryaya çıkan fırsat ve tehditlerin izlenmesini ve değerlendirilmesine de vurgular. Ayrıca stratejik yönetim, kendini gerçekleştirmeyle başlayan ve ardından rekabetçi bir iş ortamında başarıyı gerçekleştirecek bir organizasyonu konumlandırmayla başlayan bir süreçtir Kabeyi, 2019).

2.5. Strateji Uygulama

Strateji uygulama, organizasyon tarafından yapılan programların, bütçelerin ve prosedürlerin geliştirilmesi yoluyla stratejilerin ve politikaların hayata geçirildiği bir süreçtir (Wheelen, 2012). Bu süreç, organizasyonun kültürü, yapısı ve/veya yönetim sisteminin belirlenen çerçevede amaçlar doğrultusunda yürütülmesidir. Yürütme sürecini genellikle orta ve alt düzey yöneticiler üst yönetimin kontrolünde yürütürler. Kültür, yapı ve yönetim sisteminde meydana gelebilecek köklü değişikliklerin hayata geçirilmesinde ise üst kademe yönetim daha fazla rol alır. Wheelen'in strateji uygulama süreci üç bileşenden oluşur. Bunlardan birincisi tek kullanımlık bir planı gerçekleştirmek için gereken faaliyetlerin veya adımlardan oluşan programdır. Strateji uygulamanın ikinci bileşeni şirket tarafından yapılan programların maliyet/para cinsinden ifadesi olan bütçedir. Strateji uygulamanın son bileşeni ise belirli bir görevin veya işin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak açıklayan sıralı adımlar olan prosedürlerdir. Prosedürler genel olarak şirketin programını tamamlamak için yapılması gereken çeşitli faaliyetleri detaylandırarak aşama aşama yapılmasını sağlar.

Strateji ve stratejik kararların başarılı bir şekilde uygulanmasının organizasyonel amaç ve hedeflere ulaşılması için kritik olduğu yaygın olarak düşünülmektedir (Elbanna vd., 2014; Schweiger & Sandberg 1991). Strateji uygulama, stratejinin gerçekleştirilmesi sırasında organizasyonun ne yaptığıdır. Strateji uygulama yazında genel olarak stratejik planın iletilmesi, yorumlanması (anlamlandırılması), adapte edilmesi ve icra edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Noble, 1999). Strateji uygulama tanımını açmak gerekirse firmaların oluşturdukları stratejik planının organizasyon içerisinde birimler arası dikey ve yatay olarak iletilmesi, bu planın organizasyon içerisinde yorumlanarak bir anlam kazanması, iş süreçlerine ve faaliyetlere adapte edilerek gerçekleştirmektir. Buradan hareketle organizasyonların stratejik planlama süreçleri ile bu planlama süreçlerinden çıkan kararlar arasında açık ve doğrudan bir ilişki söz konusudur. Burada kritik olan ve göz önünde bulundurulması gereken husus etkili stratejik planlar hazırlamakta zorluklar yaşansa da alınan stratejik karar ve planların uygulanmasında daha fazla zorluk yaşanmaktadır. Nutt (1999) ve Hrebiniak (2006) da buna dikkat çekmiş ve birçok organizasyonun etkili stratejik planları olmasına rağmen stratejik planların uygulamalarında başarısız olduğunu belirtmiştir. Tam olarak bu aşamada, strateji oluşturma ve uygulama faaliyetlerine örgüt üyelerini dâhil olmaları ve kararların faaliyetlere tam ve doğru bir şekilde yön vermesi için nasıl bir yol izlemek gerektiği konusunda organizasyonel liderlik devreye girmektedir (Elbena vd., 2014).

Uygulama kavramı olarak kullanılan yürütme "execution" Latince executionem kelimesinden gelmektedir. Bu kelime de dışarı anlamına gelen ex eki ve takip etmek anlamına gelen sequi kökünü içerir ve devam etmek anlamına da gelmektedir (Partridge, 2006). Etimolojik olarak yürütme kelimesi dışarıdan takip etme anlamına gelmektedir. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bir uygulama sürecini ifade eder. Uygulama ise daha kapsamlı bir kavram olmakla birlikte bir bütün oluşturmak, daha bütüncül bir çaba olarak da anlaşılabilmektedir. Uygulama (implementation) kavramı ise Latince "implere" teriminden gelir ve içinde anlamına gelen im ön eki ile doldurmak anlamına gelen plere kökünü içerir (Partridge, 2006). Uygulama kavramı etimolojik olarak içini doldurmak anlamına gelir. Bu anlamda sadece amaçların formüle edilmesinin ardından gelen bir süreç değil aynı zamanda bir bütün oluşturmayı veya gerçekleştirmeyi hedefleyen bir dizi faaliyetler bütünü (Zubac, Tucker vd., 2022) olarak ele almak yerinde olacaktır. Kavramların anlamlarından

hareketle uygulamayı sadece yürütme olarak ele almak misyon, vizyon, planlama ve hedeflerden ayrı düşünmek ve bu süreçlerden bağımsız bir dizi faaliyet olarak görmek uygulama kavramının etimolojik kökeninin dahi gereğini yerine getirmemeye yol açacaktır.

İlk ortaya çıkış dönemlerinden itibaren stratejik yönetim, stratejik planlama ekseninde kavramsallaştırılmıştır. Bu doğrultuda önce bir stratejik planın formüle edilmesi ve ikinci aşama olarak bu planın uygulanması şeklinde tanımlanmıştır (Zubac vd., 2022) . Buna göre strateji uygulamayı açıkça formüle edilmiş amaçların-planların eyleme geçirildiği bilinçli bir yürütme süreci olarak ele alabiliriz. Stratejik planlamadan strateji uygulama kavramına yıllar içerisinde çeşitli aşamaların eklenmesi ile evirilen süreç Wieser vd., (2022)'nin ileri sürdüğü yapısal kontrol görüşüne göre strateji uygulama uygun bir organizasyon yapısı tasarlama, harekete geçirici bir organizasyon şeması oluşturma, organizasyon kültürü yerleştirme, izleme ve kontrol etme olarak ele alınmaktadır.

Strateji uygulama biçimleri göz önünde bulundurulduğunda Wieser vd., (2020)'ye göre iki model ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisini yöneticilerin yönlendirdiği ve organizasyonun hayata geçirdiği ve tepeden aşağı doğru bir yönetim retoriği biçimi olarak strateji uygulama olarak tanımlamışlardır. İkinci ve daha yaygın olan uygulama biçimini ise örgüt ve organizasyonun sosyal bir süreç olduğunu kabul eden bir bakış açısıdır (Weiser vd., 2020). Yukarıdan aşağı bir komuta ve kontrol tarzı yerine organizasyondaki insanlara daha fazla alan tanıyan ve karşılaştıkları durumlarda karar vermeleri için yetkilendirilmeleri ancak organizasyonun hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini yürütmesini sağlayan bu yaklaşımın daha olumlu sonuçlar vermesi beklenebilir.

Şirketlerin stratejik yönetim süreci bir bütün olarak ele alındığında beş adımdan oluşmaktadır (Hiriyappa, 2008). Hiriyappa tarafından özetlenen modele göre stratejik vizyon geliştirmek ve bu vizyona bağlı olarak şirketin gelecekteki ürün, hizmet, pazar, müşteri ve teknoloji ile ilişkisini açıklamak stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasıdır. İkinci aşama hedeflerin belirlenmesi, üçüncü aşama vizyonun gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılması için stratejinin hazırlanması, dördüncü aşama seçilen stratejinin şirket içerisinde etkin ve verimli bir şekilde uygulanması ve son aşama ise şirketin uzun vadeli yönü ve hedefleri doğrultusunda izleme, geliştirme ve düzeltici faaliyetlerin uygulanarak performans bildirimleri

doğrultusunda stratejik uygulamaya devam edilmesidir. Buradan hareketle diyebiliriz ki strateji uygulama üretken bir sosyal süreç (Mintberg & Waters, 1985) olan strateji uygulama stratejik yönetim sürecinde süregelen faaliyetler dizisi olarak kavramsallaştırılabilir. Aynı zamanda sosyal bir süreç olması nedeniyle strateji uygulama planlamanın yanı sıra yol bulma, yeni karşılaşılan durumlarla sürekli olarak başa çıkmayı ifade eder (Chia & Holt, 2009). Strateji uygulama ile ilgili bu görüşleri özetlersek strateji uygulama organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyet yürütürken değişimin devam ettiği bir süreci sürekli olarak inşa edip, istenilen kalıba yönlendirerek sürece katkı sağlamayı ifade eder. Ayrıca Stratejiyi uygulamak, bir organizasyonun çalkantılı dönemlerde düzgün işlemesine ve hayatta kalmasına yardım eden kritik bir süreçtir.

Organizasyonların stratejileri belirlenir ve uygulanırken ölçülebilir hedeflerin belirli zaman aralıklarında kontrollerini de içerir. Mankins ve Richard (2005)'e göre şirketler stratejilerinin ulaşmayı hedeflediği (vadettikleri) finansal performansın sadece %63'ünü gerçekleştirebilmektedirler. Kaplan ve Norton (2005) ise çeşitli kaynaklardan elde ettikleri raporlar ışığında strateji uygulama başarısızlık oranını %60 ile %90 arasında olduğunu belirtmişlerdir. Bahsedilen strateji ve performans farkını şirket çalışanlarının %95'inin şirket stratejilerini bilmemelerine veya belirlenen stratejiyi tam olarak anlamamalarından kaynaklandığını ifade etmektedirler. Johnson (2004)'de kurumsal stratejilerin %66'sının hiçbir zaman uygulanmadığını öne sürmüştür. Diyebiliriz ki bu örneklerde formülasyon ile uygulama arasında bir boşluk vardır ve bu kaçınılmaz olarak performansı olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanlar stratejiden habersizlerse veya şirket stratejisini anlamadıysa doğru uygulamanın gelişmesi mümkün değildir ve bu durum daha düşük finansal performansa yol açar. Bu durum sadece düşük finansal performansa değil aynı zamanda bir sonraki strateji formülasyonunu da şekillendirir ve bundan sonra oluşturulan stratejiyi de zayıflatır (Crittenden & Crittenden, 2008). Bir organizasyon bahsedilen şekilde zamanında müdahale edilmeyen ve sonu gelmeyen formülasyon-uygulama ve performans döngüsüne yakalanması durumunda hatalı faaliyet zincirine yol açacaktır.

Strateji uygulamada bahsedilen sorunları Beer & Eisenstat (2000) altı ana başlık altında toplamış ve bu sorunları strateji uygulamanın sessiz katilleri olarak kavramsallaştırmıştır. Strateji uygulamanın sessiz katilleri;

-Tepeden organizasyonun alt düzeylerine doğru uygulanan bırakınız yapsınlar tarzı üst yönetim biçimi,

-Belirsiz (açık olmayan) ve önceliklerin net ifade edilmediği strateji,

-Etkin olmayan üst yönetim takımı,

-Organizasyon içerisinde dikey iletişim zayıflığı,

-Organizasyonun fonksiyonları arasında gerçekleşen zayıf koordinasyon,

-Alt kademe yöneticilerin zayıf veya geliştirilmeyen yetersiz liderlik becerileri

Olarak tanımlamıştır. Bu katillerden kaçınma veya yönetsel taktikler kullanmak yerine bu olumsuzluklara yüzleşen organizasyonlar ve yöneticiler bu sorunların üstesinden gelebilir ve bu şekilde verimli ve yetenekli bir yapı haline gelebilirler.

Strateji kavramının ilk ortaya çıktığı zamanlardan günümüze kadar strateji ve strateji uygulama ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır ancak uygulamanın neden başarısız olmaya devam ettiğini açıklamak için hala araştırma yapılması gerekliliğine vurgu yapılmıştır (Cândido & Santos, 2015; Kaplan & Norton, 2001). Strateji formülasyonu ile strateji uygulamayı birbirinden ayırmak temel de strateji uygulama boşluğu oluşturur ve uygulama sürecini olumsuz yönde etkiler ve başarısızlıklara neden olur. Bu nedenle formülasyon ve uygulamayı birbirinden ayrılamaz bir bütünün parçaları olarak ele almak yerinde olacaktır.

2.6. Etkin Strateji Uygulama

Stratejistler, strateji uygulamanın önemini tanımlamak için güçlü bir terminoloji kullanma eğilimindedirler. Beer ve Eisenstat (2000) strateji uygulamanın önündeki engel ve bariyerlere strateji uygulama katilleri benzetmesini yaparken, sorunu tanımlama ve çözüm yollarını ise yüzleşme olarak adlandırmaktadır. Benzer şekilde Mankins ve Steele (2005)'de strateji ve performans arasındaki boşluğun kapatılmasına atıfta bulunarak ve formülasyon-uygulama-performans sürecini etkin bir şekilde yürütmek için fethetmek tabirini kullanmaktadır. Porter ve Harper (2003) gibi diğerleri ise engelleme ve müdahale etme gibi spor ifadelerini kullanmaktadır. Strateji uygulama ile ilgili kullanılan tabirler ve terminoloji, strateji uygulamayı zorlu bir süreç, meydan okuma olarak ön plana çıkarırken bir taraftan da mücadele etmeyi içinde barındırmaktadır.

Yıllar boyunca geliştirilen çeşitli strateji uygulama modellemelerinde ortak olan bir dizi strateji uygulama pratiği bulunmaktadır (Zubac vd., 2022). Strateji uygulama pratiklerinden biri organizasyonun yeni oluşturulan strateji doğrultusunda yeniden tasarlanarak yapılandırılmasıdır. Örneğin iş süreçlerini yeniden tasarlama faaliyetleri bir strateji uygulama çabası olarak organizasyonun yeniden tasarlanmasına odaklanır (Hammer & Champy, 1993).

Bu uygulama pratiğiyle birlikte gelen aktivite, insanlara hangi işi yapmaları gerektiğini ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini anlatmaktan ibarettir. İnsanlara iş tanımları ve organizasyon şemaları aracılığıyla bu anlatılmaktadır. Schatzki'nin (2002; 2019) uygulama teorisi açısından iş tanımları çoğunlukla uygulama yapısındaki kurallar kısmını ilgilendirmektedir. Aslında bir iş tanımı, birine hangi eylemlerin gerçekleştirilmesi ve yapılmaması gerektiğini söyleyen bir dizi kural, direktif ve talimattır. Bununla birlikte, genel ve pratik anlayışların yanı sıra hedeflenen uygulamaların bir anlam ifade edebilmesi için iş tanımlarına ve organizasyon şemasına yansıtılması gerekmektedir. Organizasyon şemaları belirli uygulamalardan kimin sorumlu olduğunu ve bunların nasıl bağlantılandırılacağını gösterir. Organizasyon şeması ayrıca maddi düzenlemelerin ne olduğunu da gösterir çünkü insanların işlerini yapmalarına olanak tanıyan kaynakları bilgilendirir.

Kaplan ve Norton'a (2004) göre çalışanların %95'inin şirketlerinin stratejilerinden haberdar olmadığını öne sürmüştür. Aynı şekilde Johnson (2004) de kurumsal stratejilerin %64'ünün hiçbir zaman uygulanmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlar aynı zamanda şirketlerin finansal performanslarını olumsuz etkilemiş, yapılan strateji ile gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirinden kopuk olmasına neden olmuştur. Bonoma ve Crittenden (1988) de ayrıca alışılagelmiş ve güçlü olmayan strateji uygulama biçiminin şirketlerin ilerleyen dönemlerde yapacakları strateji formülasyonunu da olumsuz etkileyeceğini öne sürmüştür. Buradan hareketle diyebiliriz ki strateji uygulamasının genel olarak ihmal edilmesi, hem mevcut uygulamada hem de gelecekteki strateji oluşturma süreçlerinde zayıf performansa yol açmakta ve zamanında müdahale edilmeyen yanlış bir formülasyon-uygulama-performans döngüsünün oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum ayrıca daha sonra da hatalı stratejilerin oluşmasına ve uygulanmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki şirketlerde onlarca yıl süren araştırma, öğretim ve danışmanlık faaliyetleri yetenekli bir organizasyonun temel yapı taşlarından biri olan strateji

uygulamanın nelerden oluştuğuna dair kapsamlı bir açıklama ortaya koyamamaktadır (Crittenden & Crittenden, 2008).

Stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda stratejinin uygulanmasına yönelik tavsiye veren hatırı sayılır miktarda araştırma bulunmaktadır. Ancak uygulamanın önündeki engeller ve bariyerler ile ilgili olarak çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmalarda da genel olarak strateji uygulamada organizasyonların zorluk yaşadığını ve stratejiyi uygulamanın güçlüğüne vurgu yapılarak, bu zorlukların stratejik kararlarda hata yapılmasına neden olduğunu belirtmiştir (Nutt, 2009). Strayeji uygulamanın önündeki engelleri tanımlayan çalışmalardan Beer ve Eisenstat (2000) strateji uygulamanın altı sessiz katilinden bahseder. Organizasyonların bu strateji uygulama katilleri ile yüzleşmekten kaçınması yerine yönetimin bu sorunlarla yüzleşerek yetenekli bir organizasyon haline geleceğini belirtmiştir. Strateji uygulamanın altı katili;

-Tepe yönetimden alt kademelere kadar bırakınız yapsınlar türü bir yönetim boşluğu olması,

-Belirsiz strateji formülasyonu ve çelişen önceliklerin olması,

-Etkin olmayan bir tepe yönetim ekibi,

-Organizasyon içerisinde özellikle dikey iletişimin zayıf olması,

-Yapılan işin sınırlarının net bir şekilde belli olmaması ve fonksiyonlar arasında zayıf koordinasyon,

-Yeterli olmayan veya geliştirilemeyen alt kademe yönetim ve liderlik becerileri (Beer & Eisenstat, 2000),

Strateji uygulamanın zorluklarına değinilen başka bir çalışmada Balogun ve Johnson (2005) organizasyon içerisindeki iş birimlerinin stratejik bağlılığının güçlüğünden söz edilmiştir. Ayrıca Labianca vd. (2001) strateji uygulama sürecinde çalışanların değişime olan direncine vurgu yaparken Hailey ve Balogun (2002) ise organizasyonda çalışanların strateji uygulama sürecine olan kayıtsızlığına vurgu yapmışlardır. Bu sorunlar da strateji uygulamanın önündeki önemli bariyerlerdir ve organizasyonel liderliğin üstesinden gelmesi gereken konulardandır. Bir çözüm yolu olarak stratejinin organizasyona açık ve anlaşılır bir şekilde benimsetilmesi ve fikir birliği sağlanması strateji uygulamayı kolaylaştırabilir. Zayıf strateji uygulama

girişimi organizasyonlara maliyet, zaman ve düşük çalışan morali açısından pahalıya mal olabilir. Üst düzey yöneticiler, çalışanların şirketlerinin stratejik yönünü anlamalarını ve stratejiyi benimsemelerini sağlamalıdır. Firmaların kaynaklarını güvence altına alma ve optimize etmede yapacağı hatalar, organizasyonun stratejiyi başarılı bir şekilde uygulamasını engelleyebilir.

Strateji uygulamanın bahsedilen bariyer/güçlükler nedeniyle uygulanamadığı hallerde strateji ne kadar güçlü olursa olsun organizasyon için bir değer oluşturmaz. Etkin strateji uygulama ilk adımda daha strateji oluşturulurken bu strateji nasıl uygulanır, bu stratejiyi uygulamak üzere neler yapılmalıdır? Sorularıyla başlamalıdır. Organizasyonlar için stratejiyi uygulamak her zaman için stratejiyi hazırlamaktan daha zordur.

Etkin strateji uygulamayla ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak organizasyonun önceliklerinin belirlenmesi, önceliklerin belirlenmesine, kaynak dağılımına, organizasyonel liderliğe, yürütme faaliyetlerine, organizasyon içerisinde iletişime, performansın takip edilmesi gibi konulara vurgu yapılmıştır. Strateji uygulama ile ilgili yapılan çalışmalarda liderlik sitili, organizasyonel yapı, insan kaynakları (Sabourin, 2015; Sorooshian vd., 2010) üst kademe yönetimin çalışan motivasyonuna (Brenes vd., 2007), organizasyonel kültüre (Kohtamäki vd., 2012) vurgu yapılmıştır. Bu kavramların strateji uygulamadaki rolüne bakacak olursak genel olarak performan üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Bonoma ve Crittenden (1988) ise uygulamanın iki ana değişkenden, organizasyonel yapı ve yönetim becerilerinden oluştuğunu öne sürmektedir. Crittenden (2008) de etkin bir strateji uygulama gerçekleştirmek için yetenekli bir organizasyona gerekli olan tüm yapısal ve yönetsel becerilerin bir arada ve kaldıraç etkisiyle kullanılması gerektiğini öne sürmektedir. Antik Yunan matematikçi Arşimet'te (M.Ö. 287-212), kaldıraçların, kişinin bir kuvvete veya dirence karşı gösterdiği çabayı artırmak için bir dayanak noktası kullanarak işi kolaylaştırdığını öne sürmüştür. Etkin bir strateji uygulama için bu kaldıraçların belirlenmesi şirketlerin uygulama sürecini etkileyebilecek güçlü ve zayıf noktaları belirlemesine olanak tanır.

Organizasyonel yapı, şirketlerin etkili bir şekilde strateji uygulayabileceği ana çerçeveyi belirler ve fonksiyonlar arasında konfigürasyonu sağlar. Yönetsel beceriler de yöneticilerin örgütün geliştirdiği yapıda gerçekleştirdikleri davranışsal faaliyetlerdir. Thompson ve diğerleri (2006)'da yönetim becerilerinin uygulama

çabasının başarılı veya başarısız başarısının temel göstergesi olarak görmektedir. Bu çalışmada da Bonoma ve Crittenden (1988); Thompson ve diğerleri (2006); Crittenden (2008) çalışmalarından hareketle etkin bir strateji uygulama için organizasyonel yapı ve yönetim becerileri ana unsur olarak ele alınmış ve sekiz uygulama aracı belirlenmiştir.

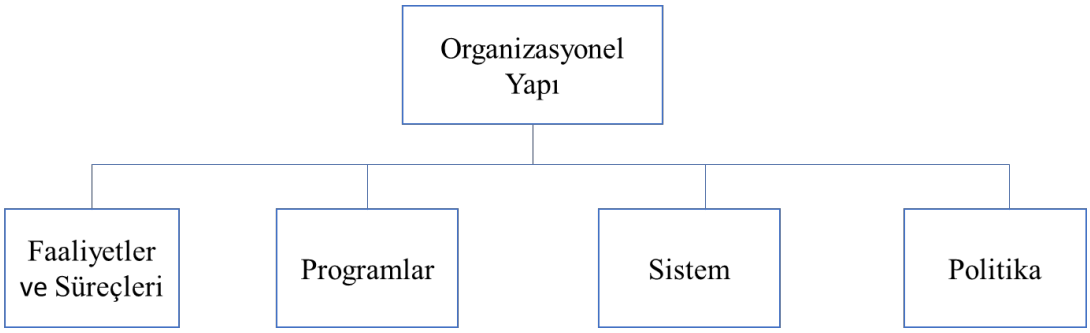
2.7. Etkin Strateji Uygulama İçin Organizasyonel Yapı Kaynakları

Organizasyonel yapı, organizasyon içinde karar alma ve uygulama süreçlerini, orgnazisyon içerisindeki iletişim biçimlerini (Nwachukwu vd., 2019), organizasyondaki fonsiyonel dağılımı ve görevlerini içerir. Pearce ve diğerleri (2011) Organizasyonel yapıyı organizasyonda görev yapan bireyler, yapılacak işler ve kaynaklar arasındaki ilişkinin resmi olarak düzenlenmesi şeklinde tanımlamıştır. Organizasyon yapısı strateji ve strateji uygulama için de önemli bir faktördür çünkü bir firma stratejisi organizasyonel yapı ile hayata geçirilebilir.

Organizasyonel yapının firma amaçlarını ve stratejik hedefleri kolaylaştırmada önemli bir işlev gördüğü ileri sürülmektedir (Robbins & DeCenzo, 2009). Firmalar belirli bir organizasyonel yapı içerisinde paydaşlara değer yaratmak amacıyla strateji uygulama çabalarını desteklecek şekilde organizasyon yapılarını oluşturabilirler. Bu organizasyonel yapı stratejiye uyarlanabilir esneklikte oluşu uygulama açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Literatürde farklı bağlamlarda organizasyon yapısı ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunurken, organizasyonel yapıyı strateji uygulamasının itici gücü olarak kullanarak performansı, strateji uygulamasına bağlamaya çalışan az sayıda çalışma bulunmaktadır (Nwachukwu, vd., 2019). Örneğin Ngugi ve diğerleri (2017) organizasyon yapısının, şirketlerinin performansını etkileyen strateji uygulamasının belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır, Sorooshian ve diğerleri (2010) yapıya özenli bir şekilde oluşturmanın performans üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Buradan hareketle diyebiliriz ki stratejinin uygulanması sırasında organizasyonel yapıya dikkat edilmesi stratejik performansı ile önemli bir ilişkiye sahip olacaktır. Organizasyonel yapı, kararlar almayı ve alınan bu kararları uygulamayı kolaylaştırarak iş performansına etki eder. Strateji uygulama kararları da bu şekilde organazyonel yapının el verdiği ölçüde alınıp uygulanacağı için, strateji uygulama performansıyla da bağlantı kurabiliriz.

Çevik ve esnek yönetim modelini benimseyen organizasyonlar daha iyi performans sonuçları elde edeceklerdir. Bu sonuç yönetim alanında organizasyonel yapıyı araştıran birçok akademisyenin yaptığı önceki çalışmayla uyumludur. Örneğin, organizasyon yapısının KOBİ'lerin performansıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu gözlemlemniştir (Okeke vd., 2016) ve organizasyonel yapının üretim performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir (Nwosu, 2015). Ayrıca organizasyon yapısının pazarlama şirketlerinin pazar payı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu belirtirken (Akinyele, 2011), yapıya gösterilen ilginin KOBİ'ler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu gözlemlemiştir (Sorooshian vd., 2010). Robbin ve DeCenzo (2005) ise organizasyon yapısının firmaların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlayan önemli bir faktör olduğu sonucuna varmıştır. Etkin bir şekilde strateji uygulamak için gerekli olan organizasyonel yapıya ait kaynaklar aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 1. Organizasyonel Yapıya Ait Kaynaklar



2.7.1. Faaliyetler ve İş Süreçleri

Organizasyon içerisinde fonksiyonel entragrasyonun sağlanması, tüm fonksiyonların aynı amaç doğrultusunda iş birliği içinde olmasını ifade eden etkin bir strateji uygulama aracıdır. Strateji uygulama süreci organizasyonun bütününü ilgilendiren ve tüm fonksiyon ve aktörelerin katkı sağlaması gereken bir süreçtir. Johnson ve diğerleri 2020 organizasyon içerisindeki strateji hiyerarşisini üçe ayırmıştır. Bunlar kurumsal strateji, iş stratejisi ve işlevsel stratejidir. Etkin strateji uygulaması, uygulanacak stratejinin ve strateji düzeyinin de olduğundan bağımsız olarak, bir organizasyonun işgücünün her üyesinin girdisini ve işbirliğini gerektirir. Critenden (2008) de strateji süreçlerini derinlemesine yürüttüğü şirketlerde fonksiyonlar arası

bağın güçlü olmayışını, üretim ve pazarlama süreçlerinin kopukluğunu ve hatta birbirlerini anlamamalarını gözler önüne sermektedir. Buradan hareketle diyebiliriz ki organizasyonun tüm birimleri ve tüm iş süreçleri birbirlerini tamamlayacak şekilde aynı hedef doğrultusunda hareket ettikleri sürece organizasyonlar etkin bir şekilde strateji uygulama sürecini yerine getirebileceklerdir. Strateji uygulamasının ana hedefi, şirketin günlük karar alma sürecinin bir parçası olarak stratejiyi hayata geçirmek (Mišanková & Kočišová, 2014) olduğuna göre günlük kararların organizasyonun yürüttüğü faaliyerler ve iş süreçleri aracılığıtla stratejiyi hayata geçirmesini bekleyebiliriz.

2.7.2. Programlar

Organizasyonda kurumsal öğrenme ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinin ön planda olduğu kalite geliştirmeyi kapsayan şekilde tasarlanmalıdır. Florida ve Goodnight (2005), bir şirketin en önemli varlığının ham maddeleri, taşıma sistemleri veya politik nüfuzu olmadığını bir şirketin en önemli varlığının kreatif sermayesi, yani firmadaki kreatif düşünürler olduğunu öne sürmektedir. Uygulama perspektifinden bu düşünceye bakacak olursak organizasyon bünyesinde var olan bu kişiler ve kreatif sermayeden istifade düzeyi stratejiyi ve uygulamayı etkileyecektir. Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için iç süreçler, sistemler, insanlar ve çevre dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir (Radomska, 2014). Stratejinin etkin bir şekilde uygulanması için stratejik plan geliştiren kuruluşların, bunları uygulamak için organizasyonel hedefleriyle uyumlu öğrenme, iyileştirme, kalite gibi konularda hedefe ulaştıracak programlar oluşturması yerinde olacaktır.

2.7.3. Sistem

Organizasyonu strateji uygulama hedeflerine götürecek stratejik destek sisteminin kurulmasını ifade eder. Bilgi teknolojisi yatırımlarını başarıyla yürüten şirketler rakiplerine göre %40 daha yüksek getiri elde ederler (Ross & Weill, 2002). Stratejik destek sistemleri esas olarak müşteriler, insan kaynakları, gelirler ve maliyetler ile envanter - siparişin yerine getirilmesi ile ilgili hem niteliksel hem de niceliksel verilere zamanında erişimi sağlar (Crittenden, 2008). Organizasyonlarda stratejik olarak, neye ne kadar harcama yapılacağı, hangi iş sürecinin destekleneceği ve şirket genelinde veya birim genelinde hangi yeteneklere ihtiyaç duyulduğu konusunda sürekli kararlar alınmaktadır. Organizasyonlar tarafından geliştirilen bu sistemler de

karar alma sürecini kolaylaştıracak, organizasyonun bütününü görmeye yarayacak şekilde veri sağlamaları yönüyle uygulama açısından önem arz etmektedir.

2.7.4. Politika

Stratejiyi uygulama hedefine ulaştıracak politikaların oluşturulmasını kapsamaktadır. Strateji hiyerarşisinin üçüncü adımını oluşturan politikalar organizasyon içerisindeki birimlerin strateji uygulama doğrultusunda tasarlanmasını ve şekillendirilmesini gerçekleştirmek üzere oluşturulmalıdır. Günlük veya kısa vadeli karar ve eylemleri içeren politikalar birimler arasında tutarlılığı güçlendirecek ve ana hedefe ulaştıracak şekilde oluşturulmalıdır. Organizasyonlar, strateji uygulamayı gerçekleştirmek için kılavuzlara, kurallara ve prosedürlere ihtiyaç duyar. Şirketler tekrar eden sorunları çözmek, yönetim faaliyetlerine rehberlik etmek ve etkin bir şekilde strateji uygulamak için de politikaları kullanırlar. Organizasyonel politikaların, şirket faaliyetlerini belirtilen hedeflere ulaşmaya yönlendirmek için oluşturulan ilkeler olduğunu öne sürebiliriz. Politikalar bir organizasyondaki departmanların hem kendi içlerinde hem de diğer departmanlarla arasında tutarlılık olmasını ve birbirleriyle koordine bir şekilde faaliyet göstermelerine olanak tanır (David, 2011). Politikalar organizasyonların karar alma ve etkin strateji uygulama çabalarını kolaylaştırabilir.

Politikalar, organizasyondaki bireyler tarafından alınabilecek veya alınamayacak kararları belirler, bu kararlara kısıtlama ve sınır koyarak organizasyonel ilkelerin dışında karar alınmasının önüne geçer. Ayrıca örgütsel politikalar yönetimin organizasyon üzerindeki kontrol ve koordinasyonunu destekleyerek yönetsel karar alma süreçlerini hızlandırır. İnsan kaynakları, finans, pazarlama gibi fonksiyonel alanlarda rehberler ve kurallar oluşturmak, firmaların daha etkin strateji uygulamalarına ve stratejik performanslarını geliştirmelerine olanak sağlayabilir. Politika ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan Kim ve Lee (2012) insan kaynakları politikaları ile organizasyonel performans arasında pozitif ilişki olduğunu öne sürerken, Salawu ve diğerleri (2012) de mali politikalar (Salawu vd., 2012; Akhigbe & Madura, 2008; Bokpin & Abor, 2009) ve organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Kurumsal politikalar stratejinin uygulanması sırasında, yönetsel düşünceye ve karar almaya rehberlik edecek şekilde oluşturulur. Organizasyon politikaları, yönetimin çalışanlardan beklentilerini iletir. Organizasyonlar, strateji uygulama girişimlerini desteklemek için

mevcut iş faaliyetleriyle ilgili güçlü politikalar geliştirdikleri zaman daha iyi performans gösterebilirler. Daha iyi performans gösterilebilmesi için de üst yönetimin, organizasyonun strateji uygulama çabalarını desteklemek için güncel politikaları resmi olarak geliştirilmesi ve organizasyon içerisinde bu politikaları uygulamaya özen göstermesi durumunda başarılabilir.

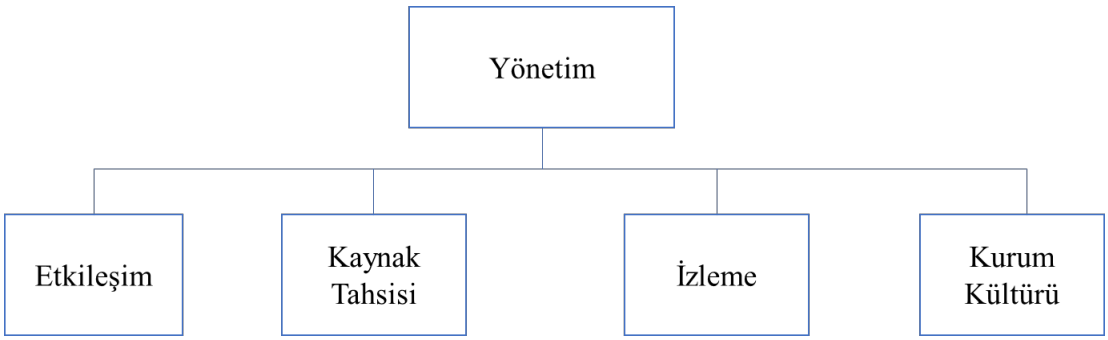
2.8. Etkin Strateji Uygulama İçin Gerekli Olan Yönetsel Kaynaklar

Organizasyon içerisindeki insanlar, bir stratejiyi uygulamaya koymadıkça yâda uygulama için istekli olmadıkça strateji ne kadar iyi formüle edilmiş olursa olsun o strateji etkisizdir. Strateji uygulamanın önündeki engellerde değinilen strateji uygulamaya olan bağlılık eksikliği genellikle organizasyonun orta ve alt kademelerinde görülür. Stratejiye bağlı olma başka bir deyişle stratejiyi uygulama için çaba gösterme isteği geliştirilmesinde kritik olan husus ekip yöneticileridir (Ateş vd., 2020). Wooldridge ve diğerleri (2008) stratejinin iletilmesi ve açıklığa kavuşrutulmasının yani organizasyonun stratejik bilinç ve bağlılığa sahip olmasından orta ve alt kademe yöneticilerin sorumlu olduğunu öne sürmüştür. Buradan hareketle diyebiliriz ki tepe yönetimin stratejik yönü belirleme, strateji formülasyonu gibi sorumluluklarının yanı sıra orta ve alt kademe yöneticilere bu stratejileri iletmek, onları da sürece katarak strateji uygulamanın işlerliğini arttırmak sorumlulukları bulunmaktadır. Bu nedenle organizasyonun liderlerinin vizyonerliği çalışanları hedefler doğrultusunda yöneltmek ve çaba göstermeye sevk etmek için anahtar bir rol oynar (Griffin vd., 2010). Tam olarak bu noktada liderlik doğrudan stratejil bağlılığın oluşturulması ile ilgilidir çünkü liderlik stratejik bir vizyonun takibini (Ateş vd., 2020) ve organizasyonu bu yönde mıtive etmeye odaklanmıştır.

Stratejiye liderlik eden üz düzey yönetim ekibinin organizasyonun bütününü sürece katabilmesi ve organizasyona stratejiyi benimsetmesi uygulama açısından önem arz etmektedir. Yapılan çalışmakarda ise genellikle üst düzey yöneticilerle ekip yöneticilerinin (orta alt kademe yöneticiler) farklı strateji görüşlerine sahip oldukları vurgulanmıştır (Wooldridge vd., 2008). Hatta bazı araştırmalar tepe yönetim ile orta alt düzey yönetim arasındaki görüş farklılıkları yöneticilerin strateji uygulamalarını rayından çıkaracak çabalara yol açtığını belirtmiştir (Balogun & Johnson, 2005). Bu nedenle, ekip yöneticilerinin organizasyonun stratejisine ve stratejinin uygulnamasına ilişkin anlayışlarında üst yönetimle (CEO) ne ölçüde uyumlu

olduklarını dikkate almadan, organizasyon içersininde bulunan bireyleri organizasyonel stratejiye bağlayacağını varsayamayız. Üst kademe yönetim ile orta-alt kademe yönetim arasında stratejik fikir birliği ve stratejik bağlılık ilişkisini inceleyen Ateş vd. 2020'ye göre üst yönetim ile ekip yöneticisinin uyumlu olduğu ölçüde organizasyondaki bireyler arasında stratejik bağlılık arasında doğru ilişki vardır. Üst yönetim ile düşük uyum olması durumunda ise ekip yöneticisi ve insanların stratejik bağlılığının düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Şekil 2. Yönetsel Kaynaklar



2.8.1. Etkileşim

Stratejik liderliğin, organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirecek şekilde yönetim kademesi ile organizasyon içerisindeki bireyler ile yöneticilerin etkileşimini kapsar. Yöneticilerin temel sorumlulukları arasında yönlendirme, koruma, yöneltme, çatışmaları yönetme ve normları şekillendirme yer almaktadır (Heifetz & Laurie, 2001). Tüm kurumsal hikâyelerin derinlemesine incelenmesi, stratejik liderliğin, ister göze çarpan olsun ister olmasın, yetenekli bir organizasyon oluşturmak için kritik bir uygulama aracı olduğunu göstermektedir (Crittenden, 2008). Etkin strateji uygulama açısından bakacak olursak liderler, strateji formülasyonunun büyük oranda belirleyicisi, uygulamayı yönlendiren, yöneten kişiler olması bakımından önem arz etmektedir. Dolayısıyla strateji uygulama sırasında firmaların iç kaynaklarını ve yeteneklerini stratejik hedefleri doğrultusunda kullanması, iyi bir performans elde edilmesine olanak sağlar. Etkin bir stratejinin uygulanması için yöneticilerin disiplinli, çalışkan olmasının yanı sıra kuracakları etkileşimle firmanın en önemli iç

kaynaklarından olan çalışanları da motive etmesi ve çalışanlarda stratejik bağlılık oluşturması gerekmektedir.

Tepe yönetiminstrateji belirleme, uygulamaya koyma gibi görevlerinin yanı sıra tüm organizasyona stratejiyi açıklama, bilinçlendirme ve stratejik bağlılık oluşturma sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu sorumluluğu da orta ve alt kademe yönetimle iş birliği ve etkileşim ile gerçekleştirebilirler. Ateş ve diğerleri (2020)'ye göre organizasyonun iç kaynağı olan insan gücünü strateji uygulamaya olan varsa direnişi veya kayıtsızlığını çözmenin ve stratejik bilinç ve bağlılık oluşturmanın kritik faktörü orta ve alt kademe yöneticilerin faaliyetleridir. Orta ve alt kademe yöneticiler, stratejiyi günlük operasyonlar bağlamında yorumlayarak, stratejiyi uygulamak için gerekli eylemleri belirlerler (Wooldridge vd., 2008). Bir başka ifade ile stratejinin altında yatan temel mantığı astlarına iletip ve stratejiyi açıklığa kavuşturlar. Bu konuda yapılan araştırmarda genel olarak strateji uygulama sürecinde organizasyon genelinde liderlik gerektirdiğini kabul edilmiştir (Ateş vd., 2020; O'Reilly vd., 2010; Wooldridge vd., 2008). Ayrıca yapılan bir başka çalışmada etkin strateji uygulamasında stratejik fikir birliğinin merkezi rolünü desteklenmektedir (Kellermanns vd., 2011).

Etkin strateji uygulama sürecinde organizasyon içerisinde hem stratejik bilincin oluşması hem de stratejik bağlılığın oluşması bütün yönetim kademelerinin insan kaynağı ile kurduğu etkileşim ile ilişkildir. Aynı zamanda strateji sürecine kayıtsızlık, direnç veya yeterli çabanın gösterilmemesi gibi durumlar da yine yöneticilerin etkileşim aracılığıyla etkisi azaltılabilir veya ortadan kaldırılabilir. Dolayısıyla etkin strateji uygulama sürecinde yönetim ve insan kaynağına odaklanmak organizasyonlar açısından yerinde olacaktır.

2.8.2. Kaynak Tahsisi

Yönetimin elindeki organizasyona ait kaynakları ne zaman, hangi miktarda ve nereye tahsis edilmesi gerektiğini belirleme aracıdır. Kaynak temelli teoriye de katkıda bulunanlardan Collis ve Montgomery (1999) bir şirketin sahip olduğu finansal kaynaklara ek olarak fiziksel sermaye (fabrika, donanım, coğrafi konum ve hammaddelere erişim), insan sermayesi (eğitim, deneyim, yargı, zekâ, ilişkiler ve yöneticiler ve yöneticilerin ön görüsü) organizasyonel sermaye (resmi raporlama sistemleri, firma içindeki resmi olmayan ilişkiler ve firma ile dış çevresi arasındaki

ilişkiler) gibi kaynaklara da sahip olduğunu belirterek kaynakları bu dört başlık altında sınıflandırmıştır. Strateji uygulama açısından organizasyonun sahip olduğu tüm kaynak biçimleri organizasyonu stratejik hedeflerine ulaştıracak şekilde tahsis edilirse stratejinin gerçekleştirilmesine daha fazla yaklaşılacaktır.

Organizasyonlar strateji uygulama sürecini elindeki kaynaklarla etkin bir şekilde yürütebilirler. Mevcutta bulunan finansal, insan ve fiziksel kaynakları ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda yönlendirebildiği ölçüde stratejilerinde başarılı olacaktır. Örneğin sürdürülebilir büyüme, performans ve inovasyon faaliyetlerinin geliştirilmesi için finansal kaynaklara erişim gereklidir. Bu nedenle rekabetçi ve dinamik bir iş ortamında ayakta kalabilmek için firmaların en uygun finansman kararlarını alması sürdürülebilir bir şekilde bu kaynağı tahsis etmesi firmanın lehine olacaktır. Kaynak tahsisi ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu destekleyen çalışmalardan (Clarke & Dyna Seng, 2011) entelektüel sermaye (insan kaynağı) ile firma performansı arasında pozitif ilişki olduğunu öne sürmüştür. Othman ve diğerleri (2015) ise firmaların sahip olduğu finansal veya fiziksel varlıkların, rekabet avantajı için yüksek değer üretebileceğini ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceğini ileri sürmektedir. Buradan hareketle firmalar tehditleri etkisiz hale getirmek için kaynakları belirlemeye ve kullanmaya odaklanmalısı yerinde olacaktır. Ayrıca doğru yapılan kaynak tahsisi ve planlaması başarılı stratejilerin uygulanmasına olumlu katkıda bulunarak stratejik performansı artırdığını ileri sürebiliriz.

2.8.3. İzleme

Organizasyonu, faaliyet gösteren insan kaynağını, süreçleri, politika ve prosedürleri strateji uygulama hedefleri doğrultusunda gözlemlemeyi içeren uygulama aracıdır. Crittenden (2008) izleme konusunda ödül sistemlerini strateji uygulama açısından olumlu sonuçlar doğuracağını öne sürmektedir. Byrnes (2006) ise motivasyona vurgu yaparak ödül sistemlerini parasal (maaş artışları, performans primleri, hisse senedi opsiyonları, emeklilik paketleri, promosyonlar ve çeşitli ikramiyeler) ve parasal olmayan teşvikler (övgü, yapıcı eleştiri, görünür tanınma, ilginç görevler, iş sorumluluğu ve iş güvencesi) olarak ikiye ayırmıştır.

Herhangi bir izleme faaliyetini strateji uygulama bağlamında ele aldığımızda Nwachukwu (2019) temel olarak merkezi aktör olan bireylerle başlanması

gerektiğini özellikle onların temel doğasını, seçimlerini, yeteneklerini, eğilimlerini, heterojenliğini anlamanın yerinde olacağını öne sürmektedir. Organizasyonların temelini oluşturan insan kaynağını, süreçleri, politika ve prosedürleri ayrı ayrı fakat aynı hedef doğrultusunda izlemek(yönlendirmek) strateji uygulamaya olumlu katkılar sunacaktır. Yeterli beceri gelişimi, güçlü politikalar, prosedürler, rekabetçi ödül sistemleri ve üst yönetim desteği olduğunda daha iyi sonuçlar elde edilebilir.

2.8.4. Kurum Kültürünü Organize Etmek, Şekillendirmek

Organizasyon kültürünü stratejik olarak şekillendirme aracıdır. Chatman ve Cha (2003) kültürün strateji uygulamasıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ileri sürmekte ve kültürü, paylaşılan değerler (neyin önemli olduğunu tanımlayan) ve normlardan (uygun tutum ve davranışları tanımlayan) oluşan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Organizasyon kültürü her şirkete özel olmakla birlikte, kurum kültürünü şekillendirmek içerikte açıklık, yapıda tutarlılık ve kapsam açısından kapsamlılık gerektirir. Kurum kültürü, tüm şirketlerde benzersiz bir özellik olmasına rağmen, aynı zamanda yöneticiler için güçlü bir uygulama aracı olduğunu ve yönetimin karar alma sürecine yansıdığını öne sürebiliriz. Organizasyon kültürünün, strateji uygulama başarısının yönetim ve çalışanların oluşturdukları organizasyon içerisindeki kültürle ilişkili olduğu öne sürülmüştür (Mišanková & Kočišová, 2014).

Stratejinin uygulanması, organizasyon genelindeki tüm bireylerin kararlılığını gerektirir (Noble, 1999). Etkin strateji uygulama için de organizasyon içerisinde stratejiye yönelik paylaşılan gönüllü çaba, işbirliği ve destek gerekmektedir. Çalışanlar stratejiye kendilerini adadıklarında, çabalarının organizasyonun başarılı strateji uygulamasının ayrılmaz bir parçası olduğunun farkına varırlar. Ekstra rol davranışları sergilerler, başkalarıyla işbirliği içinde çalışırlar ve yalnızca kendi çıkarlarına hizmet eden davranışlara daha az eğilimlidir (Ateş vd., 2020). Dolayısıyla bu durum stratejinin uygulanmasına yönelik olumlu bir tutumun ötesine geçerek kurum kültürü haline gelir.

Bu çalışmada ele alınan strateji uygulama sürecini güçlendiren ve etkin bir strateji uygulama süreci sunan dördü yapısal ve diğer dördü de yönetim becerilerinden oluşan sekiz araç bir nevi kaldıraç etkisiyle organizasyonlara daha fazla katkı sunacaktır. Şirketlerin yönetim kademelerinin bu araçlarının her birinin şirketin güçlü ve zayıf yönleriyle olan ilişkisini derinlemesine bilmesi ve anlaması yerinde

olacaktır. Yönetim kademesinin bu araçları strateji uygulama bağlamında anlaması bu araçlardan zayıf olanının formulasyon-uygulama-performans döngüsünü olumsuz etkilemesini engellemeye yardımcı olacaktır. Aynı zamanda içlerinden aksayan veya yeteri kadar verim alınamayan aracı diğerleri aracılığıyla destekleme ve telafi imkânı da sunar. Yetenekli bir organizasyon oluşturmak, mutlaka sekiz kaldıracın tamamının eşit şekilde kullanılmasını gerektirmese de, yetenekli bir organizasyon ve etkin bir strateji uygulama süreci için bu araçların doğru miktarda kullanımı gereklidir.

Stratejinin uygulanması organizasyonların içinde bulunduğu şimdiki anından ziyade geleceğiyle daha fazla ilgilidir. Bir müttefik olarak uygulama süreci (Crittenden 2008), formülasyon süreciyle eş zamanlı ve iş birliği içerisinde çalışır. Bu tür bir işbirliği, bir şirketin performansını olumlu yönde etkileyecek stratejiler geliştirmesine olanak sağlar. İyi formüle edilmiş ve uygun bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması, bir şirketin zaman içinde giderek daha iyi hale gelmesini, dolayısıyla iyi bir misyon, iyi planlama ve genel kurumsal başarı şeklindeki uzun vadeli vizyonuna ulaşmasını sağlayacaktır.

2.9. Strateji Odaklılık

İşletmelerin nasıl yönetilecekleri yüksek performans göstermek ve gösterdikleri yüksek performansı sürdürülebilir hale getirmek adına işletmeye en uygun yönetim biçimini oluşturmak için uyguladığı geniş kapsamlı stratejik seçimleri ve stratejik yönelimlerini temsil eden stratejik yönelimleri (odakları) tarafından şekillenir. Söz konusu stratejik yönelimler bazı çalışmalarda girişim odaklılık (Zehir vd., 2015), market odaklılık, öğrenme odaklılık (Özşahin vd., 2011) teknoloji odaklılık, öğrenme odaklılık (Grinstein, 2008) olarak ele alınmıştır. Literatürü incelediğimizde market, teknoloji, öğrenme ve girişim odaklılık gibi konularla başka değişkenleri inceleyen çok sayıda çalışma olmasına rağmen (Spanjol vd., 2012) stratejik odaklılık ile strateji uygulama arasındaki ilişki araştırılmaya muhtaçtır. Bu eksikliği gidermek amacıyla bu araştırmanın konusunu da stratejik odaklılık ile strateji uygulama arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Ürün ve hizmet üreten işletmelerde üretim ve inovasyonla alakalı olarak en yaygın ve geçerli stratejik yönelim biçimlerini seçmek ve biçimlendirmek amacıyla kökeni Hebb (1966)'ya dayanan S-O-R (stimulus-organism-response) çerçevesi kullanılmıştır. Bu çerçevede stratejik odaklılık üç ana unsurdan oluşmaktadır ve bunlar; organizasyonların müşteri odaklılıkları, rakip odaklılıkları ve

teknoloji odaklılıklarından oluşmaktadır. Ayrıca Gatignon ve Xuereb (1997) de strateji odaklılığı müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık olmak üzere temel bileşen üzerinden ele almıştır.

Bir organizasyonun stratejik odağı, firmaların rekabet ettiği pazarda sürdürülebilir üstün performans göstermek için gerekli faaliyetleri gerçekleştirerek stratejik yönlerini yansıtırlar (Narver & Slater 1990). Firmanın pazara sunduğu yeni ürünlerin başarı veya başarısızlığını belirleyen faktörler listesinden hareketle Spanjol ve diğerleri (2012) üç ana stratejik yönelim (odak) tanımlanabileceğini öne sürmüştür. Bunlar;

-Firmanın tüketici odaklılığı (yönelimi),

-Rekabet odaklılığı (genellikle pazar yönelimi adı altında ele alınır),

-Firmanın teknoloji odaklılığı

S-O-R (stimulus-organism-response) teorik çerçevesini açmak gerekirse organizasyonların stratejik yönelim birleşenlerinin müşteriler, rakipler ve teknoloji ile birden fazla pazar unsuru ile temsil edildiğini öne sürülmektedir (Spanjol vd., 2012). Özünde benzer çevrelerde faaliyet gösteren rakip organizasyonların uygulamayı tercih ettikleri müşteri, rakip ve teknolojik yönelimlerle şekillendirdikleri stratejik duruşlarıyla birbirlerinden ayrışırlar. Aynı sektörde faaliyet gösteren her ikisi de güçlü bir müşteri odaklılığa sahip olsa ve müşterilerin aynı beklentilerine odaklansa dahi müşterilerinden aldıkları geri bildirimleri nasıl yorumladıkları ve üretim sürecinde nasıl işlediklerine bağlı olarak firmalar farklı üretim stratejileri geliştirirler. Bu farklı yorumlama ve farklı üretim süreçleri neticesinde farklı ürün ve hizmet üretimi olarak ortaya çıkmaktadır.

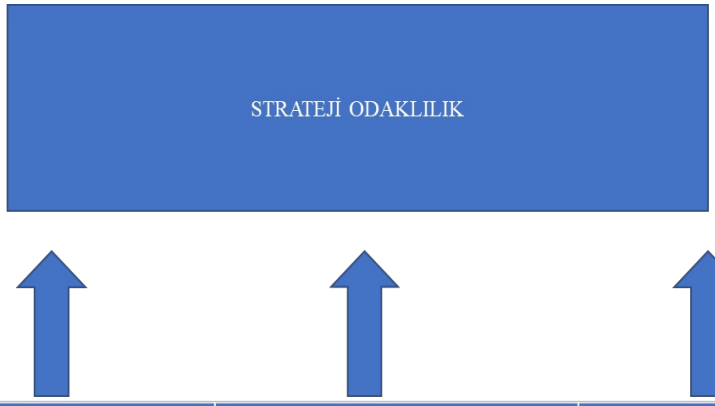
Stratejik odaklılığı firmaların pazar unsurlarına (pazar, rakip ve teknoloji) dayanan bilgileri organizasyon içerisinde toplama, elde edilen verileri yorumlama ve organizasyonun bütününe yayarak ürün ve hizmete dönüştürmesi olarak tanımlayabiliriz. Strateji odaklılıkta ön plana çıkan pazar (market) unsurlarından müşteri odaklılık; tüketicilerin ihtiyaçlarını belirleme, analiz etme, anlama ve yanıtlama (müşteriler için ideal ürün ve hizmet üretimi) yeteneği ve isteğidir (Gatignon & Xuereb, 1997). Rakip odaklılık rakipleri tanımlama, analiz etme ve rakiplerinin eylemlerine yanıt vermek olarak tanımlanmıştır. Genellikle organizasyonlar tarafından göz ardı edilen (Yadav vd., 2007) üçüncü Pazar unsuru

olarak tanımlanan teknoloji odaklılık ise organizasyonun sağlam ve dayanıklı bir teknolojik alt yapıya sahip olma yeteneği ve isteği olarak tanımlanmıştır (Gatignon & Xuereb, 1997). Teknoloji odaklılık aynı zamanda organizasyonlar için inovasyonunda merkezinde yer alan kritik bir unsurudur (Srinivasan, 2008). Günümüz teknoloji dünyasında sürekli meydana gelen gelişmeler nedeniyle, firmalar ortaya çıkan teknolojik gelişmeleri yakalayamama veya adapte olamama gibi tehditlerle başa çıkmak durumundadırlar. Ayrıca odaklanılması gereken bir diğer unsur da bu gelişmlerin oluşturduğu fırsatlardan yararlanmak için stratejiler geliştirmektir.

Pazar, rakip ve teknoloji odaklılık günümüzde inovasyon, yeni ürün geliştirme, pazarlama başarısı gibi konularda hem mal üreten firmalara hem de hizmet üreten firmalara rekabet üstünlüğü sağlamada yardımcı olmaktadır. Şöyle ki Grinstein'e (2008) göre müşteri odaklılık ile inovasyon ve yeni ürün geliştirme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Henard ve Szymanski (2001) ise hizmet firmalarında müşteri odaklılığın pazarlama sinerjisi oluşturmada güçlü pozitif etkileri olduğunu öne sürmüştür. Lukas ve Ferrell (2000) rakip odaklılığın inovasyona direkt etkisi olmadığını belirtse de Grinstein (2008) rakip odaklılığın inavasyon çıktılarını arttırdığını öne sürmektedir. Henard ve Szymanski (2001) ve Montoya-Weiss ve Calantone (1994) ise teknoloji odaklılık ve yetkinliğin yeni ürün geliştirmede kritik faktör olduğunu öne sürmüştür. Buradan hareketle diyebiliriz ki strateji odaklılık ürün ve hizmet üreten şirketlere pazarda gelecekte oluşabilecek eğilim ve talepler için dikkat gösterme ve katılım sağlamanın önünü açmaktadır.

Stratejik odaklılıkla ilgili yapılan çalışmalardan (Hult vd., 2005) strateji odaklılığın değerini, performansı doğrudan arttıran bir kaldıraç değil de bir dizi stratejik yetenekten oluşan bu stratejik varlıkların performans ve rekabet avantajı elde etmek için firmada nasıl konumlandırıldığı şeklinde ölçmektedir. Bu çalışmada da strateji uygulama kaldıraçları yönetsel ve yapısal olmak üzere ele alınmış olup, strateji odaklılı strateji odaklılıkla yani müşteri, rakip ve teknoloji odaklılıkla performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

Şekil 3. Strateji Odaklılık



Müşteri Odaklılık	Rakip Odaklılık	Teknoloji Odaklılık
İhtiyaçları belirleme, analiz etme, yanıtlama	Rakipleri yenmek	Teknolojideki yeniliklerin takibi
Üstün değer	Rakiplerin strateji kaynak ve yeteneklerini bilmek	Yeni teknolojileri kullanma ve adaptasyon
Stratejik duruş	Rakiplerin güçlü yönlerini yakalamak ve geçmek	Mevcut ve potansiyel teknolojileri geliştirme
Potansiyel müşteri	Rakip faaliyetlerine cevap vermek	Yeni ürün geliştirme
Müşteri çıkarlarını ön planda tutmak	Rakipleri (sektörü) şekillendirmeye yönelik faaliyetler	Teknolojik alt yapı

2.9.1. Müşteri Odaklılık

Strateji odaklılığın bir bileşeni olan müşteri odaklılık kavramını Drucker'ın (1954) üretim veya hizmet fark etmeksizin her işletmenin amacının müşteriye sahip olmak/oluşturmak tanımına dayandırabiliriz. Bir ticari faaliyetten söz edebilmemiz için ürün ve müşteri olması gerekmektedir. Günümüzün baş döndürücü gelişmelerine tanık olduğumuz iş dünyasında müşteri oluşturmak ve bu müşterileri elde tutmak işletmeler için önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmeler sadece pazarlama aşamasında değil ürün tasarımından itibaren müşteri odaklılığa yönelim göstermektedir.

Pazarlama stratejisinin de konusunu oluşturan müşteri odaklılığı Narver ve Slater (1990) bir işletmenin müşterileri için sürekli olarak üstün değer yaratması olarak tanımlamıştır. Müşteri odaklılık, bir organizasyon için önemli bir stratejik yönelimdir

(Gatignon & Xuereb, 1997; Wang vd., 2015; Zhou vd., 2005). Bir kuruluşun müşterilerine karşı stratejik duruşunu temsil eder (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Uygulamada müşteri odaklılık, bilgi üretimi ve dağıtımı ile mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve tercihlerine uygun yanıtlarla ilgili tüm faaliyetleri içerir (Kohli & Jaworski, 1990). Müşteri odaklılık aynı zamanda müşterilerin çıkarlarını ön planda tutan bir pazarlama konseptine dayanmaktadır (Han vd., 1998). Müşteri odaklılık ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi Deshpande ve diğerleri (1993) Firmanın rekabet gücünün merkezi/kalbi olarak tanımlamıştır. Day ve Wensley (1988) ise müşteri odaklılığın strateji uygulamadaki rolünü; iş stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasının merkezi olduğunu öne sürmüştür. Bazı çalışmalarda da müşteri odaklılık, pazar odaklılıkla eş anlamlı kullanılmış ve bu kavramları birbirinin yerine kullanılmıştır (Berthon vd., 2004; Deshpande vd., 1993; Hartline vd., 2000). Pazarlama odaklılığın geleneksel vurgusu, müşteri odaklı, tüketici ihtiyaçlarına odaklanan ve müşteri memnuniyeti yaratarak kar elde etmektir (Kotler & Armstrong, 1994).

Michael Porter'a (1985) göre rekabet avantajı temelde bir firmanın müşterileri için yaratabileceği değerden oluşur. Bu görüş aynı zamanda daha önce bahsedilen S-O-R perspektifine dayandırılan görüşü de destekler niteliktedir. Ayrıca firmaların müşterileri stratejik yönelim olarak ön plana alması firmalara rekabet avantajı sağlamaktadır (Noble vd. 2002). Şirketler, müşterilerin belirgin ihtiyaçlarına olduğu kadar gizli ve gelecekteki ihtiyaçlarına da sürekli çözümler sunarak üstün müşteri değeri yaratır (Blocker vd., 2011). İşte bu nedenle stratejistlerin organizasyonlara müşteri odaklılığı tavsiye ettiğini öne sürebiliriz. Müşteri odaklı firmalar, müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi üretir ve paylaşır ve bu ihtiyaçları karşılamak için koordineli faaliyetler gerçekleştirir. Strateji odaklı firmalarda yatay ve dikey düzlemde eş güdümlü şekilde yürütülen koordineli faaliyetlerin belirli bir strateji doğrultusunda gerçekleştirildiğini öne sürebiliriz.

Müşteri odaklılık ile şirket performansı arasında ilişkiyi araştıran (Narver & Slater 199; Slater & Narver, 1994; Cooper, 1994) çalışmalarda müşteri odaklılığın performansın önemli göstergeleri arasında olduğuna dair önemli bulgular öne sürülmüştür. Müşteri odaklılık, yeni hizmetler veya ürün geliştirme için yetenekleri veya kaynakları geliştiren stratejik eylemlere yol açabilir ve bu da inovasyona yol

açabilir (Wang vd.,2016). Ayrıca Wang ve diğerleri (2016) müşteri odaklılığın firmaların yenilik performansı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu öne sürmüştür. Müşteri odaklılığın hem imalat firmalarında hem de hizmet firmalarında inovasyon üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu bulgusu, geçmiş araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Atuahene-Gima, 1996; Grinstein, 2008; Hult vd., 2004). Müşteriye yakın olmak, bir firmanın yenilikçiliğini ve rekabet avantajını artırabilir (Adams vd., 1998). Bu bağlamda Keskin (2006) firma yenilikçiliğinin firma performansını olumlu yönde etkilediğini ve öğrenme odaklılığının da firma yenilikçiliğini olumlu yönde etkilediğini öne sürmüştür. Firma pazar odaklılığının firma öğrenme odaklılığını olumlu yönde etkilediğini ve firma öğrenme odaklılığının firma pazar odaklılığı ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi aracılık ettiğini, böylece firma performansını dolaylı olarak etkilediğini belirtmiştir.

Müşteri odaklılık, hem üretim hem de hizmet yeniliği için kritik olarak görülse de, bazı akademisyenler, müşteri odaklılığın, somut ürün firmalarından ziyade hizmet firmalarında daha önemli bir rol oynadığını tartışmışlardır (Alam ve Perry, 2002; Hartline vd., 2000). Zehir ve diğerleri (2015) de inovasyon yeteneğinin firmanın pazar odaklılığı ile performans arasında aracı rolü olduğunu belirtmiştir. Ayrıca çalışanın müşteri odaklılık düzeyi, hizmet firmasının ekonomik başarısı için önemli bir etken olarak kabul edilebilir (Hennig Thurau, 2004; Sergeant & Frenkel, 2000). Müşterilerle direkt iletişim sağlayan firma personeli müşteri beklentisinin oluşturulmasında, yönetilmesinde, kontrol edilmesinde ve alınan ürün/hizmetin değerlendirilmesinde büyük etkiye sahiptir. Hennig Thurau'ya (2004) göre hizmet sektöründe müşterilerin bir hizmetin kalitesini değerlendirirken genellikle firmada iletişim halinde oldukları çalışanının davranışlarına güvendiklerini belirtmiştir.

Müşteri odaklılıkla ilgili çalışmalara farklı açılardan yaklaşan çalışmalar da olmuştur. Bu çalışmalardan Zhang'a (2010) göre müşteri odaklılıkla finansal ve inovasyon performansı arasında olumlu bir ilişki vardır ve müşteri odaklılık ürün inovasyonu ve finansal başarıda kritik bir unsurdur. Bu sonuç yukarıda söz edilen araştırmalardaki bulgular ile aynı paralelde ve destekleyicidir. Ayrıca bu çalışmada elde edilen ve dikkat çekici diğer sonuç ise çalışan odaklılık ile müşteri odaklılık arasında da pozitif ilişki olduğudur (Zhang, 2010). Bu sonuca göre müşteri odaklı olmayı hedefleyen şirketlerin aynı zamanda çalışan refahına da odaklanması gerektiği öne sürülebilir.

Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasında pazarlama da önemli ölçüde rol alır. Pazarlamanın bir ayağını oluşturan müşteri odaklılık ise firmanın müşterilerine temas eden yönüdür. Burada sağlanacak olan değer yaratma, süreklilik, farklı talep ve isteklerin yerine getirilmesi firmalara rakiplerine oranla sürdürülebilir üstünlükler sağlayacaktır. Mevcut rekabetçi iş dünyası müşterilere üstün kaliteli ürün ve hizmetler sunmayı sürekli ön plana çıkarmaktadır. Pazarlama odaklılığın temel vurgularından biri ise müşteri odaklı, tüketici ihtiyaçlarına odaklanan ve müşteri memnuniyetini sağlayarak sürekli ve düzenli kar elde etmektir (Kotler ve Amstrong 1994). Pazar odaklı şirketlerde ilgili departmanlar müşterilerden bilgi alır ve elde ettikleri bu bilgileri müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji doğrultusunda kullanırlar. Tajeddini'a (2010) göre müşteri pazar yönelimi geliştirmede en kritik dış çevre faktörüdür ve firmalar strateji geliştirirken bu durumu göz önünde bulundurmalıdır. Aynı çalışmada müşteri odaklılığın hizmet işletmelerinin de performansını geliştirdiğine dair kanıtlar sunulmuştur.

burayya (2020) ise müşteri odaklılığı çalışanların tüketicilerle etkileşimlerinde müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve onlara memnun kalacakları ürün ve hizmeti sunmak sergiledikleri çaba düzeyi olarak tanımlamıştır. Müşteri odaklılık kavramı içerisinde motivasyon, sosyal beceriler, teknik beceriler ve karar alma yetkisi olmak üzere dört yetenekten söz edilmiştir (Hennig, 2004). Bu kavramlardan motivasyon firma çalışanlarının müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için göstereceği ekstra çabayı ifade eder. Teknik beceriler, müşterinin sunulan ürün ve hizmetle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgiyi karşılarken, sosyal beceriler de çalışanın müşteri ile etkileşimi sırasında istek ve görüşlerini anlama ve dikkate sunma becerisine atıfta bulunur. Karar alma yeteneği ise tüm bu bererilerle birleştirlerek müşteri odaklılığ sağlayacak kararların çalışanlar tarafından alınmasını belirtir. Buradan hareketle diyebiliriz ki çalışanların sahip olduğu bu yetenekler müşteri ihtiyaçlarının tam olarak ne olduğunun belirlenmesine ve bu ihtiyacın karşılanmasına yardımcı olması bakımından önem arz etmektedir.

Müşteri odaklılık kavramıyla müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki çeşitli çalışmlarada ele alınmıştır. Örneğin Aburayya (2020) müşteri odaklılığa bağlı olarak hizmet kalitesi oluşturma ve müşteri memnuniyetinin müşteri sadakati oluşturduğunu öne sürmüştür. Mohammad ve diğerleri (2013)

müşteri odaklı firmaların müşterileriyle ilgili geniş tabanlı bilgiye sahip olduklarını ve bu firmalar sahip oldukları bilgiyi hizmet kalitesini arttırmak, süreç iyileştirmeleri yapmak ve stratejik olarak karar almak için de kullanırlar. Frambach ve diğerleri (2016) müşterilerle iyi ilişki kurmanın faydalanmak isteyen kuruluşların müşteri odaklılığ önemli bir stratejik değer olarak gereğerlendirmeleri gerektiğini ve müşteri odaklılığın firmaya performans katkısı sağlayan önemli bir strateji odağı olduğunu belirtmiştir.

2.9.2. Rakip Odaklılık

Strateji odaklılığın bir diğer boyutu da rakip odaklılıktır. Rakip, bir sektörde aynı müşteri ihtiyacını karşılamaları nedeniyle yakın ve ikamen ürün veya hizmetler sunan firmalar olarak tanımlanır (Porter, 1980). Firmalar karlarını maksimize etmek, sürdürülebilirlik ve rekabet üstünlüğü sağlamak için aynı zamanda rakiplerine de odaklanırlar. Pazar odaklılık içerisinde müşteri odaklılık ve rakip odaklılık iç içe geçmiş durumdadır. Her ne kadar bir birinden ayrılamaz gibi olsa da rekabet içerisinde firmalar müşteri odaklı bir bakış açısı veya rakip odaklı bir bakış açısı geliştirirler. Her iki bakış açısı arasında denge kurulması firmaların avantajınadır ancak genel olarak araştırmalar çoğu firmanın birini tercih etttiğini göstermiştir (O'Dwyer & Gilmore, 2019). O'Donnell ve diğerleri (2002) rakip odaklı firmaların öncelikle rakiplerini belirleyerek işe başlaması gerektiğini ve bu şirketler hakkında elde edilen bilginin rekabet avantajına nasıl yardımcı olacağının farkında olmaları gerektiğini öne sürmektedir. Bu sayede rekabet ortamındaki temel beceriler ve kaynaklar hakkında bilgi karşılaştırması yapmalarını sağlayarak inovasyon, pazarlama farklılaştırması, ürün/hizmet yelpazesi, pazar kapsamı, maliyet kontrolü ve avantajlarını kullanarak maliyet liderliği, kalite ve fiyatlandırma gibi konularda rekabet konumunu kolaylaştırır (O'Dwyer & Gilmore, 2019). Rakip odaklılık firmalara, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli olduğu günümüz dünyasında sektörde nasıl bir yer edineceğini ve hatta rakiplerine üstünlük sağlamasına yardımcı olur. Müşteri odaklılıkla birlikte stratejik odaklılığın bir parçası olan rakip odaklılık (Zhou vd., 2005) firmalar arasındaki performans farklılıklarının nedeni olarak da açıklanabilir (Sørensen, 2009).

Yazında strateji odaklılığın müşteri odaklılık boyutu ile firma performansı arasında bir araştırma bulunmasına rağmen rakip odaklılık boyutu görece daha az çalışmaya

konu olmuştur. Bu çalışmalardan (Olson & Stanley F. Slater, 2005) rakip odaklılığı en basit haliyle rakipleri yenmek olarak tanımlamıştır. Ayrıca rakip odaklılığı, sektörde rakip olarak belirlenen bir dizi firmayı derinlemesine incelenmesine öncelik verdiğini belirtmiştir. Firmalar bu değerlendirme ile rakiplerin hedeflerine, stratejilerine, kaynak ve yeteneklerine odaklanarak bu bilgiler doğrultusunda faaliyet gösterirler. Sonuç olarak yöneticiler müüşteri veya ekonomik çıktılardan ziyade rakiplerine karşı üstünlük sağlayacağı hedef ve stratejiler geliştirirler. Bu durumda Porter'in (1980) bahsettiği sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri bir konum elde etmelerine yardımcı olur. Buradan hareketle diyebiliriz ki rakip odaklılığın en önemli göstergelerinden biri sektörde rekabet ettiği rakiplerin güçlü yönlerini yakalamak ve geçmek olmalıdır. Rakip odaklılıkla ilgili yapılan bir diğer çalışmada (O'Dwyer & Gilmore, 2019) küçük ve orta ölçekli firlamarda rakip odaklılığı sektördeki rekabet, tedarik zinciri yönetimi, en direk rakipler, inovasyon bağlamında ele almıştır. Bu çalışmada rakip odaklılıkla performans ve inovasyon arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu öne sürmüştür.

Rakip odaklılığı uygulamanın aşamalarını ise rakipleri belirlemek, rakipler hakkında maliyetler, pazarlama stratejileri, üretim faaliyetleri ve inovasyon gibi konularda bilgi edinmek, bu bilgileri organizasyona yaymak ve karşı stratejiler geliştirip, uygulayarak rakiplere karşı üstünlük sağlamak olarak sıralayabiliriz. Rakipler sadece aynı ürünü üreten firmalar değil aynı zamanda ikame ürün üreten veya üretme potansiyeli olan firmalardır (Sørensen, 2009). Bu nedenle, bir firmanın mevcut ve potansiyel rakipleri, benzer ve farklı üretim teknolojisi platformlarına sahip firmalar arasında bulunabilir. Narver ve Slater (1990) rakip yönelimini, bir firmanın hem mevcut hem de potansiyel rakiplerin kısa vadeli güçlü ve zayıf yönleri ile uzun vadeli yetenekleri ve stratejileri hakkındaki anlayışı olarak tanımlar.

Rakip odaklılık, firmanın pazar payını etkiler. Sørensen (2009) rakip odaklılığın firmanın Pazar payı üzerinde önemli etkisi olduğunu ve rakip odaklılığı daha yüksek düzeyde olan firmaların daha yüksek Pazar payına sahip olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla rakip odaklılığın, bir firmanın pazardaki konumunu korumak ve güçlendirmek için önemli olduğunu belirtebiliriz. Daha fazla pazar payına sahip olmak, daha fazla müşteriye ulaşmakla olur. Daha fazla müşteriye ulaşmak da genellikle yeni teknolojilere yoğun yatırım yapmayı, agresif fiyatlandırma stratejileri uygulama gibi nedenlerle yüksek başlangıç maliyetleri içerir (Porter, 1980). Bu gibi

maliyetler esasen rekabete yöneliktir ve rakip odaklı firmalar sektördeki rakiplerinin önüne geçmek için bu maliyetlere katlanarak uzun dönemde sürdürülebilir getiri elde etmeyi hedeflerler.

Rakip odaklılıkla ilgili yapılan bir diğer araştırmada (Schulze, Townsend ve Talay, 2022) rakip odaklılığı, sektördeki rakiplerinin faliyetlerine cevap veren (responsive) ve sektörü şekillendirmeye yönelik faaliyetler yürüten (proactive) proaktif rakip odaklılık şeklinde ikiye ayırmıştır. Proaktif rakip odaklılığı Jaworski ve diğerleri (2000)'in pazar odaklı organizasyonların temelleri üzerinden şekillendirerek, sektörü yönlendirmek, rakiplerin rollerini ve davranışlarını değiştirmek için stratejik faaliyetler gerçekleştirmesini gerektirir. Proaktif rakip odaklılığı, bir firmanın sektörün rekabet yapısını ve davranışını değiştiren eylemler yoluyla rakiplerine karşı bir avantaj elde etmeye yönelik faaliyet ve süreçleri olarak tanımlamışlardır. Proaktif rakip odaklı firmalar, gelecekteki rekabetçi davranışları tahmin etmenin ve rekabet ortamlarını kendi yararlarına değiştirmenin kendilerine rekabet avantajı sağladığına inanırlar. Bundan dolayı firmalar, rakiplerden önce yeni pazarlar bulup ele geçirerek ilerlemek veya etkili bir şekilde yeni pazar alanları oluşturacak şekilde yeni müşterilere ulaşmayı hedeflerler (Schulze vd., 2022).

Sonuç olarak diyebiliriz ki firmalar öncelikle rakip odaklılık ile performans arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurmalıdır. Daha sonra belirlenen rakiplerin faaliyetlerini iyi izlemeleri ve stratejilerini ön görmeleri yerinde olacaktır. Müşterilerin rakiplerden ne zaman ve neden satın aldıklarını ve ayrıca onları rakiplerin ürünlerine çeken şeyin ne olduğunu bilmeleri gerekir. Ayrıca, uzun vadede organizasyonel başarı olasılıklarını iyileştirmek için sürdürülebilir üretim faaliyetleri ve süreçleri, hedef pazarları belirleyebilmek için (O'Dwyer & Gilmore, 2019) rakiplerinin stratejilerini iyi okulamarı yerinde olacaktır.

2.9.3. Teknoloji odaklılık

Teknoloj insan yaşamının her alanına girerek yaygın bir hale geldi. Perakende sektörü, iletişim ve medya (sosyal medya) ve eğlence de dâhil olmak üzere hemen hemen her şeyin ayrılmaz bir parçası halinde geldi. Yeni teknolojilerdeki bu hızlı değişimlerle başa çıkmak için, firmaların yeni ürün geliştirme ve inovasyon yaparak rekabet avantajı sağlamak ve konumunu güçlendirmek için sahip olduğu teknolojik kaynak ve yeteneklerini güncel tutmak durumundadır. Bu nedenle, teknoloji

yönelimi bir firmanın başarısı için önemli bir stratejik odak olarak kabul edilir (Zhou & Li, 2010). Bu nedenle strateji odağın bir diğer boyutu olan teknoloji odaklı olan ve teknolojik yeteneklere sahip olan organizasyonlar sektörde başarı elde edebilir veya tam tersi durumda teknolojik yeteneklere sahip olmayan organizasyonlar ise başarızı olabilirler. Ayrıca bir organizasyonun sahip olduğu teknoloji faaliyet gösterdiği sektörün teknolojik düzeyiyle uyuşmuyorsa pazarda oluşabilecek fırsatların kaçırılmasına veya verimsizlikten kaynaklanabilecek maliyet artışlarına neden olabilir. Cooper (1994) teknoloji odaklı bir firmaları, önemli bir teknolojik arka plan edinme ve bunu yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanma yeteneğine ve isteğine sahip bir firma olarak tanımlamaktadır. Tanımda söz edilen teknolojik arka plan edinme kavramı Ar-Ge ve teknolojik tarama faaliyetlerini de içerir. Teknoloji odaklılık ayrıca şirketin kullanıcıların ortaya çıkabilecek yeni teknolojik ihtiyaçlarını karşılamak ve yanıtlamak için teknik bilgisini yeni bir teknik çözüm oluşturmak için kullanabilmesi anlamına da gelebileceğini belirtmiştir.

Gotteland ve diğerleri (2020) teknolojinin, hızlı değişimin yaşandığı günümüz dünyasında müşteri, rakip ve teknoloji odaklı olmanın potansiyel avantajlarının gerçekleştirilebilmesi için bu konularda ustalaşılması ve geliştirilen stratejilerin uygulanmasının çok önemli olduğunu belirtmiştir. Jeong diğerleri (2006) de teknoloji odaklılık ve teknolojik kapasitenin kamsamı, izlenen inovasyon stratejilerini, geliştirilen yeni ürünleri ve performans düzeyini giderek daha fazla belirlediğini ifade etmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar da bu iddiayı destekler nitelikte olup, firmanın teknoloji odaklılığının hem performansını hem de inovasyon performansını arttırdığını öne sürmektedir (örn. Gatignon & Xuereb, 1997; Spanjol vd., 2011). Ayrıca inovasyon performansı önemli olası sonuçlardan biri olsa da daha düşük maliyetle üretim, kapsamlı pazarlama kampanyaları gibi faklı sonuçları da olabilir (Schulze vd., 2022).

Şirketlerin rekabet avantajı elde etmede teknolojinin potansiyel rolüne ilişkin değerlendirmeleri birbirlerine göre faklılık gösterir. Schulze ve diğerleri (2022) teknoloji odaklı firmalar teknik bilgiyi rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Teknoloji odaklı bu firmalar pazar başarısını belirlemede teknolojik üstünlüğe önemli bir rol atarlar ve teknolojik yeteneklerin yenilenmesine, geliştirilmesine sürekli yatırım yapmazlarsa giderek daha eski teknoloji kullanmaları

nedeniyle pazardan dışarı itileceklerine inanırlar. Teknoloji odaklı firmalar sürekli olarak en son teknolojiye kaynak ayırır ve öncü süreçleri başlatmayı hedeflerler. Buna göre, teknoloji odaklılık, bir firmanın en son teknolojiyi benimseme ve en son teknolojik bilgiyi geliştirme için sermaye ve kaynak tahsisinde yansıtılan en son teknolojiye hâkim olma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Han vd., 2001).

Yeni teknolojilerin hızla yayılması, ürünlerin yaşam döngülerinin kısalması ve birçok sektörde artan rekabet seviyesiyle birlikte firmalar, pazardaki rekabet avantajlarını artırmanın bir yolu olarak teknolojik kaynak ve yeteneklerini geliştirmeye yöneltmiştir. Bu nedenle teknoloji odaklılık firmalar tarafından kullanılabilecek önemli bir stratejik odak haline gelmiştir (Jeong vd., 2006). Strateji ve pazarlama alanında yapılan çalışmalar, teknoloji boyutunun organizasyonel performansın bir belirleyicisi olduğunu 80'li yıllardan itibaren vurgulamış (Cooper, 1985; Gatignon & Xuereb, 1997; Al-Ansari vd., 2013) ve günümüze kadar önemi artarak devam etmiştir. Yapılan araştırmalara göre bir firmanın teknolojik odaklılığı, firmanın performans ve inovasyon çabaları üzerinde yadsınamaz bir etkiye sahiptir. Firmaların teknoloji odaklılığı ve sahip oldukları teknolojik kapasitenin derecesi, performansın yanı sıra, firma tarafından geliştirilecek yeni ürünlerin türünü, hedeflenen pazarı ve segmentasyonunu, izlenecek konumlandırma stratejilerini ve elde edilecek organizasyonel performans düzeyini belirleyecektir (Jeong vd., 2006). Bu performans düzeyi de çevrede meydana gelen teknolojik gelişmeleri proaktif bir şekilde elde eden firmalar, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeni süreçler, ürünler ve hizmetler geliştirmek için kullanmaları nedeniyle artacaktır. Ayrıca performansı arttıran bir diğer unsur da teknoloji odaklı firmanın yenilik yapma yeteneği ve bu sayede pazarda rekabet avantajı sağlamasıdır (Humphreys vd., 2005). Bu nedenle teknolojik kaynaklara ve yeteneklere yönelik uzun vadeli yatırımların, inovasyon sonuçlarını olumlu olarak etkileyeceği öne sürülmektedir (Al-Ansari vd., 2013).

Teknoloji odaklılık aynı zamanda bir firmanın yeni fikirlere de açık olması ve ürün geliştirme aşamalarında teknolojiyi benimseyerek faaliyet göstermesi olarak da tanımlanabilir (Tsou vd., 2014). Teknoloji odaklılık organizasyonlar yeni fikirleri, ürünleri ve süreçleri uyguladığında ortaya çıkar. Bunun için firma organizasyon yapısını, sistemini ve kaynaklarını teknolojiyle koordine eder ve bu teknolojik kaynağını bir yetkinlik olarak kullanır (Masa'deh vd., 2018). Yine aynı çalışmaya

göre teknoloji odaklılık teknik beceriler ve Ar-Ge aracılığıyla pazara yenilikçi daha iyi tasarlanmış ürünler sunmayı sağlar. Bu nedenle teknoloji odaklı firmalar yeni teknolojileri elde etme ve ürünlerini/hizmetlerini geliştirmek için en son teknolojiyi uygulama konusunda proaktiftir (Masa'deh vd., 2018). İnovasyon, esneklik, değişim ve yeni ürün sunmayı etkilerken aynı zamanda firmaların hantallığını da azaltarak uzun vadede başarılı olmasını sağlar (Grinstein, 2008). Bu nedenle teknoloji odakli firmaların enerjilerini daha iyi ürünler sunabilecekleri ve bu ürünleri geliştirebilecekleri teknolojiye yatırım yapmaları yerinde olacaktır. Bu sayede müşterilere teknolojik çözümler üreten ürün ve hizmet sunabilirler (Hakala, 2011). Böylece müşteri için değer üreten, uzun vadede rekabet avantaji sağlayan bir firma haline gelebilirler.

3. TEORİK ARKA PLAN VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu bölümde sırasıyla araştırma temellerine dayandırılan teorik alt yapı anlatılacak olup daha sonra yazın taramasından faydalanarak bu kavramlarla ilgili yapılan çalışmalarda görünen çalışmalara katkı sunmak bağlamında ve eksikliği gözlemlenen konularda ise stratejik yönetim ve pazarlama alanına katkı sunmak amacıyla hipotezler geliştirilecektir.

3.1. Teorik Arka Plan

1980'li yıllardan itibaren günümüze kadar firmaların rakabet avantajının kaynaklarını anlamak stratejik yönetim alanında ilgi gören konuların başında gelmektedir. Porter (1980-1985) firmaların çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve dış tehditleri etkisiz hale getirebilmek için firmaların zayıf yönlerinden ziyade güçlü yönlerini kullanan stratejiler geliştirip, uygulayarak rekabet avantajı elde ettiğini öne sürmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenın kaynakları ise bir firmanın fırsat ve tehditleri izole etmeye, güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamaya ve bunları stratejileri belirlerken nasıl kullandığına göre şekillenir (Barney, 1991). Firmalar performanslarını arttırmak için genel olarak dış çevrelerinde oluşan tehditlere ve hatta daha fazla fırsatlara odaklanırlar. Porter'ın 5 güç modeli de çekici bir sektörün niteliklerini tanımlar ve dolayısıyla fırsatların tehditlerden daha fazla olabileceğini öne sürer.

Firmaların çevrelerinde oluşabilecek fırsatları değerlendirmeleri için uyguladığı stratejiler ile sahip olduğu kaynaklar arasındaki uyumdan söz edilmiştir. Porter bu konuda firmaların faaliyet gösterdikleri sektörü iyi analiz etmeleri gerektiğini, bu analizler neticesinde stratejilerini seçmeleri ve ardından stratejilerini uygulamak için ihtiyaç duydukları kaynakları edinmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için Barney (1991) de firmaların sahip olduğu kaynakları fiziksel kaynaklar, organizasyonel kaynaklar ve insan kaynağı olarak üç temel üzerine inşa etmiş ve bu yaklaşım kaynak temelli teoriyi oluşturmuştur.

Burada söz edilen fiziksel kaynaklar firmaların sahip olduğu bina, tesis, makine ve teçhizat gibi kaynaklardır. Organizasyonel kaynaklar ise firmanın sahip olduğı organizasyon yapısı, süreçler, sistemler, kültür ve ilişki biçimleri gibi kaynaklardır. Son olarak insan kaynağı ise firmanın yönetim kademesinden çalışanlarına kadar istihdam ettiği çalışanların sahip olduğu eğitim, deneyim, zekâ ve öngörüleri gibi özelliklerinden oluşur. Wernerfelt (1984) de bu kaynaklara vurgu yaparak firmaların verimliliğini ve etkinliğini arttıracak stratejiler tasarlamasına ve uygulamasına sahip olduğu fiziksel, organizasyonel ve insan kaynağıyla olabileceğini belirtmiştir.

Faaliyet gösterdiği sektörde rakbet üstünlüğü elde eden firmaların bu üstünlükleri sonsuza dek süreceği anlamına gelmez. Kendi gözlemlerimizden de yola çıkarak belirli bir süre pazarı domine eden ve başat aktör olan birçok firmanın zamanla bu konumunu kaybettiğini söyleyebiliriz. Bu nedenle Barney şirketlerin kaynaklarının rekabet avantajını sürdürebilmesi için yani sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için bazı özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu kaynaklar değerli olmalı yani firmanın verimliliğini ve etkinliğini arttıran stratejiler geliştirmeli ve uygulanmasına olanak tanımalıdır. Çok sayıda firmanın rekabet ettiği pazarda her aktörün sahip olduğu kaynaklara sahip olmak da sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne pek fazla katkı sunamayacağı için bu değerli kaynakların aynı zamanda nadir yani her firma tarafından kolay bir şekilde elde edilememesi gereklidir. Yine bu kaynakların rakipler tarafından kolayca taklit edilemesi ve kendi içerisinde firmayı hedeflerine götürecek stratejileri geliştirmeye ve uygulamaya katkı sağlayacak şekilde organize edilmesiyle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanabilir (Barney, 1991). Bu özelliklere ilave olarak Collis ve Montgomery (1995) firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için sahip olduğu kaynakların bahsedilen (değerli, nadir, ikame edilemez) özelliklerinin yanı sıra aynı zamanda dayanıklılığ, elde tutulabilmesi ve üstünlüğünün de olması gerektiğini belirtmiştir. Barnet ve Burgelman (1995) ise değerli ve ikame edilemez kaynakların yanı sıra bu kaynaklara dış çevrede meydana gelen değerli gelişme ve yeniliklerin firma tarafından hızlıca adapte edilerek kullanılmasını öne sürerek kaynak temelli yaklaşımdan ayrışmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı genel olarak performansla benzer şekilde kullanılsa da esas olarak üretilen mal ve hizmet maliyetinin azaltılmasını, çevrede oluşacak fırsatların değerlendirilmesini ve rakip tehditlerinin etkisis hale

getirilmesini kolaylaştıran ve sektörde mevcut veya potansiyel rakipler tarafından uygulanmayan bir stratejinin uygulanması olarak kamramsallaştırılabilir (Newbert, 2008). Rekabet avantajı elde eden bir firma sektördeki rakiplerinden daha iyi bir performans göstermiş ve daha iyi ekonomik değer yani kar elde etmiştir. Peteraf ve Barney'e (2003) göre rekabet avantajı elde eden firma bu üstünlüğü, rakiplerine göre aynı maliyetle daha büyük karlılıklar (farklılaşmaya dayalı rekabet üstünlüğü) veya daha düşük maliyetle aynı derecede karlılık (maliyet-verimliliğe dayalı rekabet üstünlüğü) sağlayan ürün ve hizmetler üretmesiyla sağlamaktadır. Başka bir deyişle firmalar aynı veya yakın maliyetlerle müşteri sadakatini ve algıladığı kaliteyi arttıran üstün faydalar sağlayan farklılaştırılmış ürün veya hizmetler sunarak ya da daha fazla sayıda ürün ve hizmeti aynı veya benzer maliyetlerle müşterilere sunarak rakiplerinin yapamayacağı şekilde performansını arttırdığını söyleyebiliriz. Bahsedilen performans sonuçları aynı zamanda Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejilerinin de temelini oluşturmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler geliştirme ve uygulamanın sahip olunan kaynaklara bağlı olduğunu öne süren ve Wernerfelt (1984) ile Barney (1991)'e dayandırılan kaynak temelli teoriye farklı bakış açıları eleştiri ve yaklaşımlarla katkılar yapılmıştır. Örneğin Priem ve Butler (2001) kaynak temelli teorinin kaynakların rekabet üstünlüğü elde etmek için nasıl elde edilerek geliştirildiğini ve konuşlandırılması konusunu açıkta bıraktığını, Lengnick-Hall ve Wolff (1999) da dinamik piyasa koşıllarını dikkate almadığını öne sürmüştür. Bunlar ve benzeri çalışmalar ışığında geleneksel kaynak temelli teorideki bu sınırlamaları ele alan, toplu olarak 'dinamik yetenekler' teorisi olarak adlandırılan teori geliştirilmiştir (Morgan vd., 2009). Ayırca söz konusu çalışmada firmaların içinde bulundukları pazarların kaynak temelli görüşün aksine basit heterojenlikten ziyade dinamik olduğu belirtilmiştir. Bu dinamik pazarlarda firmaların kaynakları tashis edişi ve kullanma kabiliyeti zaman içerisinde firmalar arası performans farklılıklarına yol açacaktır. Firmanın sahip olduğu kaynak kabiliyeti zamanla organizasyonel rutin olarak yerleşir ve koordineli bilgi ve beceri kalıplarını içerir. Bu kabiliyetler, firmanın hali hazırda sahip olduğu kaynaklarını yeni ve farklı şekillerde birleştirerek, dönüştürerek mevcut piyasa koşullarında ihtiyaç duyulan stratejiyi uygulamaya olanak sağladığında dinamik yetenek haline gelirler (Bingham vd., 2007). Bu nedenle geçmiş çalışmalarda değinilen değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame

edilemez kaynaklara sahip olmanın faydalı olabileceği gerçekliğini görmezden gelmeden, firmaların performansını arttırmak için içinde bulundukları piyasa koşullarına uygun şekillerde mevcut kaynakları konumlandırabilmek için tamamlayıcı yeteneklere ihtiyaç duyduğu görülmektedir (Morgan, vd., 2009).

3.2. Araştırma Hipotezleri

Müşteriler için üstün değer üretme, sektördeki rakiplere karşısında rekabet üstünlüğü sağlama, son teknolojik kaynaklara sahip olma veya yeni teknolojileri üretim süreçlerine katma olarak kısaca kavramsallaştırabileceğimiz ve organizasyonun sahip olduğu maddi olmayan kaynaklardan sayılan strateji odaklılıkla firma performansı ilişkisi, strateji odaklılık ve strateji uygulama, strateji uygulama ve performans kavramlarıyla araştırma problemleri açıklığa kavuşturularak araştırma hipotezleri geliştirilecektir.

3.2.1. Strateji Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisi

Strateji odaklılık bir firmanın stratejik hedeflerine ulaşması için yol gösterici bir kılavuzdur. Selmi ve Chaney (2018) strateji odaklılığın, firmanın değerini tam olarak yansıtabilmesinin sahip olunan kaynaklar ve stratejiler ile dış çevresi arasındaki uyum ve özdeşleşmeden geçebileceğini belirtmiştir. Strateji bir şirketin kaynaklarını, bu kaynaklarını faaliyetlerine göre tahsis etme biçimini, karar alma tarzını ve yaklaşımını nasıl işlediğini ve kullandığını yansıtır (Barnett, 2008). İşletmeler, çevrelerinde müşterileri, rakipleri tarafından gerçekleştirilen veya teknolojik gelişmeleri takip etmek, yanıt verebilmek ve yeniden şekillendirmek ve bu faaliyetleri sonucunda yüksek performans elde etmek için strateji odaklılığı benimserler. Strateji odaklılık aynı zamanda potansiyel pazar taleplerini karşılamak için yeni yöntemler oluşturmayı, organizasyonel verimliliği artırmak için kaynakları rasyonel bir şekilde tahsis etmeyi (Zhang vd., 2020) ve firmanın pazardaki optimizasyonunu arttırarak ve genişletmesini sağlama için müşterilere değer sunmak amacıyla fonksiyonlara arası süreç ve faaliyet ağları, bu faaliyetleri gerçekleştirmek üzere programlar yapmayı ve buna uygun bir sistem oluşturmayı içerir. Strateji odaklılık bir yandan da kurum içerisindeki iletişim biçimlerini, değerleri ve kurum kültürünü, liderlik biçimlerini yansıtır. Bu yolla değişen çevre koşullarına ve bu koşullar altında alınması gereken kararlara rehberlik edebilir. Böylece daha iyi

performans göstergeleri elde ederek rakiplerine kıyasla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanması beklenebilir.

Performans kavramı ise genel olarak kurumsal başarının temel bir göstergesidir (Palacios-manzano vd., 2021). Firmaların strateji odaklarının kurumsal performans iyileştirmesinde önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Han ve diğerlerine (2022) göre strateji odaklılık firmalar için sosyal olarak karmaşıktır ve aynı zamanda yeri doldurulamaz pratiklerden oluşmaktadır. Belirli ve organizasyon tarafından benimsenmiş bir stratejik yönelim, yeni ürünlerin, hizmetlerin ve teknolojilerin ortaya çıkmasını sağlayarak, kaynakların bu amaçla rasyonel tahsisi yoluyla şirketlerin rekabet avantajını artırabilir. Ayrıca, organizasyonun başarıya ulaşması için yeni bir paradigma getirmeye yardımcı olur (Eccles vd., 2014). Strateji odaklı firmalar, müşteriler, rakipler ve iç ve dış çevresel değişiklikler gibi pazar bilgilerini, teknolojik gelişmeleri yakından takip eder ve pazar bilgilerini hızla yakalayabilir. Doğru elde edilen ve isabetli bir şekilde yorumlanan ve biriktirilen bu bilgiler, firmaları stratejik davranışsal seçimler yapmaya etkili bir şekilde yönlendirir ve motive eder. Bu sayede firmaların performanslarını arttırabileceği ve ortalama üstü getiri elde edebileceği öngörülmektedir. Rakiplerine kıyasla daha üstün performans gösteren şirketlerin zamanla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceği düşünülmektedir. Mevcut ve potansiyel müşterilere yönelik ürün ve hizmetler sunmanın yanı sıra sektördeki mevcut ve potansiyel rakiplerin durumu, rekabetin yoğunluğu, dış çevrede meydana gelen teknolojik değişim ve bu değişime adaptasyon da ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma strateji odaklılığı müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık olarak ele alıp derinlemesine bir analiz sunmakla birlikte yazındaki göze çarpan eksikliğe binaen üç unsur bir arada ele alınmış ve performansla ilişkisi incelenmiştir. Bu üç boyutu kapsayacak şekilde strateji odaklılıkla firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olabileceği gözlemlenmiştir ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

h1: Strateji odaklılık ve firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır.

3.2.2. Strateji Odaklılık ve Strateji Uygulama ve Strateji Uygulama Başarısı İlişkisi

Chandler'ın (1962) 'yapı stratejiyi takip eder' şeklindeki klasik ifadesinden günümüze kadar strateji stratejik yönetim kavramları ile yapı gibi örgütsel boyutlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar işletme ve yönetim yazınında yapılagelmiştir. Strateji ile örgütsel boyutlar arasındaki ilişki, genellikle firmaların bir stratejiye karar verip daha sonra bu stratejiyi destekleyen yapı, sistemler, program ve süreçler gibi uygun örgütsel seçimlerle uygulanabilir modellerle ele alınmıştır. Daha önce yapılan açıklamalardan hareketle strateji uygulama da stratejiyi gerçekleştirmek için organizasyon içinde ve dış paydaşlarla gerçekleştirilen eylemler olarak tanımlayabiliriz. Pazarlama alanında yapılan çalışmalarda da strateji konusunun çok sayıda pazarlama ve yönetim konusunda geçtiği göze çarpmakla birlikte strateji formülasyon ve uygulamaya çok az yer verildiği görülmektedir (Homburg vd., 2004).

Strateji ve yönetim alanlarında yapılan strateji uygulama araştırmaları tarihsel olarak yapı ve sistemlerin daha farklı boyutlarına odaklanmıştır. Wernerfelt (1984) ve Barney (1991) ile birlikte kaynak temelli yaklaşımın ortaya çıkması ve bu teoriye olan ilginin artmasıyla birlikte yetenekler, liderlik tarzı ve kültür gibi konular da araştırma boyutlarından bir haline gelmeye başlamıştır. Etkin strateji uygulama yaklaşımının özünde de hem organizasyonel yapıyla ilgili kaynaklar hem de yönetsel kaynaklar bulunmaktadır (Crittenden, 2008). Strateji uygulama için iş süreçleri ve faaliyetler, programlar, sistem ve politikalar organizasyonel yapıya ait kaynakları oluştururken, etkileşim, iletişim biçimleri, kaynak tahsisi, izleme ve kontrol ile kurum kültürü de yönetsel kaynakları oluşturmaktadır. Belirlenen ve hedeflenen stratejiyi uygulamak için söz edilen bu farklı kaynak ve yeteneklerin strateji uygulama amacıyla ayarlanması gerektiği kabulü yer alır. Strateji ve pazarlama alanında yapılan çalışmalarda genel olarak pazar odaklılık üzerinde durulmuş ve çoğunlukla müşteri odaklılık boyutu ele alınmıştır. Pazar odaklılığı ile ilgili yapılan çalışmalarda organizasyonel yapı (Kohli vd., 1993; Narver & Slater, 1990), pazar odaklılığın öncülleri (Day, 1994; Jaworski & Kohli, 1993) ve pazar odaklılığın sonuçları (Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994), Pazar odaklılık (Al-Hawary & Shelash, 2013), müşteri odaklılık ve müşteri değeri oluşturma (Blocker, 2011), rakip odaklılık (O'Dowyer, 2019), müşteri odaklılık ve bilgi temelli kaynaklar

(Olavarrieta & Friedmann, 2008) gibi konuları ele almıştır. Önceki araştırmalarda ele alınmadığı belirlenen bir konu da bahsedilen üç boyutuyla strateji odaklılığın, firma tarafından belirlen stratejiyi uygulamaya olan etkisidir. Bu amaçla, göze çarpan bu boşluğu doldurmak için strateji odaklılığın firma stratejisini uygulamadaki rolünü de incelenmektir.

Firmalar stratejilerini sahip olduğu kaynaklar el verdiği şekilde belirleyebilir ve uygulayabilir. Müşterilere ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri sunmak, rakiplerine üstünlük sağlamak ve üstün performans elde etmek için strateji belirleyerek bu strateji uygulamayı amaçlarlar şeklinde bir önerme belirleyebiliriz. Organizasyonun sahip olduğu kaynakların yanı sıra bu kaynakları stratejiye katabilme ve bu stratejileri uygulayabilme kabiliyeti de önem arz etmektedir. Sahip olunan kaynaklar strateji fomülasyonu ve uygulamaya katılma düzeyi performansı etkileyen bir unsur olarak ön görülmektedir. Bu doğrultuda;

h2a: Strateji odaklılık ve strateji uygulama arasında pozitif ilişki vardır.

h2b: Strateji odaklılık ve strateji uygulama başarısı arasında pozitif ilişki vardır.

hipotezleri geliştirilmiştir.

3.2.3. Strateji Uygulama ve Performans İlişkisi

Strateji uygulama genel olarak stratejik yönetim sürecinin en meşakkatli adımıdır. Strateji uygulama, kurumsal kaynakları bir stratejiyi gerçekleştirmek üzere uyarlamak ve bu sayede firma performansını arttırmayı hedefler. Firmaya ait olan bu kurumsal kaynaklar strateji ve performans arasındaki ilişkide kolaylaştırıcı bir rol oynar (Homburg vd., 2004). Formülasyonu ne kadar iyi olursa olsun uygulanmayan strateji performans ve rekabet üstünlüğü açısından pek bir anlam ifade etmeyecektir.

Bir başka ifadeyle Mintzber (1994)'e göre stratejinin ortaya çıkan veya kasıtlı, planlı veya plansız olması fark etmeksizin, uygulanana kadar bir organizasyonun performansı üzerinde çok az etkisi olacağı yaygın olarak kabul edilmektedir. Yazında belirtildiği üzere firmalarda strateji uygulama düzeyi genel olarak düşük kalmaktadır. Firmalar stratejiyi formüle ederken ve uygularken faaliyet ve iş süreçleri, programlar, sistem ve politika gibi organizasyonel kaynakları ve etkileşim, kaynak tahsisi, izleme ve kültür gibi yönetsel yetenekleri (Crittenden, 2008)

kullanmak durumundadır. Bu kaynak ve yetenekleri verimli kullanan ve strateji uygulama sürecine katan firmaların üstün performans göstermesi beklenmektedir. Bu amaçla strateji uygulama ve strateji uygulama başarısının performansla ilişkisini incelemek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

h3a: Strateji uygulama ve firma performansı arasında pozitif ilişki vardır.

h3b: Strateji uygulama başarısı ve firma performansı arasında pozitif ilişki vardır.

3.2.4. Strateji Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisinde Strateji Uygulamanın Rolü

Strateji uygulama, bir organizasyonun stratejik yönetim davranışlarının bir parçasını oluşturur ve zamanla rutin haline gelir. Rutin haline gelen bu davranışlar uzun zamandır strateji uygulama dinamiklerini anlamak için çok önemli olarak kabul edilmiştir (Hill & Hupe, 2009). Bir organizasyonun uygulama stili zamanla kurumsallaşma ve yerleşme eğilimindedir. Nutt'un (1987) çalışması, yöneticilerin genellikle belirli bir uygulama stili geliştirdiğini ve buna bağlı kalarak faaliyetlerini yürüttüğünü göstermektedir. Bunun yanı sıra organizasyonların farklı amaçlar için farklı uygulama stilleri uygulayabileceği de öne sürülmektedir (Genç, 2017). Bu amaçla hizmet sektöründe yaşanan sorunlara yenilikçi çözümler oluşturmak için daha esnek bir yaklaşım kullanabilecekken, verimlilik odaklı bir strateji başlatmak için çok daha resmi bir yaklaşım benimsenebilir. Ayrıca pazar payını arttırmak isteyen firmalar yeni teknolojiler aracılığıyla yenilikçi ürünler üretebilir ve pazarı domine edebilirler. Bu farklı uygulama pratikleri içerisinde önemli olan bu davranış kalıplarının rutine dönüşmesidir diyebiliriz. Firmalar esasen stratejileri uygulamaya koymanın kabul edilen rutinini oluşturduklarında ve stratejik odaklarını da şekillendirirler. Bu anlamda strateji odaklılığı firmada işleri yapma şekli, strateji uygulamayı ise işleri yapma amacı olarak olarak tanımlayabiliriz.

Strateji odaklılık bu müşteri, rakip ve teknoloji odaklılıklarını rutin haline getiren firmalar için maddi olmayan kaynakların başında gelmektedir ve firmaların sahip olduğu kaynaklarla performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan söz edilmiştir. Strateji odaklılığı bir bütün olarak ele alan nadir çalışmalara katkı yapabilmek adına h1 hipotezi daha önce geliştirilmişti. Strateji odaklılık ile

performans arasındaki ilişkide strateji uygulamanın aracı rolüne ise rastlanamamıştır. Yazında eksikliği bulunan bu probleme katkı yapmak üzere strateji odaklılıkla performans arasındaki ilişkide strateji uygulamanın ve strateji uygulama başarısının rolü olduğu düşünülmektedir. Bir başka deyişle firmaların strateji odaklılığı firma performansını olumlu yönde etkilediği ve strateji uygulama düzeyi ve başarısının da bu etkiyi pekiştirici/arttırıcı rolü olduğu düşünülmektedir. Bu varsayımdan hareketle;

h4a: Strateji odaklılık ve firma performansı ilişkisinde strateji uygulamanın aracı rolü vardır.

h4b: Strateji odaklılık ve firma performansı ilişkisinde strateji uygulama başarısının aracı rolü vardır,

hipotezleri geliştirilmiştir.

4. YÖNTEM VE UYGULAMA

Araştırma hipotezlerin test edilmesi araştırma tasarımı olarak kesitsel tarama araştırması tercih edilmiştir. Araştırma planı şu şekildedir; araştırma modeli değişkenlerinin ölçülmesi için anket sorularını içeren ölçeklerin yazında araştırılması, alternatiflerden en iyi ölçek bileşeninin oluşturulması, araştırma örneklemi tespit edilmesi, örneklem üzerinden verinin toplanması, elde edilen veri üzerinden ölçüm modellerinin oluşturulması ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi. Araştırma kapsamındaki analizler AMOS ve SPSS programları ile gerçekleştirilmiştir.

4.1. Ölçüm Araçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçüm araçları farklı kaynaklar kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmaya katılımcıların demografik verilerini elde etmek üzere hem firmaya hem de dolduran kişiye ait sorular sorulmuştur. Sonrasında araştırmaya konu olan kavramlar ele alınmış ve bu kavramlarla ilgili ölçeklere yer verilmiştir. Strateji odaklılık ölçeği Spanjol ve diğerlerinden (2012) alınmıştır. Bu ölçekte strateji odaklılık müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık olarak ele alınmıştır. Müşteri odaklılık 7 sorudan, rakip odaklık 4 sorudan ve teknoloji odaklılık 4 sorudan oluşmaktadır:

- Müşteri Odaklılık
  - Yeni ürünlerle ilgili mevcut ve gelecekteki potansiyel ihtiyaçlarını öğrenmek amacıyla düzenli olarak müşterilerimizle görüşürüz.
  - Müşterilerimizin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlama faaliyetlerimizi, sürekli takip eder ve geliştirmeye çalışırız.
  - İş ilişkilerimizin gelişmekte olduğu müşterilerimiz ve onların ihtiyaçları hakkında, kapsamlı bir bilgiye sahibiz.
  - Mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında sahip olduğumuz bilgiler, plan ve stratejilerimize dâhil edilmiştir.

- Müşteriler hakkında bilgi edinmek için odak grup çalışması, anket ve gözlem yapma gibi pazar araştırma tekniklerini düzenli olarak gerçekleştiririz.
- Müşterilerin ihtiyaçlarını etkileyen yeni teknolojik gelişmeleri tam olarak anlamak için müşterilerimizle ve tedarikçilerimizle etkili ilişkiler geliştirmekteyiz.
- İşletmemiz üzerindeki etkilerini tam olarak anlamak için müşterilerle ilgili bilgileri/verileri sistematik olarak işler ve analiz ederiz.

- Rakip Odaklılık
  - Rakiplerimizin ürünleri ve stratejileri hakkında düzenli olarak bilgi toplar ve bu bilgiyi işletmemizin faaliyetlerine dâhil ederiz.
  - Potansiyel rakiplerin faaliyetleri hakkında sistematik olarak bilgi toplar ve bu bilgileri analiz ederiz.
  - Yöneticilerimiz, şirketimizin mevcut ve potansiyel rakipleri hakkında düzenli olarak bilgi paylaşmaktadır.
  - Mevcut ve potansiyel rakiplerimizin güçlü ve zayıf yönleri hakkındaki kapsamlı bilgiye sahibiz.
- Teknoloji Odaklılık
  - Teknolojik yenilikler, şirketimizin politika ve proje yönetiminde rahatlıkla kabul edilir ve yer bulur.
  - Yeni ürün geliştirme sürecinde gelişmiş/ileri teknolojiler kullanırız.
  - Yeni ürünlerimiz daima en son teknolojiyi barındırır.
  - Araştırma sonuçlarına dayanan teknolojik yenilik, firmamız tarafından kolayca benimsenir.

Strateji uygulama Critenden (2008)'den alınmış ve 10 maddeden oluşmaktadır. Burada yazar özellikle strateji uygulamayı güçlendirecek, başka bir deyişle strateji uygulamada kaldıraç etkisi yapabilecek olan değişkenleri belirlemiş ve bu kavramsallaştırmadan yola çıkılarak maddeler oluşturulmuştur. Strateji uygulamanın etkinliğini arttıracak organizasyonel ve yönetsel kaynaklara vurgu yapılmış ve organizayonel kaynakları iş süreçleri ve faaliyetler, programlar, sistem ve politika olarak ele alınırken, yönetsel kaynaklar ise etkileşim-iletişim, kaynak tahsisi, izleme ve kurum kültürü olarak ele alınmıştır.

- Firmamızda fonksiyonlar entegre bir şekilde faaliyetlerini sırasıyla yapılmaktadır.
- Firmamızda faaliyetler ilgili tüm departmanların düzenli iş birliğiyle yürütülmektedir.
- Firmamızda kreatif düşünceyi geliştiren örgütsel öğrenme desteklenmektedir.
- Firmamızda sürekli gelişim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.
- Firmamızda karar verme süreçlerini destekleyen teknolojik sistemler/programlar kullanılmaktadır.
- Firmamızda günlük karar ve faaliyetler stratejiyi destekleyen politikalar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.
- Firmamız belirlenen stratejiler doğrultusunda stratejik liderlikle yönetilmektedir.
- Firmamızda kaynak dağılımı belirlenen stratejileri destekleyecek şekilde yapılmaktadır.
- Firmamızda belirlenen stratejilerin uygulanması en belirgin performans değerleme yöntemlerinden biridir.
- Firmamızda değerler ve normlar strateji tarafından şekillendirilmektedir.

Strateji uygulama başarısı ise El Benna ve diğerlerinden (2015) alınmış olup 4 maddeden oluşmaktadır.

- Şirketimizin stratejik planı, belirlenen şirket stratejisine uygun bir şekilde gerçekleştirilir.
- Belirlenen her bir strateji uygulama faaliyeti, başarılı bir şekilde tamamlanır.
- Belirlenen her bir strateji uygulama faaliyeti, stratejik plan için önemlidir.
- Genel olarak şirketimizin stratejik plan uygulamasından memnunum.

Firma performansı ölçeği ise firmaların finansal ve finansal olmayan performansını ölçmek üzere iki boyuttan oluşmaktadır ve 10 maddeden oluşmaktadır.

- Firmanızın Non-Finansal Performansı
    - Müşteri memnuniyetindeki artış
    - Müşteri sayısındaki artış
    - Çalışan memnuniyeti düzeyi
    - Ürün ve hizmetlerde kalite artışı

    - Örgütsel itibarınız
- Firmanızın Finansal Performansı
    - Aktif getirisinin büyümesi
    - Satış büyümesi
    - Karlılık artışı
    - İş verimliliğinde sağlanan artış
    - Üretim maliyetlerindeki iyileşme

Veriler online ve yüz yüze anket toplama yöntemi ile toplanmış olup araştırma ölçüm araçları 5'li Likert ölçeği formatında tasarlanmıştır. Ölçekte strateji odaklılıkta, strateji uygulamada ve strateji uygulama başarısı başlıklarında;

5: Kesinlikle katılıyorum,

4: Katılıyorum,

3: Kararsızım / fikrim yok,

2: Katılmıyorum,

1: Kesinlikle katılmıyorum"u ifade ederken

Firma performansı başlığında ise;

5: Çok yüksek

4: Yüksek,

3: Ortalama,

2: Düşük

1: Çok düşük'ü ifade etmektedir.

Ölçüm için kullanılan ölçekler İngilizce kaynaklardan uyarlandığı için çevirileri uzman araştırmacılar yardımıyla yapılarak kullanılmıştır. Bu süreçten sonra içerik/görünüş geçerliği için konunun uzmanları ve araştırmacıların katılımı ile anket maddeleri kısım kısım incelenmiş ve net olmayan, anlam düşüklüğü olan ifadeler güncellenerek ölçekte kullanılmıştır.

4.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırma örneklemi ülkemizde özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmeler ile kobilerden oluşmaktadır. Bu kapsamda 656 adet anket toplanmıştır. Bu anketlerden eksik ve hatalı veri girişi yapılanlar çıkarıldıktan sonra 620 adet kullanılabilir veri elde edilmiştir. Aynı şirkette çalışanların doldurduğu anketler agrigate edilerek tek bir şirket olarak görülmüş ve nihai olarak 376 veri ile analiz edilmiştir. Bu verilere göre araştırmaya katılanların %92'si özel sektörde faaliyet gösteren firmaların olmuştur. Bu firmaların %83'ü ulusal düzeyde faaliyet göstermekte olup %59'u üretim sektöründe, %28'i hizmet sektöründe ve %12'si de ticaret ve finans sektöründe faaliyet göstermektedir. Verilerde kullanılan firmaların % 59 üretim sektöründe, %28.9'u hizmet sektöründe ve %12.3'ü ticari faaliyetlerdedir.

Tablo 1. Firma Bazlı Demografik Veri

Faaliyet Alanı	**Sıklık**	**Geçerli Yüzde (%)**
Kamu	30	8
Özel Sektör	346	92
Faaliyet Alanının Sınırları	**Sıklık**	**Geçerli Yüzde (%)**
Bölgesel	62	16,5
Ulusal	314	83,5
Faaliyet Gösterdiği Sektör	**Sıklık**	**Geçerli Yüzde (%)**
Hizmet	98	28,7
Ticaret	42	12,3
Üretim	202	59
Çalışan Sayısı	**Sıklık**	**Geçerli Yüzde (%)**
10'dan az	14	3,8
10-49 arası	52	14,6
50-249 arası	84	23,1
250-999 arası	53	14,4
1000'den fazla	167	44,1
Şirketinizin İş Yapma Modeli	**Sıklık**	**Geçerli Yüzde (%)**
Firmadan Tüketiciye (B2C)	210	58,8
Şirketten Şirkete (B2B)	147	41,2
Toplam Firma	**376**	

Tablo 2. Birey Bazlı Demografik Veri

Eğitim Durumu	**Sıklık**	**Geçerli Yüzde (%)**
Lise ve Yüksek Okul	34	5,49%
Üniversite	327	52,83%
Lisansüstü	258	41,68%
Yaş	**Sıklık**	**Geçerli Yüzde (%)**
24 ve aşağısı	33	6,09%
25-29	159	29,34%
30-39	228	42,07%
40 ve üzeri	122	22,51%
Unvan / Statü	**Sıklık**	**Geçerli Yüzde (%)**
İşletme Sahibi/Ortağı	26	4,28%
Üst Düzey Yönetici	44	7,25%
Orta Düzey Yönetici	204	33,61%
Alt Düzey/Hat Yöneticisi	45	7,41%
Uzman	275	45,30%
Personel	13	2,14%
Toplam Bireysel Katılımcı	**619**	

4.3. Araştırma Modeli

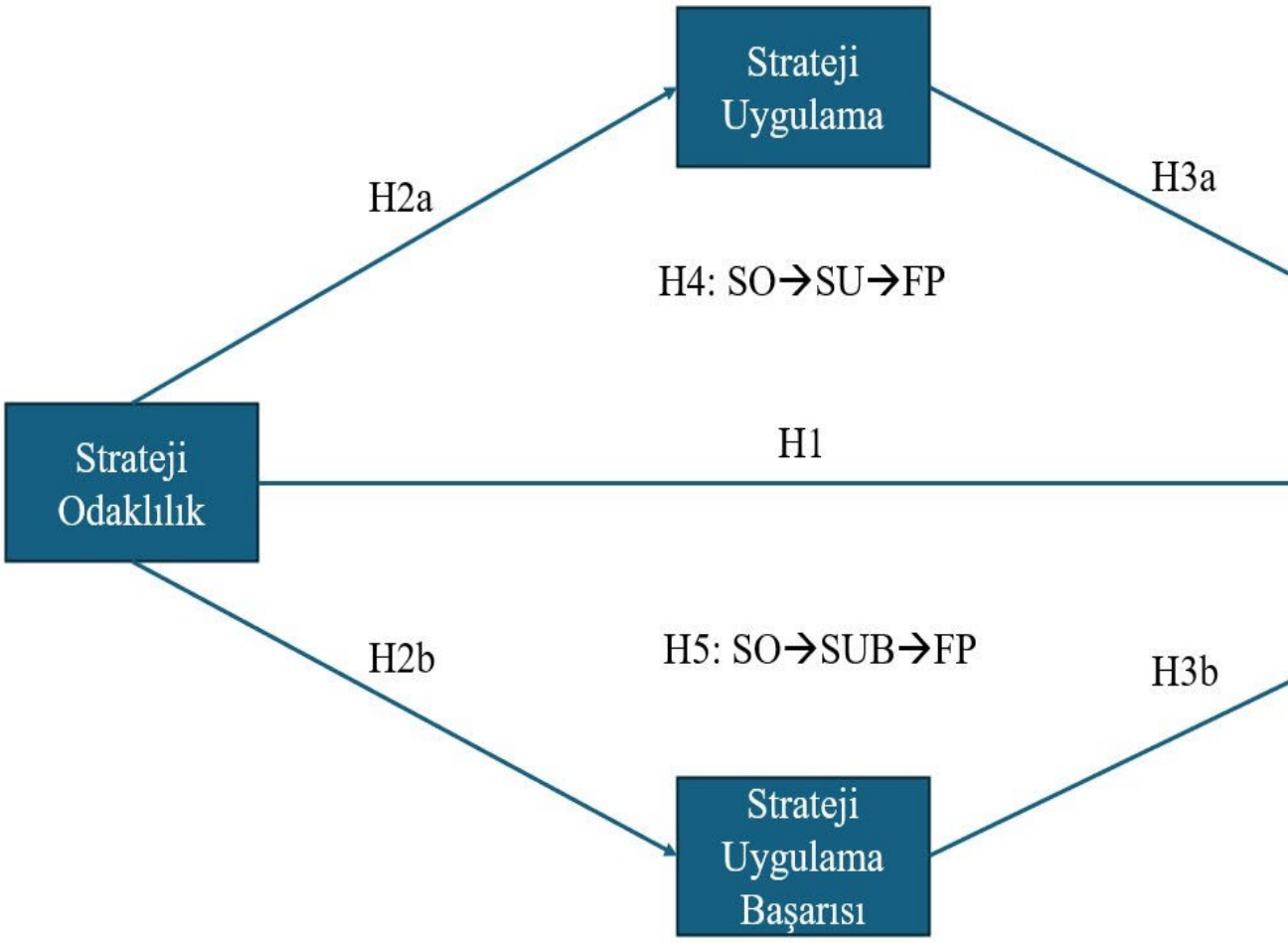
Bu çalışmada araştırma konusu neticesinde strateji odaklılık, strateji uygulama, strateji uygulama başarısı ve firma performansı kavramları ele alınmıştır. Araştırma modeli de bu doğrultuda geliştirilerek Şekil 4'deki gibi gösterilmiştir.

4.4. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma ölçüm araçlarının teorik madde dağılımlarının katılımcılar tarafından nasıl algılandığını ölçümlemek amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) tahmin yöntemi ile keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Eksen döndürme tekniği olarak sosyal bilim araştırmalarında kavramlar arası ilişkilerin yüksek olması sebebiyle (Hair vd., 2014) Promax rotasyonu kullanılmıştır. Veri faktör analizine uygunluğunun araştırmak için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi, Bartlett küresellik testi ve değişken bazlı değerlendirme için image correlation matrisinin köşegen değerlerine bakılmıştır. KMO değeri 0,939, Bartlett testinin istatistiki olarak anlamlı ve image correlation matrisinin köşegen değerlerinin de 0,5'den yüksek olması sebebiyle veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür (Field, 2009).

KFA'da örneklem boyutu göz önünde bulundurularak faktör yükleri ve communuality değerleri en az 0,5 olarak alınmıştır (Hair vd., 2014). Faktör sayısı öngörülen teorik yapıya uygun olacak şekilde dokuz olarak kabul edilmiştir. Stratejik uygulama, stratejik uygulama başarısı ve firma performansı ölçeklerinden birer madde, müşteri odaklılık ölçeğinden iki madde hatalı faktöre yüklenme sebebiyle ölçek dışına atılmıştır. Bunların dışında tüm maddeler teorik olarak öngörülen faktör yapısında dağılmıştır. Ortaya çıkan dokuz boyutlu faktör yapısının toplam açıklanan varyansı yaklaşık olarak %76'dır. KFA sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Tablo 3).

Şekil 4. Araştıma Modeli



Tablo 3. Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Strateji Uygulama	SU1	0,944								
	SU2	0,93								
	SU6	0,882								
	SU3	0,864								
	SU4	0,82								
	SU7	0,818								
	SU9	0,812								
	SU8	0,796								
	SU5	0,758								
Nicel Performans	FP8		0,934							
	FP7		0,922							
	FP6		0,9							
	FP10		0,699							
	FP9		0,666							
Müşteri Odaklılık	MO1			0,878						
	MO2			0,829						
	MO3			0,773						
	MO6			0,659						
	MO4			0,655						
Teknoloji Odaklılık	TO3				0,967					
	TO2				0,881					
	TO1				0,821					
	TO4				0,802					
Strateji Uygulama Başarısı	SUB5					0,929				
	SUB4					0,919				
	SUB3					0,893				
	SUB1					0,621				
Rakip Odaklılık	RO3						0,924			
	RO4						0,826			
	RO2						0,818			
	RO1						0,755			
Nitel Performans	FP4							0,882		
	FP1							0,837		
	FP3							0,809		
	FP5							0,775		
Rekabet	RY1								0,887	

Yoğunluğu	RY2	0,86	
Teknoloji Türbülansı	TT2		0,901
	TT1		0,853
	Notlar;	(i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi	
		(ii) KMO =0,939, Bartlett Testi; p<0.001	
		(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 75,868	

Ölçülen değişkenlerin gizil faktör yapısını ne kadar iyi temsil ettiğini test etmek ve KFA sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının onaylanması amacıyla yapısal eşitlik modellemesi tekniği ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. DFA'da en iyi model uyumunu elde etmek için en uygun parametre tahminini gerçekleştirebilen Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood) tahmin yöntemi kullanılmıştır (Hair vd., 2014). Bu tahmin yöntemi iki adet varsayıma dayanmaktadır (Hair vd., 2014; Hox & Bechger, 1998); örneklemin 200 gibi büyük bir sayıda olması ve verilerin normal dağılım varsayımını sağlaması. Araştırma örneklemi 376 firma verisinden oluştuğundan dolayı birinci varsayım sağlanmıştır. Normal dağılım varsayımını inceleme adına her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Verinin normal dağılım varsayımına uygun olduğunu söyleyebilmek için ilgili değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerin –2+2 arasında olması gerekmektedir (George & Mallery, 2016). Bu doğrultuda değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerlerin –2+2 arasında seyrettiği, çoğunluk olarak da -1+1 arasında olduğu görülmüştür (Tablo 4). Buna göre araştırma verisinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmıştır.

Tablo 4. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Çarpıklık Std. Hatası	Basıklık	Basıklık Std. Hatası
MO1	4,253	0,860	-1,384	0,126	2,089	0,251
MO2	4,297	0,806	-1,224	0,126	1,445	0,251
MO3	4,303	0,768	-1,176	0,126	1,580	0,251
MO4	4,253	0,811	-1,127	0,126	1,174	0,251
MO5	3,839	1,064	-0,888	0,126	0,245	0,251
MO6	4,205	0,825	-1,123	0,126	1,227	0,251
MO7	4,058	0,941	-1,107	0,126	1,272	0,251
RO1	4,020	0,914	-0,937	0,126	0,709	0,251

RO2	3,966	0,918	-0,806	0,126	0,425	0,251
RO3	3,767	1,061	-0,769	0,126	0,046	0,251
RO4	3,909	0,962	-0,839	0,126	0,504	0,251
TO1	4,106	0,919	-1,109	0,126	1,130	0,251
TO2	4,011	1,016	-1,077	0,126	0,703	0,251
TO3	3,964	1,004	-1,024	0,126	0,747	0,251
TO4	3,993	0,950	-0,874	0,126	0,522	0,251
SU1	3,975	0,886	-0,889	0,126	0,514	0,251
SU2	4,006	0,892	-0,894	0,126	0,503	0,251
SU3	3,854	0,957	-0,727	0,126	0,095	0,251
SU4	3,946	0,978	-1,076	0,126	0,851	0,251
SU5	3,861	0,967	-0,856	0,126	0,437	0,251
SU6	3,881	0,935	-0,874	0,126	0,455	0,251
SU7	3,921	0,945	-0,900	0,126	0,454	0,251
SU8	3,889	0,940	-0,777	0,126	0,180	0,251
SU9	3,837	1,021	-0,877	0,126	0,254	0,251
SU10	3,807	0,966	-0,897	0,126	0,684	0,251
SUB1	3,874	0,883	-0,675	0,126	0,129	0,251
SUB2	2,800	1,270	0,198	0,126	-1,038	0,251
SUB3	3,870	0,852	-0,719	0,126	0,493	0,251
SUB4	3,956	0,887	-1,003	0,126	1,078	0,251
SUB5	4,025	0,857	-1,008	0,126	1,207	0,251
TT1	3,938	0,976	-0,898	0,126	0,501	0,251
TT2	3,888	0,980	-0,758	0,126	0,170	0,251
RY1	3,940	1,013	-0,822	0,126	0,042	0,251
RY2	3,990	1,037	-0,996	0,126	0,441	0,251
FP1	4,063	0,784	-0,845	0,126	0,967	0,251
FP2	4,146	0,755	-0,630	0,126	-0,062	0,251
FP3	3,731	1,017	-0,748	0,126	0,224	0,251
FP4	4,105	0,858	-1,008	0,126	0,913	0,251
FP5	4,203	0,855	-1,310	0,126	1,944	0,251
FP6	4,124	0,798	-0,693	0,126	0,067	0,251
FP7	4,144	0,775	-0,742	0,126	0,326	0,251
FP8	4,075	0,840	-0,733	0,126	0,194	0,251
FP9	3,971	0,903	-0,910	0,126	0,857	0,251
FP10	3,720	0,982	-0,651	0,126	0,164	0,251

Birinci ve ikinci derece DFA sonuçlarına göre (Tablo 5) tüm maddeler teorik olarak öngörülen gizil faktör yapısında $p<0,001$ güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı

olup model uyum iyiliği indisleri iyi uyum düzeyindedir (Hu & Bentler, 1999; Schumacker ve Lomax, 2010).

Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	B	Std. B	t	p
Strateji Odaklılık (İkinci Derece)	Müşteri Odaklılık	1	0,863		
	Rakip Odaklılık	1,063	0,742	10,918	***
	Teknoloji Odaklılık	1,177	0,839	11,879	***
Firma Performansı (İkinci Derece)	Nitel Performans	1	0,842		
	Nicel Performans	0,862	0,668	10,049	***
Strateji Uygulama	SU1	1	0,803		
	SU2	0,956	0,763	22,18	***
	SU3	1,11	0,825	18,779	***
	SU4	1,212	0,883	20,536	***
	SU5	1,058	0,779	17,305	***
	SU6	1,113	0,847	19,504	***
	SU7	1,182	0,89	20,813	***
	SU8	1,116	0,845	19,413	***
	SU9	1,187	0,828	18,845	***
Nicel Performans	FP6	1	0,859		
	FP7	0,957	0,846	20,524	***
	FP8	1,072	0,875	21,612	***
	FP9	0,996	0,755	17,155	***
	FP10	0,969	0,675	14,593	***
Müşteri Odaklılık	MO1	1	0,727		
	MO2	1,03	0,799	17,708	***
	MO3	1,054	0,858	15,979	***
	MO4	1,031	0,795	14,842	***
	MO6	1,015	0,769	14,366	***
Strateji Uygulama Başarısı	SUB1	1	0,827		
	SUB3	0,897	0,769	16,583	***
	SUB4	0,989	0,814	17,909	***
	SUB5	0,983	0,837	18,59	***
Rakip Odaklılık	RO1	1	0,846		
	RO2	1,038	0,873	19,121	***
	RO3	0,94	0,685	14,199	***
	RO4	0,824	0,663	13,611	***
Teknoloji Odaklılık	TO1	1	0,824		

	TO2	1,159	0,865	20,031	***
	TO3	1,122	0,847	19,439	***
	TO4	1,058	0,844	19,335	***
Nitel Performans	FP1	1	0,804		
	FP3	1,211	0,75	15,469	***
	FP4	1,161	0,853	18,085	***
	FP5	1,054	0,777	16,17	***
Teknoloji Turbülansı	TT1	1	0,929		
	TT2	0,873	0,808	13,513	***
Rekabet Yoğunluğu	RY1	1	0,815		
	RY2	1,044	0,831	8,552	***
***Tüm faktör yükleri p < 0,001 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. B; Standardize faktör yükünü ifade eder.					
X^2/df = 2,062, Pclose>0,05, CFI=0,935, PNFI=0,804, SRMR=0,055, RMSEA=0,053					

Ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenilirlik analizleri için Hair ve diğerlerinin (2014) önerdiği yapı geçerliği analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapı geçerliği (construct validity) "*bir dizi ölçülen değişkenin ölçmek için tasarlandığı teorik gizil yapıyı gerçekten temsil etme derecesi*" tanımlanır ve aşağıdaki geçerlik unsurlarını kapsar (Hair vd., 2014);

- birleşim geçerliği (convergent validity),
- ayrışım geçerliği (discriminant validity),
- görünüş geçerliği (face validity),
- nomolojik geçerliği (nomological validity).

Birleşim geçerliği, belirli bir gizil yapıyı temsil eden maddelerin ortak varyansı yüksek ölçüde paylaşmaları olarak tanımlanır ve şu şartların sağlanmasını gerektirir (Hair vd., 2014);

- DFA'da faktör yüklerinin p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olması ve en az 0,5'den ortalama olarak da 0,7 den büyük olması,
- Bir faktör yapısındaki maddelerin ortalama açıklanan varyansını ifade eden Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted, AVE) değerinin 0,5 den yüksek olması (Fornell & Larcker, 1981).
- Faktör yapısının güvenilirliği bağlamında Bileşik Güvenilirlik (Composite Relability, CR) değerinin en az 0,7 olması (Bagozzi & Yi, 1988). Ek olarak

içsel tutarlık kontrolü için Cronbach's Alpha değerinin de 0,7'den yüksek olması gerekir (Field, 2009).

DFA'da tüm ölçek maddeleri istatistiki olarak anlamlı olup faktör yükleri 0,5'in üzerinde ve faktör ortalamaları 0,7'nin üzerinde çıkmıştır. Ölçüm yapılarına ait AVE, CR ve Cronbach's Alpha değerleri Tablo 6'te yer almaktadır. AVE değerleri 0,5'in CR ve Cronbach's Alpha değerleri ise 0,7'nin üzerindedir. Bu durumda araştırma ölçeği yapıları için birleşim geçerliğinin sağlanmıştır.

Ayrışım geçerliği bir ölçüm yapısının diğer bir ölçüm yapısından gerçekte ne ölçüde farklı olduğunu ortaya koyar (Hair vd., 2014). Ayrışım geçerliğini ölçmek için Fornell ve Larcker Kriteri (Fornell & Larcker, 1981) ile HTMT analizi (Henseler vd., 2015) birlikte gerçekleştirilmiştir. Fornell ve Larcker kriterine göre herhangi iki faktör yapısı için AVE'nin karekökü ile o iki faktör arasında korelasyon katsayısı karşılaştırılır. AVE değerlerinin karekökü korelasyon katsayısından büyük ise ayrışım geçerliği söz konusudur. Tablo 4'te görüldüğü gibi bir değişken hariç her bir değişkenin AVE değerinin karekökü söz konusu faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon değerlerinden büyük çıkmıştır. Firma performansı ile stratejik uygulama ve stratejik uygulama başarısı arasındaki korelasyonun yüksek olmasından kaynaklı olarak bu iki faktörler için ayrışım ilk etapta çıkmamıştır. Daha detaylı bir araştırma için doğrulayıcı faktör analizinde bu faktörler arasındaki korelasyon bire zorlanmış ve orijinal hali ile ki-kare fark testi yapılmıştır. Aradaki anlamlı fark dolayısıyla iki faktör arasında da ayrışmanın varlığı gözlenmiştir (Farrell, 2010). Ayrışım geçerliği için daha güncel bir yöntem olan HTMT analizine göre ölçüm yapılarının HTMT değerleri 0,85'den düşük olmalıdır (Henseler vd., 2015). Tablo 7'te belirtildiği üzere HTMT değerleri 0,85'dan düşük çıkmıştır. Bu sonuçlara göre her iki yöntem açısından ayrışım geçerliği söz konusudur.

Görünüş/içerik geçerliği araştırma anketi oluşturulurken gerekli kontroller yapılarak sağlanmış ve ilgili bölümde belirtilmiştir. Kavramlar arası öngörülen ilişki düzeyinin araştırma verisinde de sağlanmış olması olarak ifade edilen nomolojik geçerlik için ise ölçüm yapıları arasındaki korelasyonlar incelenmiş ve optimal ilişkilerin varlığı sebebiyle nomolojik geçerliğin var olduğu gözlenmiştir (Hair vd., 2014).

Sonuç olarak yapılan bir dizi analize göre ölçeğin yapı geçerliğinin olduğu ve faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin psikometrik açıdan istenen düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur.

Tablo 6. Korelasyonlar ile Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri

1. Derece Faktör Yapısı	Cronbach's Alpha	SCR	AVE	SU	NicP	MO	SUB	RO	TC
Strateji Uygulama	0,953	0,952	0,689	0,83					
Nicel Performans	0,899	0,902	0,649	0,539***	0,805				
Müşteri Odaklılık	0,896	0,893	0,626	0,595***	0,465***	0,791			
Strateji Uygulama Başarısı	0,885	0,885	0,659	0,588***	0,466***	0,647***	0,812		
Rakip Odaklılık	0,856	0,852	0,595	0,522***	0,350***	0,673***	0,639***	0,771	
Teknoloji Odaklılık	0,908	0,909	0,714	0,616***	0,427***	0,744***	0,627***	0,549***	0,8
Nitel Performans	0,868	0,874	0,636	0,687***	0,562***	0,545***	0,492***	0,500***	0,5
Teknoloji Turbülansı	0,857	0,86	0,755	0,372***	0,281***	0,472***	0,440***	0,384***	0,5
Rekabet Yoğunluğu	0,807	0,808	0,678	0,187**	0,143*	0,322***	0,340***	0,431***	0,2
SCR; Scale Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted									
† p<0,1, * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001									

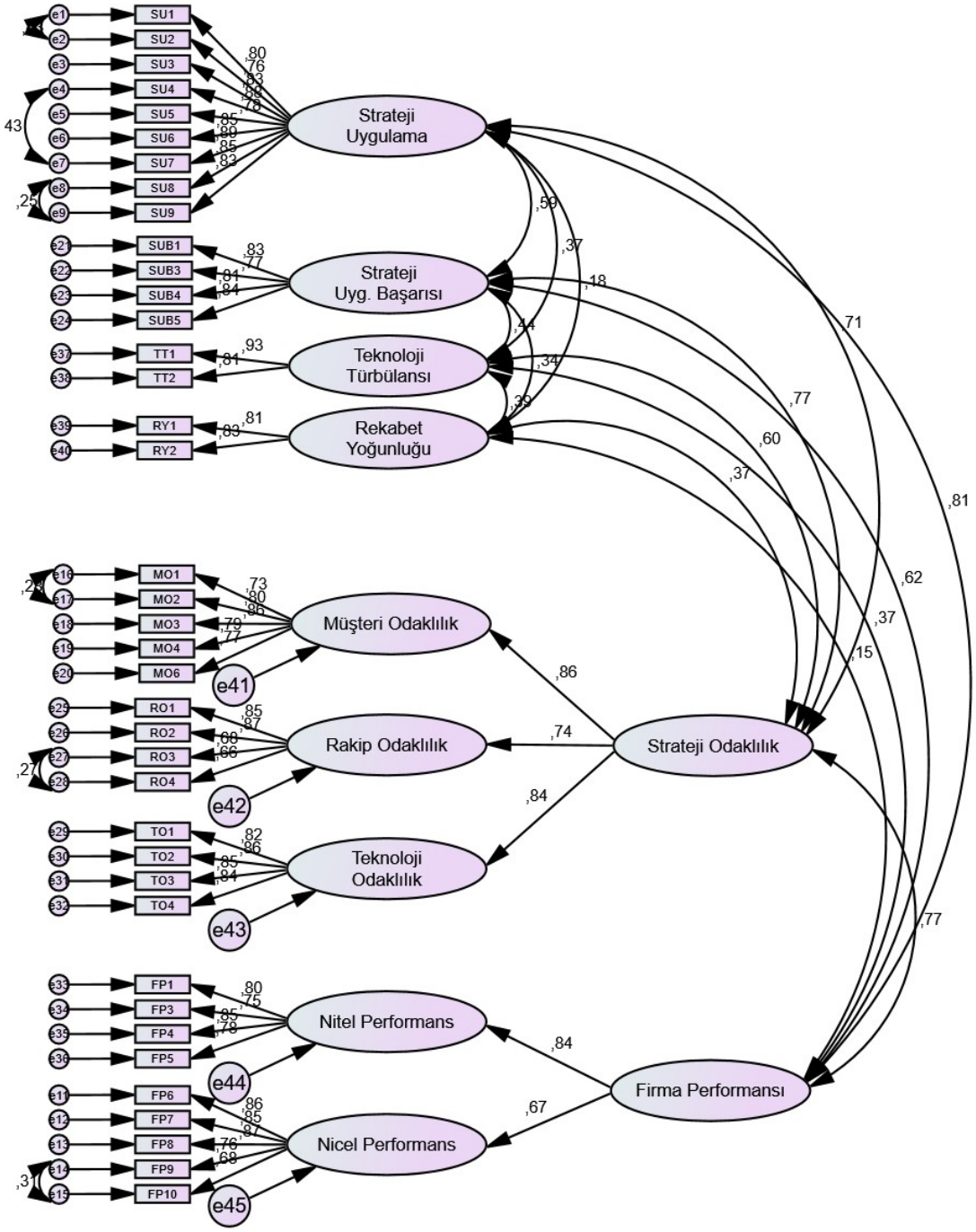
2. Derece Faktör Yapısı	Cronbach's Alpha	SCR	AVE	SU	SUB	TT	RY	FP	Str
Strateji Uygulama	0,953	0,952	0,689	0,83					
Strateji Uygulama Başarısı	0,885	0,886	0,66	0,587***	0,812				
Teknoloji Turbülansı	0,857	0,861	0,758	0,373***	0,439***	0,87			
Rekabet Yoğunluğu	0,807	0,808	0,677	0,185**	0,339***	0,387***	0,823		
Firma Performansı	0,897	0,73	0,578	0,814***	0,616***	0,367***	0,152*	0,76	
Strateji Odaklılık	0,925	0,856	0,666	0,709***	0,771***	0,599***	0,367***	0,770***	0,8
SCR; Scale Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted									
† p<0,1, * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001									

Tablo 7. HTMT Analizi

1. Derece Faktör Yapısı	SU	NicP	MO	SUB	RO	TO	NitP
Strateji Uygulama							
Nicel Performans	0,567						
Müşteri Odaklılık	0,595	0,473					
Strateji Uygulama Başarısı	0,573	0,497	0,633				
Rakip Odaklılık	0,54	0,413	0,69	0,634			
Teknoloji Odaklılık	0,62	0,461	0,741	0,627	0,569		
Nitel Performans	0,687	0,6	0,542	0,494	0,53	0,552	
Teknoloji Türbülansı	0,361	0,305	0,463	0,431	0,405	0,583	0,29
Rekabet Yoğunluğu	0,186	0,135	0,312	0,342	0,401	0,21	0,10

2. Derece Faktör Yapısı	SU	SUB	TT	RY	FP	StrOd
Strateji Uygulama						
Strateji Uygulama Başarısı	0,573					
Teknoloji Türbülansı	0,361	0,431				
Rekabet Yoğunluğu	0,186	0,342	0,41			
Firma Performansı	0,703	0,562	0,34	0,138		
Strateji Odaklılık	0,67	0,721	0,554	0,349	0,636	

Şekil 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı



4.5. Hipotez Testi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde çoklu regresyon analizleri, aracı ilişkileri inceleme kolaylığı sağlaması ve bootstrap prosedürü ile dolaylı etkileri göstermesi sebebiyle SPSS Process makrosu kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Hayes, 2017). Tablo 8'de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre Strateji Odaklılık ile Firma Performansı pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı düzeyde ilişkilidir (B=0,227; p<0,001). Buna göre H1 desteklenmiştir.

Ayrıca Strateji Odaklılık ile Strateji Uygulama (B=0,631; p<0,001) ve Strateji Uygulama Başarısı (B=0,484; p<0,001) pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı düzeyde ilişkilidir. Böylece H2a ve H2b desteklenmiştir.

Son olarak Strateji Uygulama (B=0,445; p<0,001) ve Strateji Uygulama Başarısı (B=0,134; p<0,01) Firma Performansı ile pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı düzeyde ilişkilidir. Böylece H3a ve H3b desteklenmiştir.

Tablo 8. Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	**Doğrudan İlişki Modelleri ve Bağımlı Değişkenler**		
	M1	M2	M3
	Strateji Uygulama	Str. Uyg. Başarısı	Firma Performansı
Strateji Odaklılık	0,631*** (H2a)	0,484*** (H2b)	0,227*** (H1)
Strateji Uygulama		0,193***	0,445*** (H3a)
Str. Uyg. Başarısı			0,134** (H3b)
Rekabet Yoğunluğu	-0,035	0,099	-0,07
Teknoloji Türbülansı	0,025	0,038	0,017
F	83,247	79,555	70,668
R^2	0,402	0,462	0,488

Standardize beta katsayıları raporlanmıştır. **p <0,01 ***p < 0,001

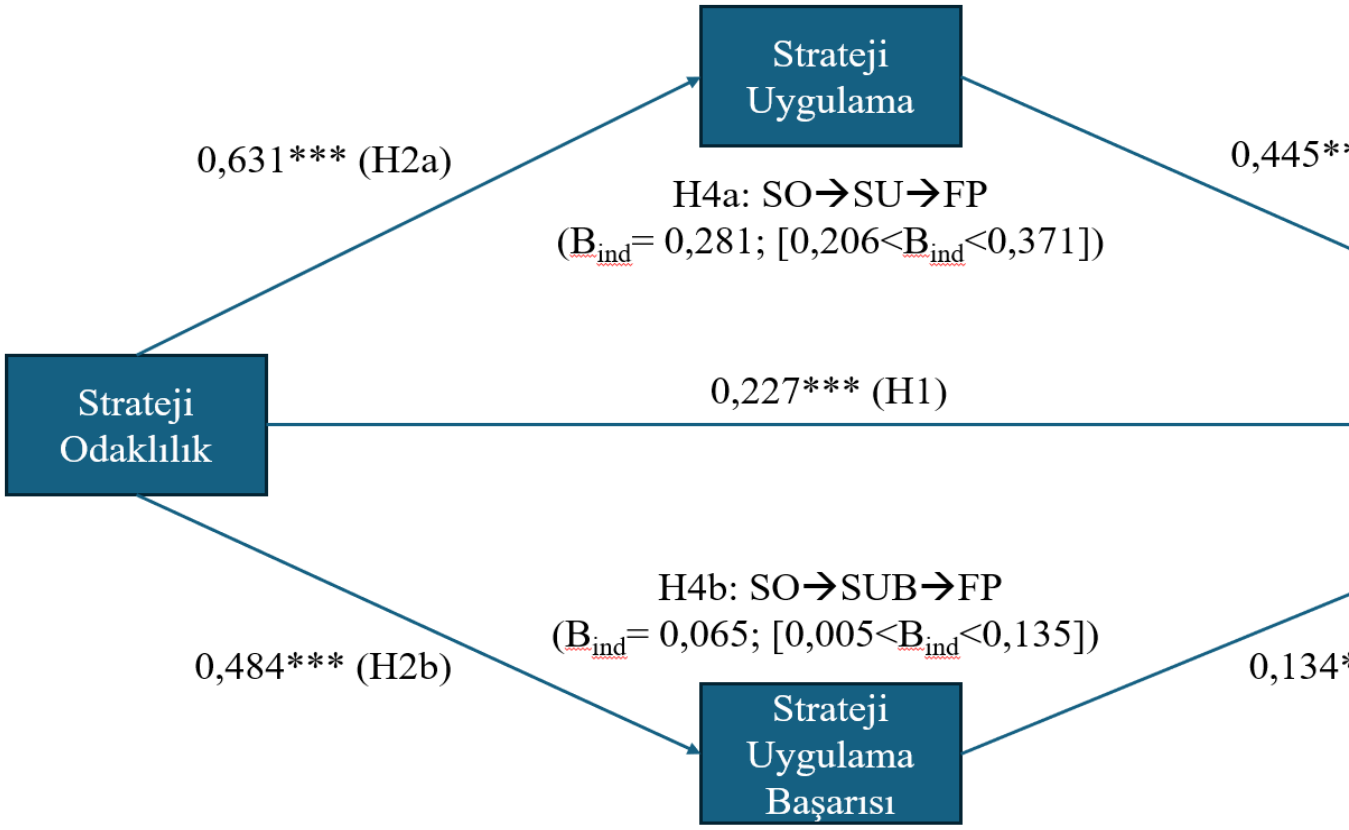
Dolaylı Etki Analizi		
	Strateji Uygulama	Str. Uyg. Başarısı
Std. Toplam Etki	0,589	0,589
Std. Dolaylı Etki	0,281 (H4a)	0,065 (H4b)
Düşük Güven Aralığı	0,206	0,005
Yüksek Güven Aralığı	0,371	0,135

%95 Güven Aralığında Bootstrap 5000 Örneklem Düzeyi Kullanılmıştır

Aracılık etkilerinin araştırılmasında daha güncel ve güvenilir bir yöntem olması sebebiyle Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen dolaylı etki analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre 5000 "Bootstrap" örneklem düzeyinde %95 güven aralığında aracı değişkenin dâhil edildiği modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde dolaylı bir etkisi (indirect effect) gözleniyorsa aracılık etkisi söz konusudur. Analiz sonuçlarına göre Strateji Odaklılık ile Firma Performansı arasında Strateji Uygulama (B_{ind}= 0,281; [0,206<B_{ind}<0,371]) ve Strateji Uygulama Başarısının (B_{ind}= 0,065; [0,005<B_{ind}<0,135]) dolaylı etkileri sebebiyle H4a ve H4b desteklenmiştir.

Araştırma hipotez testi sonuçlarının araştırma modeli üzerinde gösterildiği şekil aşağıda yer almaktadır.

Şekil 5. Araştırma Hipotezleri ve Model Gösterimi



Standardize beta katsayıları raporlanmıştır. **p <0,01 ***p < 0,001

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

5.1. Sonuç

Firmaların faaliyet gösterdiği sektör fark etmeksizin rekabetin yoğunluğu her geçen gün artmaktadır. Kaçınılmaz olarak bu yoğun rekabet ortamında firmalar hem varlığını sürdürebilmek hem de rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla sahip olduğu kaynaklara dayanarak strateji geliştirir ve bu stratejileri uygularlar. Firmalar strateji geliştirmeyi de uygulamayı da sahip olduğu kaynaklar el verdiği ölçüde gerçekleştirebilirler. Bu kaynakları strateji sürecine katmak ve süreç boyunca kullanmak firmaların kabiliyetinin bir göstergesidir. Bu çalışmada firmaların maddi olmayan kaynaklarından olan strateji odaklılık, strateji uygulama ve firma performansı ilişkisi incelenmiştir.

Strateji odaklılık bileşenleri olarak Spanjol'a (2012) benzer şekilde müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık olmak üzere üç boyutla ele alınmış ancak yazında eksikliği gözlemlendiği şekliyle bir bütün olarak analiz edilmiştir. Pazarlama ve stratejik yönetim alanında bu konuda yapılan çalışmalarda genel olarak pazar odaklılık (müşteri ve rakip odaklılık) kavramına vurgu yapılmıştır. Ayrıca Altındağ ve Zehir (2012) tarafından da pazar odaklılığın pazarlamanın temelini oluşturduğu ve stratejik yönetim alanında da giderek daha önemli hale geldiğine vurgu yapılmıştır. Pazar odaklılık ile kurumsal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamıştır (Brown vd., 2005; Slater & Narver, 2000; Verhees & Meulenberg, 2004). Bu çalışmalarda belirgin olarak göze çarpan husus ise pazar odaklılık üzerine yapılan çalışmaların çoğunluğu müşteriyle ilgili faaliyetlere odaklanmaktadır (O'Dwyer & Gilmore, 2019). Strateji odaklılığın iki boyutunu içeren pazar odaklılık ile kurumsal performans arasındaki güçlü bağı birçok çalışmada göze çarpmaktadır (Aldas vd., 2005; Deshpande vd., 1993; Kolar, 2006; Lafferty & Hult, 2001; Ramaseshan vd., 2002; Tay & Morgan, 2002). Ayrıca pazar odaklılığı benimseyen firmaların daha iyi performans gösterme olasılığının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Horng & Chen, 1998). Müşteriler için çekici ürünler sunabildiği, daha yüksek fiyatlara ürün satabilecekleri, daha fazla ölçek ekonomisi ya da daha az yeni

ürün başarısızlığı (Verhees & Meulenberg, 2004) gibi avantajlar sunduğu belirtilmiştir (O'Dwyer & Ledwith, 2010). Ayrıca yapılan araştırmalar bağlamında teknoloji odaklı firmaların hem yeni ürün geliştirme performansları hem de firma performanslarının arttığı gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada da ele alınan ve strateji odaklılık ile firma performansını inceleyerek aralarında pozitif ilişki var olduğunu öne süren h1 hipotezi desteklenmiştir. Yani strateji odaklılık bileşenlerinden müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık kaynaklarına sahip olan firmalar daha üstün performans göstermektedir. Bu sonuç yazında yapılan ve strateji odaklılık boyutlarını ayrı ayrı ele alan Narver ve Slater (1990); Gatignon ve Xuereb (1997); Wang ve diğerleri (2016); Park ve Hur (2023) gibi çalışmalar da belirtilen strateji odaklılık ve firma performansı ilişkisini inceleyen çalışmalarla aynı sonuca varmaktadır. Strateji odaklılık, işletmeleri temel rekabet avantajları oluşturmaya, müşteri değeri elde etmeye ve daha yüksek kurumsal performans üretmeye yönlendirebilir (Bernoster vd., 2020) önermesiyle de benzeşmektedir. Strateji odaklılık, müşteri memnuniyetini ve pazar etkisini iyileştirmeyi hedefler, müşteri ihtiyaçlarını analiz etmeye ve izlemeye önem verir ve müşteriler için değer yaratmak amacıyla rakiplerin eylemlerine (Han, 2023) ve pazarda meydana gelen teknolojik gelişmelere firmanın hızlı bir şekilde yanıt vermesine olanak tanır. Bu da strateji odaklılığın firma performansını arttırmasını sağlayan başka bir etkendir.

Bu çalışmaya konu olan araştırma problemlerinden ikincisini ise strateji odaklılık ve strateji uygulama arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Hızlı çevresel değişiklikler ve teknolojik yenilikler ile şirketler daha fazla çevresel dinamizm ve belirsizliklerle karşı karşıya kalmakta ve bu nedenle stratejik konumlanmalarını sürekli gözden geçirmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Stratejik davranış ve faaliyet kalıpları haline gelen strateji odaklılık, işletmelerin değer elde etmeleri ve piyasa rekabet gücünü sürdürmeleri için geliştirdikleri ve uyguladıkları stratejiler için önemli bir etken haline gelmiştir. Bu bağlamda, bu çalışmanın bir diğer araştırma problemi olan strateji odaklılık ile strateji arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Strateji odaklılık çatısı altında müşteri, rakip ve teknoloji odaklı olan firmalar sahip oldukları bu kaynaklarla strateji formüle edebilir ve uygulayabilirler. Strateji uygulama sürecinde ve strateji uygulama başarısıyla strateji odaklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen h2a ve h2b hipotezleri de yapılan analizler sonucunda desteklenmektedir. Strateji odaklı

firmaların pazar fırsatlarını belirleme, pazar bilgilerini dikkatle toplama güncel teknolojiyi kullanma sayesinde iş süreçlerini, faaliyetlerini, sistem ve politikalarını müşteri ihtiyaçlarına ve eğilimlerine göre düzenleyebilirler.

Bu çalışmanın araştırma problemlerinden üçüncüsü ise firma tarafından belirlenen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasının firma performansı arttıracağı varsayımına dayanmaktadır. Kaplan ve Norton (2005) ile Mankins ve Richard (2005) de belirtildiği üzere stratejik yönetim sürecinde ön plana çıkan unsur strateji formülasyonundan ziyade belirlenen stratejilerin uygulanmasıdır. Yazında strateji uygulamanın zorluklarına ve genellikle ya tamamen ya da kısmen uygulanamadığını ortaya çıkaran çalışmalar bulunmaktadır. Elde edilen verilerle yapılan analize göre h3a ve h3b hipotezleri desteklenmektedir. Buna göre firmaların strateji uygulama düzeyleri arttıkça performansları da performansını artmaktadır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre stratejinin uygulanması için organizasyon genelinde strateji ve strateji uygulama yöntemlerinin belirlenmesi ve etkin bir şekilde organizasyonun tamamına yayılması ve benimsenmesi önerilmektedir. Ayrıca firmaların stratejiyi etkin bir şekilde uygulaması için iş süreçlerini ve faaliyetlerini belirlenen stratejiler doğrultusunda tasarlaması, bu faaliyetler çerçevesinde sistem oluşturmalı, program ve politikalarını belirlemelidirler. Ayrıca stratejinin uygulanması ve performansa olan etkisinin gözlenmesi için firma içerisinde etkileşim, fonksiyonlar arası iletişim, organizasyonun kültürü ve stratejiye liderlik de uygulama sürecinin yapı taşlarındandır. İletişim ve etkileşim stratejinin yatay ve dikey hiyerarşi içerisinde aktasılmasını ve organizasyon tarafından benimsenmesini sağlar. Kültür stratejinin anlaşılması, uygulama sürecinde karşılaşılan zorluklarla başa çıkma yöntemlerini, karar alma biçimlerini şekillendirirken, stratejiye liderlik etmek ise organizasyondaki bireylere hem ilham vermek hem de motive etmek için gerekmektedir.

Son olarak araştırma kapsamında incelen araştırma problemi strateji uygulamanın ve strateji uygulama başarısının strateji odaklılıkla firma performansı arasındaki ilişkideki aracılık rolü ele alınmıştır. Yapılan analize göre strateji odaklılığın strateji odaklılıkla performans arasındaki ilişkide strateji uygulamanın aracılık rolü bulunmaktadır. Buna göre h4a ve h4b hipotezleri desteklenmektedir. Yani diyebiliriz ki strateji uygulama söz konusu pozitif ilişkinin şiddetini olumlu yönde desteklemektedir. Bu doğrultuda müşteri ihtiyaç ve beklentileri, sektördeki rakiplerin

rekabet gücü, hali hazırda kullanılan ve gelecekte kullanılması planlanan teknolojiler performansı etkilerken, şirketlerin sahip olduğu bu yetenek ile geliştirdiği stratejiler ve strateji uygulamaları performansı pekiştirici ve pozitif yönlü katlı yapmaktadır.

5.2. Teorik ve Pratik Katkılar

Strateji odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkiyi, strateji uygulama ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar göz önüne alındığında önceki bölümlerde bahsedilen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışma da geliştirilen hipotezler yazında daha önce farklı örneklem grupları, farklı firma faaliyet alanları ve farklı sektörleri inceleyen çalışmalara Türkiye'de faaliyet gösteren firmaları inceleyerek yazına katkı sunmaktadır. Ayrıca pazarlama ve stratejik yönetim alanında strateji odaklılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda strateji uygulamanın aracı rolünü inceleyen çalışmaya rastlanılmamıştır. Yazında bulunan bu boşluğu doldurmak amacıyla strateji odaklılık ile firma performansı arasındaki ilişkide strateji uygulamanın aracılık rolünün incelenmesi ve analiz edilmesi bu çalışmanın özgünlüğü ortaya koyduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan yapılan bu çalışmanın aynı zamanda alanda ilk olma özelliği nedeniyle yazına teorik katkı sunabilecektir.

Yapılan araştırma ve analizler sonucunda sahip olunan müşteri sadakati, yeni müşteri kazanma, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama firmayı faaliyet gösterdiği pazarda ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak unsurlardır diyebiliriz. Sektörde rekabet edilen rakipler hakkında bilgi sahibi olmak, onlara karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak ürün ve hizmet üretmek ve bu ürünlerin aynı zamanda değerli, nadir, kolay taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan ürünler olmasını sağlamak rakip odaklılığın ana temalarındandır. Ayrıca faaliyet gösterilen sektörde var olan en son teknolojiye sahip olmak ve bunu güncel tutarak da ana hatlarıyla teknoloji odaklılığın konusunu oluşturmaktadır. Bu kaynak ve yeteneklere sahip firmaların performanslarını pozitif yönde etkileyeceği araştırma sonuçlarına göre desteklenmiştir. Burada firmalar tarafından göz önünde bulundurulması gereken husus sahip oldukları bu kaynakları uygulayacakları stratejiler doğrultusunda kullanabilmesidir. Yeni ürün geliştirmek isteyen bir firma müşterilerin ihtiyaç duyacağı bu ürünü geliştirmek için müşterileriyle iletişim halinde ve çok iyi bilgiler edinmesinin yanı sıra bu ürünü üretecek teknolojiye de sahip olması veya bu

teknolojiyi geliştirmesi gerekir. Müşterilerle ilişki kurma, mevcut ilişkiyi sağlamlaştırma ve onlarla bağlarını güçlendirme, rakiplerle ilgili bilgi toplama ve tehdit oluşturabilecek rakip hareketlerine hızlı cevap verebilmenin (Keskin vd., 2016) hem müşteri ve rakiplerden alınan bilgilerin, hem de reknolojik gelişmelerin organizasyon bütünüyle paylaşılarak farklılaştırma stratejisi uygulanabileceğini öne sürebiliriz. Ayrıca farklılaştırma stratejisi uygulayacak bir firmanın rakipleri, rakiplerinin ürettiği ürünleri, bu ürünlerin müşterilere sunduğu değeri iyi analiz edip, ürüne daha farklı ne katma değer ekleyebileceğine karar vererek üretim yapması da yerinde olacaktır.

Sonuç olarak strateji odaklılık, faaliyet gösterilen pazarda rekabeti belirleyen unsurların başında gelmektedir. Strateji odaklı firmalar doğası gereği öncelikle müşteri ihtiyaçlarına ve memnuniyetine, rakip faaliyetlerine ve teknolojiye odaklanırlar (Park & Hur, 2023). Müşterilere özen göstermek, rakipleri iyi analiz etmek ve teknolojiyi sıkı bir şekilde takip etmek ile şekillenen strateji odaklılık firmaları çıkarlarından ziyade müşterilerin ihtiyaçlarına ve memnuniyetine, rakip faaliyetlerine ve teknolojiye yönlendirir. Sahip olduğu strateji odaklılıkla stratejiler geliştiren ve uygulayan, bir başka deyişle organizasyon yapısını, faaliyet ve süreçlerini belirleyen, sistem ve politikalarını belirleyen, kaynak tahsisi yaparak stratejiye başarılı bir şekilde liderlik yapan firmalar daha fazla müşteriye ulaşır, bu sayede rakiplerine karşı üstünlük sağlar ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde eder. Aynı zamanda müşteri, rakip ve teknoloji ön plana alarak gerçekleştirilen stratejilerin firma performansını pekiştirici etkilerinin bulunması firmaların da özen göstermesi gereken hususlardandır. Elde edilen veriler ve yapılan analizler doğrultusunda ulaşılan bu sonuçlar aynı zamanda hali hazırda faaliyet göstermeye devam eden firmalara pratik katkılar sunmayı hedeflemektedir.

5.3. Araştırma Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, sosyal bilimler alanında yapılan her araştırmada olduğu gibi gelecekteki araştırmalarda iyileştirilmesi gereken bazı eksikliklere ve sınırlamalara sahiptir. Bunlardan birincisi anket yöntemi ile elde edilen verilerin doldurulan zaman ve kişilerle sınırlı olduğundan, farklı sektör, ülke, insan grupları ve zamanlarda toplanan verilerle yapılan analizler farklı sonuçlar elde etmemizi sağlayacaktır. Bu nedenle aynı konu ile ilgili farklı sektörler, farklı ülkeler bağlamında ele alınacak çalışmalar

konuyu geliştirecek ve genişletecektir. Ayrıca araştırma problemleri ile ilgili olarak işletme boyutları ile yapılacak karşılaştırmalar konunun derinleşmesine katkı sağlanması beklenmektedir. Örneğin küçük ve orta ölçekli firmalar ile büyük ölçekli firmalar arasında bu konu bağlamında farklı sonuçlar gözlemlenebileceği düşünülmektedir. Bu konuyla ilgili gelecekte yapılacak ve bu bağlamda ele alınacak çalışmalarla yazına katkı yapılabilir. Bu araştırmanın bir diğer kısıtı da performans ölçütlerinin nitel verilere dayanıyor olmasıdır. Elde edilen performans verilerinin nicel verilerle desteklendiği araştırmalar gelecekte konuyu daha derinlemesine ve nicel kanıtlarla zenginleştirmemize olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Aburayya, A., Marzouqi, A., Alawadhi, D., Abdouli, F. & Taryam, M. (2020). An empirical investigation of the effect of employees' customer orientation on customer loyalty through the mediating role of customer satisfaction and service quality. Management Science Letters, 2147-2158.

Al-Ansari, Y., Altalib, M. & Sardoh, M. (2013). Technology Orientation, innovation and business performance: A study of Dubai SMEs. The International Technology Management Review, 1-11.

Al-Ansaari, Y., Bederr, H. & Chen, C. (2015). Strategic Orientation and business performance: An empirical study in the UAE context. Management Decision, 2287-2302.

Al-Hawary, S. & Shelash, I. (2013). The impact of market orientation strategy on performance of commercial banks in Jordan. International Journal of Business Information Systems, 261-279.

Altindag, E., & Zehir C. (2012). Back to the past: re-measuring the levels of strategic orientations and their effects on firm performance in Turkish family firms: an updated empirical study. Procedia-Social and Behavioral Sciences 41 288-295.

Altindag, E., Zehir C., & Acar Z., (2011). Strategic orientations and their effects on firm performance in turkish family owned firms. Eurasian Business Review 1: 18-36.

Amit, R., & Zott, C., (2015). Crafting business architecture: the antecedents of business model design. Strateg. Entrep. J. 9, 331–350. doi: 10.1002/sej.1200

Altindag, E., Zehir, C. & Acar, A. Z., (2011). Strategic orientations and their effects on firm performance in turkish family owned firms. Eurasian Business Review, 18-36.

Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. Journal of Management, 637-665.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74–94. https://doi.org/10.1007/BF02723327

Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. Organization studies, 1573-1601.

Barnett, W. P., & Burgelman, R. A. (1996). Evolutionary perspectives on strategy. Strategic management journal, 5-19.

Barnett, M. L. (2008). An attention-based view of real options reasoning. Academy of Management Review. 33, 606–628.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 99-120.

Bayram, N. (2009). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. MIT Sloan Management Review, 29.

Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. Strategic entrepreneurship journal , 27-47.

Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. Journal of the Academy of Marketing Science, 216-233.

Blumentritt, T., & Danis, W. (2006). Business strategy types and innovative practices, Journal. Journal of Management Issues, 274-291.

Bonoma, T. V. (1998). Managing marketing implementation. Sloan Management Review, 7—14.

Brown, G., Green, K. W., Jr, Inman, R. A., & Willis, T. H. (2005). Market orientation: Relation to structure and performance. Journal of Business and Industrial Marketing, 20(6), 276–284.

Bryson, J. M., Anderson, S. R., & Alston., F. K. (2011). Implementing and sustaining your strategic plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations. John Wiley & Sons.

Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Slykec, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. Puplic Management Review, 317-339.

Byrnes, N. (2006). The art of motivation. Business Week, 57-62.

Cândido, C., & Santos, S. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? Journal of Management and Organization, 237-262.

Chia, R. C., & Holt, R. (2009). Strategy without design: The silent efficacy of indirect action. Cambridge University Press.

Clarke, M., & Dyna Seng, a. R. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. Journal of intellectual capital, 505-530.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, 118-128.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1999). Knowledge and Strategy. Routledge.

Cooper, R. G. (1994). New products: the factors that drive success. International marketing review, 60-76.

Crittenden, V. L., & Crittenden., W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. Business Horizons, 51(4), 301-309.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. Journal of marketing, 1-20.

David, F. R. (2011). Strategic management concepts and cases. New Jersey: Prentice hall.

Dess, Gregory G., & Nancy K. Origer. (1987). Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration. Academy of Management Review 12.2 313-330.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Jr., F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. Journal of marketing.

Deshpande, R., Grinstein, S. K., & Ofek, E. (2013). Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms. International Marketing Review, 231-252.

Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. Strategic management journal, 577-585.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Manag. Sci. 60, 2835–2857.

Elbanna, S., Rhys, A., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. Public management review, 1017-1042.

Elbanna, S., Thanos, I. C., & Colak, M. (2014). An exploratory study of the determinants of the quality of strategic decision implementation in Turkish industrial firms. Journal of General Management, 27-46.

Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). Journal of Business Research, 63(3), 324–327. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.003

Ferlie, E., & Edoardo, O. (2022). Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues. Routledge.

Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS (3rd ed.). Introducing statistical methods. SAGE.

Florida, R., & Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. Harvard Business Review, 124—131.

Floyd, Steven W., & Bill Wooldridge. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. Strategic management journal 13.S1 153-167.

Foley, A., & Fahy, J. (2009). Seeing market orientation through a capabilities lens. European Journal of Marketing, 13-20.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Frambach, R. T., Fiss, P. C. & Ingenbleek, P. T. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. Journal of Business Research, 1428-1436.

Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. Journal of marketing research, 77-90.

Genc, E. (2017). Strategy implementation, organizational culture and performance in Turkish local government. Diss. Cardiff University.

Gotteland, D., Shock, J., & Sarin, S. (2020). Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. Industrial Marketing Management, 610-620.

Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. Journal of applied psychology, 174.

Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. Journal of the academy of Marketing science, 166-173.

Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. European journal of marketing, 115-134.

Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. International journal of research in marketing , 3-15.

Hailey, V. H., & Balogun, J. (2002). Devising context sensitive approaches to change: the example of Glaxo Wellcome. Long Range Planning, 153-178.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Rolph, E. A. (2014). Multivariate Data Analysis (7. Edition, Pearson New International Edition). Pearson Education Limited. https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292035116

Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. International Journal of Management Reviews, 197-217.

Hammer, M., & Champy, J. A. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Business Books.

Han, J. K., Kim, N., & Kim, H.-B. (2001). Entry barriers: A dull-, one-, or two-edged sword for incumbents? Unraveling the paradox from a contingency perspective. Journal of marketing, 1-14.

Han, Wucheng, Yang Zhou, & Ruoyu Lu. (2022). Strategic orientation, business model innovation and corporate performance—Evidence from construction industry. Frontiers in Psychology 13.

Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications.

Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). The work of leadership. Harvard business review.

Hanna, N. (2001). Strategic Planning and Management. Washington D.C.: World Bank.

Harrison, J. & St. John, C. (1998). Strategic Management of Organizations and Stakeholders. Ohio: South-Western College Publishing.

Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). The work of leadership. Harvard business review.

Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. Journal of marketing Research , 362-375.

Hennig, T. T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. International journal of service industry management, 460-478.

Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. International Journal of Service Industry Management,, 460–478.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hill, M., & Hupe, P. (2009). Implementing public policy (2nd ed.). London: Sage.

Hiriyappa, B. (2008). Strategic management for chartered accountants. New Age International.

Ho, J. L., Wu, A., & Wu, S. Y. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. Accounting, Organizations and Society, 38-58.

Hofer, C. A. (1984). Strategic Management A Casebook in Policy and Planning. Minnesota: West Publishing.

Homburg, C., Krohmer H., & John P. Workman Jr. (2004) A strategy implementation perspective of market orientation. Journal of business research 57.12, 1331-1340.

Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An Introduction in Structural Equation Modeling. Family Science Review, 11, 354–373.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Hult, G. T., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market Orıentatıon And Performance: An Integratıon Of Dısparate Approaches. Strategic Management Journal, 1173–1181.

Humphreys, P., McAdam, R., & Leckey, J. (2005). Longitudinal evaluation of innovation implementation in SMEs. European Journal of Innovation Management, 283-304.

George, D,. & Mallery, P. (2016). IBM statistics 23 step by step: A simple guide and reference (14th ed.). Taylor and Francis.

Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. Journal of the academy of marketing science, 45-54.

Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. Industrial Marketing Management, 348-358.

Johnson, G., & Scholes, K. (2020). Exploring strategy. Pearson.

Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. International Journal of Applied Research and Studies, 27-32.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Creating the office of strategy management. Harvard Business Review, 72-80.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Press.

Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. Strategic Management Journal, 867-890.

Kellermanns, Franz W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. Journal of Management 31.5 719-737.

Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. European Journal of innovation management 9.4 396-417.

Keskin, H., Zehir, S., & Ayar, H., (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. Doğuş Üniversitesi Dergisi 17.1: 111-127.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A metaanalytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. Journal of Marketing, 69(2), 24-41.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of marketing, 1-18.

Kolar, T. (2006). Benchmarking market orientation of banks in transitional markets, exploring a modified approach. International Journal of Bank Marketing, 24(2), 76–97.

Labianca, G., (2001). Emulation in academia: Balancing structure and identity. Organization Science, 312-330.

Lafferty, B. A., & Hult, T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. European Journal of Marketing, 35(1/2), 92–109.

Lengnick-Hall, C. A., & Wolff, J. A. (1999). Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams. Strategic Management Journal, 1109-1132.

Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. Journal of the academy of marketing science, 239-247.

Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. Journal of the academy of marketing science, 239-247.

Mankins, M. C., & Richard, S. (2005). Turning great strategy into great performance. Harvard business review.

Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. Benchmarking: An International Journal , 3117-3142.

Mintzberg, H., & James, A. W. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic management journal, 257-272.

Mintzberg H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic Management Journal ;11:171–95.

Mintzberg, H., Joseph, A., & Bruce, L. B. (2020). Strategy Safari. Pearson.

Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. Procedia-Social and Behavioral Sciences , 861-870.

Montoya-Weiss, M., & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. Journal of product innovation management , 397-417.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. Strategic management journal , 909-920.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. Journal of marketing, 20-35.

Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. Strategic management journal, 745-768.

Nickerson, J. A., & Silverman, B. S. (2003). Why Firms Want to Organize Efficiently and What Keeps Them from Doing So: Inappropriate Governance, Performance, and Adaptation in a Deregulated Industry. Administrative Science Quarterly , 433-465.

Noble, C., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. Journal of Marketing, 66(4), 25-39.

Nutt, P. C. (1987). Identifying and appraising how managers install strategy. Strategic Management Journal, 81-14.

Nutt, P. C. (1998). Leverage, resistance and the success of implementation approaches. Journal of Management Studies, 35, 213-40.

Nwachukwu, C., Hieu, M. V., Chladkova, H. & Fadeyi, O. (2019). Strategy implementation drivers in correlation with strategic performance. Management and Marketing Journal, 19-38.

O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2019). Competitor orientation in successful SMEs: An exploration of the impact on innovation. Journal of Strategic Marketing, 21-37.

O'Donnell, A., Gilmore, A., Carson, D., & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. Journal of strategic marketing, 205-223.

O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2019). Competitor orientation in successful SMEs: An exploration of the impact on innovation. Journal of Strategic Marketing, 21-37.

O'Dwyer, M. & Ledwith, A. (2010). Size matters: Market orientation and NPD in small and large firms. International Journal of Product Development, 107–125.

Olavarrieta, S. & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. Journal of business research, 623-630.

Olson, E. M. & Stanley F. Slater, T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. Journal of marketing, 49-65.

O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J., Lapiz, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. The Leadership Quarterly, 104-117.

Othmana, R., Arshada, R., Aris, N. A., & Arif, S. M. (2015). Organizational resources and sustained competitive advantage of cooperative organizations in Malaysia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 120-127.

Özsahin, M., Zehir C., & Acar, Z., (2011). Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. Procedia-Social and Behavioral Sciences 24 1546-1559.

Palacios-manzano, M., Leon-gomez, A., & Manuel Santos-Jaen, J. (2021). Corporate social responsibility as a vehicle for ensuring the survival of construction SMEs. The mediating role of job satisfaction and innovation. IEEE Trans. Eng. Manag. 1–14.

Partridge, E. (2006). Origins: A short etymological dictionary of modern English. Routledge.

Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2011). Strategic management: Formulation, implementation, and control. Irwin: McGraw-Hil.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. Managerial and decision economics, 309-323.

Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. Journal of business strategy.

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? Harvard Business Review.

Porter, T. W., & Harper, S. C. (2003). Tactical implementation: the devil is in the details. Business Horizons.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior Research Methods, 40(3), 879–891. https://doi.org/10.3758/brm.40.3.879

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Academy of management review, 22-40.

Radomska, J. (2014). Operational risk associated with the strategy implementation. Management, 31-43.

Ramaseshan, B., Caruna, A., & Pang, L. S. (2002). The effect of market orientation on new product performance: A study among Singaporean firms. Journal of Product and Brand Management, 11(6), 399–409.

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). Fundamentals of management: Essential Concepts and Applications. Prentice Hall.

Ross, J., & Weill, P. (2002). Six IT decisions your IT people shouldn’t make. ,. Harvard Business Review, 84-92.

Santos, J., Doz, Y., & Williamson, P. (2004). Is your innovation process global? MIT Sloan Management Review, 31-37.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). A beginner's guide to structural equation monitoring (3rd ed.). Routledge. https://doi.org/10.1002/9781119579038

Schulze, A., Townsend, J. D., & Talay, M. B. (2022). Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance. Industrial Marketing Management , 198-214.

Selmi, N., & Chaney, D. (2018). A measure of revenue management orientation and its mediating role in the relationship between market orientation and performance. J. Bus. Res. 89, 99–109.

Sergeant, A., & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers. Journal of Service Research, 18-34.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. Journal of Business Research, 48, 69–73.

Sørensen, H. E. (2009). Why competitors matter for market orientation. European journal of marketing, 735-761.

Spanjol, J., Mühlmeier, S., & Tomczak, T. (2012). Strategic orientation and product innovation: Exploring a decompositional approach. Journal of Product Innovation Management, 967-985.

Spanjol, J., Qualls, W. J., & Rosa, J. A. (2011). How many and what kind? The role of strategic orientation in new product ideation. Journal of Product Innovation Management, 236-250.

Srinivasan, R. (2008). Sources, characteristics and effects of emerging technologies: Research opportunities in innovation. Industrial Marketing Management, 633-640.

Tay, L., & Morgan, N. A. (2002). Antecedents and consequences of market orientation in chartered surveying firms. Construction Management and Economics, 20(4), 331–341.

Teagarden, L. F., Sarason, Y., Childers, J. S., & Hatfield, D. E. (2005). The Engagement of Employees in the Strategy Process and Firm Performance: The Role of Strategic Goals and Environment. Journal of Business Strategies, 75-99.

Theodore H. Poister, G. S. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. Public administration review, 45-56.

Thoumrungroje, A., & Racela, O. C. (2022). Innovation and performance implications of customer-orientation across different business strategy types. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 178.

Tsou, H.-T., Chen, J.-S., & Liao, W.-H. (2014). Market and technology orientations for service delivery innovation: the link of innovative competence. Journal of Business ve Industrial Marketing, 499-513.

Waititu, J. W. (2016). Relationship between strategy implementation and performance in commercial banks in Nairobi County Kenya. International Journal of Business and Management, 230-253.

Wang, Q., Zhao, X., & Voss., C. (2016). Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and service firms. International Journal of Production Economics, 221-230.

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. California management review, 5-12.

Verhees, F. J. H. M., & Meulenberg, M. T. G. (2004). Innovativeness, produce innovation and performance in small firms. Journal of Small Business Management, 42(2), 134–154.

Weiser, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. Academy of Management Annals, 969-1031.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic management journal, 171-180.

Wirtz, B. W., Mathieu, A., & O. Schilke. (2007). Strategy in High-Velocity Environments. Long Range Planning, 295–313.

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. Journal of management, 1190-1221.

Yadav, M. S., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2007). Managing the future: CEO attention and innovation outcomes. Journal of marketing.

Zehir, C., Can E., & Karaboga T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences 210 358-367.

Zehir, C., Köle M., & Yıldız H. (2015). The mediating role of innovation capability on market orientation and export performance: An implementation on SMEs in Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences 207: 700-708.

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. Journal of Business Research, 224-231.

Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. Journal of marketing, 42-60.

Ziggers, G. W., & Henseler, J. (2016). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. Industrial Marketing Management, 18-26.

Zhang, Y., Liu, J., & Sheng, S. (2020). Strategic orientations and participation intentions for technical standardization. Tech. Anal. Strat. Manag. 32, 881–894.

Zubac, A., Tucker, D., Zwikael, O., Hughes, K., & Kirkpatrick, S. (2022). Effective Implementation of Transformation Strategies: How to Navigate the Strategy and Change Interface Successfully. Springer Nature.

EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan **"Strateji Odaklılık, Strateji Uygulama ve Firma Performansı İlişkisi "** başlıklı doktora çalışmasının araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma, **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk-İş dünyasının mevcut küresel ticaret ortamı içindeki konumunun gelişimine katkıda bulunmayı arzulamaktayız.

Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacak olup elde edilen sonuçlar, işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde analiz edilecektir. Dileyen katılımcılarımızla araştırma sonuçları paylaşılacaktır. Desteğiniz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde kolaylık ve başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Cemal ZEHİR
Yıldız Teknik Üniversitesi,
İİBF İşletme Bölümü

Araştırma Öğrencisi: Ahmet ÜZMEZ
Türk-Alman Üniversitesi
Sürekli Eğitim Merkezi

STRATEJİ UYGULAMA ANKETİ			
İşletme Hakkında Genel Bilgiler			
İşletmenin Adı			
Faaliyet Alanı	☐ Kamu	☐ Özel Sektör	
Faaliyet Alanının Sınırları	☐ Bölgesel	☐ Ulusal	☐ Uluslararası/Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	☐ Gıda/İçecek/Tütün	☐ Ağaç/Kağıt/ Basım	☐ İlaç/Tıbbi Cihaz

	☐ Giyim/Tekstil/Deri	☐ Mak-Teçh/Metal	☐ Otomotiv
	☐ Mobilya	☐ Petrokimya/Lastik	☐ Ulaşım
	☐ Eğitim	☐ Finans	☐ Teknoloji
	☐ Diğer		
İşletmenin İş Yama Modeli	☐ Şirketten Şirkete (B2B)		
	☐ Şirketten Tüketiciye (B2C)		
	☐ Tüketiciden Tüketiciye (C2C)		
Çalışan Sayısı			
İşletmenin Kuruluş Yılı			
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler			
Adı ve Soyadı (Zorunlu Değil)			
Çalıştığı Departman	☐ Üretim	☐ Muhasebe	☐ Finans
	☐ Ar-Ge	☐ Satış/Pazarlama	☐ İnsan Kaynakları
	☐ Diğer		
Unvanı / Statüsü	☐ İşletme Sahibi/Ortağı	☐ Üst Düzey Yönetici	☐ Orta Kademe Yönetici
	☐ Alt Düzey/Hat Yöneticisi	☐ Uzman	☐ Diğer:
Yaşınız		**Cinsiyetiz**	
Eğitim Durumu	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Yüksek Okul
	☐ Üniversite	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi		**Bu İş Yerinde Çalışma Süresi**	

STRATEJİ ODAKLILIK						
Aşağıdaki ifadelerden, firmanızın stratejik odaklılığı hakkındaki düşüncelerinize en uygun olanını seçiniz lütfen. Okuduğunuz ifadeye **Kesinlikle katılmıyorsanız (1), Katılmıyorsanız (2), Karasızsanız (3), Katılıyorsanız (4) ve Kesinlikle katılıyorsanız (5)** seçeneğini işaretleyiniz.		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Müşteri Odaklılık		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Yeni ürünlerle ilgili mevcut ve gelecekteki potansiyel ihtiyaçlarını öğrenmek amacıyla düzenli olarak müşterilerimizle görüşürüz.					
2	Müşterilerimizin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlama faaliyetlerimizi, sürekli takip eder ve geliştirmeye çalışırız.					
3	İş ilişkilerimizin gelişmekte olduğu müşterilerimiz ve onların ihtiyaçları hakkında, kapsamlı bir bilgiye sahibiz.					
4	Mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında sahip olduğumuz bilgiler, plan ve stratejilerimize dâhil edilmiştir.					
5	Müşteriler hakkında bilgi edinmek için odak grup çalışması, anket ve gözlem yapma gibi pazar araştırma tekniklerini düzenli olarak gerçekleştiririz.					
6	Müşterilerin ihtiyaçlarını etkileyen yeni teknolojik gelişmeleri tam olarak anlamak için müşterilerimizle ve tedarikçilerimizle etkili ilişkiler geliştirmekteyiz.					
7	İşletmemiz üzerindeki etkilerini tam olarak anlamak için müşterilerle ilgili bilgileri/verileri sistematik olarak işler ve analiz ederiz.					

	Rakip Odaklılık	1	2	3	4	5
1	Rakiplerimizin ürünleri ve stratejileri hakkında düzenli olarak bilgi toplar ve bu bilgiyi işletmemizin faaliyetlerine dâhil ederiz.					
2	Potansiyel rakiplerin faaliyetleri hakkında sistematik olarak bilgi toplar ve bu bilgileri analiz ederiz.					
3	Yöneticilerimiz, şirketimizin mevcut ve potansiyel rakipleri hakkında düzenli olarak bilgi paylaşmaktadır.					
4	Mevcut ve potansiyel rakiplerimizin güçlü ve zayıf yönleri hakkındaki kapsamlı bilgiye sahibiz.					
	Teknoloji Odaklılık	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Teknolojik yenilikler, şirketimizin politika ve proje yönetiminde rahatlıkla kabul edilir ve yer bulur.					
2	Yeni ürün geliştirme sürecinde gelişmiş/ileri teknolojiler kullanırız.					
3	Yeni ürünlerimiz daima en son teknolojiyi barındırır.					
4	Araştırma sonuçlarına dayanan teknolojik yenilik, firmamız tarafından kolayca benimsenir.					

	STRATEJİ UYGULAMA					
	Aşağıdaki ifadelerden, firmanızın strateji planlama ve uygulama hakkındaki fikirlerinize en uygun olanını seçiniz lütfen. Okuduğunuz ifadeye **Kesinlikle katılmıyorsanız (1), Katılmıyorsanız (2), Karasızsanız (3) Katılıyorsanız (4) ve Kesinlikle katılıyorsanız (5)** seçeneğini işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Firmamızda fonksiyonlar entegre bir şekilde faaliyetlerini sırasıyla yapılmaktadır.					
2	Firmamızda faaliyetler ilgili tüm departmanların düzenli iş birliğiyle yürütülmektedir.					
3	Firmamızda kreatif düşünceyi geliştiren örgütsel öğrenme desteklenmektedir.					
4	Firmamızda sürekli gelişim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.					
5	Firmamızda karar verme süreçlerini destekleyen teknolojik sistemler/programlar kullanılmaktadır.					
6	Firmamızda günlük karar ve faaliyetler stratejiyi destekleyen politikalar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.					
7	Firmamız belirlenen stratejiler doğrultusunda stratejik liderlikle yönetilmektedir.					
8	Firmamızda kaynak dağılımı belirlenen stratejileri destekleyecek şekilde yapılmaktadır.					
9	Firmamızda belirlenen stratejilerin uygulanması en belirgin performans değerleme yöntemlerinden biridir.					
10	Firmamızda değerler ve normlar strateji tarafından şekillendirilmektedir.					
	Strateji Uygulama Başarısı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Şirketimizin stratejik planı, belirlenen şirket stratejisine uygun bir şekilde gerçekleştirilir.					
2	Belirlenen her bir strateji uygulama faaliyeti, başarılı bir şekilde tamamlanır.					
3	Belirlenen her bir strateji uygulama faaliyeti, stratejik plan için önemlidir.					
4	Genel olarak şirketimizin stratejik plan uygulamasından memnunum.					

Stratejik Karar Uygulama Başarısı		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Şirketimizde alınan bir stratejik karar, etkili bir strateji uygulamasına dönüşür.					
2	Şirketimizde alınan stratejik kararlara ilişkin organizasyonun uygulama çabası, hayal kırıklığı yaşatır.					
3	Bir stratejik kararın uygulanması, genel olarak şirket içerisinde büyük bir başarı olarak görülür.					
4	Şahsen alınan stratejik kararın uygulanmasını başarı olarak değerlendiriyorum.					
5	Şirkette alınan stratejik kararların uygulanması, çevremde bir başarı olarak kabul edilir.					
Stratejik Planlama		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Şirketimizin misyonu belirlidir.					
2	Şirketimiz, uzun dönemli temel bir plana sahiptir.					
3	Şirketimizin dış çevre faktörleri analiz edilip değerlendirilmiştir.					
4	Şirketimizin iç çevresini oluşturan faktörler analiz edilmiştir.					
5	Farklı durumlar için stratejik seçenekler geliştirilmiştir.					
6	Stratejik seçenekler için değerlendirme yapılmıştır.					
7	Faaliyetlerimiz stratejik plana uygun bir şekilde yürütülmektedir.					

YÖNETSEL KATILIM						
Aşağıdaki ifadelerden, firmadaki yönetim biçimlerine dair fikirlerinize uygun olanını seçiniz lütfen. Okuduğunuz ifadeye **Kesinlikle katılmıyorsanız (1), Katılmıyorsanız (2), Karasızsanız (3), Katılıyorsanız (4) ve 5= Kesinlikle katılıyorsanız (5)** seçeneğini işaretleyiniz.		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Katılımcı Yönetim Biçimi		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Son iki yılda çalıştığım departmandaki/şirketteki yöneticiler, çalışanların kendi çalışma süreçlerni geliştirmesine izin vermiştir.					
2	Son iki yıl içinde çalıştığım departmanın/şirketin yönetim tarzında olumlu değişiklikler görmekteyim.					
3	Çalıştığım departmanda/şirkette yöneticiler, son iki yıl içinde iletişimi geliştirmek için çaba göstermiştir.					
4	Çalıştığım departmanda/şirkette yöneticiler, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırmak için çaba göstermiştir.					
Katılımcı Stratejik Planlama Süreci		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Bölümün stratejik planı, misyonu, vizyonu ve hedefleri hakkında bilgi sahibiyim.					
2	Çalıştığım departmanın stratejik planlama sürecinin geliştirilmesinde,katkı sağladığımı hissediyorum.					
3	Çalıştığım departmanın stratejik planındaki hedeflerine ulaşmasında kendi rolümü anlıyorum.					
Yönetsel İletişim		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Yöneticim (doğrudan rapor verdiğim kişi), bir önerim olduğunda benimle aynı fikirde olmasa bile beni dinler.					
2	Yöneticimle işle ilgili konular hakkında karşılıklı olarak iyi iletişim kuruyoruz.					
3	Çalıştığım departmanda/şirkette benden ne beklendiğini çok iyi anlıyorum.					

PERFORMANS						
Aşağıdaki firmanızın performansı hakkındaki ifadeleri **son 5 yıllık sektör ortalamasını** göz önünde bulundurarak yanıtlayınız lütfen.		**Çok Düşük**	**Düşük**	**Ortalama**	**Yüksek**	**Çok Yüksek**
Firmanızın Non-Finansal Performansı		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Müşteri memnuniyetindeki artış					
2	Müşteri sayısındaki artış					
3	Çalışan memnuniyeti düzeyi					
4	Ürün ve hizmetlerde kalite artışı					
5	Örgütsel itibarınız					
Firmanızın Finansal Performansı		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Aktif getirisinin büyümesi					
2	Satış büyümesi					
3	Karlılık artışı					
4	İş verimliliğinde sağlanan artış					
5	Üretim maliyetlerindeki iyileşme					
Aşağıdaki ifadelerden firmanızın yenilik performansı hakkındaki düşüncelerinize en uygun olanını seçiniz lütfen. Okuduğunuz ifadeye **Kesinlikle katılmıyorsanız (1), Katılmıyorsanız (2), Karasızsanız (3), Katılıyorsanız (4) ve Kesinlikle katılıyorsanız (5)** seçeneğini işaretleyiniz.		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Yenilik Performansı		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Firmamız, sık sık yeni fikirler dener.					
2	Firmamız, yeni şeyler yapmak için; yeni yollar arar.					
3	Firmamız, faaliyetlerini gerçekleştirdiği çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.					
4	Firmamız, yeni ürün ve hizmetleri pazara ilk sunan işletmelerdendir.					
5	Firmamızda yenilik çok riskli olarak algılanmakta ve yeniliğe karşı direnç gösterilmektedir.					
6	Yeni ürün tanıtımımız son 5 yılda artmıştır.					

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK							
Aşağıdaki ifadelerden, firmadaki yönetim biçimlerine dair fikirlerinize uygun olanını seçiniz lütfen. Okuduğunuz ifadeye Kesinlikle katılmıyorsanız (1), Katılmıyorsanız (2), Karasızsanız (3), Katılıyorsanız (4) ve 5= Kesinlikle katılıyorsanız (5) seçeneğini işaretleyiniz.		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	
1	Ürün ve hizmetlerimizde kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.						
2	Bulunduğumuz sektörde kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.						
3	Müşterilerimizin tercihleri zaman geçtikçe değişmektedir.						
4	Müşteriler sürekli olarak yeni ürünler arama eğilimindedirler.						
5	Bulunduğumuz sektörde çok fazla benzer firma ve ürün bulunmaktadır.						
6	Sektör aşırı rekabet söz konusudur ve fiyat savaşları görülmektedir.						