CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE MARKALAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ: SİVAS SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Mustafa IŞKIN

Sivas
Ağustos 2017

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE MARKALAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ: SİVAS SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Mustafa IŞKIN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Sivas
Ağustos 2017

KABUL VE ONAY

Üniversite: : **Cumhuriyet Üniversitesi**
Enstitü : **Sosyal Bilimler Enstitüsü**
Ana Bilim Dalı : **İşletme Ana Bilim Dalı**
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Başlığı : Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Üstünlüğü ve Markalaşma Üzerine Etkisi: Sivas Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 25.08.2018
Danışmanı : Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ

	Unvanı - Adı Soyadı	**İmza**
Jüri Başkanı	: Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN	
Üye	: Prof. Dr. Enver AYDOĞAN	
Üye	: Prof. Dr. M. Sadık ÖNCÜL	
Üye	: Doç. Berrin FİLİZÖZ	
Üye	: Doç. Dr. Hasan TAĞRAF	

Oy Birliği ☒
Oy Çokluğu ☐

Mustafa IŞKIN **tarafından hazırlanan "Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Üstünlüğü Ve Markalaşma Üzerine Etkisi: Sivas Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tez, kabul edilmiştir. ../…./…..**

Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL
Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;

2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;

3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;

4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

İmza

Mustafa IŞKIN

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ..... V
ŞEKİLLER LİSTESİ..... Vİİ
ÖZET.....Vİİİ
ABSTRACT.....İX
GİRİŞ X

BİRİNCİ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM

1.1.Kurumsallaşmanın Tanımı..... 1

1.2.Kurumsal Yönetim..... 8

1.3.Kurumsallaşma Yaklaşımları 12
1.3.1.Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı 12
1.3.2.Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı..... 15
1.3.3. Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması..... 19

1.4.Kurumsallaşmanın Boyutları..... 20
1.4.1.Esneklik..... 21
1.4.2. Özerklik..... 23
1.4.3. Tutarlılık..... 24
1.4.4. Şeffaflık..... 25
1.4.5. Biçimselleşme 26
1.4.6. Profesyonelleşme 26
1.4.7.Kültürel Güç..... 27
1.4.8. Sosyal Sorumluluk 29

1.5.Kurumsallaşma Süreci..... 30
1.5.1.Tüzel Kişilik Kazanma..... 31
1.5.2.Varlığın Süreklilik Kazanması..... 33
1.5.3. Amaç Birliğinin Sağlanması 34
1.5.4.Kurumsal Kimlik Kazanma..... 36

1.6.Kurumsallaşma Sürecinde Etkili Olan Örgütsel Faktörler 37
1.6.1.Yönetim Anlayışı 37

1.6.2. Örgütsel Mimari 38
1.6.3.İnsan Odaklı Olmak 38
1.6.4. Eğitim 39

1.7. Kurumsallaşmanın İşletmeler İçin Önemi 40

1.8. Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Engeller ve Kurumsallaşmanın İşletmeler İçin Avantaj ve Dezavantajları 43

İKİNCİ BÖLÜM
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

2.1.Rekabet 48
2.1.1.Rekabetin Tanımı 48
2.1.2.Rekabetin Fonksiyonları 50

2.2. Rekabet Stratejileri İle İlişkili Temel Kavramlar 52
2.2.1.Strateji 52
2.2.2. Misyon 53
2.2.3. Vizyon 55

2.3. Rekabet Üstünlüğü 56
2.3.1.Rekabet Üstünlüğü Tanımı 56
2.3.2.Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri 58
2.3.3.Rekabet Üstünlüğü Stratejileri 61
2.3.3.1.Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri 61
2.3.3.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejisi 64
2.3.3.3. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejileri 65
2.3.3.4. Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi 67
2.3.4.Rekabet Üstünlüğünün Belirleyicileri 68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
MARKALAŞMA VE KURUMSAL MARKA

3.1.Marka ve Markalaşma 77
3.1.1. Markanın Önemi 82
3.1.1.1.Tüketiciler Açısından Markanın Önemi 82

3.1.1.2.İşletmeler Açısından Markanın Önemi 83
3.1.2. Markalaşma Ölçütleri 85

3.2.Kurumsal Marka ve Önemi 86

3.3.Marka İle İlgili Temel Kavramlar 88
3.3.1.Marka Farkındalığı 88
3.3.2.Marka İmajı 89
3.3.3.Marka Kimliği 90
3.3.4.Marka Kişiliği 91
3.3.5.Marka Sadakati 92
3.3.6.Marka Kültürü 94
3.3.7.Marka Denkliği 95
3.3.8.Marka Konumlandırma 96

3.4. İşletmelerin Markalaşamama Nedenleri 97

3.5. İşletmelere Rekabet Gücü Kazandıran Marka Stratejileri 99
3.5.1.Hat Yayma 99
3.5.2.Marka Genişletme 99
3.5.3.Çoklu Markalama 100
3.5.4.Yeni Markalar 100
3.5.5.Birlikte Markalaşma 100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE MARKALAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Temel Sorusu ve Alt Soruları 102

4.2 Araştırma Sorusunun Temel Kavramları Arasındaki İlişki 104
4.2.1. Kurumsallaşma ve Rekabet Üstünlüğü 104
4.2.2. Kurumsallaşma ve Markalaşma 108

4.3. Araştırma Sorusunun Temel Savı 112

4.4. Araştırmanın Amacı 112

4.5. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi 113

4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 114

4.7. Araştırmanın Veri Toplama Aracı 114

4.8. Araştırma Modeli 115

4.8.1. Araştırma Modelindeki Değişkenler ve Nitelikleri 118

4.8.2. Araştırmanın Modelinin Hipotezleri 118

4.9 Araştırmanın Varsayımları 124

4.10. Araştırmanın Sınırlılıkları 124

4.11. Araştırma Verilerinin Analizi 125

4.12. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması 126

4.12.1. Çalışmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular 126

4.12.2. Sivas'taki Sanayi İşletmelerinin Kurumsallaşma, Rekabet Üstünlüğü Ve Markalaşma Düzeylerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları ... 129

4.12.3. Sivas'taki Sanayi İşletmelerinin Kurumsallaşma, Rekabet Üstünlüğü Ve Markalaşma Düzeylerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 137

4.12.4. Sivas'taki Sanayi İşletmelerinin Kurumsallaşma, Rekabet Üstünlüğü Ve Markalaşma Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 142

SONUÇ VE ÖNERİLER 196

KAYNAKLAR 213

ÖZ GEÇMİŞ 237

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1.	Kurumsallaşma Tanımları	7
Tablo 2.	Kurumsal Yönetim Tanımları	11
Tablo 3.	Rekabet Tanımları	49
Tablo 4.	Kurumsallaşma ve Rekabet İlişkisi Üzerine Çalışmalar	106
Tablo 5.	Kurumsallaşma ve Markalaşma İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	111
Tablo 6.	İşletmelerin Özellikleri İle İlgili Frekans ve Yüzde Dağılımları	127
Tablo 7.	Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadelere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları	129
Tablo 8.	Rekabet Üstünlüğü Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadelere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları	132
Tablo 9.	Rekabet Üstünlüğünü Belirleyen Değişkenlere İlişkin Ortalamalar	134
Tablo 10	Markalaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadelere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları	135
Tablo 11.	Kurumsallaşma, Rekabet Üstünlüğü ve Markalaşma Düzeyine İlişkin Betimleyici Analiz	136
Tablo 12.	Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	138
Tablo 13.	Rekabet Üstünlüğü Düzeyine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	140
Tablo 14.	Markalaşma Düzeyine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	142
Tablo 15.	Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	144
Tablo 16.	Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Değişim Oluşturma Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	148
Tablo 17.	Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Müşteri Odaklılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	152
Tablo 18.	Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Finansal Yapı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	156
Tablo 19.	Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Satış Artırıcı Faaliyetler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	160

Tablo 20. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Fiyat Analizi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 164
Tablo 21. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin İşlevsel Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 168
Tablo 22. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Çıktı Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 172
Tablo 23. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Yenilik ve Uyum Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 176
Tablo 24. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Tedarikçi İlişkileri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 180
Tablo 25. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Beşeri Sermaye Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 184
Tablo 26. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Marka Adı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 188
Tablo 27. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Marka Tanıtım Faaliyetleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 192

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1.	Araştırma Modeli	116
Şekil 2.	Kurumsallaşmanın Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	147
Şekil 3.	Kurumsallaşmanın Değişim Oluşturma Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	150
Şekil 4.	Kurumsallaşmanın Müşteri Odaklılık Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	154
Şekil 5.	Kurumsallaşmanın Finansal Yapı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	158
Şekil 6.	Kurumsallaşmanın Satış Artırıcı Faaliyetler Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	162
Şekil 7.	Kurumsallaşmanın Fiyat Analizi Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	166
Şekil 8.	Kurumsallaşmanın İşlevsel Performans Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	170
Şekil 9.	Kurumsallaşmanın Çıktı performansı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	174
Şekil 10.	Kurumsallaşmanın Yenilik ve Uyum Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	178
Şekil 11.	Kurumsallaşmanın Tedarikçi İlişkileri Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	182
Şekil 12.	Kurumsallaşmanın Beşeri Sermaye Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	186
Şekil 13.	Kurumsallaşmanın Marka Adı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	190
Şekil 14.	Kurumsallaşmanın Marka Tanıtım Faaliyetleri Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	194

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE MARKALAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ: SİVAS SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu tez çalışmasının temel amacı, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin rekabet üstünlüğü sağlama ve markalaşma düzeyi üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemektir. Eğer kurumsallaşma düzeyinin rekabet üstünlüğü sağlama ve markalaşma düzeyi üzerine etkisi varsa bu etkinin hangi yönde ve düzeyde olduğunu belirlemek de çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Diğer taraftan kurumsallaşma düzeyini belirleyen değişkenler ile rekabet üstünlüğü ve markalaşma düzeylerini belirleyen değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek yine çalışmanın diğer bir amacıdır. Çalışmanın hipotezleri bu değişkenler doğrultusunda oluşturulmuştur.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın evrenini Sivas ilinde faaliyet gösteren 238 sanayi işletmesi oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmak mümkün olduğu için ayrıca örneklem belirlenmemiştir. Söz konusu işletmelerden 151'inden geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 23 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra elde edilen faktörler doğrultusunda araştırma modeli oluşturulmuş ve modelin test edilmesinde regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda kurumsallaşma düzeyinin rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan kurumsallaşma düzeyinin markalaşma üzerinde de etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda yukarıdaki tespitler yapılmıştır. Yapılan bu tespitler doğrultusunda çalışmanın sonuç kısmında çeşitli değerlendirmelere ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar kelimeler: Kurumsallaşma, Rekabet Üstünlüğü, Markalaşma, Sanayi İşletmeleri

THE EFFECT OF INSTITUTIONALIZATION LEVEL ON COMPETETITIVE ADVANTAGE AND BRANDING LEVEL: A RESEARCH ON MANUFACTURING COMPANIES IN SİVAS

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine whether the institutionalization level of businesses has any impact on providing a competitive advantage and branding level or not. Whether the level of institutionalization has any impact on providing a competitive advantage and branding level or not is among the objectives of the study to determine in which direction and at the level of this effect. On the other hand, determining the identifying variables of the institutionalization level and to identify the relationships of variables between competitive advantage and branding is another goal of the study. The hypothesis of this study was created in accordance with these variables.

The population of the research conducted within this thesis consists of 238 industrial enterprises that operate in the province of Sivas. Since it is possible to reach the entire universe a sample besides has not been determined. it has been responded from 151 of these companies. The obtained data was analysed using the SPSS 23 program. First, exploratory factor analysis was conducted to the obtained data. Then the research model was created in accordance with the factors obtained and the regression analysis method was used to test the model. In the regression analysis result it has been reached that the institutionalization level is effective in achieving competitive advantage. On the other hand, it has been determined that the institutionalization level also has an effect on branding. In the study result the above mentioned determinations have been proved. In the conclusion part of this study various evaluations and suggestions have been mentioned according to the findings.

Key words: Institutionalization, Competitive Advantage, Branding, Industrial Enterprises.

GİRİŞ

Kurumsallaşma işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri sürecinde önemli bir rol oynamakta, işletmelerin kişilere olan bağımlılığını azaltmaktadır. Böylelikle işletmelerin ömürleri kurucuları veya yöneticilerinin ömürleriyle sınırlı olmaktan kurtulmaktadır. Dünyada ve Türkiye'de işletmelerin ömürlerinin giderek kısaldığı görülmekte ve bu durum resmi istatistiklerle de desteklenmektedir. Türkiye'de kurulan işletmelerin %80'i 5. yılına, %96'sı ise 10. yılına ulaşamadan kapanmak zorunda kalmaktadır (http://www.capital.com.tr). Görüldüğü üzere işletmeler varlıklarını sürdürmekte zorluklar yaşamakta, büyük bir kısmı ise varlıklarını sürdürememekte faaliyetini sonlandırmaktadırlar.

İşletmeler sürekli ve hızlı bir şekilde yaşanan değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Böylelikle varlıklarını devam ettirebilirler. Çevrede yaşanan değişimlere uyum sağlama düzeyi, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artmakta ve azalmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler çevresel koşulları takip ederek koşullardaki değişimlere göre konum ve işletme yapısı belirler. Bunun yanında işletmenin uzun dönemde çevre koşullarına göre belirlediği misyon, vizyon, amaç, kural, politika ve değerleri kişilerden bağımsız hale getirirler. Bu şekilde işletme çevresindeki değişimleri etkileyebilecek ve kendisini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaktır (Karpuzoğlu, 1999: 52). Bütün bu çabalar işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yapılan kapsamlı faaliyetlerdir.

İşletmelerin varlıklarını sürdürmelerinin böylesine zor olduğu bir ortamda kurumsallaşmanın sağlayacağı avantajlar önem kazanmaktadır. Literatürde kurumsallaşmanın işletmenin varlığının süreklilik kazanmasına, işletme içerisinde amaç birliğinin sağlanmasına ve kurumsal kimlik kazanılmasına olumlu etkileri olduğu konusunda bir uzlaşma vardır. Kurumsallaşmış işletmelerde amaç birliği sağlanabilir. Amaç birliği olan işletmelerde hedeflere ulaşmanın kolaylaşacağı literatürde genel kabul görmüş durumdadır. Ayrıca kurumsallaşmış işletmelerde yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle işletme içerisinde karmaşa, iş tekrarları, yetki ihlalleri ve çatışmaların önüne geçilebileceği öngörülmektedir. Kurumsallaşmanın getirmiş olduğu bir başka fayda da işletme içerisinde profesyonelleşmenin sağlanmasıdır. Profesyoneller sayesinde işletme

varlığını sürdürme konusunda önemli bir avantaj yakalayabilir. Ancak burada profesyonel çalışanların denetimi için gerekli mekanizmalar oluşturulmalıdır.

Kurumsallaşmak isteyen bir işletmenin biçimselleşmesi, özerk olması, profesyonelleşmesi, güçlü bir kurum kültürüne sahip olması, şeffaf olması, paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesi, tutarlı olması ve esnek olması gerekmektedir. İşletme belirtilen bu unsurlara sahip olduğunda tam olarak kurumsallaşmış denilebilir. Söz konusu unsurları bünyesinde barındıran işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamada ve markalaşmada önemli avantajlar elde edebilir.

Yine kurumsallaşmanın markalaşma sürecinde olumlu etkisi olduğu literatürde yer almaktadır. Kurumsal markalaşma işletmeye önemli avantajlar sağlar. Profesyonel işletmelerde markalaşma konusunda kararlar sadece işletme sahibine bırakılmamaktadır. Markanın işletmenin faaliyet ortamına uygun olarak şekillenmesi sağlanır. Marka adının belirlenmesinde ve marka tanıtım faaliyetlerinde profesyonellerin rolü önem arz etmektedir. Diğer yandan kurumsallaşma unsurlarından olan sosyal sorumlukta markalaşma konusunda işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır.

Literatürde kurumsallaşmanın işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları konusunda önemli derecede etkiye sahip olduğu görüşü hakimdir. Ayrıca kurumsallaşmanın markalaşma üzerinde de önemli düzeyde etkisi olduğu literatür taramasında karşılaşılan bir durumdur. Literatürde genel kabul görmüş söz konusu etkilerin uygulamada ve çalışma kapsamında belirlenen alanda hangi düzeyde gerçekleştiğini belirlemek çalışmanın çatısını oluşturmaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın amacı; sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin rekabet üstünlüğü sağlama ve markalaşma üzerine etkisinin tespit edilmesidir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsallaşma kavramına ilişkin temel bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde kurumsal yönetim, kurumsallaşma teorileri, kurumsallaşmanın boyutları, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşma sürecinde etkili olan örgütsel faktörler, kurumsallaşmanın işletmeler açısından önemi konuları yer almaktadır.

İkinci bölümde rekabet ve rekabet üstünlüğü kavramlarına ilişkin temel bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde rekabet kavramı, rekabetin fonksiyonları, rekabet ile ilişkili kavramlar, rekabet üstünlüğü stratejileri, rekabet üstünlüğü belirleyicileri ve rekabet analizi sürecine ilişkin bilgilerde yer almaktadır.

Üçüncü bölümde marka, markalaşma, kurumsal marka kavramlarına ilişkin temel bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde marka ve markalaşma kavramı, kurumsal marka kavramı ve önemi, marka ile ilgili temel kavramlar, işletmelere rekabet gücü kazandıran marka stratejileri, markanın önemi ve markalaşma ölçütlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Son olarak dördüncü bölümde ise çalışma kapsamında yapılan araştırmaya ilişkin veriler ve değerlendirmeler yer almaktadır. Genel olarak kurumsallaşma düzeyinin rekabet üstünlüğü ve markalaşma üzerine etkisi ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın temel sorusu, araştırmanın amacı, araştırma yöntemi, araştırmanın evreni ve örneklemi, araştırmadaki değişkenler, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıklarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca bu bölüm içerisinde araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi ve araştırma bulgularının yorumlanması yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM

Bu bölümde ilk olarak kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarının tanımı yapılacaktır. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramları tanımlandıktan sonra bu kavramların kapsamı ele alınarak açıklanacaktır. Daha sonra kurumsallaşmaya ilişkin teoriler hakkında bilgiler verilecek, kurumsallaşmanın temel ilkeleri belirtilecek ve son olarak da kurumsallaşma süreci ve kurumsallaşmanın işletmeler üzerindeki etkileri teorik olarak ele alınacaktır. Burada ki amaç çalışmanın daha iyi anlaşılması için teorik bir alt yapı oluşturmaktır.

1.1.Kurumsallaşmanın Tanımı

Kurumsallaşmanın tanımını yapabilmek için öncelikle kurum kavramının iyi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle çalışmada öncelikle kurum kavramı ele alınacaktır:

Kurum kavramı Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüklerinde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Kurum kavramı ile ilgili olan tanımlar şu şekilde sıralanabilir (http://www.tdk.gov.tr);

- *Güncel Türkçe Sözlük:* Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese.
- *Budunbilim Terimleri Sözlüğü:* Belirli düşüncelerin, davranış kalıplarının, bireyler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı görevlerin oluşturduğu, kökü birtakım törelere dayalı toplumsal örgenleşme (örneğin: din, aile vb.).
- *İktisat Terimleri Sözlüğü:* Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan özel veya kamu örgütü.
- *Tecim, Maliye, Sayışmanlık ve Güvence Terim:* Bir iş yapmak amacıyla bir ya da bir kaç kişi tarafından meydana getirilen ana kuruluş.

TDK, sözlüklerinde kurum kavramı yukarıda belirtilen şekillerde tanımlanmıştır. Yukarıda verilen tanımlar aslında tek başlarına kurum kavramını ifade edebilecek düzeyde değildir. Kurum kavramı genel anlamda sosyolojinin önemli bir konusu olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurum kavramı sosyoloji alanında görüş birliğinin sağlanabildiği kesin ve net bir şekilde tanımlanabilmiş bir olgu değildir (Koenig, 2000: 73). Buna rağmen kurum kavramı ile ilgili kabul görmüş bazı tanımlar şu şekilde sıralanabilir;

- " Bir kültürün temel yapı taşı olarak kabul edilen, iyi bir şekilde yapılandırılmış ve köklü davranışlar bütünüdür" (http://www.econlib.org).
- Sumner ve Keller'e göre kurum bir davranışı gerçekleştirme tarzı veya bir işi yapış şeklinin yanında bu iki olgunun toplumda kabul görmüş kurallar tarafından kuşatıldığı zorunlu bir yapıdır. Burada asıl olarak anlatılmak istenen şey kişilerin veya grupların kendilerine has davranış ile iş yapış şekillerinin olmasına rağmen bu davranış ve iş yapış şekilleri üzerinde toplum düzeyinde kabul görmüş kuralların etkisinin yadsınamayacağıdır (Koenig, 2000: 73). Diğer yandan kurumların ortaya çıkabilmesi için, kişiler veya gruplar davranış ve iş yapış şekillerini toplum tarafından kabul görmüş ve süreklilik kazanmış kurallara göre şekillendirseler dahi söz konusu davranış veya iş yapış şeklinin belirginleşmesinin yanında kalıcı hale gelmesi gerekliliği vurgulanmıştır.
- Fitcher ise, sosyolojik bakış açısı ile kurum kavramını kültürün bir yapı taşı ve toplumda yer alan bireylerin yaşayış şekillerinin örüntüleşmiş bir parçası olarak tanımlamaktadır (Fitcher, 2012: 140). Fitcher'in bu tanımda kullanmış olduğu "örüntü" terimi TDK tarafından "Olay veya nesnelerin düzenli bir biçimde birbirini takip ederek gelişmesidir"(TDK, 2015) şeklinde tanımlanmıştır. Örüntü kavramının tanımı yapıldığında Fitcher'in tanımı daha iyi anlaşılmaktadır. Tanımda sosyolojik açıdan bireylerin yaşam tarzının belirli kurallar çerçevesinde süreklilik arz edecek şekilde ve düzenli olarak gelişmesi sonucunda kurumların ortaya çıkacağı vurgulanmaktadır.

Kurumlar, günlük hayata kurallar koyarak belirsizliği azaltırlar. Kurumlar, insan etkileşimi için bir rehberdir. Böylece; insanlar, sokakta arkadaşlarıyla selamlaşırken, otomobil kullanırken, portakal satın alırken, borç para isterken, bir iş kurarken, cenazelerini defnederken, ya da benzeri durumlarda, bunları nasıl yapacağını bilir ya da kolayca öğrenir. Aynı işlemleri başka bir ülkede, örneğin Bangladeş'de yaparken bu kurumların farklı olduğu da gözlemlenebilir. İktisadi bakış açısıyla bakıldığında ise; kurumlar, bireylerin tercihlerini belirler ve sınırlarlar. (North, 1990). Görüldüğü üzere kurumlar farklı davranış düzlemlerinde farklı şekillerde kendine yer bulmaktadırlar. Kurum kavramı üzerinde çalışan bilim insanlarının bir kısmı, kurumların belirsizliği azalttığını düşünürken, iktisadi bakış açısıyla bakan bilim insanları ise belirsizliği azaltma işlevinin yanına tercihleri sınırlama işlevini de eklemektedirler.

Bilgiseven (1986) sosyolojik boyutta kurum kavramını, "bir sosyal grubu meydana getiren bireylerin bu grubun sürekliliğini sağlaması, hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve misyonunu yerine getirebilmesi için var olan kuralları geliştirip devam ettirdikleri veya grup içerisinde yer alan bireylerin oluşturdukları kurallar bütünü" şeklinde tanımlamıştır (Arslantürk ve Amman, 2012: 289). Tanımda dikkat çeken önemli noktalardan biri sosyal bir gruptan bahsedilmiş olması ve bu sosyal grubun bir kurum oluşturabilmesi için gerekli olan şartların ortaya konulmasıdır. Grup ve kurum kavramları birbiriyle karıştırılmamalıdır. Grup, kurumları oluşturan bireylerin oluşturdukları çoğunluktur (Fitcher, 2012: 141). Söz konusu bu çoğunluğun oluşturduğu kurallar bütünü ise kurumu ifade etmektedir. Grup kavramı somut olarak bireylerin bir araya gelmesini ifade ederken, kurum kavramı ise bu bireylerin iş yapış ve yaşayış tarzları ile oluşturdukları ve çoğu zaman soyut olan kurallar bütününü ifade etmektedir. Kurumlar belirli bir topluluk veya grup tarafından oluşturulmakta olup kurumu oluşturan topluluk veya grup bireylerinin davranış ve yaşam tarzları üzerinde etkili olmaktadırlar.

Kurumlar sosyal açıdan insanların birlikte yaşayabilmeleri için önemli bir role sahiptirler. Kurumların asıl amacı bireylerin oluşturduğu toplumun gereksinimlerinin karşılanmasına katkı sağlamaktır. Kurumlar genellikle bir ihtiyaç sonucunda ortaya çıkarlar. Ancak bir takım kurumlar vardır ki bireylerin gereksinimlerini karşılamaktan

ziyade bireylerin etkinliklerini düzenleme ve denetleme aracı olarak ortaya çıkarlar. Bu tür kurumlar yönetsel kurumlar olarak adlandırılabilir (Koenig, 2000: 76).

Sosyoloji alanından hareketle işletme bilimi alanında bir tanımlama yapmaya çalışılırsa kurum; yönetsel kurum, işletme bünyesinde yer alan bireylerin iş yapış ve işletme içi davranışları ile işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda şekillenen kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Yönetsel kurum işletmelerde çalışan bireylerin etkinliklerini işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve çevre ile uyumlu faaliyet gösterebilmesi için düzenleyip onları denetlerken, işletme bünyesinde bulunan bireylerin iş yapış tarzları ve davranışları kurumun diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Bünyesinde yer alan bireylerce benimsenmiş bir amaç veya faaliyeti gerçekleştirmek için oluşturulmuş olan örgütün bünyesinde oluşan kurumlar, örgütsel kurumlar olarak tanımlanabilir (Hodgson, 1998: 168).

Kurumlar farklı düzeylerde farklı rolleri üstlenerek ortaya çıkabilirler. Nitekim işletmeler kendi içlerinde bir kurum oluşturup gereklerini yapmaya çalışırken işletmelerin içerisinde faaliyette bulunduğu sektörlerde kendi kurumsal yapılarını oluşturmaktadır. İşletmeler kendi çevrelerinde oluşan bu kurumların oluşmasında etkili olabilmektedirler ve oluşan bu kurumun kurallarına uymak zorunda kalabilmektedirler (D'Ovidio ve Pradel, 2013: 70).

Yukarıda kurum kavramı detaylı bir şekilde tanımlanmıştır. İşletmelerin kurum kimliği kazanabilmek için yapmış oldukları faaliyetlerin bütününe kurumsallaşma denilebilir. Ancak konuyla ilgili çalışmalar yapan akademisyenlerin kurumsallaşma kavramına ilişkin farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Söz konusu bu tanımlamalar kurumsallaşma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için önemlidir.

Kurumsallaşma, örgüt içerisindeki bireyler ve örgütün bütününü meydana getiren diğer paydaşlar tarafından faaliyetlere benzer anlamların yüklendiği tekrarlanan bir süreç olarak ifade edilmiştir. Kurumsallaşma, "bir şirketin, günün şartlarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi" olarak tanımlanabilir (Öztürk vd. 2011: 223).

Selznick, kurumsallaşma ile ilgili olarak; dış çevreden büyük ölçüde etkilenen ve örgüt bireylerinin bağlılıkları ve özellikleriyle şekillenen, uyumlu organizmalar bütünü içerisinde ortaya çıkmış bir sürece vurgu yapmaktadır (Selznick, 1996: 271).

Kurumsallaşma, herhangi bir davranışın, inanışın, iş yapma şekli ve yönteminin kurum tarafından değer verilen kalıplara dönüşmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma, bir işletmenin bireylerden bağımsız olarak kendine özgü kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini benimsemesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Aydınlık ve Karagülle, 2006: 59).

Kurumsallaşma, basit olarak anlatılacak olursa konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması demektir.

Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır (Fındıkçı, 2005: 82).

Kurumsallaşma, bir işletmenin, pazarın ve pazarda geçerli olan koşullara uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak işletmenin işleyişi için gerekli sistemleri kurması; bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesidir. (Aydemir, Seymen ve Taşçı, 2004: 608).

Başka bir tanıma göre; kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesidir. (Pazarcık, 2004: 36; Büte, 2010: 7). Bu tanımdan yola çıkarak kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmelerin işleyişinde, alınan kararlardan personel istihdamına kadar her şey bir düzen içindedir. İşletme içerisinde var olan dosyalama, arşivleme, rapor etme gibi uygulamalar ile birlikte çalışma kültürünün yerleştiği; hatta sistemleştiği söylenebilir. Bu tanım ve açıklamalar ışığında kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak ifade edilebilir. Kurumsallaşmanın temel amacı, işletmenin kişilerden ve onların kendi becerilerine bağlı icra yöntemlerinden bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu

bağlamda kurumsallaşma, işletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön veren vizyon, temel amacı ve üstlendiği ana görevini tanımlayan misyon, faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramları içeren ilke ve değerler, faaliyetini yürütürken izleyeceği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve hedeflerine ulaşmak için yapılacak planlar ve uygulamalar açısından belirli bir niteliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmasıdır (Öztürk vd. 2011: 223).

Kurumsallaşma bir organizasyonun devamlılığının, kişilerin varlığına bağlı olmadan bir "sistem" haline dönüştürülmesidir. Her sistemde olduğu gibi, kurumsal bir yapıda da sistemin farklı unsurlarının birbiri ile ve sistemin bütünü ile ilişkisinin belirlenmesi, farklı rollerin ve görevlerin tanımlanması sağlıklı bir işleyiş kurulması için zorunludur. Kurumsallaşma kavramını, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelemesinde kullanılan bir yaklaşım olarak da değerlendirmek mümkündür. Kurumlar nasıl oluşur, toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular bu yaklaşımın incelediği konulardır. Kurumsallaşma kavramı ile bir kurumun sahip olduğu kurallar ile daha uzun bir yaşama sahip olabilmesi için; genelde daha az düşünen ve daha az bağımsız hareket eden bir yapı ifade edilmektedir (Sebilcioğlu vd. 2015: 11).

Kurumsallaşma yaklaşımında, işletmeler çevrelerine karşı duyarlıdırlar ve çevreleri tarafından güçlü bir şekilde etkiye maruz kalan açık sistemler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Diğer taraftan kurumsallaşma, sosyal bir varlık olarak da kendini gösteren ve çevrenin etkisiyle önem kazanan bir yapı olarak ele alınmıştır. Çevrenin artık etken bir unsur olarak kabul edildiği bir ortamda da toplumsal olarak inançlar ve kurallar sistemi ile yapılanma ve uygulamalar; hem örgütlerin nasıl yapılandırılacağı hem de başarıya nasıl ulaşacaklarına odaklanılan unsurlar olmuştur. İşletme açısından ele alındığında, kuruluşunda belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için belirli bir yol izlenmesi gerekmektedir. Bu yol haritasının çizilmesi, örgütün amaç ve hedeflere yönelik faaliyetlerinde bir bütün halinde hareket etmesini sağlayacaktır (Güleş vd. 2013: 225-230).

Di Maggio ve Powel'a göre ise kurumsallaşma tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların topluluklar içerisinde nasıl standart hale geldiğini ya da kurala benzer bir nitelik kazandığını araştırmaktadır. Örneğin bir işletmede personelin birbirine hitap ve selamlama biçimleri, ödüllendirme ve ceza yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri gibi eylemler, davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir. Benzer şekilde işletme sahibinin personele karşı tutumu, aile bireylerinin birbirleriyle ilişkileri kurumsallaşabilir (Baraz, 2006: 121).

Yukarıda yer verilen bilgiler ışığında kurumsallaşma kavramı değerlendirilecek olursa aşağıdaki tabloda yer verilen tanımlar kurumsallaşma alanında ön plana çıkmaktadır.

Tablo 1. Kurumsallaşma Tanımları

Yazar	**Tanım**
Meyer ve Rowan (1977)	Örgütün dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 1999: 53).
Zucker (1977)	Hem bir süreç hem de gelişim halindeki değişkenler bütünüdür.
March (1996)	Çevresel değişme ile birlikte örgütsel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır (Karpuzoğlu, 1999: 53).
Selznick (1996)	Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 1999: 53).
W. Richard Scott (2008)	Bireyler ve bütünü oluşturan diğer kişiler tarafından faaliyetlere benzer anlamların yüklendiği ve tekrarlanan bir süreçtir.
Kendirli vd. (2013)	Kurumsallaşma, kurumların sürekliliği, davranışlara bir standart getirilmesi ve istikrar kazandırılması olarak da ele alınmaktadır.
Nişancı vd. (2015)	Kurumsallaşma, bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütününü, bu özelliklerin örgüte kazandırılma sürecini ve bu süreç sonunda ortaya çıkan kurumsallaşmış yapıyı ifade etmede kullanılmaktadır denebilir.
Peşkircioğlu (2015)	İşletme faaliyetlerinin etkililiği, sürekliliği ve işletmenin paydaşlar ile tedarikçilere karşı sorumluluklarını yerine getirme yeteneğidir.

Yukarıda geniş bir şekilde yer verilen tanımlar ışığında kurumsallaşmayı, sistemin tüm parçalarının düzenli, uyumlu ve sürekli çalışmasını; çevre, biçimselleşme, standartlaşma ve toplumsallaşma unsurları ile arttıran bir yapılanma olarak tanımlamak mümkündür. Kurumsallaşma, işletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında, bir işletmenin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgüt yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültür haline getirmesi yoluyla örgüt kültürü oluşturması ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe kavuşması sürecidir. Kısacası kurumsallaşma işletmenin kendi varlığını kişilere bağlı kılmaksızın devam ettirecek bir sistem haline getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir.

1.2.Kurumsal Yönetim

Dünya genelinde pazarlarda yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler sonucunda ülkeler fiziki sınırlarının varlığını korusa da iletişim teknolojileri sayesinde birçok alanda dünyanın daha küçük bir yer olduğu kabul görmektedir. Bunun sermaye piyasalarına yansıması da uluslararası fonların kolayca ülke sınırları ötesinde yatırım yapabilmesi olmuştur. Bu imkânlar, beraberinde yatırımcıların iletişim ve yönetim ile ilgili oluşabilecek sorunlarının azaltılması amacıyla uluslararası uyumluluğa sahip bir sistem ihtiyacını doğurmuştur (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 159). Bunun sonucunda şekillenen kurumsal yönetim kavramı, işletme içindeki yönetici ve pay sahipleri ile İşletmenin paydaşları (çalışanlar, kredi veren kuruluşlar vb.) arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Jesover ve Kirkpatrick, 2005: 2).

Kurumsal yönetim yaklaşımının başlangıcı ve uygulamada kendisine yer bulması Amerika'da 1929 yılında Büyük Buhran ile birlikte yaşanan Wall Street borsasının çöküşüne dayanmaktadır. 1998 Asya krizinin yalnızca bölge ülkeleri ile sınırlı kalmayıp dünya ekonomisine etki etmesinin ardından, 20. Yüzyılın sonlarına yaklaştıkça ve sermayedarların aldatıldığı şirket skandalları ortaya çıktıkça, kurumsal yönetim kavramı kullanımını ve popülerliğini günden güne artırmıştır (Abdioğlu,

2007: 124). Bu yıllarda yaşanan skandalların ve krizlerin ardından kullanımını artıran kurumsal yönetimin amacı; ortaklar tarafından işletmeyi yöneten kişilerin kullanımına verilen işletme varlıklarının fayda sağlayacak şekilde kullanılmasını ve işletmeyi yöneten kişilerin bu varlıkların yönetilmesi hakkında ortaklara (iç paydaşlar-dış paydaşlar) hesap vermesini sağlamaya çalışan bir yönetim sistemi oluşturmaktadır.

İşletmelerin mali açıdan daha güvenilir bir yapıya kavuşması ve ekonomik ihtiyaçlar doğrultusunda, işletme sahipleri ile yöneticilerin farklı kişiler olması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bunun en temel sebebi, küçük yatırımcılar ile işletme içerisindeki büyük hissedarın çıkarlarının çatıştığı durumlarda, işletmenin menfaatlerini gözeterek karar alacak bir yapının oluşturulmasıdır. Buradan yola çıkarak, kurumsal yönetimin bir diğer tanımına bakıldığında; kurumsal yönetimi bir işletmenin, kendisine çıkar sağlayan hak sahiplerine ve kamu çıkarına zarar vermeyecek biçimde, finansal ve insan kaynaklarını kendisine çekmesine, verimli bir şekilde faaliyetlerin sürdürülmesine ve bu sayede de paydaşları için uzun vadede ekonomik çıkar elde ederek refah artışı sağlamasına olanak sağlayan zorunlu ve gönüllü uygulamaların bütünüdür denebilir (Sönmez ve Toksoy, 2011: 54-55). 1992 yılında yayınlanan ve kurumsal yönetim kavramının gelişmesinde ve uygulanmasında oldukça önemli bir konumda olan Cadbury Raporunda (1992) kurumsal yönetim, işletmelerin yönetilmesini ve kontrol edilmesini sağlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Baykut, 2013: 5).

Kurumsal yönetimin en önemli amaçlarından birisi firmaya yatırım yapan sermaye sahiplerinin çıkarlarını korumaktır. Kurumsal yönetim, firmalara sermaye akışını sağlayan kişilerin yatırımlarının geri dönüşünü garanti etmenin yolları ile ilgilenmektedir (Kula, 2006: 49).Yatırımcılar, yapacakları yatırımın geri dönüşünün garanti altında olması durumunda veya yasalarla korunması hallerinde kendilerini güvende hissederek daha rahat bir şekilde yatırım yaparlar. İşletmelerin kendisini yasal olarak güvende hisseden yatırımcılardan sağladığı ucuz sermaye ile yaptığı yatırımlar sayesinde ülkenin ekonomisine sağladığı katkı düzeyi artacaktır. Kullanımda olan yatırım ve finansman sağlama kalıpları, ülkenin ekonomik büyümesini etkilemektedir (Bushman ve Smith, 2003: 65).

Kurumsal yönetim ile birlikte, firmadaki iç kontrol mekanizmalarının işlevsellik ve etkinlik seviyeleri artırılarak, bağımsız mali tablo denetimlerinin etkinliği artırılmakta ve güvenilirliği desteklenmekte, şeffaflığı garanti edilmiş ve yatırımcılar nezdinde daha fazla itibara sahip bilgileri içeren finansal tabloların oluşturulması sağlanmaktadır.

Kurumsal yönetim yapısının güçlü olması için, etkin bir yönetim kurulu ve güçlü bir sahiplik yapısının oluşturulması gerekmektedir. Literatürde güçlü kurumsal yönetim yapısı, bağımsız ve düzgün işleyen bir yönetim kurulu, tüm hissedarların en uygun sayıda tecrübeli ve çeşitlendirilmiş üyeler ile temsil edilmesi, verimli ve düzgün çalışan ve genel müdürün üzerinde gücü olmadığı bağımsız bir denetim komitesinin kurulması, genel müdür pozisyonu ile yönetim kurulu başkanlığı pozisyonunu aynı kişilerin temsil etmemesi ve kurumsal sermayedar ile sahiplik yapısının çeşitlendirilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Toraman ve Abidoğlu, 2008: 98).

Kurumsal yönetim yapısının sağlam bir şekilde oluşturulması durumunda ve uygun şekilde uygulandığında, potansiyel yatırımcılara karşı sermayenin verimli bir şekilde kullanılacağına dair güvence verilmesini sağlar. Diğer yandan, işletmelerin hem müşterilerinin farklı isteklerini hem de içinde bulundukları toplumun çıkarlarını gözetmesini sağlar (Pesqueux, 2005: 798). Alınan kararlarda yönetim kurulunun sorumluluk almasını sağlamak için yönetim kurulu üyelerine hem işletmeye hem de hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğu getirir. Bu sayede, işletmelerin faaliyetleri sırasında bütün paydaşlarının faydalarını gözetmeleri güvence altına alınmış olur. İyi yürütülen kurumsal yönetim yerli ve yabancı fon kaynaklarının güveninin kazanılmasında ve böylece uzun vadeli yatırım ve yatırımcıların bulunmasını kolaylaştırmaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde kurumsal yönetim kavramı genel anlamıyla yönetim kavramı ile karıştırılmamalıdır. Kurumsal yönetim ortakların taleplerini güvenceye almak, rekabet gücünü arttırmak ve küresel yatırımcıya ulaşmak için belirlenmiş kural, düzenleme ve uygulamalar ile ilgili bir terimdir (Millstein vd. 1998: 39-40). Genel anlamda yönetim ise kurumların günlük işlemlerini yürütülmesi ile ilgilidir. Bu noktada kurumsal yönetim ve genel olarak yönetim kavramları birbirlerinden ayrılmaktadır.

Kurumsal yönetim kavramı ile ilgili kısımda yer alan bilgiler doğrultusunda işletmelerin çevrelerinden bağımsız hareket edemeyeceği söylenelebilir. İşletmeler de canlı varlıklar gibi bulundukları ortamın gereklerine uygun olarak yaşamlarını sürdürür, büyüyüp gelişirler. Onları çevreleyen paydaşların beklentileri de ölçek büyüdükçe artar ve farklılaşır. Kurumsal yönetim ilkeleri bu beklentileri formüle eden somut ve tanımlanmış, hatta uluslararası boyut kazanmış norm ve standartlar olarak ortaya çıkar. Elbette kişilerin ve özellikle de liderlerin geleceği oluşturmada önemli rolleri vardır ve daima olacaktır. Ancak, artık karar alma süreçlerinde ilkesel faktörler daha çok göz önünde bulundurulacaktır.

Kurumsal yönetim yukarıda belirtildiği üzere işletmelerin stratejik olarak yönlendirilmesi ve kontrol edilmesine ilişkin politika, süreç ve uygulamaları kapsayan bir sistemdir. Kurumsal yönetim ayrıca şirket hissedarları, yönetim kurulu ve yöneticiler arasında güç dengelerini kapsar. Bu özellikleri ile kurumsal yönetim olgusu kurumsallaşmayı kapsayan ve içine hissedarlık ile yönetim ve diğer menfaat sahipleri arasındaki dengeyi yerleştiren üst yapıdır (Sebilcioğlu vd. 2011: 17). Kurumsallaşma ise operasyonel işlerin kişilerin varlığına bağlı olmadan ve sistematik bir şekilde yürütülmesini amaçlar.

Tablo 2. Kurumsal Yönetim Tanımları

Yazar	**Tanım**
Pauly ve Reich (1997)	Kurumsal yönetim firma sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri, kredi kuruluşları, tedarikçileri, çalışanları ve müşterileri içeren işletmenin çeşitli paydaşları arasındaki iç ilişkilerine yol gösteren geniş çaplı kurallar ve normlar bütünüdür.
Millstein ve Macavoy (1998)	Kurumsal yönetim, üst yöneticiler, yönetim kurulu ve pay sahipleri arasındaki ilişkiler olarak tanımlanmıştır.
Jesover ve Krikpatrick (2005)	Kurumsal yönetim kavramını, işletme içindeki yönetici ve pay sahipleri ile işletmenin çalışanları ve kredi kuruluşları arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar ve uygulamaların tamamıdır.
Aktan (2014)	Bir işletmenin yönetim kurulu, ortakları ve diğer hak sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür.

Sonuç itibarıyla işletmelerin kurumsallaşma süreci ile kurumsal yönetim ilkelerini uygulayabilme becerisi arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğunu

görülmektedir. İşletmeler kurumsallaştıkça kurumsal yönetim ilkelerini daha çok benimseyip hayata geçirebilmekte, hatta bu durum onlar için bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu aynı zamanda büyümenin kaçınılmaz bir sonucu, ayakta kalabilmenin de bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır.

1.3.Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşmaya ekonomik, sosyolojik ve iktisadi açıdan yaklaşılabilir. İşletmecilik açısından kurumsallaşma ile ilgili genelde iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar;

1-Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

2-Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

1.3.1.Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Eski kurumsallaşma olarak da adlandırılan rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele almaktadır. Bu yaklaşımda, kurumun dış çevre ile ilişkisi göz ardı edilmektedir. Kurumun yalnızca teorideki sorunları dikkate alınmaktadır. Bahsedilen bu teorik sorunlar; bölümlerin işlevleri, kuruluş içerisindeki değişim ve bu değişimin nedenleri ile ilgili konularla sınırlı kalmaktadır. Meyer ve Rowan'a (1977: 351) göre, örgütün yalnızca iç dinamikleri göz önüne alınarak oluşturulan planlar doğrultusunda hareket eden kurumsallaşmış örgütlerde, örgüt yapıları kural ve prosedürler dikkate alınarak oluşturulmakta ancak koordinasyona gerektiği kadar önem verilmemektedir. Bu nedenle yapısal karakterlerin birbirleriyle ve örgütsel faaliyetlerle bağları yeteri kadar güçlü olmamaktadır. Dolayısıyla kural ve prosedürler tam anlamıyla uygulanamamakta, alınan kararların uygulanması zorlaşmakta ve kararlar uygulansa dahi sonuçlar belirsiz olmaktadır. Teknolojik unsurlar problem çıkarmakta ve denetim-koordinasyon mekanizmaları koordinasyonu sağlayamayacak kadar belirsiz bir hale gelmektedir (Tavşancı, 2009: 7-8).

Literatür araştırmalarında, kurumsal teori ya da kurumsallaşmaya ilişkin kesin bir başlangıç tarihi olmadığı görülür. Fakat dönemin karakteristik özelliğinden dolayı Weber paradigması ekseninde sonuçlar çıkarmak mümkündür. Weber'in ideal

bürokrasi modeli, her biri uzmanlaşmış rolleri yerine getiren çok sayıdaki birey arasındaki işbirliğinin sürekli örgütlenmesi olarak tanımlanabilir. Bu modelin özellikleri şöyledir (Scott, 2004: 11-14) ;

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan bir işbölümü,
- Açık seçik belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ve emir komuta
- Her kademede işlerin nasıl yapılacağına ilişkin yazılı ayrıntılı ilke ve yöntemler
- Rasyonel, gayri şahsi ilişkiler,
- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi,
- Örgüt birimlerinin yasal yetki ile birbirine bağlanmasıdır.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı sadece kuralları ve prosedürleri önemseyerek organizasyonun yapısını oluşturur. Biçimsel organizasyonlar üzerinde dururken, biçimsel olmayan organizasyonların üzerinde durmazlar. Bu anlayış; insan unsuruna değinmeyen, organizasyon yapısının mekanik bir işleyişi olduğunu söyleyen klasik yönetim anlayışına benzer. Çevresel faktörleri de kurumsallaşmadan bağımsız kabul eder ve çevresel koşulları değişmez olarak alır. Yani kurumsallaşmayı makro düzeyde ele alır (Scott, 1987: 498-500). Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımına ilişkin bu alanda çalışmalar yapan bilim insanlarının çeşitli görüşler ileri sürdüğü görülebilmektedir. Bu görüşlerden bazıları model olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ile ilgili olarak Weber tarafından geliştirilen model örgütsel analize, sosyolojik bir anlayış ile etkinliği ve verimliliği gerçekleştirebilmek için yasal yetki ile bütünleşik rasyonel bir şekilde oluşturulan örgütsel yapı ve uygulamalar ile sağlanabileceği bir bakış açısını kazandırmıştır (Pesqueux, 2005: 810). Rasyonel yaklaşım yani eski kurumsal teori kapsamında bir diğer çalışma ise Robert Merton tarafından yapılmıştır. Buna göre; örgütsel amaç ve faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için, sınırlı ve özel kurallarla tanımlanmış birçok zorunluluğa ve ayrıcalığa sahip olan, hiyerarşik statüde birleştirilmiş iş çeşitleri vardır. Merton tüm çalışmaların iş sistemleri ve işin sosyal anatomisine ağırlık vererek, kurumsal ve sosyal etkileri araştırmalarında inceleme konusu yapmıştır. Buna göre, faaliyette bulunulan örgütsel alanın bağımsızlığı, devletin düzenleyici rolü ve büyük örgütlerin faaliyetlerinden etkilenir (Scott, 2008: 19-37). Bu durum yöneticilerin ve iş görenlerin karar alma iş yapma yöntemlerinde baskı altında kalmalarına yol

açmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler artık dikkatlerini kurumsal ve kültürel faaliyetler üzerinde toplamalıdırlar.

Meyer ve Rowan (1977: 354), işletmelerde bölümlerin işlevleri ve kurum içi değişimlerle sınırlı kalan yaklaşımların olduğu örgütlerde daha çok prosedür ve kuralların üzerinde durulduğunu, koordinasyona gereken önemin verilmediğinden bahsetmektedirler. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımına sahip bu tür işletmeler biçimsel yapılarla ilgilenirler ve eşbiçimsel yapılar ile ilgili oluşumları önemsemezler. Bu yaklaşımda örgütler mekanik bir yapıda görülür ve sosyal yönleri ihmal edilirken insan unsuru önemsenmez. İnsan unsuru önemsenmediği gibi problemlerin çözümünde yaratıcılık düşünülmez, kalıcı çözümler yerine günlük yaklaşımlara gidilir (Scott, 2003: 879-885). Çevreden gelen yönlendirme talep ya da baskılara değişimle değil kendi iç uygulamaları ve değerleri ile karşılık verirler.

Eski kurumsal teoriyi geliştirip savunanlar, örgütleri iç ve dış çevre alışverişinde sadece ürün bazında ele almıştır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında ürün değişimi ve bu sayede kâr maksimizasyonu ana amaç olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütler kurumsallaşmış değerler sistemi olarak; gerekli kaynaklar, finansal yapı, personel hizmetleri, politik-dağıtım ve koordinasyon kararları bütünü olarak başka bir deyişle, örgütün ekonomik yüzü dikkate alınarak analize tabi tutulmuştur (Tang ve Baldwin, 1996: 4-5). Eski kurumsal teoride bir örgütün esas faaliyet konusu üzerine yoğunlaşılmıştır. Destek birimleri ve diğer faaliyetler analiz edilmediğinden, örgütü tek boyutlu olarak ele almanın sınırlılığı gibi dezavantajlar ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak; eski kurumsal teori, örgütsel modeller, yapısal bileşenler, kurallar, olduğu gibi kabul edilen faaliyetler ve rasyonellik çerçevesinde incelenmiştir. Daha çok örgütün ürün değişimini gerçekleştirdiği teknik çevre (müşteri, rekabet vb.) üzerinde durulmuştur (Şanal, 2011: 39). Eski kurumsal teorinin sadece ürün bazında ilişki içerisinde olduğu unsurları gözetiyor olması bu yaklaşımın eksik yönü olarak değerlendirilmektedir.

Eski kurumsallaşma yaklaşımı üzerine çalışmalar yapan ve Eski kurumsallaşma çerçevesi dışına çıkmayan Berger ve Luckmann'da bu çerçeve içerisinde kurumsallaşmaya daha çok tarihsel bir perspektif ile yaklaşmışlardır. Bu yaklaşımda sürecin tarihsel olduğu ve örgütlerin tarihsel süreçleri incelenmeden

kurumsallaşma çabalarının anlaşılamayacağını savunmuşlardır. Bu çabaların bazı aşamalardan oluştuğu bunların da dışsallık, nesnellik, içsellik aşamaları olduğunu bu aşamalarında kurumsallaşma süreçleri olarak adlandırıldığını belirtmişlerdir (Leblebici vd. 1991: 338-340). Yukarıda görüldüğü üzere eski kurumsal yaklaşım sadece ürün değişiminin gerçekleştiği çevreye odaklanmış ve diğer unsurları göz ardı etmiştir. Bu nedenle yeni bir kurumsallaşma yaklaşımı ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç doğrultusunda kurumsallaşma analizi yaklaşımının ortaya çıktığı görülmektedir.

1.3.2.Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı modern kurumsallaşma teorisi olarak da bilinir. Kurumsallık yaklaşımının ortaya çıkması ve gelişmesinde Selznick'in payı çok büyüktür. Selznick, örgütlerin en önemli özelliğini, "işletmelerin araç olmalarına rağmen, her birinin kendine özgü bir yaşama sahip olmaları" olarak belirlemiştir. Selznick, biçimsel örgütlerin ayırt edici özelliklerini, rasyonel sistem analiziyle kabul etmiş, örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için, çeşitli öğelerin dizaynı ile akılcı düzenlemelerin yapılabileceğini belirtmiştir (Selznick, 1948: 27). Ancak tüm bunlara rağmen, biçimsel yapılarda; "rasyonel olmayan örgütsel davranışların asla başarı getirmeyeceğini" ifade etmiştir. Kurumsal teori olarak da bilinen "doğal sistem modelini" ortaya koymuş daha sonra bu model değişerek örgütlerin analizinde de kullanılır hale gelmiştir. Bu modele göre; organizasyonlar tek başına kendi iç dinamiklerinin değil, dışsal etkenlerin de örgütün uyumu üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Selznick, kurumsallık teorisinde belirli ayırt edici formların ortaya çıkmasına, süreçlere, stratejilere, örgütlerinin genel görünüm özelliklerine ve yeteneklerine dikkat çekmiş, bunların örgütlerin etkileşimi ve uyarlama modellerinden meydana geldiğini belirtmiştir (Selznick, 1984: 85-88).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının aksine, biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verilmektedir. Bu yaklaşımda dış çevre unsurlarının dikkate alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, organizasyon içerisindeki belirsizliğin azaltılması ve yaratıcılığın artırılması önem kazanmaktadır (Selznick, 1996: 275). Kurumların sosyal bir varlık olduğunu benimseyen bu tür yaklaşımda, bireysel ve

kurumsal amaçlar dikkate alınarak, biçimsel olmayan (informal) kurumsal yapının varlığı kabul edilmektedir.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, örgütün kurumsal çevresine olan uyumunu ele alan sosyolojik bir yaklaşımdır. Yeni kurumsal teori, eski kurumsal teoriden analiz noktaları bakımından farklılıklar göstermektedir. Bu teoride, örgütlerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuş olmalarına rağmen kendilerine ait bir yaşamları olduğunu, örgütlerin biçimsel yapılarının biçimsel olmayan yönlere istendiği kadar etki edemediğini öne sürmektedir. Daha farklı bir anlatımla, yeni kurumsal teori, sosyal kurallara ve teamüllere örgütlerin nasıl uygun davrandıklarına ilişkindir. Yeni kurumsal teori açısından, kurumlar; sosyal olarak yaratılan, rutin olarak yenilenen program veya kurallar sistemidir. Buradan anlaşılacağı üzere; yeni kurumsal teorinin, örgütlerin sosyal ve kültürel çevresine odaklandığı ve bu çevrenin örgütlerin fonksiyon, faaliyet ve performanslarını ne ölçüde etkilediği görüşü ekseninde analiz yaptığında bahsedilebilir (Selznick, 1996: 276). Scott'e (2003: 891) göre, yeni kurumsal teori alanındaki deneysel araştırmalarda, araştırmacılar örgütsel yapıların özellikleri yerine, kurumsal bileşenler üzerine eğilmişlerdir. Kurumsal çevreyi ve örgütsel alanı inceleyen yeni kurumsalcılar, örgütlerin, çeşitli kurumlardan gelen baskıların bir sonucu olarak "neyin doğru, uygun ve anlamlı faaliyet olduğuna ilişkin ortak bir anlayış" edindiğine dikkat çekerler.

Yeni kurumsal teorinin ortaya çıkmasında önemli bir yere sahip olan Meyer ve Rowan (1977) çalışmalarında, daha çok rasyonel mitlere ve rasyonel kurumsal öğeler üzerinde dururken, Zucker (1977) ise çalışmasında, kurumsallaşmanın bilişsel yönü üzerinde durmaktadır.

Meyer ve Rowan'un (1977: 355) kurumsallaşma analizi yaklaşımı ile ilgili yapmış oldukları çalışmalara göre kurumsallaşma; sosyal süreçlerin, zorunlulukların sosyal düşünce ve devinimde kural haline gelme sürecidir. Toplumu oluşturan bireylerin, fikri, seçimlerle ilgili düşünceleri, eğitimle yasallık kazanmış bilgileri, kanunları, sosyal hedefleri ve teknikleri belirtip, kuralları yarattıklarını öne sürmüşlerdir. Oluşan bu kurallar ile teknik amaçların yerine getirilebilmesi gerçekleştirilebilecektir. Bu kurallar geleneksel kabul edilerek hiç sorgulanmadan

kabul edilir ve biçimsel örgütler ortaya çıkar. Organizasyonlar, kazanmış oldukları meşruiyeti de bu kurallardan alırlar.

Meyer ve Rowan (1977: 354-355) kurumsallaşma analizi yaklaşımı çerçevesinde üç noktaya dikkat çekmişlerdir: Birincisi, biçimsel yapıların adaptasyonunda dikkate alınmayan çalışanların kontrolü ve koordinasyon problemleri ile karşı karşıya kalabileceğidir. İkinci nokta; toplumsal değerler ile ilgili olup burada örgütün sosyal kabul ile hayatta kalabileceğinden bahsedilir. Üçüncü nokta ise; günlük faaliyetlerin, örgüt çalışanlarının davranışlarının ve biçimsel yapıların önemsiz olabileceği üzerinedir. Zira burada belirsiz durumu yaratacağı sonuçların, çalışanları zaman zaman belirlenmiş olan kuralları ihlal etmeye zorlayacağı, sıklıkla kararların uygulanmasında aksaklıklara yol açabileceğinden bahsetmiştir. Bu yaklaşım farklı kurumsal çevrelerin farklı inanç sistemleri yarattığını açıklamaktadır. Buna göre farklı mantık yapılarının birbiriyle uyumlu olması beklenemez.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı rasyonel kurumsallaşmanın hesaba katmadığı faktörler ve konular üzerinde yoğunlaşır. Biçimsel yapının oluşmasında içsel ve dışsal faktörlerin olduğundan bahseder (Güleş vd. 2013: 250). Bu noktada dış çevre faktörlerinin üzerinde dikkatle durulması, organizasyonun sürekliliğinin sağlanması, belirsizliklerin en aza indirgenmesi ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanır (Jepperson, 1991: 147-150). Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütlerin aynı zaman da sosyal birer varlık olduklarının üzerinde durulur ve enbiçimsel organizasyonun varlığı kabul edilir. Makro düzeyde bir bakış açısı hâkimdir.

Yeni kurumsalcılar ise örgüt-çevre ilişkilerini daha derin ve daha geniş bir çerçevede ele alırlar. Yeni kurumsalcılar, hem örgütün hem de çevrenin birbirlerini düzenlediğini savunurlar. Yeni kurumsalcılar ayrıca, yerel örgütsel çevreler yerine ya örgütsel sektörlere ya da örgütsel alanlara odaklanırlar. Bu örgütsel alanlar, endüstriyel, profesyonel ve ulusal toplumlara bağlı olarak sınırlandırılırlar. Örgüt ve çevre, iç içe geçmiş ve bazen birbirlerini etkilemekten öte, birbirlerini düzenlemeye kadar giden bir ilişkiye dönüşmüştür (Aypay, 2001: 507). Diğer taraftan yeni kurumsallaşma teorisinin gelişim sürecinde işletmelerin sadece çevrelerinden etkilenerek çevrelerinin esiri oldukları görüşünün değiştiği görülmektedir. Bu görüşün

yerini son zamanlarda işletmelerinde çevrelerini değiştirme gücüne sahip aktörler olabilecekleri görüşü almıştır (Keskin vd. 2016: 319).

Yeni kurumsalcılık yaklaşımında işletmelerin çevrelerini etkileyebilecek şekilde yaratıcı davranabilecekleri görüşü hakimdir. İşletmelerin kurumsal izomorfizm baskılarına karşı farklı tepkiler gösterebileceği belirtilmiştir. Gösterilen bu tepkiler ve işletmelerin çevreleri üzerindeki etkileri, kurumsal girişimcilik olarak adlandırılmaktadır (Keskin vd. 2016: 319). İşletmeler tarafından kurumsal baskılara karşı geliştirilen stratejiler şu şekilde sıralanabilir;

- Kabul etme
- Taviz verme
- Kaçınma
- Karşı koyma
- Değiştirme

Yukarıda belirtilmiş olan stratejilerden kabul etme ve taviz verme örgütsel dönüşümü destekleyici, yeniliğe açık ve yapıcı stratejiler olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan kaçınma, karşı koyma, ve değiştirme örgütsel dönüşüme karşı, yıkıcı ve arzu edilmeyen stratejiler olarak kabul edilir (Keskin vd. 2016: 319-320).

Genel olarak kurumsallaşma analizi yaklaşımı diğer bir ifadeyle yeni kurumsallaşma yaklaşımı daha çok rasyonel kurumsallaşma teorisinin üzerinde durmadığı, önemsemediği unsurlara ağırlık verir. İnsan faktörü ve çevre ile ilgili oluşumların kurumsallaşmada önemli olduğunu kabul eder. Özet olarak kurumsallaşma analizi teorisi için ilk planda olan teknik çevre değildir. Kurumsal çevre ve bu çevrede oluşan değişimler ve bunların sonuçları daha ön plandadır. Kurumsal çevre, kurumun içinde bulunduğu topluluğun değerleri ile olan uyumu ile daha ilişkilidir. Kurumsallaşma analizi teorisinde verimlilik değil yasallık daha önemlidir. Aynı çevre içinde faaliyet gösteren kurumlar, düzenli ve normatif baskılarla sürekli olarak karşı karşıya kalırlar. Bu işletmelerin bir örgütsel yapıyı kabullenmelerinde iki gerekçe bulunmaktadır. Birinci neden bu durum işveren tarafından dayatılmıştır. İkinci neden ise o çevrede bu tür örgütsel yapının kabul görmüş olmasıdır. İşletmeler kabul ettikleri örgütsel yapı ile hareket ederek çevre ile örgüt arasında amaç birliği sağlarsa verimliliği artırabilir.

1.3.3. Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

İlgili çevrelerce kabul görmüş olan kurumsallaşma yaklaşımları ele alındığında bir takım farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Konu ile ilgili karşılaştırma yapan Holm'a (1995: 398-400) göre kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşmektedir. Birinci düzey; kurumsal düzenlemelerle daha ilişkili iken ikinci düzey ise; sistemler üzerinedir. Organizasyonun belirli bir faaliyet alanı veya belli bir bölümü ile organizasyonun tamamı arasındaki birinci düzeydeki "rasyonel kurumsallaşma" genelde faaliyet biçimine, kural ve prosedürlere; ikinci düzeyde ise "kurumsallaşma analizi" kurumsal politikalara ve örgüt ile çevre arasındaki ilişkiye odaklanır.

Buradan da anlaşılacağı gibi; her iki yaklaşım iç içe geçmiş birbiriyle ilişkili bir sistemi hatırlatır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken, kurumsallaşma analizi yaklaşımı ise daha ziyade makro konularla ilgilenir. Eski ve yeni yaklaşımın incelendiğinde birbirlerinden farklılıkları olduğu kadar aralarında önemli ilişkiler olduğunu da görülür. Hatta yeni teorinin rasyonel kurumsallaşma analizi üzerinde geliştiği söylenebilir.

Her iki teori arasında benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır. Benzerliklere bakıldığında;

- Her iki teoride de çevresel koşullar üzerinde durulmuş, çevrenin örgütler üzerindeki etkisinin önemine değinilmiştir. Rasyonel yaklaşımda teknik çevre, kurumsallaşma analizinde ise; kurumsal çevre üzerinde durulmuştur (Aypay, 2001: 507).
- Her iki teoride de; kültür önemli bir ayrıcalığa sahiptir. Kurumların şekillenmesinde örgütlerin yapılanmasında içinde bulundukları değerler sistemi yani kültürün önemi büyüktür (Holm, 1995: 400).
- Her iki teoride de; sürekliliğin önemi üzerinde durulmuştur. Örgütün kaç yıldır hayatta olduğu kurumsallık üzerine etkisinin büyük olduğuna vurgu yapılmıştır (Holm, 1995: 400).
- İzomorfizm (eşbiçimlilik) kurumsallaşma teorilerinin ortak noktalarından biri olarak kabul edilebilir. Kurumsallaşma yaklaşımlarının temel varsayımlarına göre, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütsel yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrelerine

benzeme eğilimindedirler. Aynı dalda çalışan örgütler benzer çevresel baskılara maruz kalmaktadırlar. Bu baskılardan ise ancak çevrelerine uyum sağlama yoluyla kurtulabileceklerdir. Aynı çevre şartları altında faaliyet gösteren işletmelerin birbirlerine benzer uygulamalara yönelmeleri ise kaçınılmaz olacaktır. Böylelikle kurumsal eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır. İşletmeleri izomorfizme taklitçi ve zorlayıcı baskılar ile kuralcı yaklaşım yöneltmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983:149)

Farklılıklar ise daha belirgindir;

- Eski kurumsalcılar örgütleri yerel topluluk, halk içinde yer alan topluluklar olarak tanımlamışlardır. Modern kurumsalcılar ise; örgütleri, sektörde, çevrede, endüstride, meslekler arasında, ulusal boyutta, yani yerel olmayan çevrede yer alan birimler olarak tanımlamıştır (Hoffman, 1999: 3556).
- Eski kurumsalcılar, grup çatışması ve örgüt stratejisi konusunda fazla çalışmalar yapmazken, modern kurumsalcılar, grup çatışmasına, örgüt stratejisine ve örgütsel çatışmalara nasıl cevap verilmesi gerektiği hususunda çalışmalar yapmışlardır (Holm, 1995: 398-400).
- Eski kurumsalcılar için önemli olan temel formlar, değerler, kurallar ve tutumlardır. Selznick (1957)'in yılında belirttiği gibi; örgütler değerlerin yayılmasıyla kurumsallaşmayı gerçekleştirebilir. Modern kurumsalcılar ise; kurumsallaşmanın temelinde, bilişsel ve düşünsel süreçlerin olduğunu vurgulamışlar, örgütün kurallar ve değerlerden ziyade bütün çalışanlar tarafından kabul edilen yazılı metinlerden, kurallardan ve şemalardan oluştuğunu ifade etmişlerdir (Aypay, 2001: 507).

1.4.Kurumsallaşmanın Boyutları

Huntington (1965) esneklik, özerklik, şeffaflık ve tutarlılık olmak üzere dört temel kurumsallaşma ölçütü geliştirmiştir. Bir örgüt çevreye uyum bakımından ne kadar esnek, hiyerarşik üniteler ve farklılaşmış işlevler yönünden ne kadar karmaşık, çeşitli sosyal grupları temsil yönünden ne kadar özerk, asgari uzlaşma ve çatışma

çözüm yolu geliştirme yönünden ne kadar birlik içinde ise kurumsallaşma düzeyi o kadar yüksektir (Baraz, 2006: 1-3). Kurumsallaşma düzeyi yüksek bir örgütün ise çevrede varlığını sürdürme ve koruma ihtiyaçlarına dayanan amaçlarını gerçekleştirmek için çevresine uyum ve çevresini etkileme yetenekleri de o kadar gelişmiştir.

Ancak kurumsallaşmaya çalışan küçük ve orta ölçekli işletmeler için söz konusu bu dört boyuta profesyonelleşmeyi, biçimselleşmeyi, kültürel güçü ve sosyal sorumluluğu eklemek yanlış olmayacaktır. Çünkü düzensiz yapılara ve süreçlere sahip küçük firmalar faaliyetleri artıkça ilk ihtiyaç duyacakları kurumsallaşma davranışı profesyonel çalışanlar istihdam etme ve organizasyon yapısı ve işleyişinde biçimselleşme eğilimi göstermektedirler (Çelik vd. 2006: 115). Bu bilgiler ışığında kurumsallaşmanın sekiz boyutunun kabul gördüğü söylenebilir.

1.4.1.Esneklik

Bir örgütün kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde birinci ölçüt örgütün çevreye uyum sağlama yönünden esnek ya da katı bir niteliğe sahip olmasıdır. Bir örgüt çevreye uyum yönünden esnek bir davranış içinde ise kurumsallaşma düzeyinin gelişmiş olduğu, aksine çevreye uyumunda katı bir davranış içinde ise kurumlaşma düzeyinin gelişmemiş olduğu ileri sürülmüştür. Esneklik, kazanılan bir örgüt niteliğidir ve çevreye, örgütün kronolojik yaşına, liderlik kadrosunun kuşak yaşına ve temel işlevlerin değişmesine örgütün uyum sağlama kapasitesine bağlı olarak geliştirilebilir (Barley, 1997: 96-97). İşletmenin esneklik kazanabilmesi için uyum sağlama kapasitesinin gelişmiş olması gerekmektedir. Uyum sağlama kapasitesinin gelişmesi için örgütsel öğrenme önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Çevre faktörleri ne kadar karmaşık ve fazla ise ve örgütün yaşı ne kadar fazla ise örgüt o oranda uyumlu bir yapı içindedir. Örneğin yeni bir firma eski bir firmaya oranla daha az tecrübelidir ve çevreye uyma konusunda daha az esnektir. Bir başka bakış açısıyla daha istikrarlı çevrede faaliyet gösteren bir firma dinamik bir çevrede faaliyet gösteren bir firmaya nazaran daha az esnektir. Çünkü sürekli değişen dinamik bir çevrede faaliyet gösteren bir firma hayatta kalabilmek için esnek bir yapı ve süreç geliştirmek zorundadır. Her çevreye uyma davranışı da firmaya tecrübe katmakta ve çevreye uyma başarısını artırmaktadır(Aydemir vd. 2004). Bu kapsamda bir örgütün

esnekliği çevreye uyum yeteneği (fonksiyonel uyum) ve örgütün yaşı (kronolojik yaş, liderlik kuşak yaşı) ile ölçülebilir.

i.Kronolojik yaş: Örgütün kronolojik olarak ne kadar zaman süresinde yaşaya geldiğini ifade eder. Hızlı değişen dinamik bir çevrede bulunan bir örgütün uzun bir zaman süresi içinde varlığını sürdürmesi, bir ölçüde değişen çevreye ayak uydurmada belirli bir düzeye geldiğinin kanıtı olarak ele alınırsa; örgütün kronolojik yaşı kurumsallaşmanın bir yönünü oluşturur. Kronolojik yaşın yüksek olması işletmenin uyum yeteneğinin yüksek olduğuna ilişkin bir fikir verebilmektedir. Kronolojik yaşı yüksek olan ve varlığını sürdüren işletmelerin uyum yeteneklerinin yüksek olduğu söylenebilir(Diren, 2014: 95).

ii. Liderlik Kadrosunun Kuşak Yönünden Yaşı: Örgütlerin başlangıçtaki kurucu liderlik kadrosunun, yeni kuşaktan liderlerle değişmesi yönünden geçirdiği zaman süresini ifade eder. Kurucu liderin ve kurucu kadronun egemen olduğu bir kuruma oranla, liderlik kadrosunu kendine özgü olan usullerle değiştirebilen ve özellikle değişik kuşaktan olan lider kadrolarını iş başına getirebilen örgütlerde kurumsallaşma oranının daha gelişmiş olduğu söylenebilir (Diren, 2014: 95)..

iii.Fonksiyonel Uyumluluk: Örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı işlevlerini yeniden değerlendirmesi ve çevre şartlarına göre değiştirmesindeki denemelerin zaman yönünden başarıyla sürdürülmesini ifade eder. Çevre şartları değiştiğinde fonksiyonlarını çevreye göre değiştirebilen örgütler değiştiremeyenlere göre daha fazla kurumsallaşmış sayılabilirler. Hatta firmanın organizasyonel gelişmişliğini gösteren en gerçekçi ölçüt firmanın fonksiyonlarının çok özellikli olması değil firmanın fonksiyonel uyumluluk yeteneğine sahip olmasıdır (Sağlam, 2006).

Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizlik, dolayısıyla tehlike ve tehditlerin artmasına neden olur. Bu belirsizlik, tehdit ve tehlikeler işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini zorlaştırmakta ve onları risk altına sokmaktadır (Barley, 1997: 96-97). İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri işletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ve bir fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla işletmelerin göze aldığı tehditleri kapsar (Sağlam, 2006: 506). Bu riskler aynı zamanda işletmelerin güvenliğine önem vererek

faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine ve kar elde etmelerine hizmet eden bir araç rolünü üstlenir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında bir organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranış içinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterdiği söylenebilir. Esneklik boyutu ile firmanın çevresindeki değişime uyum sağladığını ölçüde veya daha da önemlisi çevreyi şekillendirebildiği ölçüde kurumsallaşmış sayılacağı vurgulanmaktadır. Açık sistem yaklaşımıyla paralel olarak firma varlığını sürdürebilmek için çevredeki değişime rağmen gerekli kaynakları ve desteği sağlayabilmelidir.

1.4.2. Özerklik

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı vurgulayan ilk araştırmacı Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiplerdir. Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır. Başka bir deyişle kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundururlar. İşletmelerin geleceğine hakim olan sahipler ya da yöneticiler, işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve işlevsel kararlarda serbestçe hareket ederek, örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar. Yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırlarken kurumsallaşma düzeyi düşük işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler (Gür, 2011: 44). İşletmelerin taklit eden işletmeler olmaktan kurtulabilmeleri ancak kurumsallaşma yoluyla sağlanabilir.

Bir başka bakış açısıyla ise özerklik firmanın kendi kararlarını oluşturma ve uygulama kapasitesini vurgulamaktadır. Firma bir başka organizasyona veya kuruma bağımlı olmadığı ölçüde kurumsallaşmış sayılacaktır. Bu özelliğin uygulama alanı bulması ise özerk bütçe ve gelir kaynaklarının varlığı ile mümkündür.

İşletme veya organizasyonların özerkliği, bir yandan kendi çıkar ve değerlerinin özelliği ile birçok sosyal grupları temsil etmelerine rağmen, başka grup ve örgütlerden ayırt edilebilir olmalarıyla, diğer yandan da daha önce örgüt kademelerinde belirli süre hizmetle kazanılan kurumsal liderlik kadrolarına sahip olmalarıyla kazanılabilen bir niteliktir. Bir örgütün bütün olarak toplumsal sistem içinde başka alt sistemlerden ve gruplardan bağımsız bir kimlik geliştirmesi ya da belirli alt sistem ve gruplara bağlı olmaktan kendini kurtaramamasıyla ilgilidir (Sağlam, 2006: 5). Bu anlamda, kendisini başka gruplardan ve örgütlerden ayıran bir kimliğe sahip olan ya da özerk olan örgütlerin başka grup ve örgütlere bağlı olanlara oranla daha fazla kurumsallaştığı ileri sürülmüştür.

1.4.3. Tutarlılık

Tutarlılık işletmelerin üst yönetimleri tarafından belirlenmiş olan amaç, hedef, vizyon ve misyon arasındaki uyumun sağlanabilmesi sürecidir. İşletmelerin faaliyetlerine yön veren amaçlar, hedefler, vizyon ve misyon belirlenirken tutarlı bir yaklaşım benimsenmelidir. Yukarıda belirtilen unsurlar arasında uyum sağlanması işletmelerin başarıları için önemli bir yere sahiptir. Ayrıca tutarlılık işletmelerin karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri içinde etkili bir çözüm yolu olarak kabul edilebilir. İşletmelerin karşılaşılan benzer sorunlar karşısında benzer tepkiler vermesi ve işletme içerisinde karşılaşılabilecek sorunlara verilecek tepkilerin çalışanlar tarafından biliniyor olması önemli bir avantaj unsurudur (Ak, 2010: 80). İşletmelerin geleceğe yönelik kararlar alma süreçlerinde ve işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde tutarlı olması işletme, işletmenin iç-dış müşterileri açısından önem arz ettiği söylenebilir.

İşletmelerin tutarlı olup olmadıkları birtakım kritelere bağlıdır. Söz konusu kriterler şu şekilde sıralanabilir (Apaydın, 2008: 134);

- İşletmenin iş süreçleri ile örgüt yapısı arasında uyum olmalıdır.
- İşletmenin iş süreçleri ile işletmedeki mevcut çalışanların teknik yeterlilikleri uyumlu olmalıdır.
- İşletme amaç, hedef, strateji, misyon ve vizyonuna uygun yönetsel kararlar alınması gerekir.

- İşletmenin iş süreçlerinin daha önceden belirlenmiş olan stratejilere uygun olması gerekir.
- İşletmenin paydaşlarına verdiği sözleri tutması gerekir.
- İşletmenin faaliyetleri misyon ve stratejileri ile uyumlu olmalıdır.
- İşletmede cezalandırma ve ödüllendirme benzer şartlarda her çalışana aynı şekilde uygulanmalıdır.
- İşletmenin iş süreçleri ve örgüt yapısı sektördeki diğer işletmeler ile benzer olmalıdır.

Yukarıda belirtilen kriterler işletmelerin tutarlı olup olmadıklarını değerlendirme açısından önemlidir. Söz konusu özelliklere sahip işletmeleri tutarlı olarak tanımlayabiliriz. İşletmelerin kendi içlerinde ve dış çevrede tutarlı olması işletmenin imajı açısındanda önemlidir.

1.4.4. Şeffaflık

İşletmeler faaliyetlerinde dolayı çalışanlarına, faaliyet göstermiş olduğu bölgedeki halka, ilgili sivil toplum kuruluşlarına ve özellikle işletmenin faaliyetlerini resmi olarak denetleme yetkisi bulunan devlet kurumlarına karşı sorumludurlar. İşletmeler söz konusu özel ve tüzel kişileri ilgilendiren faaliyetler ile ilgili olarak kanun ve yönetmelikler çerçevesinde gerekli bilgilendirmek zorundadırlar. İşletmelerin faaliyetlerini denetlemekle yükümlü olan devlet kurumları ilgili işletmelerden bilgi ve belge talep etme yetkisine sahiptirler. İşletme söz konusu kurumların talep ettiği bilgi belgeleri sunmakla yükümlüdür. Ancak işletmeler faaliyetlerinden etkilenen ve bilgi-belge paylaşama yükümlülüğünün olmadığı paydaşlar ile bilgi ve belge paylaşabilirler (Ak, 2010: 79). Bu şekilde faaliyetleri ile ilgili olumsuz tepkilerin öününe geçebilirler. Şeffaflık önemli bir imaj faktörü olarak görülebilir.

İşletmeler yasal olarak faaliyetleri ile ilgili mali kayıtları ilgili devlet kurumları ile paylaşmak zorundadırlar. İşletmelerin mali kayıtlarını yasalara uygun olarak ve doğru bir şekilde tutmaları önemli bir şeffaflık göstergesidir.

Sonuç olarak şeffaflık işletmenin mali yapısını, hissedar yapısını, faaliyetlerinin çevresel etkilerini, faaliyetlerinden kaynaklanan karı/zararı doğru olarak etkin zaman diliminde açıklamak olarak ifade edilebilir (Kiracı ve Alkara, 2009: 175).

1.4.5. Biçimselleşme

Biçimselleşme işletmenin faaliyet süreçlerinde gerçekleştirilen işlerin kodlanması ve tanımlanması olarak ifade edilebilir. Böylelikle söz konusu işlerin doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığını değerlendirmek için gerekli standartlarda oluşturulmuş olacaktır. Ayrıca işletme içerisinde hangi kuralların geçerli olduğuda belirlenmiş olur. Diğer taraftan hangi çalışanın hangi alanlardan sorumlu olduğu, yetkilerinin, görevlerinin neler olduğu, işletme içi hiyereraşinin nasıl oluşacağı gibi kurallarda biçimselleşmenin sonucu olarak görülebilir (Sağsan, 2008: 11).

Biçimsel yapı kurumsallaşmanın göstergesi olarak kabul edilebilir. Biçimselleşen işletmelerin varlıklarını daha uzun süre devam ettirdikleri görülmektedir. Biçimselleşen işletmelerin daha uzun süre varlıklarını devam ettiriyor olmalarının nedeni olarak, çevresel ve sektörel gelişmeler doğrultusunda işletme içi kuralları, prosedürleri, iş tanımlarını, yetki ve sorumlululuları belirlemeleri kabul edilebilir. Belirlenen kurallar, prosedürler, iş tanımları, yetki ve sorumluluklar sayesinde işletme içerisinde yapılacak işlerin nasıl, kim tarafından, hangi yol kullanılarak yapılacağı yazılı hale getirilerek işletme sahibi ve yöneticilerin faaliyet süreçleri üzerindeki olumsuz etkileri ortadan kaldırılabilir (Apaydın, 2008: 123; Ak, 2010: 77). Biçimselleşme yoluyla işletmeler kurumsallaşmanın temel hedeflerinden olan işletme ile etkileşim halinde olan çevreye uyum sağlama ve varlığını sürekli hale getirme konusunda avantaj sağlamaktadırlar.

1.4.6. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyet süreçlerinde gerçekleştirilen faaliyet ile ilgili alanında uzman ve yetkin kişilerin görevlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Ayrıca ilgili iş süreçlerinde görev, yetki ve sorumluluk dengesinin oluşturulmasında uzmanlık düzeyinin esas alınmasıda profesyonelleşmenin göstergesi olarak kabul edilir. Profesyonelleşmenin sağlanması

için gerekli olan profesyonel çalışanların işletme içerisinden veya işletme dışarısından tedarik edilmesi mümkündür. Profesyonelleşme, eğer işletme bir aile işletmesi ise tüm yönetim kademelerinin aile üyeleri dışında kişilerden oluşması olarak düşünülmemelidir. Profesyonel çalışan veya yönetici vasıflarına sahip aile üyeleride yönetim kademelerinde yer alabilirler. Profesyonelleşme öncelikle yöneticilerden başlayarak işletmenin tüm kademlerinde çalışan işgörenlere profesyonel nitelik kazandırılması süreci olarak kabul edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Profesyonelleşme kurumsallaşma açısından önemli bir yere sahiptir. Profesyonelleşen işletmelerde alanında uzman işgörenler istihdam edilir. Profesyonel işgörenler alanları ile ilgili gelişmeleri takip ederek işletmelerinin ilişki içerisinde olduğu çevredeki değişim ve gelişime ayak uydurabilmesini sağlarlar. Diğer taraftan profesyonel işgörenler alanlarında uzman oldukları için diğer çalışanlara işlerin yapılışı sürecinde rehberlik yaparak verimliliğin artmasına katkı sağlarlar. Sonuç olarak profesyonelleşme işletmelerin bireylerden bağımzsız olarak varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önemli bir yere sahiptir (Apaydın, 2008: 123).

1.4.7.Kültürel Güç

Örgüt kültürü kurumsallaşmanın temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilebilir. Kurumsallaşma ile önemli bir etkileşime sahip olan örgüt kültürü; kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, öngörülen amaçlara ulaşma yolunda ortak bir zemin hazırlayan, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler ve kişiler arası etkileşimlerin tamamıdır (Dacin, 1997: 58). Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerine sahip oldukları toplumsal kültürün yanı sıra farklı bir kimlik vererek örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Köse vd. 2001: 219). Örgüt kültürü kavram olarak yeni bir kökene sahip olmakla beraber, son yıllarda organizasyonlardaki değişime ve gelişime belirleyici katkıda bulunmuştur. Bu katkının en belirgin nedeni, örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kimselerin, örgütün kültürel özeliklerini benliklerine sindirerek oluşturdukları köklü davranış, ahlaksal tavır ve alışkanlıklarla o topluluğun özelliklerini yansıtmalarıdır(Kök ve Özcan, 2012: 115).

Yukarıda belirtilen özelliklerin ışığında ele alındığında örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan tutkala benzetilebilir. Çünkü bir örgütün değerleri, inanç ve normları, politikaları ve prosedürleri örgüt kültürü ile birleşmektedir(Kök ve Özcan, 2012: 116). Örgüt kültürü, kurumun ya da örgütün çalışma biçiminden, ücret ve maaş sistemine, iş görenlerine olan tavırlarına, örgütün hikayelerine, törenlerine, kullandığı dilden ofis dekorasyonuna, örgütün planı ve personel arasında geçerli olan kıyafet modeline kadar birçok olguyu kapsamaktadır.

İşletmelerin yönetim süreci bakış açısıyla bir yöneticinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını uyumlaştırmaktır. Bu zorlu görev, ancak güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleştirebilir. Çünkü, örgütü oluşturan bireylerin yetiştiği çevreler, karakterleri, eğitim düzeyleri ve inanç sistemleri farklıdır. Bu faktörler, bireylerin amaçlarını da farklılaştırmaktadır. Bu bakımdan çalışanları örgüte bağlamanın bir yolu da kültürel bir uzlaşma sağlamaktır. Böylece çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerindeymiş gibi hissedeceklerdir (Şahin, 2010:32).

Örgüt kültürü, kurumsallaşmanın gereklerinden biri olan, içe ve dışa karşı örgütün davranış kalıplarını ve standartlarını oluşturmaktadır. Bu durumun örgüte en önemli katkısı, maksimum kalite ve üst düzeyde vatandaş ya da müşteri memnuniyeti anlayışının örgüt bazında bir tür yaşam tarzı haline gelmesine neden olmasıdır. Özetle, örgüt kültürü, kurum içerisinde değişik etnik ve kültürel yapıya sahip olan bireylerin etkin bir biçimde çalışmalarına imkân sağlayan bir atmosfer oluşturmaktadır. Ayrıca örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını yönlendirmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da yöneticiler, yönetsel fonksiyonlarını yerine getirirken, bu güçlü unsuru iyi şekilde kullanarak, hem örgütsel hem de yönetsel anlamda başarı sağlayarak etkin olabilmektedirler (Şahin, 2010: 32).

Bu başlık altında belirtilenlerden yola çıkarak örgüt kültürünün işletmelerin kurumsallaşması için gerekli unsurlardan biri olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma örgüt içinde ve dışında işgörenlerin uyması gereken davranış kalıpları geliştirmek ve standartlaşmayı yakalamaya yönelik bir süreçtir ve örgüt kültürü bu sürecin yürütülmesi esnasında önemli katkılar sağlamaktadır.

1.4.8. Sosyal Sorumluluk

Literatür incelendiğinde, Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere rekabet avantajı sağladığı söylenebilir (Karpuzoğlu, 2001; Kahveci, 2007; Kıran, 2007; Koçel, 2011; Daft, 2015). Rekabet üstünlüğü sağlama konusunda önemli bir etkiye sahip olan kurumsal sosyal sorumluluk işletmeler açısından giderek daha önemli bir konuma gelmektedir. İşletmelerin kurumsal olarak sorumlu olduğu çeşitli paydaşlar bulunmaktadır. Söz konusu sorumluluk alanları (Aktan, 1999: 41);

- Çalışanlara karşı sorumluluk,
- Müşterilere (tüketicilere) yönelik sorumluluk,
- Hissedarlara yönelik sorumluluk,
- Doğaya ve çevreye karşı sorumluluk,
- Devlete karşı sorumluluk,
- Tedarikçilere karşı sorumluluk,
- Rakiplere yönelik sorumluluk,
- Topluma karşı sorumluluk,

olarak sıralanabilir. İşletmeler söz konusu alanlarda sorumluluklarını yasalar, toplumsal ve sivil toplum kuruluşlarının baskıları ve gönüllülük çerçevesinde yerine getirirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk rekabet avantajını sağlarken, sadece kurum imajının değil, marka imajının da oluşturulmasında ve geliştirilmesinde son derece etkilidir. Marka imajı, ürün ve hizmetin tercih edilmesini etkileyen unsurlardan bir tanesidir. Günümüzde tüm dünyada kurumsal sosyal sorumluluğa önem veren ve bu anlayışı, faaliyetlerinin bir parçası haline getiren ve bu şekilde de marka imajını geliştiren işletmelerin ürün ve hizmetlerinin satın alınması eğilimi giderek artmaktadır. Bu durum işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle, tüketicileri kendi taraflarına çekmek isteyen markaların sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket etmeleri gerekmektedir denilebilir (Özdemir, 2009: 58).

1.5.Kurumsallaşma Süreci

Küreselleşme süreci değişimi zorunlu hale getirmiştir. Gelecekte var olabilmenin ana unsuru olarak ifade edilen değişim; ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik yapıları zaman zaman doğrudan, bazen da dolaylı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla tüm birey, kurum ve örgütler bu etkilerin baskısı altındadır. Değişim olgusu yenilikleri görebilmeyi ve o yeniklere uyum sağlanabilecek örgütsel yapıların düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Kurumsallaşma, özel ve kamu kuruluşları açısından yerine getirilmesi gereken çok önemli bir süreçtir.

Kurumsallaşma kurumun tüm süreç ve faaliyetlerini tanımlayan ve disipline ederek sistemler haline dönüştüren bir anlayıştır. Kurumsallaşma bir süreç olup, kurumun kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere bağlı olması, kuruma özgü davranış biçimlerini, iş yapma yöntemlerini yani kurum kültürünü içeren bir kavramdır. Kurumsallaşmak inanç ve özveri gerektiren bir süreçtir. Kurumsallaşma sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için süreç kavramının tanımını yapmakta yarar olabilir. Süreç, process kelimesinin karşılığı olarak dilimize girmiştir(Paksoy vd. 2011: 105). Türk Dil Kurumu süreç kelimesini, "aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi" olarak tanımlamaktadır (TDK, www.tdk.gov.tr).

Yukarıda günlük hayatta süreç kavramının tanımına yer verilmiştir. Bu tanımdan hareketle iş dünyasında süreç kavramının kullanım şeklini ele aldığımızda süreç, "Bir girdiyle başlayan, iç ve dış kaynakların kullanıldığı, müşteriden gelen talep ile bu girdiye bilgi, hammadde, finans gibi katma değer ekleyerek belirli bir çıktı üreten, birbiriyle bağlantılı adımlar dizisidir" olarak tanımlanabilir(Park ve Krishnan, 2003: 265-267). Kurumsallaşmanın bir süreç olarak nitelendirilmesinin nedeni, bu tanımlamadaki unsurları barındırıyor olmasıdır. Girdi, işletmenin ilk halidir. Müşteri işletmenin kurucusu (veya aile), çalışanları ve diğer paydaşlarıdır. Kaynaklar, insan gücü ve finanstır. Çıktı, işletmenin kurumsallaşmış halidir (Park ve Krishnan, 2003: 265-267).

Kurumsallaşma sürecine girmiş işletmeler, belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş örgütlerdir ve bu işletmeler, faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak ve belirledikleri amaçlara ulaşmak için örgütsel yapı ve süreçlerine sorgulanamaz bir hal

vermek durumundadırlar. Örgütte, birtakım uygulamalar sorgulanamaz bir hal almışsa, biçimsel kurallar mevcutsa kurumsal yapılanma egemen denilebilir. Kurumsallaşma dinamik bir süreç olup değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek örgüt amaçlarının, örgüt yapısının, çalışan niteliğinin, yönetim şeklinin, örgüt içi teknolojik yapının bu değişmelere paralel olarak uyarlanması gerekmektedir. Bu adaptasyonun sağlanabilmesi ve çalışanlarca benimsenmesi aşağıdaki unsurların uygulanması süreci kurumsallaşma sürecidir. Bu unsurlar şunlardır (Diren, 2014: 104);

- Kişilik Kazanma
- Varlığının sürekli kılınması
- Bireysel ve örgütsel amaç uyumu
- Kurumsal kimlik kazanma

1.5.1.Tüzel Kişilik Kazanma

Ekonomik ve sosyal hayatta işletmelerin uyması gereken çeşitli yazılı veya yazılı olmayan kurallar söz konusudur. Bunlardan biçimsel olmayan kurallar olarak değerlendirilebilecek ve kamusal yaşamın mevcudiyeti açısından büyük öneme haiz din, adet, gelenek, görenek gibi kurallara ve biçimsel kurallar olarak belirtilebileceği anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergeler gibi yazılı kurallara insanlar gibi işletmelerin de uyması gerekmektedir. Tüm bu kurallar işletmelerin kurumsallaşması süreci için de önem taşımaktadır. Çünkü işletmeler, kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gerekliliklerini de dikkate almalıdır (Kahveci, 2007: 51-52). Bu anlamda kurumsallaşma da, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütler belli idari ve yapısal gereklilikleri yerine getirmek zorundadırlar. Hukuki sistemin zorlayıcı yapısı, örgütsel yapıyı oldukça fazla etkilemektedir. Yasalar, yönetmelikler, tüzükler hukuki öğeler ile din, töre, gelenekler gibi toplumsal yaşamın temel öğeleri kurumsallaşmada etkili olmaktadır (Hasse, 2005: 398). Yine işletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi için bu hukuki öğeler ve toplumsal değer ölçülerini daima gözetmek zorundadırlar.

Konuyla ilgili başka bir örnek vermek gerekirse Türkiye'de, işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Hukuku, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu gibi kanunlarca onaylanır. Ayrıca işletmelerin faaliyetleri ve hareketleri de bu kanunlar tarafından sınırlandırılır. Yasalar, yönetmelikler, tüzükler gibi resmi örgütlenme unsurları, içindeki ilişkilerde eşgüdüm ve iletişimi etkin biçimde geliştirerek, resmi olmayan uygulamaları yasal olarak tanınan resmi bir özelliğe kavuşturmakla kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Fındıkçı, 2005: 43). Ülkelerde uygulanan mevzuatlar işletmeleri zorlayıcı bir karaktere sahiptir. Uygulanan söz konusu hukuki düzenlemelerle işletmelerden yasalara uymaları ve bu alanda kurumsal davranmaları beklenmektedir.

Hukuki yapının bu zorlamaları işletmelerin yapılarını büyük oranda etkilemektedir. İşletmenin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Hukuku, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu gibi hukuki normlar tarafından onaylanmakta ve yine bu normlar tarafından sınırlandırılmaktadır (Fındıkçı, 2005: 48). Bu noktada iş sahibinden ayrı bir kişilik kazanacak yani tüzel kişiliğe sahip olacak işletmeler, bu normlara uygun hareket etmeli ve toplumsal gerçeklere tezat düşmemelidir.

Sonuç olarak örgütler kurumsallaşma noktasında resmiyet kazanmak ve verimlilik amacı sürdürmek için iki temel strateji izlerler. Bunlardan ilki ayırma, kurumsallaşmış örgütlerin, biçimsel yapılarını günlük faaliyetlerinden ayırması anlamına gelmektedir. Bu çözümde örgütler bir yandan kurumsallaşmış yapıyı benimsediklerini göstererek resmiliklerini pekiştirir, diğer yandan da günlük faaliyetlerini yapının öngördüğünden bağımsız bir şekilde yürüterek verimlilikten taviz vermemiş olur. Temel amaçları kârlılık olan işletmelerin maliyetleri nedeniyle çevresel unsurların isteklerinden kaçtıkları görülür. İkinci olarak güven yaratma yöntemi ise, kurumsallaşmış örgütlerin teknik anlamda ne ölçüde verimli çalıştıkları tam olarak saptanamasa bile, en azından iyi niyetli oldukları, ellerinden geleni yaptıkları ve güvenilir oldukları izlenimini içsel ve dışsal aktörler nezdinde yaratmalarını içermektedir (Özen, 2007: 257-258).

1.5.2.Varlığın Süreklilik Kazanması

İşletmelerin, amaçlarına ulaşabilmek için durağan yapılarından sıyrılarak değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen dinamik yapılara sahip olmaları gerekmektedir. İşletmeler için varlıklarını sürekli kılabilmek ancak dinamik bir yapıya sahip olmakla mümkün olabilecektir. İşletmenin sürekliliğini sağlaması, örgütsel ve bireysel amaçlarının uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlamakta, ekonomik ve toplumsal konumlarını güçlendirmektedir (Çapan, 2005: 656). Bu noktada, örgütün iç uyumunun sağlanması ve değişen çevresel koşullara adapte olarak sürekli yenilenmesi, kurumsallaşma sürecinin önemli bileşenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeler kuruluş aşamalarında büyüklük, üretim alanı ve kapasite, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önünde bulundurarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içerisindeki görev, faaliyet ve davranış biçimlerini düzenleyen bir yapı oluşturmaktadırlar. (Carolan, 2008: 428-430). Bu yapı, günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını sağlayabilecek niteliğe sahip olduğu takdirde, örgütler varlıklarını sürdürebilmektedirler.

Varlıklarını devam ettiren işletmeler ise örgütsel ve bireysel amaçların birbiriyle uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirmektedirler. Ayrıca kurumsal bir örgütte çalışanlar, örgütün sürekliliği üzerine odaklanırlarsa örgütün varlığını tehdit edebilecek unsurları en aza indirgeyecekler ve uzun dönemde amaçlarına ulaşmaları daha kolay olacaktır. Sonuç itibariyle, işletmeler varlıklarını sürekli kılmak ve hedeflerine ulaşmak bakımından statik yapılarını terk ederek dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir (Karpuzoğlu, 1999: 67).

Varlıklarını sürekli kılmak yolunda, uzun ömürlü faaliyet göstermeyi başarabilen örgütlerin bazı genel özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Hasse, 2005: 233-240):

- *Müşteri memnuniyeti sağlanma;* Bütün faaliyetlerinin kısa ve uzun dönemli temel amacının müşteriye dönük olma ve müşteri memnuniyetini sağlamak olduğu gözlenmektedir.
- *Öğrenebilme yeteneği oluşturma;* Bu durumun gerçekleşmesi ise, sürekli bir iyileştirmeyi, değişimlere karşı duyarlı hale gelmeyi, kurumsal olarak öğrenmeyi içermektedir.
- *Örgütsel bir kimlik kazanma;* Uzun yaşayan örgütlerde örgütsel kimliğin gerekleri sadece yatırım karlılığının ön plana alındığı sermaye optimizasyonu olmamakta, bunu destekleyen insan optimizasyonu da tamamlayıcı unsur olarak yer almaktadır. Bir topluluk olan kurum, potansiyelini geliştirmeyi ve uzun ömürlü olmayı hedeflemekte olup yatırımın karlılığı ise bu hedefine ulaştıracak olan bir araçtır. Bu nedenle çalışanların bir sosyal varlık olduklarını düşünerek; seçiminden, gelişimine kadar tüm sistem ve politikaların belirlenmesi gerekmektedir.
- *Vizyon sahibi olma;* Örgütlerin vizyonları bazen sadece sahiplerinin vizyonunu yansıtmaktadır. Hâlbuki çalışanlar buna uyum gösterseler de gerçekte bağlılık göstermemektedir. Bütün kurumu kapsayan ve paylaşılan bir vizyon, o kurumun gelecekte de var olacağının göstergesidir.

1.5.3. Amaç Birliğinin Sağlanması

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçları gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanmaktadır. Her örgütün görevi kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmaktır. Sürekliliğin sağlanması için örgütler, yönetsel amaçların belirlediği yapıyı değişen koşullara uygun biçimde kurgulamak niyeti ile bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önünde bulundurmalıdırlar. Birey ve örgüt ikilisi arasında amaç birliği sağlanmadığı takdirde kurumsallaşma süreci kesintiye uğrayabileceği söylenebilir (Karpuzoğlu, 1999: 67).

Örgütler kişiler ve gruplardan oluşur. Örgütler bu kişi ve grupların arasında süregelen ilişkilerle olgunlaşır. Örgütleri bunların kendi hedef ve amaçlarını gerçekleştiren ya da bu yolda efor harcayan sosyal organizmalar olarak kabul edildiğinde örgütlerin bu süreçte karşılaştığı zorluklardan biri de bünyelerine uygun, doğru bir düzen kurabilmek ve bunun sürekliliğini sağlamaktır. Örgütler kendi hedeflerine yürürken çalışanların hedef ve ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır. Çünkü örgütler insanlardan oluşur. İnsanlar birbiriyle ilişki kurarken kendi gereksinim ve çıkarlarını düşünürler ve bu amaçla örgütlerin yapısına katılırlar. Örgütlerin de amacı benzerdir. Onlarda staratejik planları doğrultusunda misyon, vizyon, amaç ve hedefleri için çalışanlarından yararlanır (Dessler, 1999: 60-62). Bu durumda her iki tarafın amaç ve çıkarlarının uyuşması durumunda başarı söz konusu olacaktır. Bu nedenle kurumsallaşmak isteyen örgütlerin çalışanlarının amaç ve ihtiyaçlarını örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirmesi gerekir.

Kurumsallaşma sürecinin bireysel-örgütsel amaç uyumu, iş görenlerin kişisel ihtiyaç ve amaçları ile işletmeninin ihtiyaç ve hedefleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bireylerin sosyal varlıklar olduğu, kişisel amaç ve gereksinimlerini karşılamak üzere işletmelerde görev almayı istedikleri, aynı şekilde örgütlerin kendilerine özgü misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin bulunduğu ve bunlar doğrultusunda varlıklarını güvence altına alarak sürdürmeye çabaladıkları gerçeği göz önüne alındığında, kişisel ve kurumsal hedef birliğinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bir işletmenin kurumsallaşma sürecinde kişisel ve örgütsel hedef birliği, ast ve üstlerin hedeflerini birlikte oluşturduğu, sorumlulukları ve ulaşılacak çıktıları beraber kararlaştırdıkları ve bu sürecin işleyişini ve denetimini yine birlikte gerçekleştirdikleri bir süreçtir. Amaçlar belirlenirken en üst kademeden alt kademelere kadar herkesin katılabildiği bir süreç, organizasyonun da bir bütün halinde belli bir amaca yönelmesine imkan sağlamakta ve etkinlik ile verimliliği de doğal olarak artırmaktadır. Kısacası örgütsel ve bireysel amaçlar birbirleriyle uyumlu olduğu müddetçe kurumsallaşma gerçekleşebilmektedir(Dilbaz, 2005: 23). Aksi takdirde iki unsurdan birinin amacı diğerinin amacına ulaşmasına engel teşkil ediyorsa kurumsallaşma süreci sekteye uğrayacaktır.

1.5.4.Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsallaşma sürecinin son adımı kurumsal kimlik kazanma aşamasıdır. Kurumsal kimlik kazanma, işletmenin diğer işletmelerden farklı bir yapıda olduğunun bilinmesi durumudur. Bunun için işletme içerisinde tüm çalışanların kurumsallaşmış bu yeni değerler sistemini içine sindirmiş olması gereklidir. Kurumsal kimlik zaman içerisinde piyasalarda da kendine bir yer bulacaktır.

Her insanın kendini tanımlayan; yaşı, karakteri, dış görünümü, genetik yapısı bir kimlik yapısı bulunmaktadır. İnsanlarda olduğu gibi her örgütte kendine özgü bir kimliğe sahiptir. Bu örgüt kimliğinin kurumsal bir kimlik olması ise diğer örgütlerden farklı kılan bazı değerlerin sahibi olmasında yatar. Kurumsal kimlik özellikleri, değerleri ve amaçları belirtir ve örgütün içinde bulunduğu rekabetçi çevrede kendini farklılaştırmasına yardım eden özgünlük oluşturur. Kurumsal kimlik doğru yönetildiğinde, örgütün başarısı için gerekli pek çok faaliyet ve disiplinin bütünleştirilmesi için güçlü bir araç olabilir. Etkin şekilde yönetilen kurumsal kimlik ile örgütler farklı paydaşlar grubu üzerinde anlayış ve bağlılık oluştururlar. Kurumsal kimlik aynı zamanda stratejik bir konudur. Örgütün kurumsal çevresi ile etkileşimde bu kurumsal kimliğinin sahip olduğu stratejik konumunun da önemi vardır (Eisenstadt, 1964: 236). Kurumsal kimlik, çalışanları ve müşterileri örgüte çekme ve orada kalmalarını sağlayabilme becerisi olarak ifade edilebilir.

Kurumsal kimlik sadece bir ürün veya hizmetin ismi, logosu, renkleri, firmanın logosu, basılı materyallerinde kullandığı fontları, merkez ve varsa alt acente ya da bürolarının dekorasyonu, genel görünümü anlamına gelmemektedir. Bu nedenle sadece bunlara sahip olmak kurumsal kimlik kazanmak için yeterli değildir (Dessler, 1999: 60-62). Kurum kimliği, asıl olarak kurumda çalışanların davranış modelleri, kurumun iletişim şekli, felsefesi ve bazı görsel unsurları da kapsamaktadır. Bir kurum, bir kimlik geliştirmek ve üyelerini manevi olarak kendisine bağlamak için bazı değerlere ve normlara sahip olması gerekir. Bir örgütün bir kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca nedenleri, kurum içerisinde çalışanların kuruluş ile bir bütün olmalarını sağlamak, kurum dışında ise başka örgütlerden ve diğer rakiplerden ayırt edilmek ve onlardan sıyrılmak olarak sıralanabilir (Feldman, 1984: 47-50).

Selznick, (1996) sadece biçimsel yapının yaratılmasıyla bir kurumun var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmektedir. Bir kurum olarak organizasyon kavramı, ayırt edici bir kimliğe bürünme olarak ortaya çıkmaktadır. Genç organizasyonlar, yeni düzenlemeler ve uygulamalar sayesinde kolaylıkla ayırt edici bir kimliğe kavuşabilirlerken, yaşlı organizasyonlar ihtiyaçlar doğrultusunda yeni düzenlemelere girişerek diğer örgütlerden farklı bir kimlik elde edebilmektedirler. Sonuç olarak; kurumsallaşmış bir örgüt diğer örgütlerden farklı bir örgütsel yapıya, değerler ve ilişkiler sistemine sahiptir (Eisenstadt, 1964: 236).

1.6.Kurumsallaşma Sürecinde Etkili Olan Örgütsel Faktörler

Kurumsallaşmaya etki eden faktörler; kurum kültürü, yönetim anlayışı, örgütsel mimari, insan odaklı olma, yönetimin özerkliği ya da profesyonelliği ve eğitimdir.

1.6.1.Yönetim Anlayışı

Kurumsallaşmaya etki eden en önemli faktörlerden biri kurumun lider ve yöneticisidir. Örgütlerin kurumsallaşma sürecinde sorunların çözülebilmesi için yöneticilerin kurumsallaşma yeteneklerinin geliştirilmesine bağlıdır. Kurumsallaşma süreci dikkate alındığında liderlere büyük sorumluluk düşmektedir. Bundan dolayı kurumsal teori farklı yapı, süreç, strateji, görünüm ve yetkiye dayanmaktadır. Kurumsallaşmış örgütlerde, demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim sisteminin olduğu görülür (Selznick, 1996:275).

Kurumsallaşma için yönetici son derece önemlidir. Kurumsallaşmada kişilerden bağımsız yapılanma mevcuttur ve çalışanlar insiyatif kullanabilirler. Çalışanlar genellikle özgür çalışma ortamlarına sahiptirler. Ancak kurumsallaşmanın güçlü bir liderlik ile bağdaşmadığını ya da liderin kurumsallaşmada etkisinin olmadığını söylemek mümkün değildir. Aksine bakıldığında birçok başarılı kurumsallaşma modelinde güçlü bir liderlik ya da iyi bir yöneticinin emeğinin olduğu görülecektir. Kurumsallaşmada yöneticinin önemi yüksektir (Scott, 2004: 57). Demokrat, katılımcılığa önem veren ve esnek bir yönetim tarzı kurumsallaşmayı kolaylaştırmaktadır. İyi bir lider doğru değerlere sahiptir ve bu değerleri beraber

çalıştığı kişilere de benimsetir. Onlarında kendi değerlerine katılmasını sağlar. Aslında netice olarak bir etkileme olayı olan liderlik; belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kimsenin başkalarını faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi sürecidir. Doğru değer ve felsefe etrafındaki beraberlikler başarıyı, birlikte hareket etmeyi ve sorunları beraber çözmeyi ve sorumlulukları paylaşmayı da beraberinde getirmektedir (Şahin, 2010: 22-30).

1.6.2. Örgütsel Mimari

Günümüz yönetim anlayışında bir yöneticinin, işletmenin boyutlarının küçük veya büyük olmasına bakmaksızın örgütlenmeye ve dolayısıyla örgüt yapısına önem vermesi, işletmesinde bir sistem kurması ve kişilik kazandırması beklenmektedir. Kurumsallaşmayı başarmış bütün işletmelerin belirgin bir sisteme, örgüt yapısına sahip oldukları ve benimsedikleri prensipler, değerler ve iş yapma şekillerinden sapmadıkları, ödün vermedikleri görülmektedir (Dinçer, 2007: 352). Kurumsallaşan bu işletmelerde, çalışanlar arasında, yönetim ile çalışanlar arasında ve yönetim kadrosu içinde ast-üst ilişkilerinde iletişim kolaylıkla sağlanmaktadır. Bu uygun iletişim ortamında karar verme ortak katılımla yapılmakta, yetki ve sorumluluklar ise dağıtılmaktadır.

Kurumsallaşma konusunda, kurum yapısı; işletmenin üretmiş olduğu veya sunmuş olduğu hizmetin amacının ne olduğuna, işletmenin mülkiyetinin kime ait olduğuna ve içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevreye göre değişmektedir. Değişmeyen tek şey işletme amaçlarını olası en az maliyete indirgenerek, en yüksek derecede realize edebilen ve içinde bulunduğu popülâsyonun gereksinimlerini karşılayabilen kurumsal bir yapı olmaktır (Dacin, 1997: 58).

1.6.3.İnsan Odaklı Olmak

Kurumsallaşmada amaç, çalışanları kurum amaçlarında toplamak ve verilen hizmetin kalitesini arttırıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı çalışanlara sağlamaktır. Kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş örgütlerin insanlara çok önem verdikleri görülür. Çalışanlara verilen güven duygusu çalışanları örgütün ulaşmak istediği hedeflere ortak yapar. Örgütlerde işler insanı merkeze alacak şekilde oluşturulmalıdır. Bu şekilde insan kaynağı etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilir

Örgütte uygulamadaki gereksinimlerden ortaya çıkan kuralların sistem haline getirilebilmesi için insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması gerekir(Ak, 2010: 18). İşletmeler insan kaynakları etkili bir şekilde kullanılabilirse kurumsallaşma sürecinde başarıyı yakalayabilirler.

Kurumsallaşmak tek bir fikir veya düşünceye sahiplik yapmak anlamına gelmemektedir. Burada arzu edilen; doğru olarak tespit edilmiş kurum amaçlarının etrafında toplanmak ve verilen hizmetin kalitesini arttırıcı fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacak olan iklimi çalışanlara sağlamaktır. Yaratıcılık insanın en temel özelliğidir. Onu elinden alırsanız geriye klasik patron zihniyeti kalır ki bu da çağdaş yönetim anlayışına ters düşmektedir. Kurumsallaşmada başarıya ulaşmak için tek başına yönetici kadronun işletmenin geleceğini düşünmesi yeterli değildir (Selznick, 1996:275). Sadece yönetim kadrosunca yapılan yeniliklere yönelme ve yaratıcı düşünceler geliştirme çabası da yeterli değildir. İşletmeler her düzeyde çalışanla beraber, örgüt olarak işletmenin geleceğini düşünmeye ve bu konuda sürekli fikirler geliştirmeye ihtiyacı vardır. Yaratıcılığın sınırlandırılmış olduğu bir işletmede verimlilikten söz edilemez. İnsana yönelik yönetim sisteminin temel noktası insanları anlamı yüksek olan iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan üretim faktörü olarak değil üretime katılan, inceleyen araştıran, düşünen beyinler olarak görmektir (Judge, 2003: 497-500). Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda kurumsallaşmada başarıyı yakalayabilmek için, kurumsallaşma için gerekli faaliyetlerin çalışanlarca kabul edilmesi ve gerçekleştirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

1.6.4. Eğitim

Egitim, çalışana bilgi-beceri kazandırma ve çalışanın işletmeye uyum sağlama sürecidir. Bu süreç içinde egitim, işletmeye uyum saglama, mesleki beceriyi arttırma, kültür düzeyini yükseltme gibi amaçların gerektirdigi bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını kapsamı içine almaktadır. Bu anlamda egitimin amacı; bireyi sosyalleştirme, örgütsel bütünleşmeyi sağlama, örgüt kültürü bilincini geliştirme ve gelecekteki üretim sürecinde kullanılacak bireysel yetenekleri ve bilgileri geliştirme olarak ta ifade edilebilir (Selznick, 1996:275). Egitimin amaçları (Dacin, 1997: 54);

- İnsan gücünü geliştirme,
- Örgüt içinde sosyal eşitligi sağlama,
- İşletmede kalite ile etkililiği artırmak,
- İşletme amaçlarını geliştirmek

olarak dört kategoriye ayrılabilir.

Sürekli değişen ve gelişen çevrede meydana gelen yenilikleri yönetmede çalışanların sahip oldukları bilgileri geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların eğitimi mecburiyet kazanmaktadır. Eğitim kurumsallaşmanın yapı taşlarından biridir. Eğitim, çalışanların ihtiyaçlarını belirlemek, değerlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmek, tutum ve davranışlarını istenilen yönde değiştirmek ile ilgili faaliyetleri içermektedir (Grandien ve Johansson, 2012: 220). Kurumsallaşma sürecinde karşılaşılabilecek olası dirençler eğitim sayesinde en aza indirilebilir. Ayrıca çalışanlar eğitilerek kurumsallaşmanın kabulü daha kolay olabilir.

1.7. Kurumsallaşmanın İşletmeler İçin Önemi

Örgüt dış çevredeki değişimlere paralel olarak değişime adapte olabilmelidir. Örgütler dışsal etkenleri ve değişimleri dikkate alarak sürekli bir kurumsallaşma süreci içerisinde yer almalıdır. Kurumsallaşan bir örgüt yönetimde özerkliği, girişimciliği artırmayı, çalışanlara yönelik olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirir (Ak, 2008: 11). Kurumsallaşma kuruluşları bulundukları evrelere uygun yapısal düzenlemelerini yapmalarını, kurumları kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşturmasını sağlayan önemli bir araçtır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan kurumlar çevredeki değişimlere adapte olduktan sonra yapıların sabit hale getirirler. Sabit hale getirilen bu yapılar örgütü, kişilerden ve örgüte yarar sağlayamayan durumlardan uzak tutarak kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyeceklerdir. Kurumsallaşma ile ilgili bütün anlayışlar kendi kendine ayakta durmayı bilen ve varlığını sürdürebilen örgütler meydana getirmektir (Selznick, 1996:7). Buradan hareketle kurumsallaşma ile örgütler kararlı yapılara ulaşırlar ve değişikliklere hazır hale gelirler denilebilir.

Örgütsel yapılarını oturtmuş olan örgütler bu yapılarını, kişilerin ve örgüte yarar sağlamayan durumların etkilemelerine izin vermeyecek şekle getirerek kendilerine özgü kurumsal bir kimlik yaratırlar. Kurumsallaşmış örgütte karar alma süreçleri belirgin olup hangi tür kararların hangi kademelerce ve ne şekilde alınacağı açıktır (Bayer, 2005:17). Kurumsallaşan örgütler değerlendirmelerin adil olarak yapılmasına özen gösterirler. Çalışanların yetkinliklerinin ve performansının değerlendirilmesinde adil ödüllendirme mekanizmalarına işlerlik kazandırılması kurumun geleceğini belirleyen önemli bir unsurdur. Kurumsallaşma nesnel duygular içinde neyin rasyonel olduğunu açıklar (Apaydın, 2008: 123). Böylelikle işletmeler karşılaştıkları durumları ve şartları daha gerçekçi analiz edebilmektedirler.

Kurumsallaşma, girişimci, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, kurumun gelişmesine en yararlı şekilde oluşmasına imkân sağlar (Alayoğlu, 2003: 11). Kurumlar için kurumsallaşma, sistematiği kurulmuş bir örgütsel yapıya ulaşarak varlıklarını sürekli kılmaları açısından önemlidir. Kurumsallaşma ile örgütler belli bir düzeyde değer ve denge kazanır. Örgütün kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul gördüğünün ve süreklilik kazandığının göstergesidir (Apaydın, 2009: 5-7). Kurumsallaşmış kurallar etkililik kriterleri ile çatışma yaşamasına karşın, koordinasyon ve kontrolde etkili olmaktadır. Kurumsallaşmış kurallar örgütü destekler ve meşrulaşmasını sağlar. Örgütler kurumsal kuralların sonucudur ve biçimsel yapılar örgütlerin devamlılığını sağlar (Meyer ve Rowan, 1977: 23). İşletmelerin biçimsel bir yapıya kavuşmaları işletmelerin temel amaçlarından olan varlığını sürdürmek amacı için önemli bir olgudur.

Örgüt kurumsallaşarak, faaliyetlerini sistemleştirmektedir. Kurumsallaşmış bir örgütte uygulamalar kurallar dâhilinde yapılır. Uygulamaların kurallar ile yapılması, prosedürlere tüm çalışanların uyması demektir. Örgütlerin görevlerini rasyonel ve sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeleri için kurumsallaşma sürecini tamamlaması gerekir. Kurumsallaşmış bir işletmede işler belirli kurallar dâhilinde yapılır. Kurumsallaşmış bir işletme kişilerden bağımsızdır. Neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağı bellidir (Dilbaz, 2005: 62). Bu sayede kuruluş bir sistem haline gelmesi ile kurum tüm alt sistemlerin birbirleriyle uyumlu halde çalışır ve kapalı bir kutu olmaktan çıkarak çevresiyle etkileşim halinde bulunur.

Örgütlerde kurumsallaşma verimli bir iş ortamının oluşturulmasını sağlar. Bu ortamın oluşması için örgütte tüm taşların yerli yerine oturması gerekir. Bu taşlar, tüm çalışanların görevlerinin ve yetkilerinin belli olması, belirli ilke ve kuralların hakim olması, güçlü bir kültüre sahip olma gibi olguları içermektedir (Aslan ve Çınar, 2010: 91). Belirsizlik riskin yüksek olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu ise diğer kurumlarca istenmeyen bir durumdur. Belirsizliğin düşük olması bilinçsel eforun azalması anlamına gelmektedir (Aslan ve Çınar, 2010: 91). Böylelikle örgüt içerisinde ki çalışanlar daha verimli bir çalışma ortamı yakalayabilmektedirler.

Kurumsallaşma ile örgütte bir sistem kurulmuş olmakta ve örgütler kişilere bağımlı olmaktan ziyade, geliştirilen bilgi temelli sistemler yoluyla yaşamını bir insan ömrüyle sınırlı tutmayıp daha uzun yıllar sürdürebilmektedir. Kurumsal bir yapı, örgütü insanlardan bağımsız kılmaz; çünkü sistemi çalıştıran insandır. Kurumsallaşma, sadece insanların daha verimli çalışmasına imkân tanıyan ortamın oluşturulmasını sağlar (Alayoğlu, 2003:12, Ashworth vd. 2007: 168-170). Kurumsallaşma, örgütte çalışanların üst yönetimin zorlaması ile değil daha çok kendi gayretleriyle hareket etmelerini ve örgütte iş sürecini hızlandıran bir yapının oluşturulmasını sağlar (Alayoğlu, 2003:12). Kurumsallaşma ile birlikte örgütte belirlenen amaçlara ulaşabilmek için en üst kademedeki personelden, en alt kademede personelin katılımıyla sağlanan bir çalışma ortamı sağlanır ve örgütün uzun süreli ayakta kalmasına ve başarılı olmasına yardımcı olunur (Ashworth vd. 2007: 168-170).

Örgütte kurumsallaşma, iyi bir şekilde geliştiğinde, örgütte farklı bakış açılar, alışkanlıklar ve diğer bütünleşmeler, bir örnek haline gelir, örgüt yaşamının bütün renkleri, biçimsel koordinasyonun ve emir komutanın ötesinde, üyelerin sosyal bütünleşmesi sonucunda birleşir. Kurumsallaşma ile kuruluşlarda kaynakların etkin kullanımı sağlanır. Çünkü kurumsallaşmayı gerçekleştiren bir kurumda ürün veya hizmet alanların istek ve ihtiyaçları daha çok önem kazanır. Kurumsallaşmanın kuruluş için diğer önemi ise standartlaşmanın sağlanmasıdır (Tavşancı, 2009: 54). Bu sayede kuruluşta rol karmaşası azaltılır ve yetki ve sorumluluklar net tanımlanır.

1.8. Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Engeller ve Kurumsallaşmanın İşletmeler İçin Avantaj ve Dezavantajları

Kurumsallaşma işletmeler için hem bir başlangıç hem de bir sondur. Her işletmenin varlığını güvencede bulundurabilmek ve bu süreci sürekli hale getirebilmek için kurumsallaşması gerekmektedir İşletmede **kurumsallaşamama** gerekçeleri incelendiğinde bunların belli başlı başlıklar altında toplandığı görülmektedir.

- *Misyon, vizyon, amaç ve stratejilerin belirgin olmaması ya da benimsenmemesi:* Bu kavramlar ve kapsamları kurumsallaşmanın temel dinamiklerini oluşturmaktadır. Dolasıyla her örgütün doğru ve sağlıklı bir vizyon, misyon, amaç ve strateji tespit etmesi, bu tespiti yaparken çevresel ve örgütsel özelliklerini göz önünde bulundurması örgüt üyelerinin katılımının sağlanması gerekmektedir (Haveman, 1993: 597). Bu temel kuramların doğru tespit edilememesi kadar üyelerince de kabul görmemesi kurumsallaşmanın önündeki önemli engellerden biridir
- *Kurumsal çevrenin etkisini önemsememe ve uyum sağlayamama:* Çevre sürekli değişime açıktır, dinamik ve karmaşık faktörlerin varlığı çevredeki belirsizliği sürekli arttırır bu nedenle her işletme çevresini tanıma ölçme ve olabilecekleri sezinleme içgüdüsüne sahip olmalıdır. Açık birer sistem olan işletmeler çevreleri ile etkileşim içinde olmak durumundadır (Hoffman, 1999: 356). Bu etkileşim iki yönlüdür. Buradan yola çıkarak işletmeler çevredeki değişimleri fark edebilmeli, önceden tahmin edebilmeli bazen de çevreyi etkileyebilmesi gerekmektedir.
- *Katılımcı yönetim kültürünün benimsenmemesi, merkezi bir yönetim anlayışına sahip olunması ve yetki devrinin yapılmaması:* Yönetim kültürünün belirlenmesinde önemli olan iki kriter verimlilik ve demokrasidir. Belirlenen yönetim tarzı hem verimliliği diğer yönetimlere göre daha fazla sağlıyorsa hem de demokratikse rasyonel bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Katılımcı bir yönetim tarzı çalışanları motive etmede büyük avantaj sağlar işletmeler amaçlarını

gerçekleştirebilmesi için herkesin üzerine düşen görevi gereği gibi yapması gerekir. Bu ise ancak ekip çalışması, alt kademelere yetki devrinin ve aynı oranda sorumluluklarında verilmesiyle olabilecektir. (Langan ve Tan, 1997: 70). Yetki devrine sıcak bakmayan, karar mekanizmalarını merkezde tutan bir yönetim tarzında işletme büyüdükçe kurumsallaşma yönünde ciddi engeller ortaya çıkar.

- *Yönetici engeli çeşitli nedenlerle başarılı iş görenleri dışlaması:* başarılı olma kendini aşma yönünde çabası olan elemanlara set oluşturması başarılı olanlar yerine beceriksiz bilgisiz ya da sorumsuz kişileri aktif hale getirmesi yöneticinin kurumsallaşma önündeki engellerden bazılarıdır (Dacin, 1997: 58). Yönetici engeliyle karşılaşan bireyler bazen çalıştıkları kurumdan ayrılabilirler, bazen sinizm davranışı sergileyerek işlerini sürdürür ancak işletmeye yararları az olabilmektedir.
- *Yönetimin profesyonelleştirilmemesi:* yönetimin profesyonelleşmesi işletme sahipliği ile işletme yönetiminin birbirinden ayrılması anlamına gelir. Kamu kurumları gibi işletme sahibinin kamu olduğu örgütlerde bu profesyonelleşme yönetimin özerkleştirilmesiyle sağlanır. Özerkleştirme yönetimin başına buyruk davranması anlamına gelmemelidir (Koçel, 2011: 359). Profesyonelleşmiş yönetimler karar alırken bireysel çıkar ya da grup çıkarlarından önce işletmenin misyonuna uygun davranmayı ve işletmenin çıkarlarını ön planda tutmayı ilke edinmişlerdir.
- *Geleceğe yönelik büyüme ve gelişme planlarının yokluğu:* yöneticiler kısa vadeli veya günlük faaliyetlerle ilgili kararları alırken mevcut müşteri, fiyat, ürün, üretim kapasitesi, teknoloji, rakipler ve yasal mevzuatı göz önüne almak durumundadırlar. Tüm bunlarla beraber geleceğe yönelik tahminlerin yapılması ve bu tahminler doğrultusunda yeni yapılanmanın belirlenmesi geleceğe yönelik planların ortaya konması ve sürekli yenilenmeleri gerekmektedir. Uzun vadeli planlarda işletmelerin kıt kaynaklarının en etkili ve verimli olacak şekilde değerlendirilmesi için alternatifli planlar oluşturulmalıdır. Gelecekte

var olmak değişimi doğru yakalamak eğilimleri rakiplerinden önce tespit etmekte yatar. Hiçbir işletme yarının fırsat ve güçlükleri hakkında iyi planlanmış bir bakış açısı geliştirmeden yoluna devam edemez (Koçel, 2011: 359). Bu nedenle işletmelerin iyi bir planlama mekanizmasına sahip olmaları önemli bir avantaj olarak görülebilir. İyi bir planlama mekanizmasının olmaması ise bir dezavantaj olarak değerlendirilebilir.

Yukarıda işletmelerin kurumsallaşmalarının önündeki engeller ele alınmıştır. İşletmelerin söz konusu engelleri aşarak kurumsallaşmalarının kendilerine sağlayacağı bir takım avantajlar bulunmaktadır. Ancak kurumsallaşmanın beraberinde getireceği bir takım olumsuzluklarda söz konusu olabilmektedir. Bu kısımda kurumsallaşmanın beraberinde getirdiği avantaj ve dezavantajlar ele alınacaktır. Ulukan (2004: 5-11) yaptığı çalışmada kurumsallaşmanın yararlarını şu şekilde belirtmektedir;

- Hedeflere ulaşmak ve kontrolü sağlamak kolaylaşır,
- İş bölümü daha sağlıklı işler,
- Örgüt sistemli ve düzenli çalışır,
- Örgütün gelişimi sağlanır,
- Hata oranı düşer,
- Profesyonelleşme sağlanır,
- Yetki sorumluluk açıktır,
- İş planları nettir.

Kurumsallaşma, yönetsel yapının sağlıklı işlemesi, çalışanların görevlerini örgütün amaçları yönünde daha verimli yapmalarını ve görevlere atama ve yükselmelerde kullanılan ölçütlerin standartlaşmasını sağlar. İnsanlar her defasında nasıl hareket etmesi gerektiği üzerinde düşünmeyecektir. Kurumsallaşma aynı zamanda insanların faaliyetlerini, seçeneklerini kısıtlayarak ve seçimlerini yapabileceği bir çerçeve sunarak onları denetim altına alır (Ulukan, 2004: 8). Kurumsallaşmış örgütlerde iç yönetimin ve dış paydaşların denetim ve değerlendirilmesi azaltılmıştır. Örgütteki bütün öğeler kurumsallaşmamış olabilir. Örgütün bütün unsurlarının kurumsallaşmasını sağlamak için çoğu defa örgütlerde köklü değişikler yapmak gerekebilir. Bu değişimlere ayak uydurmak istemeyenler

veya ayak uydurmada zorluk yaşayanlar bir takım tepkiler gösterebilir. Böyle bir durumda yapılan işte performans düşüklüğü kaçınılmaz olur Değişime dirençte alışkanlıklar kurumsal unsurlardan ayırt edilmelidir. Örgütte yeni rutin işler meydana gelirken örgütün amaçları ile ilişkili olduğu zaman kararlılık etkililiği artmaktadır(Meyer ve Rowan, 1977: 352). Değişim konusunda kararlı olmak, değişimin örgütü oluşturan bireyler tarafından daha hızlı bir şekilde kabullenilmesini sağlamak açısından önemli bir unsurdur.

Kurumsallaşmanın ön gördüğü katı ve sert kurallar, hızlı değişimin yaşanmış olduğu günümüzde örgüt başarısını olumsuz etkileyeceği de kurumsallaşmaya yönelik diğer bir eleştiridir. Kurumsallaşmanın sürecinin doğru bir şekilde yönetilememesi bir takım sorunları beraberinde getirebilmektedir. Söz konusu sorunlar ve sakıncalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Baraz, 2006: 12; Ulukan, 2004: 8-11);

- Karar alma sürecinin uzaması
- Çalışanların yalnız kendi işlerine yoğunlaşması
- Çevre koşullarına çabuk tepki vermeyi engellemesi
- Hantal ve bürokratik bir yapıya yol açması
- Tekrarların, verimsizliğin artması
- Yeni fikirlerin, yenilikçiliğin önünü tıkaması
- Örgüt sahiplerinin kontrolünün azalması,
- Kurumsallaşmanın maliyetinin yüksek olması,
- Sistemin yavaşlaması,
- Koordinasyon eksikliği ortaya çıkması,
- Monotonluğun artması,
- Çalışanların hantallaşması,
- Aşırı fonksiyonel bir yapının ortaya çıkması.

Yukarıda kurumsallaşmayla ilgili olarak ele alınan maddeler, genellikle kurumsallaşmanın katı, değişmez, aşırı prosedüre, kırtasiyeciliğe, sistemin yavaşlamasına ve sadece bir işte uzmanlaşmaya önem veren ve insan unsurunu ikinci bir unsur olarak ele almaktadır. Fakat tüm bu eleştiriler, gerçek anlamda kurumsallaşmayla örtüşmemektedir. Çünkü kurumsallaşma sadelik, esneklik, özerlik ve farklılaşma üzerine kurulmuştur (Aslan ve Çınar, 2010: 89-93). Sonuç olarak

belirtmek gerekirse, kurumsallaşma olgusu gelişmekte olan örgütler için son derece önemli bir olgudur.

Kurumsallaşmada dikkat edilecek husus, dikkatli bir biçimde yapılmazsa örgütü organizasyonel katılaşmaya ve hantallaşmaya götürebilmesidir. Bu durum özellikle klasik organizasyon yaklaşımına göre yeniden yapılanan örgütlerde görülür. Kurumsallaşmayı hantallaşma ile özdeşleştirmek de doğru bir saptama değildir. Dolayısıyla kurumsallaşmada illa bir hantallık illa bir kuralcılık gerekmiyor. Kurumsallaşmanın her örgütün kendi özerk konumuna göre dizayn edilmesi gerekiyor. Bürokrasiye dayanan kurumsallaşma o örgütün iş yapışını olumsuz yönde etkiliyor ise o örgüte çok uygun olan bir kurumsallaşma yapılmamış demektir. Kurumsallaşma örgüte öncelikle adil bir yönetim şeklini getirir, aidiyet duygusunu geliştirir, kaosu ortadan kaldırır ve motivasyonu artırır (Pazarcık, 2004: 37). Örgütler etkinliğini korumak için faaliyet ile yapı arasındaki işbirliğini korumalıdır. Kurumsallaşma yapı ile faaliyet arasındaki uyum denetimi sağlayabilmekte, çıktıların kaliteli olmasına olanak verebilmekte ve çeşitli birimlerin etkinliğini arttırabilmektedir.

Çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi amacı ile bu bölümde kurumsallaşma kavramı detaylı olarak ele alınmıştır. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarının tanımı, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşma teorileri, kurumsallaşma boyutları, kurumsallaşmanın önünde ki engeller ve kurumsallaşmanın avantaj ve dezavantajları üzerinde durulmuş ve bu kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

İkinci bölümde rekabet kavramı detaylı olarak ele alınacaktır. Öncelikle rekabetin tanımı yapılarak kapsamı hakkında bilgilere yer verilecektir. Rekabet kavramı tanımlandıktan ve kapsamı ele alındıktan sonra rekabet üstünlüğü kavramı ile ilgili tanımlara ve rekabet üstünlüğünün kapsamına ilişkin teorik bilgilere yer verilecektir. Rekabet üstünlüğü ölçütleri ve rekabet modelleri de çalışmanın bu bölümünde yer alacak diğer konulardır. Bu bölümde yer alan teorik bilgiler çalışmanın daha iyi anlaşılması için önem arz etmektedirler.

2.1.Rekabet

2.1.1.Rekabetin Tanımı

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir (Eren, 1979: 112). Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının varlığının bu amacın gerçekleştirilmesini zora sokması gerekir. Mikro ekonomik açıdan rekabet; doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür (Eren, 1979: 150). Görüldüğü üzere rekabet hem alıcıların hem de satıcıların maruz kaldıkları bir olgudur.

Diğer taraftan rekabeti açıklarken, rekabetin sadece aynı ihtiyacı karşılayan mallar arasında olmadığının unutulmaması gerekir. Rekabet aynı zamanda ikame mallar ve tamamlayıcı hizmetler arasında da vardır (İslamoğlu, 2002: 84). Rekabet, işletmenin varlığını koruyabilmesi ve sürdürebilmesi için yapmış ya da yapacak olduğu faaliyetlerin tamamını kapsar (Papatya, 2003: 9).

Sektörde, pazarda benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler. Rekabet, bir bakıma, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 257).

İşletme açısından rekabet üç alanda sınıflandırılabilir; ürün bazında rekabet; süreç bazında rekabet; yapısal bazda rekabet. Ürün ve süreç bazında rekabet işletme tarafından alınan karar ve uygulanan politikalara bağlı olarak yapılır. Yapısal bazlı rekabet, genellikle firma dışında, ulusal karar odakları tarafından alınan karar ve uygulanan politikalara bağlı olarak yapılır (Ülgen ve Mirze, 2004:257).

Tablo 3. Rekabet Tanımları

D'Cruz ve Rugman, 1992	İşletmenin rakipleri ile kıyaslandığında fiyata dayalı ve fiyat dışı özellikleri açısından üstün ürünler tasarlama, üretme ve/veya pazarlama becerisi.
The Aldington Report, 1985	İşletme; piyasada yerel ve uluslararası rakiplerine göre daha üstün kalitede ve daha düşük maliyetle ürün üretebildiği sürece rekabet edebilir. Rekabet firmanın uzun dönemdeki karlılık performansı, çalışanlarını tatmin etmesi ve yatırımcılarına üstün kazanç imkânı sağlayabilmesi ile eş anlamlıdır.
European Management Forum, 1984	Girişimcilerin şu andaki ve gelecekte fiyat ve fiyat-dışı özellikleri açısından yerel ve uluslararası rakiplerine göre daha üstün ürünler tasarlama, üretme ve pazarlama fırsatı yaratma becerisi.
Eren, 1979	Rekabet doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak işletmenin pazarına mal ve/veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bir bütünü olarak ifade edilmektedir.

DTI, 1998	İşletmenin rekabeti doğru ürün veya hizmeti, doğru zamanda, doğru fiyatla üretebilme becerisidir. Başka bir ifadeyle müşterilerinin ihtiyaçlarını diğer firmalara göre daha etkin bir şekilde karşılamasıdır.
Porter, 2003	Düşük maliyet veya ürün farklılaşması yoluyla verimliliğin artmasıdır.
Ülgen ve Mirze, 2004	Rekabet bir bakıma, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek olarak da ifade edilmektedir.
Tutar, 2013	Rekabet, aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler/rakipler arasında kazancı maksimize etmek amacıyla yapılan yarışma olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıda verilen tanımlardan yola çıkarak rekabet kavramını, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir (Eren, 1979: 112).

2.1.2.Rekabetin Fonksiyonları

Rekabetin fonksiyonları, temel olarak ekonomik ve sosyal fonksiyonlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Her iki alandan birisi esas olarak alınmakta ise de rekabetin bütün fonksiyonları her iki alanda da geçerlidir. Rekabetin fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Türkkan, 2000: 130-131);

- *Pazarda tüketici hakimiyeti sağlama fonksiyonu:* Rekabet nedeniyle üretim yapan işletmeler tüketicilerin talep ve ihtiyaçları doğrultusunda ürünler üretmek durumunda kalmaktadırlar. Böylelikle dolaylıda olsa pazarda tüketicinin telep ve ihtiyaçlarının hakim olduğu bir durum oluşmaktadır. Rekabet dolayısıyla tüketiciler avantajlı bir konuma sahip olabilirler.

- *Seçme özgürlüğü sağlama fonksiyonu:* Tüketici, endüstriyel ve işgücü pazarlarında aynı ürünü veya ikame ürünleri üreten işletmelerin sayısının fazla olması pazarı oluşturan kişilerin daha fazla seçeneğe sahip olmalarını sağlar. Bu durumda tüketiciler kendileri için en uygun olan seçeneği tercih edebilirler. Aynı durum işgücü piyasası içinde geçerlidir. Çalışanlar rekabetin olduğu durumlarda çalışacakları işletmeleri seçebilme özgürlüğüne sahip olabilirler.
- *Yenilikleri teşvik etme fonksiyonu:* Rekabet işletmelerin tüketicilerin talep ve isteklerini karşılamak için birbirleriyle yarış halinde olamları durumu olarak değerlendirilebilir. Bu durum işletmelerin durağan olmalaları ve sürekli olarak tüketicilerin talep ve ihtiyaçlarını karşılayacak farklılıklara ve yeniliklere yönlenmelerini sağlamaktadır. Böylelikle tüketicilerin talep ve ihtiyaçlarını karşılamak için oluşan rekabet ortamı yenilik yapmayı teşvik etme konumuna gelmektedir.
- *Rekabetin gelir dağılımını iyileştirme fonksiyonu:* Rekabet ortamında gelir dağılımında zaman zaman değişimler veya gelirin el değiştirmesi olasılığı vardır. Rekabetin olduğu piyasalarda işletmelerin mutlak hakimiyetinden söz etmek kolay değildir. Tüketici talep ve ihtiyaçlarını takip ederek ürünlerinde gerekli yenilik ve iyileştirmeleri yapmayan işletmelerin rakipleri karşısında konumlarını korumaları mümkün olmamaktadır. Bu durumda pazardan elde edilen gelirde farklı işletmeler arasında dağılmaktadır. Örneğin Nokia mobil telefon sektöründe pazar lideri konumundayken mobil telefon piyasasındaki gelirin büyük bölümünü elde etmekteydi. Ancak piyasadaki değişimi ve yenilikleri takip edemeyerek akıllı telefonların ortaya çıkmasıyla pazar lideri konumunu kaybetmiş ve dolayısıyla elde etmiş olduğu gelirde büyük ölçüde azalmıştır. Bu örnektede olduğu gibi rekabet ortamında gelir dağılımı işletmeler arasında farklılık gösterebilmektedir.
- *Rekabetin performans açısıdan iyi olmayan işletmeleri eleme, iyi olanları ise ödüllendirme fonksiyonu:* Popülasyon ekolojisi yaklaşımına göre rekabetin olduğu sistemlerde, sistemin gerekleri

doğrultusunda güçlü olmayan işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri mümkün olmamaktadır (Koçel, 2011: 362). Bu nedenle rekabetin olduğu sistemlerde iyi performans gösteremeyen işletemeler yok olmaktadır. İyi performans gösterenler ise daha fazla kazanımlar elde etmektedirler.

2.2. Rekabet Stratejileri İle İlişkili Temel Kavramlar

2.2.1.Strateji

Strateji, işletmenin amaç ve sonuçlara ulaşmak için kullandığı yol ve yöntemlerdir. Strateji kelime anlamıyla sevk etme, yönetme, gönderme, götürme ve gütme anlamına gelir. Strateji kelimesi geleneksel ve modern olmak üzere iki anlamda incelenir. Bir diğer tanım; rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarıdır şeklindedir (Üzün, 2000:3). Strateji, yalın anlamda, geleceğe yönelik bir tahmin faaliyetidir. Her işletme disipline sahip bir strateji izler, bunun tersi olsaydı kaos içinde hareket edemez hale gelebilirlerdi. Bütün etkili stratejilerin belirgin özelliği, işletmeye özgü olmalarıdır. İşletmelerde strateji hedeflere ulaşmaya ilişkin gerekli olan politikaları ve planları kapsar. Aynı zamanda strateji, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilme yeteneklerinin geliştirilmesiyle de yakından ilişkilidir (Papatya, 2003:10). Strateji bir işletmenin faaliyetleri arasında uyumun sağlanmasıdır. Stratejinin başarısı yalnızca birkaçını değil, birçok şeyi iyi yapmak ve bunları tamamlamak, bir bütün haline getirmektir. Faaliyetler arasında uyum yoksa, o zaman farklı özelliklere sahip bir stratejide yoktur ve süreklilik de kısadır (Keçecioğlu, 1998:26).

Strateji, bir işin başından sonuna kadar düşünmek ve belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların beklenen sonuçları vermesini sağlamaktır. Stratejinin amacı, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Üzün, 2000:3). Strateji organizasyonel hedeflere ulaşma yoludur. Ancak yalnızca rotayı belirlemek yeterli değildir; hedeflere ulaşmayı sağlayacak uygulama da gereklidir. Eğer sonuca ulaşmak isteniyorsa stratejiler formülize edilmeli ve uygulanmalıdır. Stratejik analiz stratejik yönetim sürecinin geri kalanı üzerine kurulduğu temeldir ve üç parçadan oluşur.

Birincisi organizasyonun stratejik amacını göz önüne almak, ikincisi çekirdek fırsat ve tehditleri keşfetmek, üçüncüsü ise organizasyonun içsel güç ve zayıflıklarının tespitidir (Hatten ve Hatten, 1987: 257).

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri stratejilerini yeniden yaratmalarına bağlıdır. Hem iç hem dış piyasalarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejilerin yeniden geliştirilmesine bağlıdır. Stratejilerin geliştirilmesine ilişkin farklı görüşler vardır. Dünyanın en tanınmış düşünürü olan Michael Porter, stratejiyi oluşturmayı daha çok işletmenin rekabet çerçevesi faktörlerinin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır (Çetinkaya, 2006: 58-59).

Porter (2003: 30), stratejiyi, konumlandırma ve rekabet üstünlüğü olarak ele alır, Porter'a göre bir işletmenin rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirmesi veya benzer faaliyetler için farklı yöntemler kullanması, stratejik konumlandırmanın anahtarıdır.

Strateji hem mutlak anlamda hem de rekabetçilerine göre göreceli anlamda herhangi bir organizasyonun uzun vadeli sürekliliğini ve güçlülüğünü sağlamak üzere yönlendirilmiş olup, bütünlükçü yönetim planlama, kararlar, aksiyonlar, stratejik düşünme ile birlikte gelir (Sayli vd. 2006: 18). Stratejik yönetim, strateji inşa etmede ve belirginleştirmesinde anahtar desteklerden biridir (Porter, 2003: 34).

Organizasyonel stratejiler üst yönetim tarafından formülize edilir ve firmanın genel hedeflerine ulaşmak için dizayn edilir. Bu süreç birbiriyle ilişkili iki görevi içerir. Birincisi genel stratejiler seçilmeli ve gerçekleştirilmelidir, ikincisi ise spesifik kararlar işletmedeki farklı birimlerin hangi rolü oynayıp kendilerinden hangi sonuçların beklendiğini belirleyecek şekilde verilmelidir (Pfeffer, 1995: 23).

2.2.2. Misyon

Misyon, firmanın rekabet etmek için seçmiş olduğu ilgi alanını ifade etmektedir. Kelime anlamı itibariyle bir kişi veya grubun üstlendiği "özel görev" anlamına gelen, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini gösteren ve stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturan, kurumsal kimliği belirleyen ifadeler bütünüdür. Misyon, işletmenin temel yeteneğinin ne

olduğunun, hangi mal yada hizmet sektörünü seçtiğinin, hangi iş kolunda olduğunun, temel üretim yada hizmetlerinin neler olacağının, tüketici ve pazar ihtiyaçlarının, teknoloji gereksiniminin neler olduğunun bütünsel ifadesidir (Eren, 2005: 5-8). Misyon, vizyona göre daha çok bugün ile ilişkilidir. Çalışanların değerleriyle, inançlarıyla, motivasyonlarıyla, iş felsefesi, örgüt kültürü ve örgüt iklimiyle çok yakından ilgilidir.

Misyon üst yönetimin öncülüğünde örgütün tüm kademelerinin katkılarıyla belirlenmektedir. Misyon genellikle bir ifade olarak ortaya çıkmaktadır. Çeşitli örgütlerin kendilerine özgü misyon tanımlamaları bulunmaktadır (Bart, 1997: 372). Birçok kurumsal işletme misyon tanımlarına web sitelerinde yer vermektedir. Bunlardan örnek vermek gerekirse;

- “Sivil Hava Taşımacılığı (SHT) sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa’nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak.” (Türk Hava Yolları)
- "Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en uygun otomotiv ürün ve hizmetlerini sunarak Türkiye Otomotiv Pazarı’nın lideri ve Ford Avrupa'nın üretim merkezi olmak.". (Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.)
- "Teknolojik ürünlerle dünyayı fethetmek" (Vestel Elektronik San ve Tic A.Ş)
- "Koç Topluluğu değer, hedef ve stratejileri doğrultusunda; müşterilerinin gereksinimlerini aşarak karşılayan, ev hayatını kolaylaştıran, kolay satın alınabilen ve kullanılabilen, güvenilir ürünleri geliştirmek, üretmek, sunmak ve satış sonrası hizmetleri vermek, müşteri ve çalışanların memnuniyetini ve uzun vadeli bağlılığını sağlayarak, tüm kaynakları en etkin biçimde kullanmak suretiyle, paydaşların beklentilerini karşılayarak, hedef pazarlarda sürekli gelişmek ve büyümek” (Arçelik A.Ş.)

2.2.3. Vizyon

Vizyon, işletmenin gelecekte ulaşmak istediği konumla ilgilidir. (Dinçer (2004: 5-8) vizyonu, bir örgütün tüm çalışanları tarafından paylaşılan, işletmenin ne olabileceğine ilişkin ileri bir görüş, gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya ve potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak tanımlamaktadır. Yazara göre vizyon üç önemli ögeden oluşmaktadır. Bu ögeler; Yönetim felsefesi ve amaçlar, geleceğin tahmini ve imajdır. Yönetim felsefesi; kişi, grup ve örgütün düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar, değerler ve ilkeler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Geleceğin tahmini, sağlam ve geçerli veri temellerine dayanan pazardaki gelişim eğilimlerinin incelenmesiyle ilgilidir. İmaj ise firmanın oluşturmuş olduğu genel kanı olarak ifade edilmektedir.

İyi bir stratejik vizyon uzun bir dönemi kapsayacağı için, değişimin gerekçelerini, değişim sürecinde hissedarların durumunu, fırsat ve tehditleri ve değişimin stratejik eylemlerini bünyesinde barındırmalıdır. Vizyonun belirlenmesinde temel sorumluluk liderliğindir. Vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar dış çevredeki ve işletme içinde geliştirilen fırsatlar olarak iki şekilde elde edilebilir. İşletmelerin vizyonu dışsal ve içsel fırsatları değerlendirme konusunda işletmeyi fırsatlara yönlendirerek avantaj elde etmesini sağlar (Betz, 2010: 296). Vizyon ifadesine örnek vermek gerekirse;

- “Otomotiv ürün ve hizmetlerinde Türkiye'nin lider tüketici odaklı şirketi olmak”. (Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.)
- “İlerlemenin keyfini yaşamak; toplumun yararına teknolojiyi geliştirmek. Bütün dünyada kabul gören ürünler üreteceğiz. ABD pazarına giren ilk Japon şirketi biz olacağız. ABD şirketlerinin başarısız olduğu alanlarda gelişim sağlayacağız (örneğin transistörlü radyo). Elli yıl sonra, markamız en tanınmış markalardan biri haline gelecek; ilerleme ve kaliteyle birlikte anılacak ve “Japonya’da üretilmiştir” etiketi olumlu bir işaret haline gelecek”. (Sony, Kuruluş Vizyonu)
- “Çalışanlarıyla birlikte sürekli gelişmeyi, evrensel kalite ve standartlarda ürün ve hizmetler sunarak müşterilerini memnun etmeyi amaçlar. İşte bu nedenle ülkesi, müşterileri, ortakları, bayileri ve yan

sanayi için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık simgesi olmayı hedefler". (Koç Topluluğu)

2.3. Rekabet Üstünlüğü

2.3.1.Rekabet Üstünlüğü Tanımı

Rekabet üstünlüğü kavramı ele alınan alana göre değişim göstermektedir. Şöyle ki rekabet üstünlüğü kavramı, firma, endüstriyel sektör, hedeflenen bölge ülke veya ülkeler birliği düzeyinde kullanıldığı gibi ölçekler ve hedeflenen sonuçlara göre de farklı kullanım alanlarının olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kavramın hangi açıdan ele alınması gerektiği hususu uygulamada hangi politikalara ve amaçlara hizmet edeceğine göre değişiklik arz ettiğine dikkat etmek gerekmektedir.

Rekabet üstünlüğü, organizasyona rekabetçi çevresi içinde diger rakiplerine karşı üst düzey performans sergileme becerisi kazandırabilen temel yetenekler, uzmanlıklar ve ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Rekabet avantajı, organizasyonun müşteriler ve çevresel parametrelere ilişkin bu günün ötesinde düşünebilme yetenegiyle ilgilidir (Lee ve Carter, 2005: 197).

Fitzroy ve Hulbert (2005) rekabet üstünlüğünü, firmanın kaynak ve yeteneklerini kullanarak, diger firmalar tarafından taklit edilmesi zor bir strateji geliştirmesi olarak tanımlamaktadır. Evans ve Hughes (2003)'e göre rekabet üstünlüğünün kaynağı, müşteriler için deger oluşturan yetenek ve kaynakların kombinasyonuna dayanmaktadır. Bu avantajın sürdürülebilmesi için rakipler tarafından taklit edilememesi gerekmektedir. Teoride rekabet üstünlüğünün firmanın sahip olduğu temel yeteneklerden kaynaklandıgı savunulmaktadır. Yazarlara göre yetenek, sektördeki diger işletmelerinde sahip olabilecegi bilgi, beceri, teknoloji, know-how gibi özelliklerdir. Temel yetenek ise, firmaya üst düzey performans ve rekabet avantajı sağlayan, diger firmaların taklit edemeyecegi bir özelliktir.

Buradan hareketle rekabet üstünlüğü, işletmenin, mevcut ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma stratejisi uygulamasıdır olarak ifade edilebilir (Akgün vd. 2009: 72). Düşük süreç maliyetlerinden (ölçek ekonomisi, alan ekonomisi ve faktör maliyetleri ile) ve/ya da

ürün farklılaştırmasından (ürün kalitesinin farklı olması ya da ürünün, müşterilerce değer verilen özelliklere sahip olması, işletmenin coğrafi konumunun özellikli olması, işletmenin özel becerilere ya da farklı hizmet sunumuna sahip olması) kaynaklanır (Eroğlu ve Özdamar, 2006: 85-89).

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumu olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlama da ise bu kavram rakiplere göre özgün bir güç sağlayan ve kalite, tasarım, maliyet, zaman gibi bir boyutta üstünlük sağlayan farklılıklar ve benzersiz olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2013: 357).

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin uzun dönemde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için rekabet üstünlüğünü elde etmeleri gerekmektedir. Bu gereklilik modernist stratejik yönetim görüşü ile desteklenmektedir. Bu görüşe göre rekabet üstünlüğü bulunmayan ve rakiplerinin kendi üstünlüklerini ve verimliliklerini sürekli arttırmaları sonucu verimliliğini her geçen gün kaybeden işletmelerin piyasadan çekileceği ileri sürülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 30).

Rekabet üstünlüğü temelde yenilik yapma, geliştirme ve değişimlerden ortaya çıkmaktadır (Papatya, 2003: 20). Diğer bir ifade ile rekabet üstünlüğü değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilmektedir Bir işletme değer yaratan stratejiler uyguladığında ve uyguladığı bu stratejilerin mevcut ve potansiyel rakipleri tarafından eş zamanlı olarak kullanılmadığı durumlarda işletmenin rekabet üstünlüğü sağladığı ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 30).

Bir işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için bazı bileşenleri bünyesinde bulundurmak zorundadır. Bu bileşenler, temel ve destekleyici/tamamlayıcı bileşenler olarak tasnif edilmektedir. Rekabet üstünlüğünün temel bileşenleri; değer üretme, ciddi yaratıcılık ve kavram araştırma – geliştirme olarak sıralanırken (Papatya, 2003: 23; Bono, 2000: 97-98) tamamlayıcı bileşenleri ise; verimlilik, stratejik işbirliği, bilgilenme ve bilişim teknolojileri, bütünleşme, yaygınlaşan iletişim ve iletişim ağları, ölçek ekonomisinden yararlanma, kalite temelli üretim ve pazarlama, yenilik ve ar – ge çalışmaları, etkinlik ve etkililik, çalışma yaşamının kalitesini arttırma, kaynakların akılcı kullanılması, bütünleştirilmiş değerler ve değerlendirme, farklılık yaratma, tam zamanlılık, teknolojik belirleyicilik, çevresel bakış boyutu, değişimin artan baskısını

kullanma ve yeni eğilimleri izleme, girişim ve iç girişimcilik, yeni yönetim yaklaşımları ve dış kaynak ya da ortak kaynak kullanımı olarak özetlenmektedir (Papatya, 2003: 25-27).

Rekabet üstünlüğü yaratan sebepleri ortaya koymaktan ziyade, sonuçta oluşan rekabet gücünü ölçmeyi sağlar. Rekabet üstünlüğünü işletmeler için tanımlamak nispeten kolaydır. Fakat bölgelerin ya da ülkelerin rekabet üstünlüğünü tanımlamak ise daha zordur. Örneğin tarımsal bir bölge ile finans merkezini birbirlerine rakip olmadıkları için karşılaştırmak zordur. Diğer bir yaklaşıma göre ise ülkelerin rekabet gücünü hesaplamak yerine firmaların rekabet güçlerini hesaplamanın daha tutarlı sonuç vereceği vurgulanmaktadır. Küreselleşen dünyada uluslararası firmaların rekabet gücünü belirlemede etkin olduğu savunulmaktadır. Yine bu görüşe göre, firmalara rekabet gücü sağlayan temel unsur ise ürün ve/veya üretim sistemlerinde yeniliktir (Doğan vd. 2003: 119). Rekabet üstünlüğü, piyasada ürünün fiyatlarını, maliyetleri ve ürün kalitesini etkileyebilecek herhangi bir gücün yokluğu anlamında kullanılabilir.

Günümüz küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin var olan pazar paylarını ve potansiyel pazarlarını iyi bir biçimde analiz ederek müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinin neler olduğunu karşılayabilmeleri için kurumsal ve ileri düzeydeki teknolojik imkânlarını kullanmak durumundadırlar.

2.3.2.Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri

Rekabet üstünlüğünü sağlamak organizasyonların temel amacıdır. Çünkü rekabet üstünlüğü uzun vadede tek başına ortalamanın üstünde performans göstermek için yeterli olmasa da, gerekli bir ön koşuldur (Savaşçı ve Günay, 2008: 254). Porter'a göre rekabet üstünlüğü, rekabetçi pazarlarda bir firmanın performansının kalbidir. Porter, bir firmanın rakiplerinden daha iyi bir performans gösterebilmesi, uyguladığı rekabet stratejilerini rekabet avantajına dönüştürebilme yeteneğine bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Porter, 2003: 59). İç ve dış pazarda işletmelerin rekabet üstünlüğünü belirleyen bazı faktörler vardır. Kim ve Lim'a (1988) göre rekabet üstünlüğünün belirlenmesinde etkili olan ölçütler aşağıda belirtilmiştir;

- Fiyatlar ve fiyat analizi
- Örgütsel öğrenme düzeyi
- Değişim yapabilme ve değişime uyum yeteneği
- Müşteri odaklı davranabilme yeteneği
- Sermaye piyasalarındaki finansman koşulları ve finansal yapı
- İşletmeye girdi temin eden yerli ve yabancı işletmeler ile ilişkiler ve söz konusu işletmelere bağlılık düzeyi
- Yenilik yapabilme gücü
- Satış artırıcı faaliyet düzeyi
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi, kalifiye çalışan bulma olanakları
- İşletmenin performansı (çıktı performansı, işlevsel performans).

İşletmeler rakiplerine karşı farklı şekillerde rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Rekabet üstünlüğü zaman zaman rakiplerin karşı ataklarıyla son bulabilir. Bu nedenle rekabet üstünlüğünün stratejik olarak amaca hizmet etmesi için sürdürülebilir olması gerekir (Powell, 1995: 18). Porter'a (2003:24) göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmenin mevcut ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma stratejisi uygulamasıdır. Bu bağlamda Porter, (2003: 64) küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için özellikle beş faktöre dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu faktörler şunlardır (Porter, 2003: 64);

- Rekabet üstünlüğü, araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişimden kaynaklanmaktadır,
- Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır,
- Rekabet üstünlüğü, sadece araştırma ve geliştirme sayesinde sürdürülebilmektedir,
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir,
- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek gerekmektedir.

Rekabet üstünlüğünü belirleyen ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde gerekli olan faktörleri belirttikten sonra bu üstünlüğü anlamlı kılacak koşullara da değinmek yararlı olacaktır. Bu bağlamda Mata ve arkadaşlarına (1995: 490) göre

rekabet üstünlüğü ancak aşağıdaki koşullar sağlandığında anlam kazanmaktadır. Bu koşullar (Soyer, 2007: 7);

- Müşteriler, üretilen ürünün ya da hizmetin önemli nitelikleri ile ilgili olarak, rakiplerinkiyle kıyaslandığında tutarlı farklılıklar algıladığında,
- Bu farklılık doğrudan rakiplerle aradaki yetenek boşluğunun bir sonucu olduğunda,
- Hem önemli niteliklerdeki farklılığın hem de yetenek boşluğunun zaman içerisinde sürmesi beklendiğinde.

Kim ve Lim'e (1988: 11) göre ise rekabet üstünlüğünü anlamlı kılan iki temel öğe vardır. Bunlardan birincisi; çalışanların müşteri ihtiyaçlarını anlaması ve bu ihtiyaçlarını karşılaması anlamına gelen algılanan müşteri değeridir. İkincisi ise işletmeye özgü, taklit edilemez yeteneklerinin geliştirilmesine karşılık gelen benzersizliktir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında işletmelerin stratejik değerdeki kıt ve değerli kaynaklara önceden sahip olması önemli bir güçtür. İşletmelerin üstün yönlerinin rakipler tarafından taklit edilmesi karlılığı etkileyebilmektedir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, işletmelerin değer meydana getiren stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilememesini ve uygulanamamasını (Pfeffer, 1972: 383) gerektirmektedir. Bu farklılığı sağlayacak unsur ise Porter'a (1981: 614) göre işletmelerin "yenilik" yeteneğidir. O'Regan ve Ghobadian'a (2005: 92) göre sürdürülebilir bir büyüme ve rekabet avantajının sağlanması için işletmeler açısından yenilik büyük önem taşımaktadır. Fakat (Doğan, 2000) pek çok strateji yazarına göre, rekabetin sürdürülebilir hale getirilmesi mümkün değildir. Çünkü ekonomik sistem sürekli değişmekte, yenilenmekte ve buna bağlı olarak, rekabet politikaları ile rekabetçi üstünlükler de sürekli değişmektedir. Buna karşın Ülgen ve Mirze'ye (2004: 31) göre işletmelerin üstünlüklerini sürekli sürdürme çabası rekabet stratejilerinin belirlenmesi ile mümkündür.

2.3.3.Rekabet Üstünlüğü Stratejileri

1980'li yıllardan itibaren yazında geniş yer bulan rekabet stratejisi kavramı farklı birçok bilim insanı tarafından incelenmiş, farklı modeller ortaya konmuştur. En bilinen ve en tartışma götüren Porter'ın (1980) oluşturduğu Jenerik Rekabet Stratejisi modelidir. Porter stratejileri ortaya koyduğundan günümüze kadar bu model üzerinden ilerlenmiş, bu modelin avantaj, dezavantajları; etkin olduğu noktalar, eleştirilecek yönleri üzerinde tartışılmıştır. Porter'dan sonra Mintzberg'in (Mintzberg vd. 2003: 17) ortaya koyduğu, farklılaştırma stratejisi temelli yaklaşımı yazında yer almıştır. Porter ve Mintzberg'in dışında, birçok farklı yazar da rekabet stratejisi modelleri geliştirmiş ve hem akademi dünyasına hem de iş dünyasına katkıda bulunmuşlardır.

Literatürde en bilinen ve en çok tartışma yaratan model olan Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejisinin en önemli özelliği tüm örgüt türleri tarafından uygulanabilir nitelikte olmasıdır. Porter'ın oluşturduğu bu model, sektör ve ülke ayrımı olmaksızın tüm işletmelerin uygulayabileceği bir yapıdadır. Jenerik kavramıyla kastedilen, kurumların faaliyet gösterdikleri pazarda rekabet üstünlüğü sağlayacak genel rekabet özellikleridir (Dinçer, 2007: 198).

Bunun yanında bazı yazarlar (Kay, 1993: 14; Kaniovski ve Peneder, 2002: 28) ise jenerik strateji diye bir yapının olmadığını söylemektedir. Kay (1993: 14), kurumsal başarı için tarifler ve jenerik stratejilerin olmadığını söylemekte, eğer olabilseydi, bu stratejinin geliştirilmesi ve adapte edilmesiyle, her türlü rekabet avantajının elimine edilebileceğini vurgulamıştır. Kurumsal başarının kaynağı her işletme için farklılaşmış ve özelleşmiştir. Bu kısımda Porter'ın (1980) oluşturduğu jenerik rekabet stratejileri temel alınarak, bu stratejilerin eksik yönlerinin olduğunu düşünerek araştırmacılar tarafından geliştirmiş olan diğer rekabet stratejilerine yer verilecektir.

2.3.3.1.Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

İşletmelerin uzun süre karlılığını koruyabilmesi için rekabetçi üstünlüğünü koruyabilmesi gerekir. Porter rekabet üstünlüğü için, rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yönleri bulunan bir işletmenin, üç şekilde rekabet üstünlüğüne sahip olabileceğini belirtmektedir. Bu stratejiler, maliyet liderliği, farklılaştırma ve

odaklanmadır. Porter bu stratejilere "kapsamlı rekabet stratejileri" adını vermektedir. Burada bahsedilen kapsam "jenerik" yani "işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri" kastedilmektedir (Porter, 2003: 44).

- *Maliyet Liderliği Stratejisi*

Maliyet liderliği kavramı, işletmenin maliyetlerini düşürerek, rakiplerinden daha düşük maliyetle mal ve hizmet sağlayabilmesini, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politikaların izlenmesini ifade etmektedir. Ayrıca bu stratejide sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır (Ülgen ve Mirze, 2004: 258). Miller'e (1988: 283) göre araştırma ve geliştirme, servis, satış, reklamlar gibi alanlarda kalite ve benzeri unsurlardan ödün verilmeden maliyetlerin en aza indirilmesini de içine almaktadır. Düşük maliyet liderliği stratejisinin işletmelere sağladığı yararlar (Porter, 2003:78);

- Rakiplerden daha düşük fiyatlandırma sayesinde daha yüksek kar sağlanabilmekte,
- Rakiplerden daha az düzeyde fiyat indirimi sayesinde hem pazar payında hem de satışların arttırılmasında işletmelere olanaklar sağlayabilmekte,
- İşletmelere yeni pazarlara girme olanağı tanıyabilmekte,
- Müşterilerin fiyat üzerinde hassas olduğu pazarlarda işletmelere rekabet gücü kazandırabilmektedir.

Belirtmek gerekir ki; her firma için düşük maliyet konumuna ulaşmak kolay değildir. Bazı gerekleri vardır ve en önemlileri: büyük pazar payı, hammadde kaynaklarına ulaşım kolaylığı, geniş ürün yelpazesi ve büyük müşteri gruplarına hizmet etmek şeklinde sıralanmaktadır (Porter, 2003: 75).

- *Farklılaştırma Stratejisi*

İşletmelerin sundukları mallarda ve hizmetlerde pazarın genelinde benzersiz bir kavram ortaya koymaları şeklinde ifade edilmektedir. Farklılaştırma stratejileri ise şunlardır: Fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, tasarım farklılaştırma, destek faaliyetlerini farklılaştırma (Powell, 1995: 19). İşletmeler statü, marka, işlevsellik,

kalite, emniyet ve son teknolojileri içeren ürün niteliklerine ulaşabilmek için çeşitli boyutlarda kendisini farklılaştırabilmektedir.

Farklılaştırmanın işletmelere sağladığı yararlar ve getirdiği bir takım riskler vardır. Sağladığı yararlar; işletme sahip olduğu fonksiyonlardaki bütün süreçleri diğer işletmelere göre sürekli farklılaştırabiliyorsa stratejik olarak daha şanslı olacaktır. Öyle ki; albenisi sürekli artan bir işletmenin kazanma ihtimali her zaman yüksek olacaktır. Müşterilerde marka sadakati sağlayarak, müşterilerdeki fiyat hassasiyetini azaltır. Marka sadakati ise piyasaya yeni girecek olan firmalar için giriş engeli oluşturur (Dinçer, 2007: 202). Ayrıca ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi korunur.

Farklılaştırmanın işletmeye getirdiği riskler; düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasında maliyet farklılığı arttığında, farklılaştırma marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Taklit algılanan farklılaştırmayı daraltır. Böylelikle alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır (Porter, 2003: 57).

Porter'a (1981: 613) göre işletmeler farklılaştırma stratejisi geliştirirken kendi üstünlük ve zayıflıkları ile müşterilerin beklentileri arasında uyumun ne olduğunu ve kendi kaynakları ile gerçekleştirebileceği farklılaştırmaları iyi analiz etmesi gerekir. Anlamsız bir alanda farklılaştırma ya da işletme kaynaklarının el vermediği bir alanda farklılaştırmaya gitmeye çalışmak işletme için önemli kayıplara sebep olabilmektedir.

- *Odaklanma Stratejisi*

Odaklanma stratejisi; maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi gibi tüm endüstriye değil, endüstri içindeki küçük ve özellikli müşteri gruplarına hitap etmektedir. Odaklanma, diğer rakiplerin rekabet edemeyeceği, ayrıcalıklı bir tarz olarak belirlenen özel hedeflerin uygulanması üzerine temellendirilen bir stratejidir. Bu da sektördeki diğer pazarlara göre daha küçük ve sağlam pazarlara hitap edildiği anlamına geldiğinden buradaki rekabetin kar marjları çok yüksek olabilmektedir (Powell, 1995: 18).

Odaklanma stratejisini kullanan işletmeler pek çok alanda ürün veya hizmet üretmek yerine oldukça kısıtlı bir pazar için ürün üretir. Ancak hedeflediği pazarda işletme yine farklılaşma ya da maliyet liderliği için çaba gösterecektir. Bu noktada

odaklanma, maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma olarak iki şekilde olabilir (Powell, 1995: 18). Porter'a (1981: 614) göre maliyetlere odaklanan bir işletme, hedef kesimindeki maliyet üstünlüğünü araştırır; farklılaştırmaya odaklanan bir işletme ise hedef kesimindeki farklılaştırmayı araştırır.

2.3.3.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejisi

Porter'ın rekabet stratejileri amaçlanan stratejiler olup, modernist stratejik yönetim yaklaşımlarını benimseyen uzmanlarca desteklenmekte ve uygulamada da sık olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerinin farklı bir sınıflandırılması, daha çok risk ve davranışların zamanlaması açısından, Miles ve Snow tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre, işletmelerin rekabet sırasında uyguladığı stratejiler aşağıda belirtilmektedir.

- *Öncü Stratejiler*

Bu işletmeler özellikle ürün yeniliği ve pazar fırsatlarına odaklanarak, yaratıcılığı vurgulamaktadır. Bu işletmeler düzenli olarak yeni ürün ve pazar fırsatlarını aramaktadır, çok çeşitli ürünleri ve ileri teknolojileri vardır. Bu stratejileri uygulayan işletmeler, kendi araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan mal ve hizmetler için yeni bir pazar oluştururlar. Bu işletmeler öncü işletmeler olup, yeni bir pazarı yaratırlar ve pazara ilk giren işletmenin sahip olabileceği avantajları elde ederler (Snow ve Hrebiniak, 1980: 327).

- *Savunmacı Stratejiler*

Savunmacı strateji izleyen işletmeler, çoğunlukla dar ve nispeten durağan sektörlerde faaliyet göstermektedir. Tepe yöneticileri, faaliyet gösterdikleri sınırlı sektör alanları için belli bir uzmanlık alanına sahiptir. Bu işletmeler sınırlı alandaki faaliyetlerinden dolayı; organizasyon yapıları, teknoloji ve faaliyetleri yürütme yöntemlerinde nadiren değişiklik yapmaktadır. Sınırlı ürün çeşitleri, sermaye yoğun teknolojileri, fonksiyonel yapıları ve maliyet kontrolleri vardır. Bu işletmeler, sabit bir stratejiden, yapıdan ve kültürel ilişkilerden yoksundur ve genellikle çevresel değişimlere cevap vermeye çalışmaktadır (Zahra, 1993:98).

- *Analizci Stratejiler*

Analizci strateji izleyen işletmeler, biri durağan ve biri değişken olmak üzere en az iki farklı ürün-pazar alanında faaliyet gösterirler. Durağan alanlarda etkinlik vurgulanırken, değişken alanlarda ise yeniliğe odaklanılmaktadır. IBM ve Procter&Gamble gibi birçok sektörde faaliyet gösteren işletmeler analizci strateji izleyen işletmelere örnek olarak verilebilmektedir (Snow ve Hrebiniak, 1980: 327).

- *Tepkici Strateji*

Savunmacı, atılgan ve analizci stratejiler çevre açısından proaktif yaklaşımlardır. Tepkici strateji ise çevresel fırsatlardan yararlanmak yerine daha çok varlıklarını korumak isteyen örgütlerin benimsediği, reaktif bir şekilde tehditlerden kaçmaya çalışan bir stratejidir. Analizci stratejinin gücü, diğer iki stratejinin (savunmacı ve atılgan) olumlu yönlerine sahip olmaktır. Fakat bu da stratejiyi uygulama konusunda en zor konuma getirmektedir. Melez bir yapıyı içeren bu strateji, stabil olma durumuyla dinamik çevreyi birleştiren bir örgütsel yapı gerektirmektedir. İki zıt noktayı içerme zorunluluğu da, işletmeler için bu stratejiyi benimseme ve uygulama da bunun gerekliliklerine göre hareket etmeyi karmaşık bir yapıya dönüştürmektedir. Analiz eden stratejinin uygulamada zorluğunun yanında diğer bir zayıf yönü yüksek maliyetli olmasıdır (Snow ve Hrebiniak, 1980: 327). Hem araştırma geliştirme, yeni pazarlama teknikleri arayışı gibi arayan stratejinin araçlarını kullanırken hem de yüksek kalitede hizmet için yüksek teknolojik kapasite ve fiyatlama stratejilerini uygulaması gerekmektedir.

2.3.3.3. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejileri

Henry Mintzberg ve arkadaşları (Mintzberg vd. 2003: 75) rekabet stratejisi kavramını ele almış ve yeni altılı bir model önermiştir. Bu model fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, kalite farklılaştırma, tasarım farklılaştırma ve farklılaştırmama olarak belirlenmiştir. Burada Mintzberg (2003), Porter'ın maliyet liderliği stratejisi olarak belirlediği stratejiyi de farklılaştırma stratejilerinin içine alarak değişik bir rekabet stratejisi tanımlamıştır. Bu altı tür farklılaştırma stratejisi aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir (Mintzberg vd. 2003: 75).

- *Fiyat Farklılaştırma Stratejisi*

Fiyat farklılaştırma stratejisi, ürün veya hizmetlerin fiyatlarını azaltarak rekabetçi avantaj sağlama ile ilgilidir (Mintzberg vd. 2003: 75). Müşteriler benzer kalitede ürünün ucuz alternatifini daha çok seçecektir. Bu sayede rakiplere karşı üstünlük sağlamak mümkün olacaktır. Bunun yanında Porter'ın sunduğu maliyet liderliği stratejisiyle fiyat farklılaştırma stratejisi bir arada kullanılırsa, rakiplere göre daha düşük maliyetlerde faaliyet göstermenin getireceği avantajla fiyat indirimleri birim kar marjını çok etkilemeyecektir.

- *İmaj Farklılaştırma Stratejisi*

Müşteri düşüncesinde farklılaşmış imaj yaratmayla ilgilidir. Ürün veya hizmete aslında yeni bir değer katılmamasına rağmen, müşteri gözünde farklılaşmayı sağlamak için kullanılan bir yöntemdir (Mălina vd. 2008: 21).

- *Destek Farklılaştırma Stratejisi*

Destek farklılaştırma stratejisiyle amaç asıl ürün/hizmete odaklanmak yerine destek yani tamamlayıcı ürün ve hizmetlerde farklılaştırmaya gitmek ve bu sayede rekabet avantajı elde etmektir (Mintzberg vd. 2003: 63). Theodore Levitt (1980) farklılaştırma stratejisi elde etmenin çok zor olduğunu belirtmekte, destek eylemlerin yardımıyla farklı tipte hizmetler sunarak farklılaştırma stratejisini benimsemenin sağlandığını ifade etmektedir. Örnek olarak, beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin, asıl ürün olan beyaz eşya yerine satış sonrası nakliye, kurulum, garanti hizmeti gibi tamamlayıcı hizmetlerde farklılaşması verilebilir.

- *Kalite Farklılaştırma Stratejisi*

Rakip ürünlere göre kalite anlamında ayrışmak için ürün ve hizmet kalitesinde farklılaşmaya çalışmayı kapsamaktadır. Bu strateji ile firmanın ürünlerine üç özellik katılacaktır (Eren, 2005: 9):

• Artan dayanıklılığı,

• Yükselen ürün kullanım güvenirliği ve dolayısıyla azalan riskler,

• Artan nihai ürün kalitesi

- *Tasarım Farklılaştırma Stratejisi*

Tasarım farklılaştırma stratejisini ise Mintzberg (2003: 76) , eski ya da var olan bir ürünün görünüşünü değiştirerek, müşteri bakış açısıyla yeni bir ürün olarak algılanması sağlamak olarak tanımlamıştır. İşlevsel olarak bir farklılığa gidilmeden, tasarımın değişmesiyle, tekrar müşteri tarafından tercih edilebilir bir hale getirilecektir.

- *Farklılaştırmama Stratejisi*

Farklılaştırmama stratejisi de Mintzberg'in (2003: 76) diğer stratejilerinden farklı olarak, muhafazakar şekilde var olan ürün veya hizmette farklılaşmadan rekabet etmeyi belirtmektedir. Özellikle geleneksel olarak nitelenen ürünler için bu yöntem alternatiftir.

2.3.3.4. Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi

Kaynak tabanlı rekabet yaklaşımına göre, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları için, sahip oldukları kaynakları (Maddi kaynaklar, insan kaynakları, örgütsel kaynaklar) etkin olarak kullanmaları gerekmektedir. Bunun yanında sahip olunan söz konusu kaynakları geliştirmeleride önemli bir yere sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2004: 76).

İşletmelerin sahip oldukları ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için geliştirmeleri gereken kaynaklar şu şekilde sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 76; Güleş ve Özilhan, 2010: 482);

- *Maddi Kaynaklar:* İşletmenin mali tablolarında görülebilen varlıklardır. Bu varllılar maddi olarak değerleri ölçülebilen ve belirlenebilen varlıklardır. Sayısal olarak ifadeleri kolaydır.
- *Maddi olmayan Kaynakları:* Bu kaynak türünde en önemli yere sahip olan varlık insan kaynakları varlıklarıdır. İşletmenin sahip olduğu ama maddi olarak değerinin belirlenmesi çok zor olan ve işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en önemli unsur işletme çalışanlarıdır. Bunun yanında işletmenin sahip olduğu patentler, piyasadaki imajı ve sahip olduğu teknik bilgilerde bu kategori içerisinde yer alır.

- *Örgütsel Yetenekler:* Yukarıda belirtilen kaynakların işletmeyi oluşturan unsurlar tarafından etkili bir şekilde kullanılarak yapılmak istenilen işleri yapabilme kapasitesi işletmenin yeteneği olarak isimlendirilir. Eğer söz konusu yetenek nadir, değerli, ikame edilemez ve diğer işletmelerce kolay taklit edilemez özellikteyse çekirdek yetenek olarak kabul edilir. Söz konusu yetenek işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi açısından önemli bir yere sahiptir.

2.3.4.Rekabet Üstünlüğünün Belirleyicileri

Uluslararası ve sektörel rekabet gücü açısından ülkedeki/sektördeki teknolojik gelişme potansiyeli, üretim ile ihracat içinde know-how/teknoloji yoğun ürünlerin payının yüksekliği, Ar-Ge harcamalarının düzeyi ve Ar-Ge programlarını uygulayabilecek büyük ölçekli firmaların sayısal yeterliliği rekabet edebilirliğin başlıca göstergeleri olarak görülmektedir. Bunların haricinde uluslararası fiyat rekabetini belirleyen unsurlar olarak reel kurlar, nispi pozisyon gelişmeleri, birim ücretler ve ihracat kâr marjları incelenebilirken, yapısal unsurlar yönünden rekabette verimlilik, makro ekonomik performans ve niteliksel faktörler üzerinde durulmaktadır (Eroğlu ve Özdamar, 2006: 87).

Bir başka yaklaşıma göre ise, rekabet edebilirliğin döviz kuru, ihracat teşvikleri, ucuz işgücü, faiz oranları, bütçe açıkları, ihracat veya istihdam artışı gibi makro unsurlarla ya da doğal kaynaklar ve işletme yönetimi gibi hususlarla ilişkisi net değildir. Bu çerçevede rekabet edebilirliği belirleyen temel unsur olarak ulusal verimlilik görülmektedir. Buna göre kalıcı verimlilik artışı ekonominin kendisini sürekli yenilemesine bağlıdır ve ürün kalitesinin yükseltilmesi, ürün özelliklerinin artırılması, ürün teknolojisinin geliştirilmesi, üretim etkinliğinin desteklenmesi suretiyle sektörlerdeki verimlilik artırılmalıdır. Kaynakların sınırlı olmasından dolayı hiçbir ülkenin her alanda rekabetçi (yahut tam ihracatçı) olamayacağını göre yapılması gereken, sınırlı kaynakları mümkün olduğunca en verimli kullanmaktır (Eroğlu ve Özdamar, 2006: 87). Rekabet üstünlüğünü belirleyen etkenleri firma içi etkenler ve firma dışı etkenler olmak üzere esasen iki ana kategoride toplamak mümkündür.

- *İşletme içi etkenler*

İşletme içi etkenler arasında firmanın ürettiği malların kalitesi, maliyeti ve fiyatı önem taşımaktadır (Porter, 2003:32). Maliyetler arasında da işgücü maliyeti, sermaye maliyeti, ithalat maliyeti, vergi maliyeti, sosyal güvenlik maliyeti ve benzeri maliyet faktörlerini gözönüne almak gerekir. Bunun dışında verimlilik, karlılık, firmada kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler rekabet gücünü belirleyen firma içi diğer etkenlerdir. Rekabet gücünü belirleyen başka etkenler de bulunmaktadır (Gönen ve Çelik, 2005: 1-3). Bu etkenler arasında, firmanın faaliyette bulunduğu sektördeki rekabet yoğunluğu, firmanın malın fiyatını tespit etmede ne ölçüde güçlü olduğu, sektördeki ölçek ekonomileri, işgücünün verimliliği, firmanın organizasyon ve yönetim biçimi, kapasite kullanım oranı, sermaye piyasalarındaki finansman koşulları ve benzeri faktörler sayılabilir.

- *İşletme dışı etkenler*

İşletme dışı etkenler arasında ise devletin ekonomideki yeri ve ekonomiye olan müdahalesi en başta yer almaktadır. Bundan başka, uluslararası ticaret sistemi de önem taşımaktadır. Bilindiği üzere, uluslararası ticaret sistemleri deyince bundan korumacılık veya serbest ticaret sistemleri anlaşılmaktadır (Porter, 2003:32). Serbest ticaret sisteminde devletin uluslararası ticarete bir müdahalesi söz konusu olmamaktadır. Korumacılık adı verilen dış ticaret sisteminde ise, adından da anlaşılacağı gibi, devletin bazı sektörleri dış rekabetin olası olumsuz etkilerine karşı koruması geçerlidir. Korumacılık, rekabet gücünün gelişmesinin önündeki engellerden birisidir. Sürekli devlet desteği ve koruması altında olan işletmelerin rekabet güçlerini kendiliğinden artırmalarını beklemek pek mümkün değildir. Buna karşın serbest ticaretin geçerli olduğu bir uluslararası ticaret sisteminde işletmeler, rakip işletmelerle yarışabilmek için sürekli olarak kaliteyi artırma, maliyetleri minimize etme, kaynakları etkin kullanma zorunluluğunu hissetmektedir (Doğan vd. 2003: 120). Böylece işletmelerin rekabet güçleri sürekli yükselme eğilimi göstermektedir denilebilir.

Uluslararası rekabet gücünü etkileyen firma dışı etkenler arasında tüketicilerin bilinç düzeyi de önem taşımaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990: 240). Sürekli kaliteyi arayan mal ve hizmetlerde yenilik arayan ve sahip olduğundan daha iyisini isteyen

bilinçli tüketici de, işletmelerin sürekli gelişme içerisinde olmaları üzerinde baskı oluşturmaktadır. Rekabet gücünü belirleyen firma dışı etkenlerden en önemlilerinden bir diğeri ise, işgücü piyasalarındaki esneklik düzeyidir. İşgücü piyasalarının katı iş hukuku kuralları ile düzenlendiği ve devletin bu piyasalara müdahalelerinin olduğu ülkelerde özel firmalar bu düzenleme ve müdahalelerden olumsuz yönde etkilenmektedir. Bir taraftan bir sosyal hak olarak iş güvencesi sağlanmaya çalışılırken, diğer taraftan firmaya katkısı çok az olan çalışanların işten çıkarılması güçleşmektedir (Gönen ve Çelik, 2005: 41-43). Bu da doğal olarak firmanın karlılık ve verimlilik yapısını bozmaktadır.

Başka bir sınıflandırmada ise işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında ki belirleyici unsurlar olarak; endüstriye yeni rakiplerin girmesi, ikame ürünlerin sunduğu tehdit, alıcılar, tedarikçiler, mevcut rakipler gösterilmiştir(Pfeffer, 1995:3). Bu unsurlardan rakipler ve ikame ürünler tehdit unsurudur. Tedarikçi ve alıcıların güçlerinin derecesi ise bu iki grubun sektör içindeki özelliklerine göre tehdit olarak da fırsat olarak da algılanabilir. Son faktör, geleneksel rekabet analizinde ele alınan ve incelenen rakipleri kapsamaktadır. Bunların yanı sıra, işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen başka unsur da rakipler arasındaki bulunan esas rakibin davranış ve kararlarıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 253-254).

- *Tedarikçiler*

Tedarikçiler, işletmeye hammadde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi veya örgütleri ifade etmektedir. Satın alanın gücü arttıkça maliyetler düşeceği, satanın gücü arttıkça işletmenin maliyeti ve bağımlılığı artacağı için, tedarikçiler pazarının oldukça yakından takip edilmesi gerekir. Tedarikçiler bazı kritik kaynaklara sahipse ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeri ile çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan işletmelerden sağlayacağı kar oldukça fazla olacaktır. Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları arttırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler, bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı yok edebilirler. Tedarikçileri güçlü kılan koşullar alıcıları güçlü kılan koşullara benzer (Porter,

2003:34-35). Aşağıda sıralanan koşullar geçerli olduğunda bir tedarikçi grubunun güçlü olduğundan söz edebiliriz;

Eğer tedarikçi piyasasında birkaç işletme baskınsa ve bu işletmeler, ilgili alana satışı yaptıkları sektörden daha fazla yoğunlaşmışlarsa. Dahaı fazla kesime ayrılmış alıcılara satış yapan tedarikçiler, fiyat, kalite ve koşullar üzerinde genellikle büyük etkilere sahip olmaktadır. Belli bir sektöre satış yapmak için diğer ikame ürünlerle çekişmek zorunda kalmaz(Hatten ve Hatten, 1987: 257). İkame ürünlerle rekabete girerlerse, büyük, güçlü tedarikçilerin bile gücü denetim altına alınabilir.

Sektör, tedarikçileri grubun önemli bir müşterisi değildir. Tedarikçiler birden fazla sektöre satış yaptıklarında ve belirli bir sektör satışların önemli bir bölümünü oluşturmadığında, tedarikçiler güç kullanmaya daha fazla eğilim gösterir. Eğer sektör önemli bir müşteri ise, tedarikçilerin kaderi de sektörle yakından ilişkili olacaktır ve onlar da sektörü mantıklı bir fiyatlandırmayla korumaya çalışacaklardır. Tedarikçilerin ürünü, alıcının işletmesi için önemli bir girdidir. Bu tip girdi, alıcının üretim sürecinin veya ürün kalitesinin başarısı açısından önemlidir. Bu da tedarikçinin gücünü arttırır. Girdinin depolanmadığı, dolayısıyla alıcının mal stokları oluşturmasına olanak tanıyan durumlarda geçerlidir (Prahalad ve Hamel, 1990: 80). Tedarikçi grubunun ürünleri farklılaştırılmıştır veya geçiş maliyetleri oluşturulmuştur. Alıcıların karşılaştığı farklılaştırma veya geçiş maliyetleri, alıcıların, tedarikçileri birbirine düşürme seçeneklerini ortadan kaldırır. Eğer tedarikçi geçiş maliyetleriyle karşı karşıya kalırsa, durum tersine dönecektir.

- *Alıcılar*

Alıcılar, tümü de sektörün karlılığına mal olacak şekilde fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri düşürerek sektörle rekabet ederler. Aşağıdaki faktörler dahilinde bir alıcı grup güçlüdür. Satıcının satışlarına göre alıcılar konsantre olmuştur veya büyük hacimlerde satın alırlar. Eğer ürünlerin büyük bir bölümü belirli bir alıcı tarafından satın alınırsa, bu alıcının önemi artar (Porter, 2003: 30).

Sektörden satın aldığı ürünler, alıcının maliyetlerinin veya satın almalarının önemli bir bölümünü oluşturur. Burada alıcılar cazip bir fiyatla alışveriş etmek ve seçici olarak satın almak için gerekli kaynakları harcamaya eğilimlidirler. Sektörlerin satın aldığı ürünler standarttır veya farklılaştırılmamıştır. Her zaman alternatif tedarikçiler bulma imkânına sahip olan alıcılar, işletmeleri birbirine düşürebilir. Çok az geçiş maliyetleriyle karşılaşır. Daha önce belirlenmiş olan geçiş maliyetleri alıcıları belirli satıcılara kilitler. Bunun tersine, eğer satıcı geçiş maliyetleriyle karşı karşıya ise alıcının gücü artmaktadır. Düşük karlar elde ederler. Düşük karlar, satın alma maliyetlerini azaltmak için büyük bir teşviktir (Prahalad ve Hamel, 1990: 7-8). Çok karlı alıcılar fiyata karşı genelde daha az duyarlı ve tedarikçilerinin sağlam yapılarını korumaya yönelik daha uzun vadeli bir yaklaşıma sahip olabilmektedirler.

Alıcılar ciddi bir geriye bütünleşme tehdidi sergilerler. Eğer alıcılar ya kısmi olarak bütünleşmişler ya da ciddi bir geriye birleşme tehdidi sergiliyorsa, pazarlık ayrıcalığı isteyebilirler. Sektördeki işletmeleri alıcının sektörüne ileri bütünleşme tehdidinde bulunduklarında, alıcının gücü kısmi olarak etkisiz hale getirilebilir (Porter, 2003:31). Alıcı eksiksiz bilgiye sahiptir. Alıcının talepler, gerçek piyasa fiyatları ve hatta tedarikçinin maliyetleri hakkında eksiksiz bir bilgiye sahip olduğu piyasa ortamında, bu avantaj, genellikle alıcıya, bilginin az olduğu duruma göre daha fazla pazarlık gücü kazandırmaktadır. Eksiksiz bilgi alıcı, rakiplerine sunulanlar arasından en cazip fiyatlarla satın alabilecek kadar iyi bir konumdadır ve tedarikçilerin, uygulaması zor taleplerine karşı koyabilir (Porter, 2003:32).

İşletmelerin karlılığını etkileyen ve endüstrinin de yapısını oluşturan diğer bir güç de alıcıların işletmeler üzerinde ne derecede etkisi olduğunun ortaya konulmasıdır. Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman işletmenin karlılığı büyük ölçüde etkilenecektir (Engin, 2005:30).

- *Piyasaya Yeni Girenler*

Bir endüstriye yeni girişler; yeni kapasite, pazar paylaşımını kazanma arzusu ve çoğunlukla zengin kaynaklar getirmektedir. Büyük sabit yatırımlar ve yüksek teknik uzmanlık isteyen konularda pazara girmek kolay değildir. Bu ise daha az rakip anlamına gelmektedir. Faaliyet alanına girişte yapısal ve hukuki engeller olabilir. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün ekonomik yapısı, işletmenin büyüklüğü, talebin

sabit oluşu, pazarlama kanallarındaki hâkimiyet, işletmeler arasındaki anlaşmalar gibi etkenler, piyasaya yeni rakiplerin girmesini zorlaştırabilir (Porter, 2003:32).

Bir sektöre yeni dahil olacaklar, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberinde getirirler. Bunun sonucu olarak, karı azaltacak biçimde, fiyatlar aşağıya çekilebilir veya sektördeki firmaların maliyetleri şişebilir. Bir sektörde girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Eğer engeller yüksekse veya sektöre yeni girecek firma, hazır beklemekte olan rakiplerden yoğun misillemeler bekliyorsa, giriş tehdidi düşük olacaktır (Porter, 2003:8).

- *İkame Ürünler*

İkame ürünler aynı ihtiyacı karşılayan farklı ürün ya da hizmet seçenekleridir. Kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının rekabeti, işletmelerin stratejik üstünlüklerini olumsuz şekilde etkiler. İşletmelerin ürettiği ürünlerin ikamesi ne derece fazla ise, karlılığı da o derece düşük olacaktır. İkame ürünlerin üretilmeye başlamasıyla endüstriye yönelen tehlike veya riskler analiz edilmelidir (Karacaoğlu, 2010: 169).

Genel manada bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedirler. İkame ürünler sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat-performans alternatifi ne derece cazipse, sektör karları üzerindeki kapak da o kadar sıkıdır (Porter, 2003:28-29).

İkame ürünlerin belirlenmesi, sektördeki ürünle aynı işlevi yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması olayıdır. İkame ürünlerin karşısındaki konum, ortak sektör hamleleri meselesi de olabilir. Bir ikame ürün karşısında sektörün konumunu desteklemek için firma tarafından yapılan reklâm yeterli olmasa da, sektördeki reklâm ile sektörün ortak konumu oldukça iyi duruma getirilebilir. Bu, ürün kalitesinin iyileştirilmesi, pazarlama çabaları, elde daha fazla ürün bulunmasının sağlamak gibi alanlardaki ortak tepkiler için de geçerlidir (Porter, 2003:28-29). İkame ürünlerin çok olduğu ve müşterilerin ürün değiştirme maliyetlerinin yüksek olmadığı pazarlarda,

işletmeler daha az kar elde etme tehdidiyle karşı karşıya kalabilirler (Grant, 1991: 115).

- *Rakipler*

Rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için bilinen yöntemle fiyat rekabeti, reklâm savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle manevra yapma şeklini alır. Rekabetin ortaya çıkma sebebi bir veya daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir. Genellikle çoğu sektörde, bir firmanın rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde büyük ölçüde etkileri vardır. Firmaların böylece misillemeyi veya karşı hamlede bulunma çabalarını körükleyebilir, yani firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar (Porter, 2003: 21-22). Eğer hamleler ve karşı hamleler artarsa, sektördeki tüm işletmeler bundan zarar görebilir ve eskisinden daha kötü duruma gelebilirler.

Rekabetin bazı şekilleri, özellikle fiyat rekabeti, oldukça istikrarsızdır ve kârlılık açısından tüm sektörü daha kötü duruma getirme eğilimindedir. Fiyat kırma, rakipler tarafından hızla ve kolayca izlenebilir ve fiyatlar bir defa eşitlendiğinde, talebin sektör fiyat esnekliğinden yeterince yüksek olması durumu dışında, tüm işletmelerin gelirleri azalır (Porter, 2003: 21-22). Fiyat rekabeti işletmelerin yanı sıra tüm sektörü ilgilendiren ve etkileyen önemli bir unsur olarak görülebilir.

İşletmelerin kendilerine yönelik olduğu kadar, rakiplerini ve onların durumlarındaki değişmeleri, sürekli ve sistematik bir biçimde incelemeleri gereklidir. Bir işletme; rakiplerini, onların pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri takip etmedikçe, geliştireceği strateji eksik kalmış sayılır (Yorgancılar, 2011: 411). Rakiplerin sayısı ve büyüklüğü, yönelimi mal ve hizmetleri, üretim özellikleri, büyüme oranı, rekabet üstünlükleri ve amaçları, stratejileri ve bunlarda meydana gelen değişiklikler rakiplerin analizi yapılırken göz önünde bulundurulması gerekli hususlardır.

Yukarıda rekabet üstünlüğü kavramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Buradan hareketle rekabet üstünlüğünün; işletmenin rekabet ortamında, rakipleri karşısında kaynaklarını kullanma ya da faaliyet alanı nedeniyle elde ettiği üstünlük olduğunu ve

herhangi bir avantajın ne kadar süreceğini kimse önceden bilenemeyeceğini söyleyebiliriz. O avantajın hemen yarın sona erebileceği hesap edilip ona göre davranılması gerekir. Yeni ekonomi ve pazarlar farklı davranmaya izin vermeyecek kadar belirsizdir. Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturmak için ilk olarak, rekabet üstünlüğünün temelinin değiştiğini anlamak gereklidir. Geleneksel başarı kaynakları ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, finansal kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğü sağlasa da eskisi kadar sağlayamamaktadır (Pfeffer, 1995:5). Toplam kalite yönetimi, benchmarking, reengineering, yalın üretim gibi operasyonel etkinliği arttırmadaki araçlar, rekabet ortamında durabilmek için gereklidir ancak bunlar da işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için yeterli olmamaktadır. İşletmeler belirgin bir farka ve benzersizliğe sahip olmalıdır (Yorgancılar, 2011: 391).

Rekabette kalıcı üstünlük, işletme stratejilerini yeniden oluşturmakla mümkün olabilir. Günümüz şartlarında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için sadece faaliyetlerinde etkinleştirme çabalarına odaklanmaları yeterli olmamaktadır. Rakiplerle aynı şeyleri yaparak kazanmak, yüksek rekabet ortamında mümkün olamamaktadır (Yorgancılar, 2011: 391). Benzersiz bir pozisyon seçmek rekabette üstünlüğü garanti etmek için yeterli değildir. Değerli bir pozisyon diğer zorunlu kimselerin bunu taklit etmesini cazip hale getirecektir (Keçecioğlu vd. 1998:16). İşletmenin rekabet üstünlüğü, birbirine uyum sağlayan ve birbirini destekleyen faaliyetlerden gelir. Uyum; çok güçlü bir zincir yaratarak kopyacıları devre dışı bırakır (Keçecioğlu vd. 1998:21).

Rekabetçi üstünlük temelde, yenilik yapma ve değişimden doğmaktadır. İşletmeler rekabet için yeni bir temel buldukları ya da rekabette daha iyi araçlar keşfettikleri zaman rakip işletmelere karşı üstünlük sağlamış olurlar. Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin pazar pozisyonunu korumasını ve sürdürebilmesini sağlayan stratejik kabiliyetlerinin bir neticesidir. Fakat bunu sağlamak için, rekabetçi üstünlüğü sağlayan etken bileşimleri anlamak ve analiz etmek gereklidir. Herhangi bir işletme, diğer rakip işletmeler karşısında birçok üstünlüğe sahip olabilir ancak en önemli üstünlük, müşterilerin belirlediği ve yüklediği değer seviyesidir (Papatya, 2003:20–21).

Rekabetçi üstünlük, ürünler ve pazarlar yönünden söz konusu müşterek bağlılığa sadık kalmakla kazanılır. Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin uygun pazar konumunu koruması ve sürdürebilmesi için uygulanan stratejilerin neticesidir. İşletmenin daha iyi müşteri değeri oluşturarak rakip işletmeler karşısında pazarda üstünlük sağlaması anlamına gelmektedir. Bir işletme kendini sadece farklılaştırarak koruyabilir. Diğer tabirle, bir işletme sadece olası ya da mevcut rakipleri tarafından eşzamanlı uygulanmış olmayan ve değer yaratan stratejiler oluşturduğunda ve bu stratejilerin getirileri diğer işletmeler tarafından taklit edilemediğinde rekabetçi üstünlüğe sahip olabileceği söylenebilir (Papatya, 2003:20–21). Olağanüstü kârlılığa geçebilmek için, rekabet üstünlüğü yönünden taklidi zor kaynaklar kullanılması gerekmektedir (Pfeffer, 1995:4). Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmenin bulunduğu sektörü bütün özellikleriyle bilmesi, tanıması ve bu özelliklere göre stratejiler geliştirebilmesi gereklidir (Çam, 2002:157). Rekabet üstünlüğü bütüne bakılarak anlaşılamaz. İşletmeyi gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetlere bölerek anlamak gerekir.

İkinci bölümde rekabet ve rekabet üstünlüğü kavramları ele alınmış ve konunun daha iyi anlaşılması için detaylı bilgiler sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise markalaşma ve kurumsal marka kavramları ele alınarak kapsamları hakkında bilgilere yer verilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MARKALAŞMA VE KURUMSAL MARKA

Çalışmanın bu bölümünde marka kavramı detaylı bir şekilde ele alınacaktır ve marka kavramının kapsamı ile ilgili bilgilere yer verilecektir. Ayrıca markalaşma ve kurumsal marka kavramları da bu bölümde ele alınacaktır. Bu kavramlar ile ilgili teorik bilgilere yer verilecektir. Yine bu bölümde markalaşmanın temel kavramları, işletmelere rekabet gücü kazandıran marka stratejileri ve markanın işletmeler ve tüketiciler açısından önemi de ele alınacak diğer konulardır.

3.1.Marka ve Markalaşma

Marka oldukça geniş bir kavramdır ve pazarlama yazınında farklı bakış açıları ile değerlendirilen marka kavramına ilişkin pek çok tanım yapılmıştır. Amerikan Pazarlama Derneği'nin tanımına göre marka; "ürünlerini satışa sunan kişilerin söz konusu ürünlerini ve piyasadaki rakiplerinden ayırabilmek için kullandıkları isim, terim, sembol veya bütün bunların bileşimidir". Markanın pazarlamanın özü, can damarı olduğuna dair tanımlar da vardır. (Kotler, 2000: 89; Dibb ve Simkin, 1993: 26).

Günümüz serbest rekabet ortamında işletmeler; mal ve hizmetlerin üretimi, tanıtımı ve pazarlaması açısından birbirlerine benzeyen birçok firma arasından sıyrılma ve daha fazla ön plana gelebilme yarışı içindedir. Bu durum oldukça önemlidir ve yoğun bir çaba gerektirir. Bu amaçla yapılan en önemli yatırımlardan ve işletmelerin başarılarına doğrudan etki eden ilkelerden birisi, belki de en büyüğü, marka ve imaj faktörüdür (Fidan ve Summak, 2001:29). Marka ve imaj işletmelerin piyasada ki diğer işletmelerden ayırt edilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle marka ve imaj konuları üzerine ciddi çalışmalar yapılması işletmeler için önem taşımaktadır.

Markalar, kurumların piyasada yer verdikleri tanıtım ya da mesajların basit bir sonucu değildir. Günün sonunda bir marka, sadece tüketicinin zihninde algılanan ya da imge diye tanımlanandır (Knapp, 2000:12). Tüketicinin zihni, her gün binlerce

izlenimden etkilenir ve çok sık değişir. Bir marka sadece yarattığı izlenimleri günlük olarak takip etmekle kalmayıp, gerçek bir marka olmak için tüketicinin zihninde ayrıcalıklı bir yer edinmelidir. Bir marka tüketici zihninde ne derece az ayrıcalıklı ya da farklıysa, rakipler için kendilerine bir yer edinebilecekleri alanların sayısı o derece artar ve söz konusu marka çok daha az özgün hale gelir. Bir marka, tüketici zihninde ne kadar ayrıcalıklı hale gelirse, "gerçek marka" tanımına o kadar yaklaşır (Knapp, 2000:12).

Marka ve markalaşma çalışmaları tüketici gruplarıyla iletişim kurmak ve onların olumlu tepkilerini alabilmek bakımından bu yapı içerisinde önemli bir noktada bulunmaktadır. Çünkü günümüz piyasasında var olabilmek için işletmelerin, klasik pazarlama anlayışı ile gelebileceği nokta sınırlıdır. Günümüz dünya ekonomisini düşünecek olursak ürünleri marka adı altında piyasaya sürmenin hem ulusal hem de uluslararası ticarette başarılı olmanın önemli yollarından biri olduğu görülmektedir. Marka, tüketici ve işletme arasındaki iletişimi sağlayan önemli bir araçtır. Güçlü bir marka, ayırt etme, tercih oluşturma ve bir prestij markasına hakim olma yetisine sahip olmak için işletmelere önemli avantajlar sağlayabilemektedir (Perry ve Wisnom, 2004: 12).

Günümüzde marka rekabetten ayrışmak için; düşüncesini yani vizyonunu tüketicisine aktarırken ince eleyip sık dokumak, verdiği sözü nasıl bir iletişim diliyle anlatacağına eskisinden daha çok özen göstermek ve tüketiciyle temas ettiği her noktada yaşanan deneyimin, marka düşüncesi ve iletişimiyle uyumuna çok dikkat etmek durumundadır (Keller ve Lehmann 2003:41). Bir banka tüketicisine kolay hizmet sözü veriyorsa ve iletişiminde bunu anlatıyorsa şubesinde, telefon bankacılığında, web sitesinde ve kredi kartı kullanımı gibi çok çeşitli alanlarda bu sözün karşılığını tüketicisine yaşatmak zorundadır. Ya da bir çay markası doğallıktan, sağlıktan bahsediyorsa, sponsor olduğu alanlarla, üretim süreçleriyle, ürün deneyimiyle ve nihai faydasıyla sözünün arkasında durabilmelidir.

Markalaşma piyasaya yeni çıkan bir ürünün tanınma, isim yapma ve sunulduğu pazar tarafından kabul edilme sürecidir. Markalaşma bir ürünün, bir şeyin bilinme, tanınma aşamasıdır. Eğer markayı oluşturuzsanız, müşteriler geleceklerdir fikri her zaman güçlü bir kavram olmuştur. Eğer bir marka doğru bir şekilde oluşturulursa,

istenilen marka algısına ulaşmak kolaylaşacak ve bu gerçek markaya daha çok müşteri rağbet edecektir. Markaları geliştirmek, bir işletme ve müşterileri arasında kestirme görevi görerek, iş alanına diğer tüm unsurların verebileceğinden daha fazla güç verir (Knapp, 2000: 89). Farklılaştırılmış sahiplenilebilir bir marka imajı müşterilerle bir işletme, ürün ya da hizmet arasında duygusal bir köprü oluşturabilir.

Markalaşma sürecinde standart, tek bir hedef vardır; o da bilinmektir. İşletmeler, bilinirliklerini arttırabilmek için reklamlarla ürünü piyasada tanıtmaya çalışırlar. Çünkü bu dönemde isim duyurmak için reklama ihtiyaç vardır. Markalaşma sürecinde kişilerin ürünle ilgili az da olsa bir izlenimi vardır. Yani o ürüne karşı herhangi bir duygusal ya da bilişsel yakınlığı, anlamı yoktur (Güneri, 1997: 62-65). Dolayısıyla kişilerin zihinlerinde ürünle ilgili bilgiyi oluşturmak gerekir. Markalaşma sürecinde reklam, ilan v.s. gibi çalışmalar; kişilerin zihinlerine istenen mesajı kaydetmek için izlenecek en doğru stratejidir. Bu nedenle de yıllardır tüm firmalar bu stratejiyi kullanmaktadırlar. En iyi markalaşma stratejisi, ünlü isimlerle çalışmaktır. Çünkü yukarıda da bahsedildiği gibi kişilerin o ürünle ilgili bir bilgileri yoktur. Reklamlar ya da billboardlarda kişilerin iç algısında kayıtlı olan tanıdıkları bir görüntü, ses dikkatlerini çekecektir (Güneri, 1997: 62-65). Kişiler ünlü kişileri izlerken ürünle ilgili bilgiyi içselleştirmeye başlamaktadırlar ve bu şekilde marka tüketicilerin zihninde daha kolay yer edinmektedir.

Yeniçağda işletmeler için yaratıcı stratejilere sahip olmak, maddi varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli hale gelmiştir. İşletme bünyesindeki menkul ve gayrimenkul kıymetler, gözle görülen ve elle tutulan değerlerdir. Günümüzde işletmelerin piyasa değerinin büyük kısmını ise insan kaynağı, müşteri ilişkileri ve marka değeri gibi gözle görülemeyen soyut varlıklar oluşturmaktadır. Bu bağlamda marka ve markalaşma süreci, en önemli iletişim stratejisi ve programı olarak karşımıza çıkmaktadır. Quaker'in Ceo'su olan John Stuart'ın şu sözü konumuz açısından anlamlıdır; "Eğer bu şirket bölünecek olsa, size varlıklarını, fabrika ve donanımlarını verir, markaları ise ben alırdım ve sizden daha başarılı olurdum." (Doyle, 2008: 389).

Markalaşma sürecinde nihai hedef, tüketici için önemli olan o tek kelimeye ulaşmak gibi görünse de markalaşmayı, bir isim, slogan, logo veya patent konusu olarak düşünmek büyük bir yanılgıdır. "Benim bir ismim, patentim var" veya "Benim

çok popüler bir sloganım var" demek marka olmak anlamına gelmemektedir. Marka oluşturmanın yolu ciddi anlamda bilimsel araştırma ve metodolojik bir çalışmadan geçmektedir (Keller, 2008: 237). Bir ürün veya marka ile ilgili hedef kitleleri oluşturan tüketicilerin duydukları, gördükleri ve deneyimleri o ürün ya da marka ile ilgili tutumların oluşmasını sağlamaktadır. Bu tutumlar, pozitif veya negatif olmak üzere iki yönlü olarak tüketici davranışına dönüşmektedir. Bir başka deyişle, mesajların tüketicilerin algılama süzgeçlerinden geçip bir tutum ve davranış olarak ortaya çıkması markalama sürecinin ta kendisidir (Keller, 2001: 14; Keller, 2008: 237).

Herhangi bir konuya olan yaklaşımımızı tanımlayan tutum ile günlük hayatımızdaki hareket ve alışkanlıklarımızı tanımlayan davranışlar arasındaki sıkı ilişki, markalama çalışmaları ve özellikle marka sadakati yaratma konusunda oldukça önemli bir veridir. Bu tutum ve davranışların oluşmasında tüketicilerin yararlandıkları bilgi kaynaklarını Bozkurt, dört ana başlık altında toplamaktadır (Bozkurt, 2004: 44–45);

- *Planlanmış Mesajlar:* Bunlar firmanın kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik, bir strateji izleyerek planladığı mesajlardır. Halkla ilişkiler çalışmaları, satış noktası etkinlikleri, reklamlar, kişisel satış, doğrudan satış, ticari fuarlar gibi kontrol edilebilir mesajlar, bu gruba en iyi örnektir.
- *Planlanmamış Mesajlar:* Bu tür mesajlar firmanın hiçbir şekilde planlamadığı, firmanın lehine veya aleyhine çıkabilecek mesajlardır. Örneğin, basında çıkan yazılar, sivil toplum örgütleri, yerel kurumlar, kamu kuruluşları ve rakiplerden çıkabilecek herhangi bir mesaj, firmanın planlanmamış mesajları arasında yer alır ve kontrol edilmesi çok güçtür.
- *Taşınan Mesajlar:* Firma çalışanlarının, hissedarların, dağıtım bölgelerinde görevli olanların, bilerek veya bilmeyerek firma ile ilgili söyledikleri olumlu veya olumsuz her şey bu kategoride yer alır.
- *Algılanan Mesajlar:* Tüketiciler her gün binlerce mesajla karşılaşmaktadır. Firmaların, planlayarak tüketiciye gönderdikleri halkla ilişkiler mesajları, reklamlar, kişisel satış, ticari fuarlar, doğrudan satış gibi aktivitelerden, tüketiciler ya da hedeflenen kesimler, kendi algılarına göre birtakım sonuçlar çıkarabilmektedir. Bu sonuçlar da çoğunlukla, o aktiviteleri veya

mesajları üreten kurumun vermek istediği mesajlardan çok daha farklı olabilmektedir.

Bahsi geçen mesajların çeşitliliği, tüketicilerin ürün ve hizmet seçimlerini çok karışık bir süreçten geçerek yaptıklarının bir göstergesidir. Tüketici kendi deneyimleri, yakın çevresinin ve karşılaştığı reklam veya halkla ilişkiler mesajlarının etkisiyle değerlendirme yapmaktadır. Bu değerlendirme esnasında markaya bir anlam yüklemekte ve ilgili ürünü o markayla ayırt etmektedir (Aaker, 1997: 351). Böylece marka ismi ve imajının en büyük yararının, ürün ve hizmet belirleme ve satın almada etkili olması söylenebilir.

Tüketici odaklı anlayışı benimsemiş ve bu anlayış çerçevesinde pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler strateji ve uygulamalarını tek bir konseptte toplayabilmiş firmalar, kalıcı bir marka yaratma şansını yakalamış demektir. Çünkü bir işletmenin imajı ve ilgili ürünün marka değeri, tüketicilerin tutum ve davranışları sonucunda ortaya konmaktadır. Tüketici, günümüzde gerçekten de kral konumunda ve özgür iradesiyle artık markanın yerini belirleme gücüne sahip görünmektedir (Aaker ve Keller, 1990: 31)

Marka oluşturmak için öncelikle iyi ve kaliteli bir ürüne sahip olmak gerekmektedir. Daha sonra ürüne ayırt edici bir kimlik kazandırılmalıdır. Böylece tüketici, ürünü ayırt edip ismi ile isteyebilecektir. Ayırt edici kimliği oluşturmak ise, o ürünün diğerlerinden daha iyi, kaliteli, farklı, faydalı, arzulanır olduğu algısını sağlayacak ek değerlerin sunulması ile mümkün olmaktadır (Ayhan, 2012: 13). Bu ek değerlerin neler olacağı konusunda tüketici tercihleri, tutum ve davranış biçimleri üzerine yapılmış araştırma sonuçları önemli bir yol göstericidir. İşletmeler söz konusu ek değerlerin neler olduğunu anlamak için kendi hedef kitlelerine yönelik araştırmalarda yaptırabilmektedirler.

Sonuç olarak marka ve imaj işletmelerin benzer işleri yapan işletmelerden ayırt edilebilmesi açısından oldukça önemli bir fonksiyona sahiptir.

3.1.1. Markanın Önemi

Mal ve hizmetlerin kökenini belirten markalar, üreticileri haksız rekabetten koruma ve tüketicilere belirli bir standartta kalite güvencesi sağlamakla iki önemli amaca hizmet ederler. Bir işletmenin sahip olduğu marka, ait olduğu mal ve hizmetin kimliğidir. Marka, mal ve hizmetleri karışıklık tehlikelerine karşı koruyarak sahip olduğu gücün onu meydana getiren işletme tarafından kullanılmasını sağlamış olur. Tüketiciye de ürünün belirli niteliklere ve kaliteye sahip olduğuna dair güvence veren marka, iyi ürün yerine kötü ürün konulmasına karşı müşterileri korur (Smith ve Park, 1992: 298).

3.1.1.1.Tüketiciler Açısından Markanın Önemi

Markanın müşterilerin zihninde yer etmesi çalışmalarının en temel amacı müşterilerin o markayı gördüğünde hemen hatırlayıp ona yönelmesinin sağlamaktır. Alacağı markayı bilen müşteri alışverişte zaman kaybetmemek için ilk olarak aklında olan markayı satın almaya yönelir. Müşteriye güven duygusu aşılayan marka müşteri satıcı ilişkisini sıcak tutarak satışların devamlılığını sağlar. Tüketiciler için markanın önemi ürün kalitesi, yenilik ve seçim olmak üzere üç yönden incelenebilir (Martinez vd. 2008: 107-108).

- *Ürün kalitesi ve durumu*

Müşteriler için bir malın kaliteli olması o malın alınması için müşterileri cezbeden en önemli özelliktir. Kaliteli olduğuna inandığı malı müşterilerin alması o mala güven duyduğu anlamına gelir. Bu mallar ise çoğunlukla markalı mallardır. Çünkü müşteriye göre marka ile kalite arasında bir bağ bulunmaktadır. Bu da tüketiciyi her ihtiyacı olduğunda aynı markayı almaya yönlendirmektedir (Matzler vd. 2006:2)

- *Yenilik*

Artan teknolojik imkânlar ile birlikte işletmeler müşteri sayısını arttırabilmek için daha kaliteli ve daha kullanışlı ürünler üretme konusunda birbirleriyle yarış içerisine girmişlerdir. Bu durum ihtiyacı olan özelliklere sahip ürünü bulma konusunda müşterinin rahat etmesini sağlamıştır. Seçim: Birçok firma benzer ihtiyaçlar için benzer ürünler üretmekte ve müşterilerin kendi ürettikleri ürünleri satın almalarını istemektedir. Çok çeşidin bulunduğu ortam ise müşterilerin kafasını karıştırmaktadır.

Eğer müşteri alacağı markayı biliyor ve o markaya güveniyorsa hem alışveriş zamanı kısalır hem de güvenli bir alışveriş yaptığını düşünür(Smith ve Park, 1992: 298).

Bunun yanında markanın, tüketiciler ve işletmeler açısından önemli işlevleri bulunmaktadır (O'Neill ve Matilla, 2010: 32). Markanın tüketiciler açısından işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Lassar vd. 1995: 11-13):

- Markalar, iletişim ve kimlik açısından önemli rol oynarlar. Onlar, tüketiciye kılavuzluk ederler, kalite beklentisi verirler ve böylelikle onlara satın alma kararı verme sürecinde yardım ve destek sağlarlar. Tüketicilerin ürünlere ilişkin bilgiyi kavramalarını ve yorumlamalarını kolaylaştırırlar.
- Algılanan satın alma riski en aza indirilir, ki bu sonuçta güvene dayalı bir ilişki geliştirmeye yardımcı olur.
- Bir marka, belirli bir gruba üyeliği gösteren sosyal bir kimlik gibi de iş görebilir. Örneğin, ünlü markalar prestij ve saygınlık hissi verebilmektedirler.
- Belirli markaları tüketmek, aynı zamanda belirli değerleri iletmenin bir yolu olmaktadır. Tüketici, belirli markaları tercih etmekle belirli değerleri benimsediğini göstermektedir; dolayısıyla marka, kimlik oluşumunun bir vasıtası olmaktadır

3.1.1.2.İşletmeler Açısından Markanın Önemi

Firmalar bir markayı yaratıp onu piyasada güçlü bir şekilde tutturabilirler ise bu onlara hem yüksek kar hem de yüksek satış olarak avantaj sağlar. Sadece markanın adını satarak bile pazar kazanabilir. Bu bağlamda firmalar için markanın önemini dört ayrı bölümde anlatmak mümkündür (Smith ve Park, 1992: 296).

- *Pazar Kontrolü*

Bir marka müşteriler tarafından tanınır hale geldikten ve bağımlılık oluştuktan sonra işletme o markanın altında üretilen ürünlerin pazar payı konusunda ciddi bir başarı elde eder. O ürünün imajı eğer korunabilirse uzun yıllar boyu düzenli satışlar ile firmalara kar getirir. Bu nedenle büyük firmalar güçlü markaları satın almak için birbirleriyle yarışırlar (Perry ve Wisnom, 2004: 12).

- *Fiyatlama Özgürlüğü:*

Markanın tanınma stratejisini başarısı o markanın sahibi olan firmanın kendi ürününün kalitesine güvenerek fiyatlandırmayı kendine göre yapabilmesini mümkün kılar. Kendi ürününe diğer markalardan fazla bir fiyat belirlese dahi marka bağımlılığını başarılı bir şekilde oluşturduğu için satışlarında azalma olmayacaktır (Perry ve Wisnom, 2004: 12).

- *Ürün Sunumu*

Bir marka piyasada tanınmış hale gelmişse o marka altında yeni ürünlerin müşterilere tanıtımı kolaylaşır (Smith ve Park, 1992: 296).

- *Tanıtım Avantajı*

Marka bağımlılığı oluşturulmuş bir markanın satışının arttırılması için yapılacak olan satış destek çalışmaları daha az masraflı ve daha çok satış getiren kampanyalar olur. Böylece firmalar piyasada önceden tutmuş olan markanın başarısından yararlanarak yeni ürünlerini daha az masrafla piyasaya sürüp müşterilerin beğenisine sunabilirler (Smith ve Park, 1992: 296).

Yukarıda detaylı bir şekilde vurgulanan markanın önemi yanında markanın işletmeler açısından birtakım işlevleri bulunmaktadır (Lassar vd. 1995: 11-13):

- Marka, tüketici ve marka bağlılığını geliştirir. Özellikle güçlü markalar, piyasada belirli fiyatların egemen olmasını sağlayabilir ve fiyattaki değişmelere karşı tüketici tepkilerini yumuşatabilir. Bilhassa, fiyatlardan ziyade markalarla daha çok ilgilenen marka yönelimli alıcılar, rekabetçi senaryoda değişmelere karşı daha esnek olmaktadırlar. Fiyat değişmelerine karşı bu azalmış duyarlılık, onları müşteriler olarak daha değerli kılmaktadır (Keller, ve Aaker, 1992: 36).
- Algılanan satın alma riskindeki azalma, müşterileri firmaya bağlamak konusunda markalara önemli rol veren bir güven ilişkisi için temel oluşturur (Yoo ve Donthu, 2001: 8).

- Satıcılar, sipariş listelerini tüketicilerin açıkça talep ettiği ürünlerle doldurabildikleri ve dolayısıyla raflarını stoklayabildikleri için; markalar bu anlamda büyüyen ticaret hadlerini karşılayabilmektedir. Özellikle güçlü markalar, satış seviyelerini ve pazar paylarını kararlı bir şekilde korumakta ve bu markaların kısa süreli özel promosyonlara bağlılığı epeyce azalmaktadır (Keller, ve Aaker, 1992: 36).
- Marka, işletmelerin uluslararası büyüme için planlar yapmalarına katkıda bulunarak lisanslama fırsatları ile ilgili geniş bir potansiyel yaratır (Yoo ve Donthu, 2001: 8).

3.1.2. Markalaşma Ölçütleri

İşletmelerin markalaşma sürecinde kendi markalaşma düzeylerini değerlendirmeleri istendiğinde iki unsurun ön plana çıktığı görülmektedir. Söz konusu unsurlar şu şekilde sıralanabilir;

- Marka adının belirlenmesi süreci ve marka adının rolü,
- Marka tanıtımı sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler.

Söz konusu iki unsur işletmenin kontrolü altında olan unsurlardır. Çalışmamızda işletmelerin kendi markalaşma düzeylerini değerlendirmeleri istendiği için çalışmada markalaşma ölçütleri olarak bu iki ölçüt kullanılmıştır.

Marka adının belirlenmesi sürecinde işletmelerin;

- Marka adı belirlenirken marka adının kısa ve kolay söylenebilmesini,
- Marka adı belirlenirken marka adının ayırt edici ve özgün olmasını,
- Marka adı belirlenirken marka adının kurumu tanıtıcı olmasını,
- Marka adı belirlenirken marka adının hatırlanma ve tanınmasının kolay olmasını,
- Kurum tanıtım faaliyetlerinde markayı konumlandırma amacına önem verilmesini,

göz önünde bulundurup veya bulundurmadıkları, işletmelerin kendilerini markalaşma açısından değerlendirmeleri sürecinde önemli kıstaslardır. Bu kıstasların

değerlendirilmesi sürecinde işletmeler tarafından verilen cevaplar işletmelerin markalaşma düzeyini belirlemede önem arz eden veriler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer taraftan, markanın tanıtımı faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sürecinde;

- Tanıtım faaliyetlerinde işletmeye ve marka imajını yaratma amacına önem verilmesi,
- Tanıtım faaliyetlerinde marka hakkında tüketiciyi bilgilendirme amacına önem verilmesi,
- Marka tanıtım faaliyetlerinde pazar payını artırma amacına önem verilmesi,

kıstasları da işletmelerin kendi markalaşma düzeylerini değerlendirmeleri sürecinde önemli bir yere sahiptir.

Ayrıca marka tanıtımı faaliyetleri sonucunda işletmelerin elde etmiş olduğu;

- Müşteri sayısının artması,
- Müşteri bağlılığın artması,
- Güvenirlilik ve itibar kazanılması,
- İşlerin (Üretim ve Satış) süreklilik kazanması,

kıstasları da işletmelerin markalaşma düzeylerini değerlendirmelerinde önemli belirleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

3.2.Kurumsal Marka ve Önemi

Kurumsal marka kavramı, marka kavramı tarafından desteklenen bir kavramdır. Bir ürünün markalaşması aynı zamanda onu üreten kurumunda markalaşması içinde önemlidir. Nitekim Coca-Cola, Shell, Sony tüm dünyada, ürünlerini çatı bir marka ile işletmenin adını kullanarak markalamaktadır. Kurumsal bir marka oluşturulmuş ve üretilen ürünler kurumsal markanın ismi ile tüketicilere sunulmaktadır. Financial Times tarafından yapılan bir araştırmanın sonucunda, en çok bilinen ve kabul gören markaların, üretici kurum ile üretilen ürünün isminin aynı olduğu markalar olduğu ortaya konulmuştur (Aaker, 2004: 6-7). Kurumsal marka aynı zamanda yeni çıkarılacak ürünlerin tutundurulması konusunda da etkili olmaktadır. Kurumsal markanın bilinirliği sayesinde yeni çıkarılan ürünlerin tanıtımı da

kolaylaşmaktadır. Ayrıca kurumsal marka nitelikli işgöreni işletmeye çekme açısından da önem taşımaktadır. Güçlü bir kurumsal marka işletmeye prestij kazandırıp hedef kitlelerin gözünde olumlu bir imaj oluşmasına katkı sağlar (Uygur, 2008: 234). Bu nedenle kurumsal markalaşma ve ürün bazında markalaşma bir biri ile önemli düzeyde ilişkilidir. Örneğin Apple elde etmiş olduğu kurumsal markalaşma nedeniyle yeni ürünleri pazara sunmakta ve nitelikli işgücünü bünyesine çekmekte rakiplerine oranla önemli avantajlar elde etmektedir (Ayhan, 2012: 48). Güçlü bir kurumsal marka, işletmeler için önemli avantajlar sağlamaktadır.

Güçlü kurumsal markanın işletmelere sağlamış olduğu avantajlar şu şekilde sıralanabilir; Güçlü kurumsal marka adı tüketiciye bilgi aktarır, tüketicinin ürünle ilgili kalite değerlendirmelerini etkiler. Bunun da ötesinde, kurumsal marka adı insanlar için özel belirli anlamlar da taşıyabilir ve bu anlamlar da herhangi özel bir tutundurma ya da kullanım tecrübesinden bağımsız olabilir (Zinkhan ve Martin, 1987: 157-170). Buna karşın işletmenin kurumsal bir markası olmadığında tüm ürünler tüketici için aynı niteliklere sahip olarak algılanmaktadır. Bu durumda tüketicinin yapacağı davranış en ucuz ürünü tercih etmektir. Bu nedenle üreticiler tüketicilerin dikkatlerini ürünlerine çekmek için markayı kullanmaktadır. Ticari özelliği dışında kurumsal markaların bir diğer önemi şudur; kurumsal markalar tescil edildiğinde yasallaşır ve hem üreticiye hem tüketiciye yasal koruma sağlar. Çünkü kurumsal marka karşılıklı ilişkiye dair kalite garantisidir.

Kurumsal markalar bağlı oldukları firmayı ve ürünlerini temsil ederler, belli bir marka imajını yansıtırlar. Kurumsal marka belirli tüketiciler arasında yakınlık kurmak, bir imaj ya da kişilik oluşturmak amacıyla bir takım duygusal ve fiziksel özelliklerin bütünleştiği bir kavramdır. Kurumsal marka karşılıklı ilişkiye bağlı bir söz ve kalite garantisidir. Böylelikle kurumsal marka bir firma ve bu firmanın müşterileri arasında bir ilişki kurmaktadır (Perry ve Wisnom, 2004: 12). Kurumsal marka tüketicilere belirli bir fayda sağlamaya yönelik ve bilinen bir kaynaktan elde edilen (bir ürün, bir hizmet, bir işletme vb.) ve genellikle standartlaştırılmış ve sembolik tanıtımlarla birleştirilmiş (isim, logo, amblem, renk, etiket, hayal vb.) bir beklentidir. Kurumsal markalar bir ürün ve hizmetten ya da belirli bir kuruluştan beklentilerimizle ilgili bir vaat ortaya koymaktadır (Tucker, 1964: 35). Günümüzde artık kurumsal markaların fonksiyonel ve rasyonel niteliklerle birlikte duygusal ve psikolojik

boyutları da vardır. Fonksiyonel ve rasyonel boyutta, söz konusu ürün ya da hizmetin gerçek olduğunu ve verilen vaadin yerine getirildiğini göstermektedir. Duygusal ve psikolojik boyutta markanın duygusal değerlerinin yaratılması, hissedilmesi ve güven vermesi gerekmektedir. Politik boyutta ise, alıcı ve satıcı için bir kazanç önerisi getirmenin yanında; burada kaliteyi sergileyerek satın almayı haklı gösterecek uygun kıyaslamalar yapılabilmektedir (Perreault ve McCarthy, 2002: 269).

Günümüz ticaret dünyasında birçok firma aynı ürünü ürettiği için ürünlerini farklılaştırmak adına marka adı altında üretip diğer firmalar ile rekabet etmektedir. Kurumsal marka demek ürünü pazarlayabilmek için onun müşterilerin zihinlerinde yer etmesini sağlamaya çalışmak demektir. Firmalar eğer kurumsal markayı müşterilerin zihinlerinde yer edecek şekilde tanıtabilirler ise artık onlar diğer firmalarla rekabet etmeleri kolaylaşır. Kurumsal marka tuttuğu anda ise firma kendi ürününe koyduğu fiyat konusunda daha az çekinir. Çünkü markanın yarattığı imaja güvenir. Marka hakkında yasal haklara sahip olduğundan bu hakkını da kar yapmak için kullanabilir.

Kurumsal marka aynı zamanda örgütün kurumsal değerlerini ve kültürünü de yansıtmaktadır. Kurumsal markayı yaratan fikir ve uygulamaların, bir kuruluşun kişiliğini, gelecek projelerini, sektördeki konumunu belirleyecek olması, markalaşmanın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Seyhan, 2007:106).

3.3.Marka İle İlgili Temel Kavramlar

3.3.1.Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı, markanın tanınırlığı ve hatırlanırlığı özelliklerinden oluşmaktadır. Ayrıca, markanın müşterinin zihninde güçlü bir biçimde var olup olmadığıyla bağlantılıdır. Eğer müşterinin zihni, her biri farklı bir markayı resmeden billboardlarla doluysa, o zaman bir markanın farkındalığı, bu billboardlarda yansıtıldığı boyutlarla kendisini ortaya koyacaktır (Keller, ve Aaker, 1992: 36).

Marka farkındalığı, tüketicinin hafızasında markanın rakipleriyle karşılaştırmalı olarak aldığı yerdir. Marka farkındalığı, tüketicinin satın alma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Tüketici belleğine kazınmış olan markaların,

satın alma sürecinde tüketiciler tarafından daha yoğun olarak tercih edildiği yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Aktepe ve Baş, 2008: 84).

Marka farkındalığının temel kavramlardan biri olan marka tanınırlığı, markanın ürün kategorisi içinde diğer markalardan ayrılmasını ve değerlendirilmesini sağlamakta olup, her türlü görsel ve temel bilgi marka tanınırlığını, markanın ürün tasarımını, ambalajı, renk, ölçü, biçim, logosu gibi görsel unsurlar fiziksel özelliklerini de içermektedir (Aaker, 2004:111). Bu bağlamda tanınırlık, markanın ürün kategorisi içindeki diğer markalardan ayrılmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. Marka tanınırlığı; ürünün tasarımı, ambalajı, logo ya da sembol gibi görsel araçlarla doğrudan ilgilidir. Marka farkındalığının içerdiği bir diğer önemli kavram ise marka hatırlanırlığıdır. Marka hatırlanırlığı, markaya dair bir ipucu verildiğinde tüketicinin önceki bilgilerini kullanma yeterliliği olarak tanımlanır. Marka farkındalığı kavramı; tanınırlık ve hatırlanırlık bileşenleri ile birlikte, marka tercihini yönlendirebilmektedir. Bunların dışında tüketicinin markayı duyduğunda ya da gördüğünde ne düşündüğü de temel bir farkındalık düzeyi olarak değerlendirilmektedir (Uztuğ, 2003:29-30).

Özetlenecek olursa marka tanınırlılığı, tüketicinin bilgilerini kullanma yeteneği ile ilgilidir ve tüketicinin markayı diğer markalardan ayırt edebilmesidir. Marka hatırlanırlığı ise tüketiciye ipucu verilince doğru olarak markayı aklına getirmesidir. Güçlü bir marka zihinde olumlu ve çabuk şekilde hatırlanır. Firmalar için amaç da bu olmalıdır. Ürünün pazarda ilk olması, pazar payının yüksek olması bunda etkilidir.

3.3.2.Marka İmajı

Markalar bağlı oldukları firmayı ve ürünlerini temsil ederler ve belli bir marka imajını yansıtırlar. Bir marka sadece logo veya isim olmanın da ötesinde, kurum ve ürünleri hakkında tüketicinin taşıdığı duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi, aktarılmasıdır. Malın şekli, yapısı, ambalajı dışında; tüketicinin malı algılama biçimi, zihninde nasıl konumlandırdığı marka kavramının içinde yer almaktadır (Seyhan, 2007: 34).

Marka imajı, ürünün kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünü olarak değerlendirilmekte; dolayısıyla kişi ya da kişiler toplulugunun bir ürünle ilgili duygusal olduğu kadar rasyonel değerlendirmeleri de burada dikkate alınmaktadır.

(Peltekoğlu, 2001: 369). Marka imajı, duygusal katma degerleri içine alan bir çatı terim niteliginde degerlendirilmektedir (Grant, 2006: 43)

Bir marka imajı, tüketiciler tarafından algılanan markayla ilgili bütün duyguların birleşiminin sonucudur. Pazar gerçeğinde rekabet, dedikodu ya da eğilim etkinlikleriyle tüketicinin zihnine yerleştirilebilecek imajı yansıtan kimlik ve kişilik kavramı bütün marka duygularının kaynağını oluşturur (Kırdar, 2003: 115). İmajın temel özelliklerinden biri de görsel sunumudur. Görsel sunum, marka imajının sözel olmayan güçlü bir bileşeni olarak değerlendirilir. Pazarlama iletişimi kaynaklı görsel kimlik uygulamaları ve mesajlar, markaya yönelik resmin tüketici zihninde oluşmasında temel bir etkendir. Bu anlamda marka imajı, tüketicilerin marka ismiyle ilişkilendirdikleri özellik ve çağrışımların bütünüdür (Uztuğ, 2003: 40-41).

3.3.3.Marka Kimliği

Marka kimliği, marka için anlamı, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı olan bir çerçevedir. Marka kimliği, rekabetçi ortamda markanın gelişimin sürdürmesi ve karlı bir büyüme sağlamasında temel bir kavram olarak değerlendirilebilir. Güçlü bir marka yaratma, doğru ve etkin bir marka kimliği ve tasarımı ile bunun yürütülmesi ile ilgilidir (Uztuğ, 2003:43).

Aaker marka kimliğini "biricik" marka çağrışımları seti olarak tanımlar. Aaker"in tanımında yer alan önemli kavram, "çağrışımlardır" (Keller ve Aaker, 1992: 36). Çünkü marka çağrışımları, paydaşların ya da tüketicilerin zihninde marka ile bağlantılı her şeydir. Böylece marka kimliği kavramı markanın tüm yönlerini kuşatmakta, markaya ilişkin parçalardan çok, bütünü önemsemektedir. Kimliğin bu kadar önem kazanmasının nedenleri arasında stratejik yönetim ilkeleri ilk sıradadır. Pazarlama iletişiminin planlaması, yürütülmesi ve denetlenmesinde işlerin karmaşıklaşması, zorlaşması da bir diğer önemli neden olarak görülebilir. Değişen marka yönetim anlayışları bunun en önemli göstergesidir. Stratejik marka yönetimine ilişkin modellerde başarılı ve uzun dönemli bir marka yapılandırma için markanın tutarlı bir kimlik ya da eksene sahip olmasının gerekliliği sıkça vurgulanır. Kimlik; kurum ya da marka vizyonunu, kültürü, değerleri, hedefleri ve konumlandırmayı da içeren üst stratejik bir referans çerçevedir ve ilham verici olması beklenir (Uztuğ, 2009: 59).

İşletmeler mevcut durumlarına, etraflarındaki fırsat-tehditlere, müşterilerine ve rakiplerine ilişkin analizler yaparlar. Marka oluşturma sürecinde bu analizlerden elde edilen bilgiler doğrultusunda öncelikle marka kimliğini net bir şekilde belirlemelidirler. Marka kimliği, işletmelerin müşterilere sundukları tüm hizmetlerin toplamını ifade eder. Bu, var olan özellikleri, katkıları, faydaları, performansı, kalitesi, tecrübesi ve markaya sahip olunduğundaki değeridir. Marka kimliği, işletmelerin müşterilerin gözünde nasıl algılandıklarının özüdür. Güçlü bir marka kimliği oluşturmak işletmeye pek çok açıdan çeşitli faydalar sağlayabilir (Aaker, 1995:209). Bunlar:

- Farklılaşmayı sağlar,
- Müşteriye, satın almak için sebepler sunar,
- Müşteriye tutarlılık ve güven aşılar,
- Müşterinin ürüne karşı hislerini etkiler,
- Marka yayma için sağlam temeller sunar,
- İşletmeye pazarda güçlü bir konumlandırma sağlar.

3.3.4.Marka Kişiliği

Marka kişiliği, markanın rakiplerden farklılaşmasını sağlamada çok önemli bir kavram olarak görülmektedir. Marka kişiliği kavramı temelde markaların da insanlar gibi kişilik özelliklerine, belli duygular ya da izlenimlere sahip olduğu varsayımına dayanır. Böylece marka; yaş, cinsiyet, toplumsal ve ekonomik sınıf gibi açılardan değerlendirilmesinin yanında; sıcak, duyarlı, ilgili gibi bazı tipik kişilik özellikleri ile de ilişkilendirilir. Marka kişiliği kavramı, bir marka ile çağrışımlandırılmış insani özellikler olarak; çağdaş, genç, entelektüel, tutucu, yaşlı gibi sıfatların markalara taşınmasını açıklar (Uztuğ, 2003: 41-42).

Marka kişiliği belirlenirken sadece yukarıda yer verilen unsurlar göz önünde tutulmaz, bazı kategorilerde ürünler birbirine çok benzediğinden, ya da ürünün net bir fiziksel faydası olmadığından ayrıştırma tamamen marka kişiliği üzerinde yapılır. Örneğin sigara markaları tamamen marka kişilikleriyle vardırlar. Başka bir şey söylemezler. Çoğu içki markası da aynı şekilde bir yaşam tarzı bir kişilik oluşturur (Büke, 2009: 3-4).

Marka kişiliği ve imajı birbirini tamamlayan, markayı farklılaştıran unsurlardır. Marka kişiliği; marka ve tüketici arasında oluşan bağ oldukça basit bir şekilde tanımlanabilmekte ve tüketicinin bir markayı çabucak tanımlayıp ifade edebildiği bir özellik olarak yorumlanmaktadır. Marka kişiliği markanın yapısını çevreleyen fiziksel özelliklerin bir parçası olup, markayı sadece tanımlamayıp markayı ifade edebilen ve tüketiciye marka hakkında bir şeyler söyleyebilen fikirlerdir. Bu doğrultuda markaların tüketiciler tarafından kolayca benimsenebilmesi amacıyla firmalar da marka kişiliğini geliştirme stratejileri uygulamaktadırlar. Ancak günümüzde marka kişiliği dikkatlice oluşturulmuş ürünlerin pazarda daha uzun süre rekabet ettiğini fark eden yöneticiler, konuyu titizlikle ele almakta ve marka kişiliğini markanın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirmektedirler (Uzkurt ve Bölükbaşı, 2008: 286).

3.3.5.Marka Sadakati

Marka sadakati kavramı, tüketicinin markaya olan inancının gücüdür. Markaya ilişkin bilgiler, tüketicilerin ürünler ya da markalar arasındaki tercihlerinin şekillenmesinde temel rol oynar (Uztuğ, 2003:33-35). Oliver, marka sadakatini, "markayı değiştirmeyi sağlamak amaçlı tüm pazarlama faaliyetlerine rağmen bir ürün veya aynı marka setini tekrar tekrar satın almak" olarak tanımlamıştır. Marka sadakati kavramı, tüketicinin markaya olan inancının gücü olarak da tanımlanabilir. Markaya ilişkin bilgiler, tüketicilerin ürünler/ hizmetler arasındaki tercihinin belirlenmesinde temel bir rol oynamaktadır. Tüketicinin bir markayı belirleyen özellikleri algılaması ve bu özelliklerinden etkilenmesi, o markaya duyulacak sadakatin artmasına neden olmaktadır (Tıngır, 2006: 51).

Rekabet koşullarında tüketiciler rakipler arasında markayı seçmek için bir neden aramaktadırlar. Tüketiciler, markaları satın alırken sadece onları işlevsel yeterlilikleri ile değil, aynı zamanda markaların kişiliğinin kendilerine ve koşullara uygunluğu ile de ilgilenirler (Lassar, 1995: 11-13).

Markaya yönelik olumlu duygu, inanç ve görüşlerin bütünü olarak nitelenen marka tutumunun varlığı, marka sadakatinin yaratılması için zorunludur. Ancak, markanın düzenli olarak satın alınması kapsamında nitelenen marka satın alma davranışı da sadakat için gerekli bir diğer ögedir (Prasad ve Chekitan, 2000: 24). Genel

kabul gören görüş ise, marka tutumu ile marka satın alma davranışı arasında bir etkileşim olduğunu ve bireylerin özel durumlarının yanı sıra piyasaya ilişkin durumlarında da bu etkileşimde payı bulunduğunu öne sürmektedir. Çeşitli faktörlerin birleşimi doğrultusunda marka sadakatini değerlendiren bu yaklaşım, karma yaklaşım olarak nitelenmektedir (Prasad ve Chekitan, 2000: 24).

Marka sadakati tüketicilerin bir markayı düzenli olarak satın almak için gösterdikleri bilinçli veya bilinçsiz niyet veya davranışlardır. Bu durum oluşur çünkü tüketiciler markanın doğru ürün özelliklerini, imajını veya uygun fiyatta yüksek kalite seviyesini önereceğini düşünürler (Taylor vd. 1995: 65-66).

Bir markanın kişiliği ve performans konusundaki şöhreti, müşteri sadakati oluşturarak onu rakiplerinden ayırır. Gerçekten başarılı markalar, tüketicinin akıl gözünde genellikle eşsiz bir konum kazanırlar. Müşterilerin bildiği ve güvendiği güçlü ve motive edici bir kimlik, fiyat ve özellik rekabetinin üstüne çıkabilir. Başarılı markaların sahipleri daha yüksek satış oranları, marj ve gelecekteki taleplerden kesin olarak emin olmanın avantajını yaşarlar (Knapp, 2000:89-90).

Marka sadakati, en basit ifadesiyle alışveriş yaptığınız mağazada aradığınız markayı bulamadığınızda gidip başka mağazadan almanızdır. Hep aynı markayı almanız, filmleri hep aynı sinemada izlemeniz, çoğunlukla aynı kafeye gitmeniz marka sadakatine örnek olarak verilebilir. Ayrıca sadakat duyulan bu markaların fiyatları da fazla önemsenmez (Uslu, vd. 2006)

Bir markanın kendisine sadık bir tüketici kitlesi oluşturması her zaman kolay olmamaktadır. Ama yine de harcanması gereken en önemli çaba, sadık bir tüketici kitlesi yaratmaktır. Dünyada pek az marka, belki de neredeyse yok denecek kadar az marka sadakati çabası göstererek kendilerine sadık bir kitle yaratmışlardır. Bu da genelde ortaya koydukları imaj ile sağlanmıştır. Tüketicilerin marka seçimi, markanın imajına ve değerine dayanan bir karardır (Tepeci, 1999: 223-225).

Marka sadakatinin en önemli ölçütü, tüketicinin rakiplere göre ucuz ya da pahalı değerlendirmelerine başvurmadan, markayı satın almaya devam etmesi olarak tanımlanabilir (Taylor vd. 2004: 4-5). Günümüzde işletmelerin en büyük amacı; hareketli pazar koşullarında fiyat bazlı rekabette kendi markalarına bağlı, sadık

tüketiciler, müşteriler yaratmaktır. Marka sadakati, markanın günümüzde kazandığı değerin en önemli nedenleri arasındadır.

Türkiye'de olduğu gibi dünyanın pek çok yerinde de Coca-Cola marka sadakati güçlü olan bir markadır. Dünya nüfusunun %94'ü Coca-Cola"nın varlığından haberdardır. Ürün, dünyada sudan sonra en fazla tüketilen içecektir. Bir saniyede tüketilen Coca-Cola miktarı yaklaşık 8.000 şişedir. Rakipleri tarafından yapılan, marka imajını olumsuz etkileyebilecek iletişim faaliyetlerinin hiçbiri Coca-Cola"nın sadık müşterilerini etkilememiştir. Gazlı içecek sektöründe daha önceden bulunan ya da pazara yeni girecek olan rakiplerin hepsi, kendisini Coca-Cola"ya göre konumlandırmakta, iletişim faaliyetlerini ve diğer tüm stratejilerini Coca-Cola"yı göz önünde bulundurarak oluşturmaktadır (Kırdar, 2003: 131).

3.3.6.Marka Kültürü

Marka kültürü bir kuruluşun yöneticisi ve çalışanıyla kuruluşun kendi içindeki değerleri markanın dış değerleriyle dengeleme sürecindeki tüm davranışlarının bir sentezidir. Bir ülkede markalaşmanın olabilmesi için makro anlamda o ülkenin sosyal, ekonomik, kültürel altyapısının markalaşmaya uygun olması gerekir. Markalaşma önemli finansman ihtiyaç, makine, insan ve know-how gibi altyapılara ihtiyaç göstermekte, ölçek büyüklüğü gerektirmektedir (Smith ve Park, 1992: 298).

Markalaşma kültürü, işletmenin bütün stratejilerinin ürüne odaklanması sonucu oluşur. Bu anlamda markalaşma kültürü, markalaşma stratejilerinin toplamından ibarettir. Kalite, yönetim, pazarlama, finans, müşteri ilişkileri stratejileri bir bütün olarak markayı yaratır (http://kobitek.com/markalasma-kulturu). Marka kültürünün oluşturulması ve iletişimi oldukça zordur. Bu tür işletmelerin pazarlama, kaynak, mal temini, üretim ve finans gibi boyutların tümünü bir bütünlük içinde görebilmesi gerekir. Müşteri, çalışan, iş akışı ve finans hep birlikte işletmenin büyük hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceği konusunda önem arz eden dört öğedir. Marka kültürünü doruğa ulaştıracak koşulların yerli yerine oturtulduğu ortam burasıdır (O'Neill ve Xiao 2006: 213-217).

Tüm çalışan ve ortakların inançlar, davranışlar ve belirli bir markaya ait karakteristik yolların özet toplamına yönlendirildiği süreç olarak tanımlanan marka kültürü oluşturma sürecinin adımları şunlardır (Knapp, 2000: 115-116):

- Marka prensiplerini yaratmak
- Marka denkliği hedeflerini yapılandırmak
- Bir marka iletişim planının ana hatlarını belirlemek
- Bir kültür oluşturma planını tamamlamak

3.3.7.Marka Denkliği

Marka denkliği, üç noktada açıklanabilir. Bunlardan ilki, markanın parasal değeridir. Bu boyut, markanın finansal bir varlık olarak değerini açıklar. İkincisi, marka gücü olarak tanımlanır. Bu, markanın kendisine sadık tüketicilerinin varlığını vurgular. Marka sadakati olarak da adlandırılabilir. Üçüncüsü ise, marka tanımlamasıdır. Bu kavram, geleneksel olarak marka imajını karşılar (Uztuğ, 2003: 46).

Knapp'a göre marka denkliği; markanın göreceli ürün ve hizmet kalitesi dahil olmak üzere algılanış biçimi, finansal performansı, müşteri sadakati, memnuniyet ve markaya duyulan tam bir saygının toplamıdır. Her şey tüketici, müşteri, çalışanlar ve hissedarların bir marka için hissettikleri ile ilgilidir (Knapp, 2000: 3).

Marka denkliğinin; firma başarısı, müşteri tatmin düzeyinin artırılması ve buna paralel olarak satışlar dolayısıyla firmanın performansı üzerinde çok önemli etkileri bulunmaktadır. Marka denkliğini başarıyla uygulayabilen firmalar, bu kavramı oturtamamış rakiplerine oranla nispeten daha yüksek fiyat isteminde bulunabilmektedirler. Güçlü bir marka ismi, algılanan risk değerini azaltarak kararlarından emin olmayan tüketicileri rahatlatmaya yardımcı olmakta ve tüketicilerin üründen haberdar olma düzeyini de artırmaktadır. Marka denkliği, ürünlerin tüketiciler tarafından kaliteli olarak algılanmasına sebep olmakta ve piyasaya yeni giren ürün ve rakipler karşısında güçlü bir savunma sağlamaktadır (Karacan, 2006:22).

Genel anlamda marka denkliği araştırmaları finansal ve tüketici perspektifleri açısından farklılaşmaktadır. Finansal perspektif, bilançoda yer alan bir varlık olarak

markanın değerinin finansal açıdan tahmini konusuna odaklanırken; tüketici açısından marka denkliği, daha çok tüketicinin karar verme süreci ile ilgilenmekte ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırmak amacıyla marka değerinin kaynaklarının tanımlanmasını içermektedir. Müşteriler ve markalar arasındaki ilişkiyi açıklama çabası, pazarlama literatüründe marka denkliği kavramının oluşmasına neden olmuştur. Marka denkliği kavramı, hem finans hem de pazarlama literatüründe yer almış ve marka yönetimine verilen önemin uzun soluklu olması gerektiğinin önemini vurgulamıştır (Karacan, 2006: 23).

3.3.8.Marka Konumlandırma

Başarılı bir marka yaratmanın ön koşulu, markanın rakiplerinden farklılaşmasıdır. Bu nedenle, marka konumlandırma marka farkındalığının sağlanması ile birlikte, markanın tüketicilerde hangi kişilik ve kimlik ögeleri ile hatırlanacağını belirler (Uztuğ, 2003:71).

Konumlandırma; markanın hangi kesimler tarafından nasıl algılamasının istendiğine verilen cevaptır. Muhakkak ki etkili bir konumlandırma için ürünün fiziksel ve duygusal özelliklerinden yola çıkılmalıdır. Ürünü taşıyamayacak bir konumlandırma peşinde koşulmamalıdır. Konumlandırma, pazardaki boşluklara ve firmanın rakiplerden farklı olan yönlerine göre belirlenmelidir (O'Neill ve Matilla, 2010: 28).

Konumlandırma pazarlama iletişiminin yol haritası gibidir. Pazarlama iletişiminde konumlandırma çalışmaları ürün ya da hizmetin hedef kitlesinin tespitinin hemen ardından oluşturulması gereken bir süreç olmaktadır. Konumlandırma çalışmaları ürün ya da hizmetin kimlere nasıl ve ne gibi şartlarda sunulacağına kadar bir sürecin planlanmasında yaşamsal önem taşımaktadır (Karaçor, 2009: 26).

Marka kimliği ve ürün ne kadar başarılı olursa olsun, doğru konumlandırılamıyorsa marka değerine ulaşılamaz ve markalaşma başarısız olur. Bunun için farklı, çarpıcı ve yaratıcı bir konumlandırma gereklidir(Murphy vd. 2007: 46). Bir diğer konumlama, müşteriye sağlanacak yarar üzerine kuruludur. Marka bir avantaj sağlamıyorsa ve konumlamasını da bunun üzerine yürütmüyorsa, tercih edilmesi için bir sebep de yoktur. Oysa marka tüketicinin ihtiyacı olan bir ürünü

sunuyorsa; tüketici o ürünün fiyatını sormadan doğrudan satın almaya yönelecektir (O'Neill ve Matilla, 2010: 32).

3.4. İşletmelerin Markalaşamama Nedenleri

İşletmelerin markalaşma faaliyetleri söz konusu işletmelerin gelecekleri açısından önem arz etmektedir. Tüm işletmelerin markalaşma konusunda istekleri olabilir. Ancak tüm işletmeler kendilerini temsil eden ve beraber anıldıkları bir marka oluşturamazlar. Bazı işletmeler markalaşma faaliyetlerine kuruluşları itibariyle başlarlar ve iyi bir başlangıç ile markalarını oluştururlar. Bazı işletmeler ise işletmenin kuruluşu esnasında markalaşma ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirmez veya markalaşmaya gereken önemi vermezler. Bir takım işletmeler ise markalaşma faaliyetleri açısından iyi bir başlangıç yaparak iyi bir konuma ulaşırlar. Ancak bu konumlarını koruyamazlar. Bunun nedenleri olarak, markaya yeterince odaklanmama, disiplin ve marka stratejilerinin eksikliği, marka vaatlerini yerine getirememe, tutarlı olunamaması gösterilebilir.

Markalaşma işletmelerin kuruluşu ile birlikte ciddiye alınarak gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri kapsamaktadır. Markalaşma faaliyetleri kuruluş aşamasında başlayıp işletmenin faaliyeti süresince devam etmesi gereken bir olgudur. İşletmelerin markalaşma çabalarına rağmen markalaşamamalarının ve markalaşsalarda markalarını koruyamamalarının nedenleri olarak aşağıdaki etkenler gösterileribilir (Chiaravalle ve Schenck, 2013: 333-340);

Zayıf bir kimlik ile markalaşma faaliyetlerine başlama; işletmeler kuruluşlarında veya markalaşma süreci başlattıklarında, zayıf isimler ve logolar belirleyebilirler. Bu markalaşma sürecinde önemli bir hata olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler büyüdüklerinde ve yeni pazarlara yeni ürünlerle girmek istediklerinde başlangıçta yapmış oldukları bu hatadan ötürü markalaşma faaliyetlerinde başarısız olmaktadırlar. Bu durum işletmelerin markalaşamamalarında önemli bir unsurdur.

Markalaşmanın önemli unsurlarından olan teklik kuralını göz ardı etme; işletmelerin markalaşma sürecinde yapmış oldukları ve markalaşamamalarına neden olan diğer önemli bir hata ise var olan kaynakları (finansal ve insan kaynakları vb.)

işletme bünyesindeki farklı markalara bölmesidir. İşletmenin mevcut kaynaklarını tek bir marka için kullanmak gerekirken, farklı markalar oluşturulması markalaşma önünde önemli bir engeldir.

Diğer markalardan farklı olmama; günümüzde birbirleriyle aynı alanda faaliyet gösteren birçok işletme bulunmaktadır. Dolayısıyla rekabet yüksektir. Bu işletmelerin oluşturmuş oldukları markaların birbirlerinden hangi özelliklerle ayrıldıkları önemlidir. Markaların öne çıkması ve diğerlerinden ayrılması önemli bir markalaşma unsurudur. İşletmelerin mevcut markalarının diğer markalardan farklı şeyler vaad ediyor olması markalaşma açısından önemlidir. Farklılık gösteremeyen markalar işletmelerin markalaşamamalarına neden olmaktadır.

Markanın başlangıçtaki tanıtımını başarılı bir şekilde gerçekleştirememe; işletmelerin marka oluşturma sürecinde başlangıçtaki tanıtımı iyi yapamamaları markalaşamama nedenleri arasında önemli bir yere sahiptir.

Markayı koruyamama ve savunamama; işletmelerin markalarını ihlallerden, taklitlerden ve yanlış kullanımlardan korumaları gerekir. Aksi takdirde işletmenin sahip olduğu markanın değeri olumsuz etkilenir. Bu durum ise işletmenin markalaşması önünde önemli bir engel olarak karşımıza çıkar.

Marka tutarlılığın değerinin göz ardı edilmesi; işletmeler markalaşma sürecinde belirlerdikleri markaya ilişkin görsellerden ve mesajlardan sıkılabilirler. Bu nedenle logoda, sloganlarda, mesajlarda değişikliklere giderler. Ancak bu değişiklikler markanın tüketici zihninde edinmiş olduğu yeri sarsmamalıdır. Yapılan değişiklikler markanın mevcut görsellerini tamamen yok etmemelidir. Aksi takdirde markanın tutarlılığı zara görür ve markalaşma sürecinde olumsuz bir etki oluşur.

Markayı çok fazla uzatma isteği; işletmenin oluşturmuş olduğu markanın, markanın vaad ettikleri ve mesajı ile çelişen ürünlere uzatılması marklaşma sürecinde işletmelerin karşılaştıkları önemli bir engeldir. Bu durum markalaşamamaya sebep olan bir etkendir.

3.5. İşletmelere Rekabet Gücü Kazandıran Marka Stratejileri

Kıyasıya rekabetin hüküm sürdüğü günümüz koşullarında çeşitli sektörler kendileri için önemli sayılabilecek değişik stratejiler uygulamaktadır. Uygulanan bu stratejilerin içinde belki de en önemlisi marka stratejileridir. Bir işletmeye rekabette üstünlük sağlayacak başarılı bir marka yönetimi ancak rasyonel kararların alındığı etkin marka stratejileriyle gerçekleşebilir (Murphy vd. 2007: 46).

İşletmelere rekabet gücü kazandıran marka stratejilerini beş başlık altında toplayabiliriz:

3.5.1.Hat Yayma

Hat yayma, bir işletmenin aynı marka adı altında ürün kategorisine yeni formlar, renkler, içerikler ve değişik ambalajlar ile yeni özellikler eklemesidir. Pınar'ın light süt ürünleri, Alo'nun beyazlatıcılı deterjanları gibi. Hat yayma sürecinin sağlıklı işlemesi için markanın özünün hala uygulanabilir olması, markanın özelliklerinin diğer ürünlere transfer edilebilir olması, değişkenlerin beraber tanıtılıp dağıtılabilmesi önem kazanmaktadır (Erdem, 2000:58).

Hat yayma, bir çok firma için iyi bir marka stratejisi olmakla birlikte, tedbir alınmadan oluşturulan fakir yada kısır marka yayma, marka değerini aşındırabilir ve markanın değeri giderek tükenebilir. Nitekim Marlboro, Marlboro Lights, Marlboro Medium ve Marlboro Menthol gibi yaklaşık bir düzine çeşidiyle sigara pazarının sadece %30'una sahip olabilmiştir (Martinez vd. 2008: 115-117).

3.5.2.Marka Genişletme

Bu stratejide mevcut bir marka adı, yeni bir ürün kategorisi için kullanılır. Sony'nin mobil telefonları ya da Persil'in bulaşık makinesi deterjanları buna örnek gösterilebilir. Bir işletmenin bu stratejiyi uygulamasının bazı avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Öncelikle marka genişleme stratejisi, işletmenin yeni ürün tanıtım sürecinde zaman ve para kaybını önler, çünkü mevcut marka zaten bilinmektedir ve belirgin bir güven seviyesini ifade etmektedir. Yeni ürün başarılı olursa, bu durum markayı güçlendirebilir ve böylelikle ürünün daha çok marka değeri olmasını sağlayabilir. Bunun yanı sıra bu strateji, marka bilgisini ve gücünü hafifletme

riski taşımaktadır. Eğer tüketici markanın belirgin bir ürünü -örneğin çamaşır deterjanını çağrıştırdığını düşünüyorsa ve birdenbire bu çağrışım bir giyim veya yazım enstrümanına genişletilirse, asıl ürünün yani çamaşır deterjanının satışları bundan zarar görebilir. Bu yüzden marka genişleme stratejisi, mevcut marka ve ürünle uyum sağlamalıdır (Duncan, 2002:53-55). Ayrıca yeni ürün herhangi bir sebepten ötürü başarısız olursa, bu durum markanın orijinal ürünlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Dolayısıyla işletmeler marka genişleme stratejisini uygularken tüm bu hususları göz ardı etmemelidirler.

3.5.3.Çoklu Markalama

Çoklu markalamada bir ürün kategorisinde iki ya da daha fazla marka, tek bir markadan daha güçlü ve çarpıcı olması düşüncesiyle birleştirilmektedir. Bu strateji, her bir marka farklı bir pazar bölümü için tahsis edildiğinde faydalı bir stratejidir. Bunun avantajı, her markanın her pazar bölümü için tek olması ve bir ürünün başarısızlığının ürün hattındaki diğer ürünleri etkileme riskinin olmamasıdır. Bununla birlikte çoklu markalamayı kullanan bazı büyük firmalar, bu stratejiyi uygulamanın maliyetinin ve karmaşıklığının, bu işin getirilerinden daha fazla olabileceğini düşünmektedirler. Örneğin Unilever bugün 1600 markasından 400'ünü ürün çıkarımı ve diğer firmalara satış yoluyla sisteminden çıkarmaktadır (Martinez vd. 2008: 115-117).

3.5.4.Yeni Markalar

Çoklu markalama stratejisini kullanan firmalar, yeni bir ürünü mevcut veya yeni bir pazarda farklılaştırmak için yeni bir marka yaratma yoluna gitmektedirler. Yeni markalar kullanma stratejisi, mevcut bir ürün kategorisinde yeni ürünün üretilmesi şeklinde olabileceği gibi, yeni bir ürün kategorisinde de uygulanabilir. Örneğin otomobil üreten bir işletmede halihazırda lüks otomobiller kategorisi yoksa, bu kategoriye mevcut ürün markalarının taşıyacağı imajdansa, yeni bir marka kullanarak imaj oluşturma yoluna gidilebilir (Erdem, 2000: 61).

3.5.5.Birlikte Markalaşma

Birlikte markalamada iki veya daha fazla marka ismi kullanılır, fakat isimler ayrı işletmelere ait olmaktadır. Bu stratejinin arkasındaki düşünce, müşteriye her iki

markadan kaynaklanan değeri sunmaktır. Her bir marka, bir diğerinin marka tercihini veya satın alma eğilimini güçlendireceği düşüncesindedir. Markalar, adeta birbirlerinin sponsoru konumundadır (Cop ve Bekmezci, 2005: 73).

Özellikle kredi kartı işletmeleri, diğer büyük organizasyonlarla birlikte markalama yoluna gitmektedirler. Örneğin Citibank; Amerika Havayolları ve Ford işletmeleriyle birlikte Mastercard'ı ve Visa'yı birlikte markalamayı tercih etmiştir. Bu strateji firmalara, yeni ürün kategorilerine girmelerine ve bu ürün kategorilerinde zaten mevcut olan bir marka isminden yararlanmalarına imkan vermek suretiyle fayda sağlamaktadır (Martinez vd. 2008: 115-117).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE MARKALAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ

Çalışmanın ilk üç bölümü araştırma için gerekli olan kavramsal çerçevenin oluşmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Yapılan literatür incelemesi sonucu araştırmanın nasıl kurgulanacağına karar verilmiştir. Dördüncü bölümde ise kurumsallaşma düzeyinin, rekabet üstünlüğü ve markalaşma üzerine etkisini belirlemeye yönelik araştırmanın metodolojisi açıklanmaktadır. Bu bölümde, ilk olarak araştırmanın temel sorusu ve alt soruları, araştırma sorusunun temel kavramları, araştırma sorusunun dayandığı kuramlar ve araştırma sorusunun temel savı açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra araştırmanın amacı, evren ve örneklemi, örnekleme yöntemi, araştırmanın modeli, veri toplama araçları ve veri analiz teknikleri ve kullanılan istatistiksel analizler ile araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere ve araştırma sürecinin özetlenmesine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi ve yorumlanması sonrasında elde edilen çıktılara yer verilecektir. Bu çıktılar doğrultusunda yapılacak olan önerilerde yine bu bölümde yer alacaktır

4.1. Araştırmanın Temel Sorusu ve Alt Soruları

Araştırma sorusunun belirlenmesinde izlenen yaklaşım şu şekilde özetlenebilir. Dünya'da ve Türkiye'de işletmelerin ömürlerinin giderek kısaldığı görülmektedir. Nitekim Capital dergisinin araştırmasına göre ülkelere göre ortalama işletme ömürleri; Almanya'da 18 yıl, Fransa'da 9 yıl, İngiltere'de ise 4 yıla gerilemiştir (http://www.capital.com.tr). Yapılan son değerlendirmede ise Türkiye'de işletmelerin ortalama ömürlerinin 12 yıl olduğu belirlenmiştir (www.atonet.org.tr). Ancak işletmelerin ömürleri Türkiye'de de giderek azalmaktadır. Şöyle ki Türkiye'de işletmelerin %80'i 5. yılına %96'sı ise 10. yılına ulaşamamaktadır (http://www.capital.com.tr). Diğer taraftan Türkiye'de işletme kurma oranı giderek

yükselmektedir Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği verilerine göre 2016 şubat ayında 6.364 işletme kurulmuştur. Ancak yine aynı dönemde 867 işletme ise kapanmıştır (http://www.tobb.org.tr). Sivas ilinde ise Organize Sanayi Bölgesi yönetiminin hazırlamış olduğu işletme rehberinde bulunan verilere göre 17 işletme üretimine ara vermiştir (http://www.sivasosb.org.tr/). Görüldüğü üzere işletmeler sürekliliklerini sağlama konusunda önemli bir problemle karşı karşıya kalmaktadırlar. Araştırmanın problemi bu noktada önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü araştırmanın literatür kısmında yer verildiği üzere kurumsallaşma işletmelerin sürekliliğini sağlama açısından önemli bir yere sahiptir. Yine literatür kısmında yer alan varsayımlara göre kurumsallaşma rekabet üstünlüğü ve markalaşma alanında olumlu bir etkiye sahiptir. Araştırmanın problemi Sivas'ta ki sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin ortaya konulması ve kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için önemli bir yere sahip olan rekabet üstünlüğü ve markalaşama üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesi ile ilgidir. Araştırma problemi konuya ilişkin literatür taraması temel alınarak sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın problem alanının yukarıda belirtildiği şekilde sınırlandırılmış olması sonucunda problemi ifade eden araştırma sorusu ve alt soruları aşağıda belirlenmiştir.

Araştırmanın temel sorusu " Kurumsallaşma düzeyinin rekabet üstünlüğü sağlamada ve markalaşma alanında etkisi nedir" olarak ifade edilebilir.

Araştırma sorusu kapsamında aşağıdaki alt sorulara yanıt aranmaktadır.

- Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi hangi seviyededir?
- Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin rekabet üstünlüğü sağlamaya etkisi var mıdır?
- Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin markalaşma olgusu üzerine etkisi var mıdır?

Araştırma sorusu ve alt soruları belirlenen problem alanının sınırlandırılması ve tanımlanması şeklinde ortaya konulmuştur. Araştırma sorusu kapsamında problemi etkileyen değişkenler ve aralarında tahmin edilen ilişkiler araştırmanın modeli kısmında ele alınmıştır.

4.2 Araştırma Sorusunun Temel Kavramları Arasındaki İlişki

Araştırmanın Kurumsallaşma, rekabet üstünlüğü ve Markalaşma olmak üzere üç temel kavramı bulunmaktadır. Bu kavramlara çalışmanın ilk üç bölümünde detaylı olarak yer verilmiştir. Bu kısımda söz konusu temel kavramlar ile ilgili özet bilgilere ve daha önce bu kavramlar ile ilgili yapılmış olan çalışmalara yer verilecektir.

4.2.1. Kurumsallaşma ve Rekabet Üstünlüğü

Kurumsallaşmanın; işletme eylemleri, yapıları ve performansı üzerinde oldukça fazla etkileri bulunmaktadır. Biçimselleşme ile koordinasyon artmakta, kontrol sistemleri etkin olarak kullanılmakta ve bunun sonucunda ise çatışmalar azalmakta ve performans artmaktadır. Profesyoneller, belirsizliklerle ve daha önce görülmemiş problemlerle baş edebilmektedirler. Profesyonellere otonomi verilerek alanlarında karar vermeleri sağlanmaktadır (Apaydın, 2008: 139). Bu da işletmelerin performansını artıran bir etki yaratmaktadır. Profesyoneller belirli alanlarda uzmandırlar ve bu uzmanlıkları, işletmelerin değişen çevreye uyum sağlamalarına imkan tanımaktadır. Kurumsallaşan işletmeler güçlü kültür oluşturmaktadırlar. Güçlü kültür işletme hedeflerini destekleyerek performansı artırmaktadır. İşletme kültüründeki paylaşılan değerler, işletmelerin stratejileri başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamakta ve performansı artırmaktadır. Saydamlık işletmelerde bilginin kaydedilmesini ve yayılmasını sağladığından performansı olumlu etkilemektedir. Sosyal sorumluluk geliştiren işletmeler müşterilerin değerlerini dikkate alarak eylemler geliştirmektedirler. Bu da müşterilerin işletmeyle daha çok iş yapmasını sağlamaktadır. Sosyal sorumluluk gösterme, kısa vadede maliyetleri artırmakla birlikte, orta ve uzun vadede olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır (Apaydın, 2008: 139). Stratejilerle tutarlı olan davranışlar, işletmelerin etkin olmasını sağlayarak performansı artırmaktadır. Strateji ve eylemlerdeki tutarlılık, maliyetlerin azalmasını sağlayarak da işletme performansını artırmaktadır.

Kurumsallaşmanın, finansal yönden rekabet gücü ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Nitekim Baraz (2006:125), kurumsallaşmanın yabancı ortak ve ucuz fon bulmayı kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Demirkan (2008) tarafından yapılan bir başka araştırmada, Türkiye'deki diş kliniklerinin kurumsallaşma düzeyinin

finansal yapılarına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, kurumsallaşma düzeyleri yetersiz olan özel diş kliniklerinin finansal sorunlarının bulunduğu, öte yandan kurumsallaşmış yapıların bunlara göre daha az finansal sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, diş kliniklerinin gelecekte finansal sorun yaşamamaları ve rekabet güçlerini artırabilmeleri için kurumsallaşma düzeylerini arttırmaları gerektiği ifade edilmiştir.

Örgütsel yapıların ve işletme uygulamalarının gelişmesi geri besleme ve çevresel şartların yeniden şekillendirilmesi ile başlar. Söz konusu uyumun düzeyi işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır (Bilgin, 2007:28). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyerek, işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır. İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004: 45).

Kurumsallaşma, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematiğe ve kurallar dizisine bağlanması işletme kültürünün doğmasını ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Kurumsallaşmanın en temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez (Yazıcıoğlu, 2008: 43). Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi getirdiği için sürekli gelişme söz konusudur

Kurumsallaşmasını tamamlayamayan işletmeler aile işletmesi olsun ya da olmasın işletme süreçlerinin etkinliği açısından eksik ve yetersiz bir görünüm sergilemektedirler. Bu durum ise işletmelerin etkinliğini ve rekabet gücünün belirleyen bir faktör olarak dikkat çekmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 506).

Kurumsallaşma düzeyi artıkça firmanın rekabet gücünün de arttığını ortaya koyan çalışmalar var iken, bunun tersini iddia eden çalışmalar da bulunmaktadır. Fakat bunlar, kurumsallaşmanın sadece birkaç unsuru düzeyindedir. Örneğin bazı çalışmalar, firmaların rekabet güçlerinin, kurumsal çevreden gelen kısıtlamalar (değişen sosyal normlar, alışkanlıklar ve gelenekler) tarafından sınırlanabileceğini ifade etmişlerdir. Birkaç çalışmada da, aşırı biçimselleşen kurumsal firmaların rekabet güçlerinin olumsuz etkilenebileceği ifade edilmiştir(Tavşancı, 2009: 45). Fakat görüleceği üzere bu çalışmalar, sadece birkaç kurumsallaşma unsuruna sıkışıp kalmıştır. Dolayısıyla bu bulguları, kurumsallaşmanın geneline yaymak çok zordur. Çünkü sınırlı sayıdaki bulgularla, kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücünü olumsuz etkilediğine yönelik net bir yorum yapılamaz.

Kurumsallaşma ve rekabet üstünlüğü ilişkisi üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak net olarak kurumsallaşma ve rekabet üstünlüğünü ele alan bir araştırmaya literatür taraması esnasında rastlanmamıştır. Ancak Tavşancı (2009) yapmış olduğu çalışmada kurumsallaşmanın rekabet gücüne etkisini ele almıştır. Söz konusu bu çalışmada kurumsallaşma boyutları bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Rekabet gücü ise bağımlı değişken olarak çalışmada yer almıştır. Çalışmada kullanılan ölçekte, kurumsallaşma boyutlarına ilişkin 54 ifade bulunurken, rekabet gücünü belirlemeye yönelik 13 ifade yer almıştır. Literatürde Kurumsallaşma ve rekabet kavramını direkt olarak ele alan tek çalışma olarak bu çalışma belirlenmiştir. Direkt ve dolaylı olarak kurumsallaşma ve rekabet kavramlarını ele alan çalışmalara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 4. Kurumsallaşma ve Rekabet İlişkisi Üzerine Çalışmalar

Yazarlar ve Yıl	Çalışmanın Adı	Sonuç
Powell ve DiMaggio , 1991	The New Institutionalism In Organizational Analysis	Kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirmiş olan işletmelerin varlıklarını uzun süre devam ettirecekleri sonucuna ulaşmışlardır.
Karpuzoğlu, 1999	Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini	Kurumsallaşmanın işletmelerin uzun süre varlıklarını devam ettirmede

	Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.	olumlu bir etkiye sahiptir sonucuna ulaşmıştır.
Zucker, 1991	The Role Of Institutionalization In Culturel Persistence.	İşletmelerin uzun süre varlıklarını devam ettirebilmeleri için kurumsallaşma faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerektiğini belirtmiştir.
Apaydın, 2007	Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri.	Kurumsallaşmanın örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve dolayısıyla rekabeti olumlu etkilediğini belirtmiştir.
Baraz, 2006	Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri	Kurumsallaşmanın fon sağlamada kolaylık sağladığını ve bunun rekabet avantajı olarak işletmeye yansıdığını belirtmiştir.
Tavşancı, 2009	Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma	Kurumsallaşma düzeyi arttıkça, rekabet gücünün de arttığını belirtmiştir.
Cevher, 2015	Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm müdür? Yoksa Yok Olma Nedeni midir?	Bu çalışmada, büyük bir çoğunluğu aile işletmesi niteliğinde olan küçük işletmelerin kurumsallaşma faaliyetleri eksenindeki mevcut durumları değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı kurumsallaşma sürecinde küçük işletmelerin olumlu ya da olumsuz yöndeki değişimlerini incelemektir.
Türk ve Yıldız, 2015	İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği	Çalışma sonucunda, firmalardaki büyümenin başlangıç aşamasında, kurumsal değerler önemliyken, büyüme süreciyle birlikte standartlar, süreçlerin planlanması, profesyonel çalışma ekibi ve değişik faktörlerin farklı seviyelerde önem taşıdığı sonucuna varılmıştır.

4.2.2. Kurumsallaşma ve Markalaşma

Kurumsallaşma düzeyi ve markalaşma arasındaki ilişki incelendiğinde, kurumsallaşmış işletmelerin profesyonelleştiği görülmektedir. Profesyonelleşme, işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Profesyonel yönetime geçiş, gelişen işletmelerde işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasına, bozulmasına ve hatta ailenin dağılmasına yol açabilir. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi için "iyi olan nedir?" üzerine yoğunlaşır ve aile politikalarını görmezden gelebilir. Kurumsallaşmış işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin değer yargılarından, sistemlerinden ve prensiplerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir. Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirlenmesi; yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsallaşmış işletmelerde iş tanımları ve analizleri tam olarak yerine getirilir (Karavardar, 2011: 161-162). Profesyonelleşen işletmelerde pazarlama ve halkla ilişkiler bölümleri kurulacaktır. Pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetleri profesyonellerce yürütülecektir. Böylelikle işletmelerin markalaşma düzeyleri artacaktır.

Biçimselleşme; işletmelerdeki yapıların, eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Biçimselleşme, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının oluşturulmasıdır. Aynı zamanda yönetimsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir. Biçimsel yapı işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetimsel ilişki setini içermektedir. Bu açıdan biçimsel yapı kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır. Biçimselleşme; eylemlerin ve ilişkilerin hangi oranda kurallar, prosedürler ve kontratlarla yapıldığı; iş tanımları, iş dizaynı, kurallar ve prosedürlerin bulunmasıdır. Biçimselleşen yapıların daha uzun süreli yaşamlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bu da işletmenin dengede kalmasıyla ve çevreye iyi uyum sağlamasıyla açıklanabilir. İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli yeri olan biçimselleşme, işletme eylemlerinin bireysel

inisiyatiften çıkartılarak belirlenen kurallara bağlanmasıdır. Bu sayede de çalışanların neyin nasıl yapılacağını bilmeleri sağlanır ve işletmeye istikrar kazandırılır (Apaydın, 2008: 123). Böylelikle işletmenin markalaşma konusunda tutarlılığı sağlanmış olur ve markalaşma konusundaki politikalar kesintiye uğramadan devam eder.

Şirket anayasası ve markalaşma arasında önemli bir ilişki olduğu söylenebilir. Çünkü şirket anayasası bir şirkette tüm yöneticilerin uyması beklenen kuralları ortaya koymaktadır. Böylelikle bir firmanın keyfi yöntemlerle yönetilmesinin önü alınmış olacak ve daha sonraki nesillere da aynı şekilde aktarımını mümkün kılacaktır. .Firmaları güçlü kılan şey sarsılmaz ilkeleridir. Firmaları kuşaktan kuşağa taşıyan şeylerin başında bu ilke ve değerler gelmektedir. Zira sizi ayakta tutan değerleriniz yoksa güçlü bir fırtınada yolunuzu şaşırmanız içten bile değildir. Firmaları da müşterilerin gözünde önemli kılan şey en zorlu şartlarda dahi bulunduğu müşteri merkezli zemini terk etmemesi ve ayrıca bunu destekler bir şekilde güçlü bir manifesto ortaya koymasıdır. Üstelik bunu yaparken işletmenin varlık amacı olan kurucu değerlerinden de taviz verilmemesidir. Söz konusu değer ve ilkeler müşteriler, çalışanlar, ortaklar ve ailenin gelecek nesil ortakları, kısaca tüm paydaşları bir arada tutan bir çimento etkisine sahiptir. Bu değerlerin etkisi kurucu aileyi ve ailenin içinde bulunduğu toplumun değerlerini yansıttığı ölçüde artmaktadır. Böylelikle işletmelerde markalaşma faaliyetleri daha rahat yürütülebilmektedir (Zaim vd. 2012: 15-16).

İşletmelerin markalaşabilmesi için kurumsallaşma unsurlarından olan kültürel güç önemli bir yer teşkil etmektedir. Kültürel güç işletme kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletmede yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, işletme çalışanlarınca kabullenilme düzeyi arttıkça ve bütün üyelerce paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Kültür örgütsel manayı ve davranışlarla ilgili kuralları çalışanlara aktaran paylaşılan değerler ve inanışlardır. Kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. İşletme kültürü bireylerin işletme ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar. İşletme kültürünün temelini değerler oluşturmaktadır. İşletme kültürünün bir parçası da temel etik varsayımlardır. Bunlar neyin doğru, uygun ve adil olduğunu belirler. İnanışlar geniş olarak kabul edildiğinde kültürel güç artmaktadır. (Apaydın, 2008: 123). Kültürel gücün yüksek olduğu işletmelerde biçimsel kontrol sistemlerini kültürel kontrol desteklemektedir.

Özellikle biçimsel kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Yukarıda belirtilen kültürel güç unsurunun getirmiş olduğu katkılar işletmelerin markalaşmaları açısından önemlidir.

İşletmelerin iyi bir marka oluşturabilmeleri açısından tutarlı davranmaları önemlidir. Tutarlılık; işletmelerin verdiği sözü tutması; misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum; aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilir. İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılık her bir parçanın arzulanan bütünlüğü yansıtması ve onunla uyumudur. Tutarlılık hedeflerle pazarlama eylemlerinin örtüşmesi olarak da tanımlanabilir. İşletmelerin istenilen performansı gösterebilmeleri pazarlama eylemlerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmasını gerektirmektedir. Tutarlılık araştırmalarında tutarlılığın olduğu içsel ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. İçsel tutarlılık işletme eylemleri ile hedeflerin uyumlu olması ve benzer şartlarda işletmenin benzer tepki vermesidir. Dışsal tutarlılık ise verdiği sözü tutmasıdır (Karavardar, 2011: 161-162). İşletmelerin tutarlı olması ve verdikleri sözleri tutmaları marka değeri ve markalaşma açısından büyük avantajlar sağlamaktadır.

İşletmelerin kurumsallaşma unsurlarından olan sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri marka değeri ve markalaşma açısından önemlidir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu; işletmelerin eylemelerini gerçekleştirirken toplum yararını da gözetmeleri ve yönetimin, işletme ve çalışanların eylemlerinin sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanabilir. İşletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi yönünde çevresel aktörlerden gelen baskılar bulunmaktadır ve işletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi, bu aktörlerin beklentilerine cevap vermelerini sağlamakta ve meşruluklarını artırmaktadır. Aynı zamanda sosyal sorumluluk gösteren işletmeler, olumsuz medya baskısından ve krizlerden korunmaktadırlar. Sosyal sorumluluk eylemleri gerçekleştiren işletmeler, tüketicilerde eylemlerinde toplum yararını güttükleri imajını oluşturarak güvenilir olduklarını ve ürünlerinin kaliteli olduğu düşüncesini oluşturmaktadırlar. Bu da tüketici davranışlarında olumlu etki yaratmaktadır (Karavardar, 2011: 161-162). Bu nedenle sosyal sorumluluk ekonomik

bir zorunluluk olarak görülmektedir. Sosyal sorumluluk ve markalaşma arasında önemli bir bağ olduğu söylenebilir.

Kurumsallaşma ve markalaşma kavramlarını birlikte alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Kurumsallaşma ve markalaşma kavramları üzerine yapılmış olan çalışmalara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 5. Kurumsallaşma ve Markalaşma İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Yazarlar ve Yıl	Çalışmanın Adı	Sonuç
Atılgan, 2011	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Markalaşma	Yapılan çalışmanın konusunu ihtiva eden hazır giyim sektöründeki aile şirketleri için yol ayrımında verilecek en doğru karar önce markalaşma adımları atarak pazar içerisindeki müşteri eğilimlerini tartmak, daha sonra ise kurumsallaşma çalışmaları ile markalaşmayı desteklemek olarak tespit edilmiştir.
Yarar, 2008	Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma	Yapılan bu çalışmada 2008 yılında sağlık sektörün markalaşma ve kurumsallaşma durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmada, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler bir örneklem ile yöneticilerine anket düzenlenmiştir. Yapılan anketle hastanelerin kurumsallaşma da ve markalaşmada hangi aşamada oldukları gözlenmiştir.
Logman, 2007	Logical Brand Management in a Dynamic Context Of Growth And Innovation	Kurumsallaşmanın markalaşma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi açısından önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiştir.
Uzun ve Erdil, 2003	Marka Yayma Stratejilerinde Ürün Benzerliğinin Tüketici Değerlendirmesindeki Etkisi ve Seçilen Markalarda Bir Uygulama.	Markalaşma ise şirketlerin ve ürettikleri ürün ve/veya hizmetin rakiplerine göre farklılık kazanmalarına ve dolayısıyla müşteriler tarafından algılanmalarını, tercih edilmelerini sağlamak için önemli bir diğer stratejik adımdır. Bu da yeni teknolojilerin entegrasyonunu, sürekli yenilik yapmayı gerektirir. Bu da ancak kurumsallaşarak olur. Bunu yapamayan işletmeler rekabet şansını kaybederek geride kalma veya yok olma riski ile karşı karşıya kalabilmektedir.

4.3. Araştırma Sorusunun Temel Savı

Bilimsel araştırmalarda sav bir araştırmanın temel kavramları arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Diğer bir ifade ile sav, araştırma kavramları arasındaki temel ilişkileri tanımlamaktadır (Bacharach, 1989: 500). Buna göre bu araştırmanın temel savı araştırmanın temel kavramları arasında öngörülen ilişkilenin tanımlanması şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın temel savı, kurumsallaşma düzeyinin rekabet üstünlüğü ve markalaşma ile ilişkisinden hareketle ile aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

"Sanayi işletmelerinin, kurumsallaşma düzeylerinin, söz konusu işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama ve markalaşma faaliyetleri üzerine etkisi vardır"

Yukarıda belirtilen sav kurumsallaşma düzeyi ile rekabet üstünlüğü sağlama ve markalaşma arasında bir ilişki olduğu temeline dayanmaktadır. Bu ilişki literatür kısmında yer verilen konuya ilişkin yapılmış çalışmalara ve belirtilen görüşler doğrultusunda kuramsal olarak ön görülmüştür. Literatür incelemesi sonucunda ortaya konulan bu ilişkinin hangi yönde olduğu ve hangi alt boyutların birbiri ile ilişkili oldukları araştırma sonucunda ortaya konulmaya çalışılacaktır.

4.4. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, iyi tanımlanmış bir problem ifadesinde saklı olmakla birlikte her türlü yanlış anlamayı önleyecek açıklıkta olmalıdır. Araştırmalarda amaçlar, genel amaçlar ve ikinci düzeyde işlevsel amaçlar olmak üzere iki düzeyde ifade edilebilmektedir (Karasar, 1999:67).

Bu çerçevede araştırma problemi, araştırmanın temel sorusu ve alt soruları dikkate alınarak araştırmanın genel ve alt amaçları belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın temel amacı, " Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, söz konusu işletmelerin rekabet üstünlüğü ve markalaşma faaliyetlerine etkisini ortaya koymaktır". Araştırmanın amacına ulaşabilmek amacıyla belirlenen hedefler (alt amaçlar) şu şekilde sıralanabilir:

- Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini ortaya koymak.

- Araştırma kapsamında ki işletmelerin, rekabet avantajına sahip olup olmadıklarını ortaya koymak.
- Söz konusu işletmelerin markalaşma faaliyetlerinde hangi düzeyde olduklarını belirlemek.

4.5. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi

Bilimsel araştırmaların amacı, sistemli, düzenli, sınıflandırılmış ve aralarında bağları kurulmuş bilimsel bilgilere ulaşmak ve bu nitelikteki bilgileri üretmektir. Dolayısıyla bilimsel araştırmanın sağlayacağı bilgiler gelişigüzel elde edilmiş bilgiler olmayıp, bilimin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan, sistematik bilgilerdir. Bir araştırmanın bilimsel olarak nitelendirilmesinin ön koşulu, araştırmanın amacına uygun olan yöntemin kullanılması ya da araştırma yöntemleri ilkeleri izlenerek bilgi üretilmesidir (Kılınç, 2003).

Bu araştırmada betimleyici ve değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik araştırma yaklaşımları kullanılmıştır.

Betimleyici araştırmalar, olgular hakkında sistemli ve düzenli bilgilere sahip olunmasını sağlayan ve olgular arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran araştırmalardır. Betimleyici araştırmalar bize o olgunun niçin öyle olduğunu, o ilişkinin niçin öyle kurulduğunu açıklamazlar, onun yerine olgularda neyin olduğunu, nelerin neler ile birlikte olduğunu bildirirler. Betimleyici araştırmaların sonuçları, yüzde tabloları, grafikler ile gösterilir ve değişkenler arasında ilişkilerin (korelasyonun) varlığı veya yokluğu saptanır (Arslanoğlu, 2012:4).

Değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik araştırma ise bir olguyu daha geniş ölçüde anlamak ya da tanımlanmış bir problemi belirginleştirmeye katkı sağlamak için yapılan araştırmalardır. Değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik araştırmalar, bir anlamda ön araştırma niteliği taşımaktadırlar. Aynı zamanda bir olgunun daha iyi anlaşılmasını ve problemin netleştirilmesini ve çalışılacak önemli değişkenleri tanımlamaya yönelik araştırmalardır. Değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik araştırmalar, pilot çalışmalar, anket uygulamaları, ikincil verilerin analizi, vaka analizleri ve odak gruplar olmak üzere birkaç şekilde yapılabilmektedirler (Gates ve McDanial, 2010:43).

Bu araştırmada betimleyici araştırma yaklaşımının tercih edilmesinin temel nedeni, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile rekabet üstünlüğü ve markalaşma arasındaki ilişkiyi ortaya koyan yeterli düzeyde araştırmanın yapılmamış olmasıdır. Bu araştırma yoluyla bu üç olgu arasındaki ilişkilerin betimlenmesine katkı sağlanacaktır. Değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik araştırma yaklaşımının kullanılma nedeni ise; araştırmanın amacına ulaşılabilmesi için araştırmanın temel kavramları ve alt kavramları çerçevesinde belirlenen değişkenlerin tanımlanmasıdır.

Nicel araştırmanın sahip olduğu özelliklerinden dolayı, bu çalışmanın amacını gerçekleştirmek için uygun araştırma metodu olduğu varsayıldığından bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel yöntemin kullanılmasının bir diğer nedeni ise araştırma konusunun kavramsal çerçevesinin oluşmuş olması ve kuramsal temellerinin tespit edilmiş olmasıdır.

4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Sivas ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği verilerine göre Sivas ilinde 238 adet sanayi işletmesi faaliyet göstermektedir. Araştırmanın evrenini söz konusu 238 işletme oluşturmaktadır (http://sanayi.tobb.org.tr).

Ancak bu araştırmada, araştırmanın evreni sayıca az ve evreni oluşturan bütün işletmelere ulaşmak mümkün olduğu için araştırmanın evreni örneklem olarak kabul edilmiştir.

4.7. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde araştırmaya katılan işletmeler ile ilgili demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Söz konusu bu ifadeler Apaydın (2007: 122) "İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır" ve Tavşancı (2009: 76) "Çalışanlarımız yeteneklerine göre terfi ettirilmektedir" tarafından hazırlanan ölçeklerden uyarlanmıştır. Üçüncü bölümde ise rekabet üstünlüğü belirleyicilerine yönelik ifadelere yer verilmiştir. Bu bölümdeki

ifadeler Soyer (2007: 176) “Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler” ve Apaydın (2007:123) “Günlük işlerimizde öğrenme önemli bir hedeftir” tarafından yapılmış olan çalışmalardan uyarlanmıştır. Son bölümde ise markalaşma düzeyi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu bölümdeki ifadeler Yarar (2008: 134) “Marka adının seçiminde ayırıcı ve özgün olmasına ne derece önem verilmiştir” tarafından kullanılmış olan ölçekten uyarlanmıştır.

Kurumsallaşma düzeyini belirlemek için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte kurumsallaşma düzeyine ilişkin ifadelere verilecek olan cevaplar 1’den 5’e kadar numaralandırılmıştır. İfadelere ilişkin cevaplar (Türk, 2007: 97; Tavşancı, 2009: 15-17);

1. Kurumsallaşmama
2. Ön kurumsallaşma
3. Yarı kurumsallaşma
4. Kurumsallaşma
5. Tam kurumsallaşma

olarak derecelendirilmiştir.

Rekabet üstünlüğü düzeyini ve markalaşma düzeyini belirlemek içinde yine 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. İlgili değişkenler içerisinde yer alan ifadelere verilecek cevaplar;

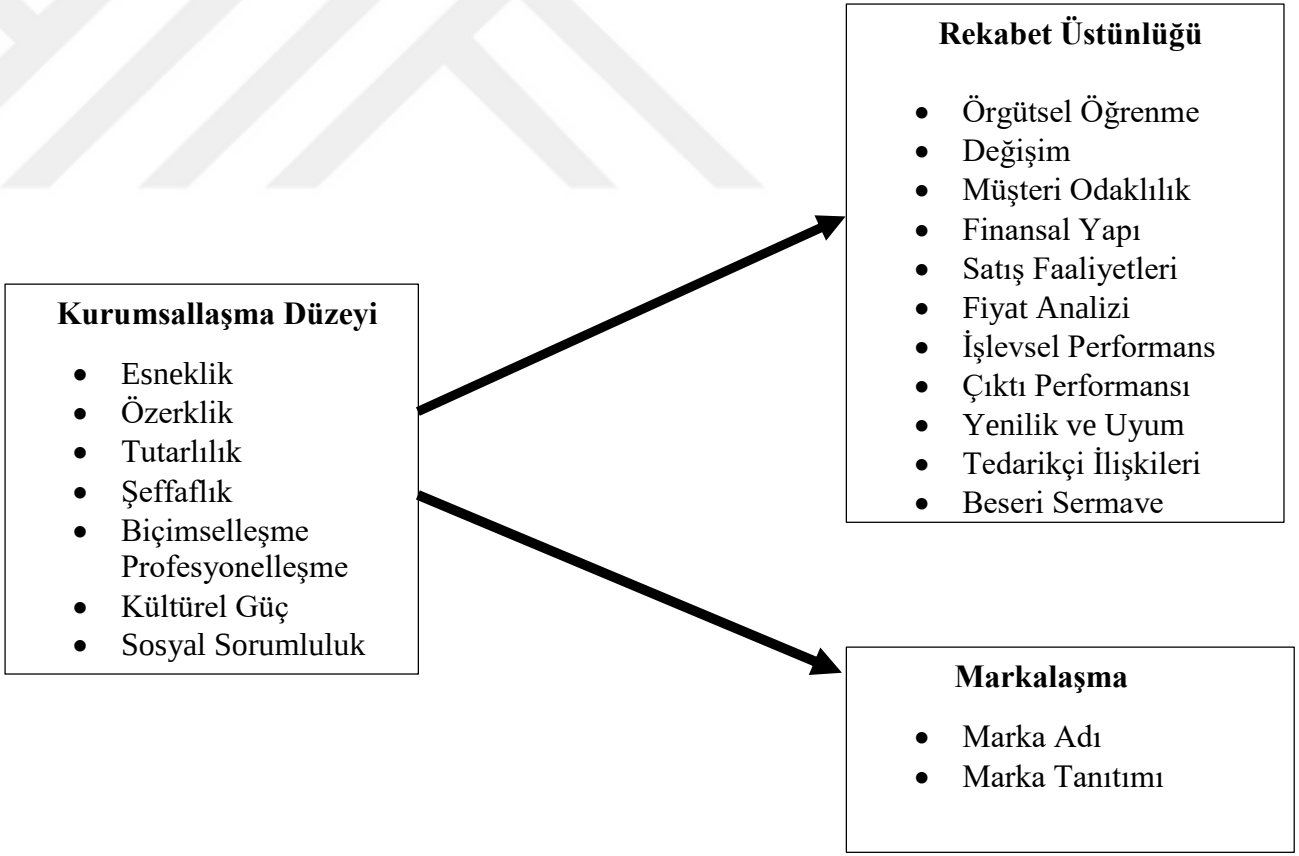
1. Çok düşük
2. Düşük
3. Orta düzeyde
4. Yüksek
5. Çok Yüksek

olarak derecelendirilmiştir.

Hazırlanan anket formu ilk olarak 40 işletme üzerinde uygulanmıştır. Ön uygulama sonucunda yapılan değerlendirme doğrultusunda ifadelerin ölçmek istenilen değişkenleri istenilen düzeyde ölçtüğü sonucuna varılmıştır. Böylelikle uygulamaya devam edilmiştir.

4.8. Araştırma Modeli

Bilimsel araştırmalarda model konusu farklı açılardan ele alınmaktadır. Şimşek (2007:3-4) model geliştirme ile ilgili olarak üç tarz stratejiden bahsetmektedir. Bunlar:



Şekil 1. Araştırma Modeli

- Doğrulayıcı modelleme stratejisi
- Alternatif modeller stratejisi ve
- Model geliştirme stratejisidir.

Bu çalışmanın model stratejisi, model geliştirme stratejisidir. Model geliştirme stratejisi bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır (Şimşek, 2007:4). Bu çalışmada araştırmanın temel kavramları ve değişkenleri arasında öngörülen ilişkilere dayanılarak Şekil 1'de bir araştırma modeli geliştirilmiş ve analiz sonuçlarına göre model test edilecektir.

Araştırma modelde yer alan kavramlar ve bu kavramların belirli değişkenleri ile sınırlıdır. Şekil 1'de gösterilen araştırma modeli İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi, rekabet üstünlüğü ve markalaşma faaliyetlerini açıklayan literatür incelemesindeki çalışmalar dikkate alınarak ortaya konulmuştur.

Araştırmanın modelinde kurumsallaşma düzeyi ile rekabet üstünlüğü ve markalaşma arasında ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu ilişki literatürdeki çalışmalarda da ifade edilmiştir. Ancak bu ilişkiler her kavramın belirli alt değişkenleri dikkate alınarak test edilmemiştir. Araştırmanın modeli bu ilişkilerin belirli bir çerçevede test edilmesine olanak tanımaktadır.

4.8.1. Araştırma Modelindeki Değişkenler ve Nitelikleri

Buna göre araştırmanın değişkenleri iki grupta ele alınmıştır. Birinci grupta yer alan değişkenler bağımsız değişkenler niteliğindedir. Bu değişkenler kurumsallaşma düzeyi kapsamında, biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık ve esnekliktir. Buna karşın ikinci grupta yer alan değişkenler ise bağımlı değişkenler olup rekabet üstünlüğü kapsamındaki, örgütsel öğrenme, değişim, müşteri odaklılık, finansal yapı, satış faaliyetleri, fiyat analizi, işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum, tedarikçi ilişkileri, beşeri sermaye ile markalaşma kapsamındaki marka adı ve marka tanıtım faaliyetleridir.

Araştırma modelinde belirlenen bu değişkenler arasındaki ilişkiler, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama ve markalaşmalarının, kurumsallaşma düzeylerine göre değiştiği yönünde tanımlanmıştır. Modelin, araştırma verilerine göre test edilmesi bu ilişkilerin hangi şekilde ortaya çıktığının anlaşılmasını sağlayacaktır.

4.8.2. Araştırmanın Modelinin Hipotezleri

Hipotez kuramsal çalışmalarda kavramları oluşturan değişkenler arasındaki ilişkileri ifade etmek için kullanılırlar. Değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden köprü işlevi görmektedirler (Bacharach, 1989). Hipotez, araştırmacının, araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade eder. Birçok durumda hipotezler, araştırmacının değişkenler arasında var olduğunu düşündüğü ilişkilere dair önsezileridir (Altunışık vd. 2010: 29).

Bu araştırma kapsamında öncelikle temel hipotezler oluşturulmuştur. Daha sonra ise kurumsallaşma düzeyi ile rekabet üstünlüğü ve markalaşmayı ifade eden değişkenler arasındaki etkileşimi ele alan hipotezler kurulmuştur.

Temel Hipotezler

H1: Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi yüksektir.

H2: Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde olumlu etkisi vardır.

H3: Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, işletmelerin markalaşmaları üzerinde olumlu etkisi vardır.

Faktör Düzeyinde Hipotezler

Biçimselleşme

4a. Biçimselleşme örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4b. Biçimselleşme değişim oluşturma üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4c. Biçimselleşme müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4ç. Biçimselleşme finansal yapı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4d. Biçimselleşme satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4e. Biçimselleşme fiyat analizi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4f. Biçimselleşme işlevsel performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4g. Biçimselleşme çıktı performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4ğ. Biçimselleşme yenilik ve uyum sağlama üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4h. Biçimselleşme tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4ı. Biçimselleşme beşeri sermaye üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4i.Biçimselleşme marka adı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4j.Biçimselleşme marka tanıtımı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Özerklik

5a. Özerklik örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5b. Özerklik değişim oluşturma üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5c. Özerklik müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5ç. Özerklik finansal yapı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5d. Özerklik satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5e. Özerklik fiyat analizi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5f. Özerklik işlevsel performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5g. Özerklik çıktı performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5ğ. Özerklik yenilik ve uyum sağlama üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5h. Özerklik tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5ı. Özerklik beşeri sermaye üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5i.Özerklik marka adı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5j.Özerklik marka tanıtımı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Profesyonelleşme

6a.Profesyonelleşme örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6b.Profesyonelleşme değişim oluşturma üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6c.Profesyonelleşme müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6ç.Profesyonelleşme finansal yapı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6d.Profesyonelleşme satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6e.Profesyonelleşme fiyat analizi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6f.Profesyonelleşme işlevsel performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6g.Profesyonelleşme çıktı performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6ğ.Profesyonelleşme yenilik ve uyum sağlama üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6h.Profesyonelleşme tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6ı.Profesyonelleşme beşeri sermaye üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6i.Profesyonelleşme marka adı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

6j.Profesyonelleşme marka tanıtımı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Kültürel Güç

7a.Kültürel güç örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7b.Kültürel güç değişim oluşturma üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7c.Kültürel güç müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7ç.Kültürel güç finansal yapı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7d.Kültürel güç satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7e.Kültürel güç fiyat analizi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7f.Kültürel güç işlevsel performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7g.Kültürel güç çıktı performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7ğ.Kültürel güç yenilik ve uyum sağlama üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7h.Kültürel güç tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7ı.Kültürel güç beşeri sermaye üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7i.Kültürel güç marka adı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7j.Kültürel güç marka tanıtımı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Şeffaflık

8a.Şeffaflık örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8b.Şeffaflık değişim oluşturma üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8c.Şeffaflık müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8ç.Şeffaflık finansal yapı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8d.Şeffaflık satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8e.Şeffaflık fiyat analizi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8f.Şeffaflık işlevsel performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8g.Şeffaflık çıktı performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8ğ.Şeffaflık yenilik ve uyum sağlama üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8h.Şeffaflık tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8ı.Şeffaflık beşeri sermaye üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8i.Şeffaflık marka adı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

8j.Şeffaflık marka tanıtımı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Sosyal Sorumluluk

9a.Sosyal Sorumluluk örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9b.Sosyal Sorumluluk değişim oluşturma üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9c.Sosyal Sorumluluk müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9ç.Sosyal Sorumluluk finansal yapı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9d.Sosyal Sorumluluk satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9e.Sosyal Sorumluluk fiyat analizi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9f.Sosyal Sorumluluk işlevsel performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9g.Sosyal Sorumluluk çıktı performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9ğ.Sosyal Sorumluluk yenilik ve uyum sağlama üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9h.Sosyal Sorumluluk tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9ı.Sosyal Sorumluluk beşeri sermaye üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9i.Sosyal sorumluluk marka adı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

9j.Sosyal sorumluluk marka tanıtımı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Tutarlılık

10a.Tutarlılık örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10b.Tutarlılık değişim oluşturma üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10c.Tutarlılık müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10ç.Tutarlılık finansal yapı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10d.Tutarlılık satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10e.Tutarlılık fiyat analizi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10f.Tutarlılık işlevsel performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10g.Tutarlılık çıktı performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10ğ.Tutarlılık yenilik ve uyum sağlama üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10h.Tutarlılık tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10ı.Tutarlılık beşeri sermaye üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10i.Tutarlılık marka adı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

10j.Tutarlılık marka tanıtımı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Esneklik

11a.Esneklik örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11b.Esneklik değişim oluşturma üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11c.Esneklik müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11ç.Esneklik finansal yapı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11d.Esneklik satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11e.Esneklik fiyat analizi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11f.Esneklik işlevsel performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11g.Esneklik çıktı performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11ğ.Esneklik yenilik ve uyum sağlama üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11h.Esneklik tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11ı.Esneklik beşeri sermaye üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11i.Esneklik marka adı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

11j.Esneklik marka tanıtımı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4.9 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada bazı başlangıç noktalarının ayrıca kanıtlamasına gerek görülmeden "doğru" olarak kabul edilmesi gerekebilir. Bu kabule varsayım ya da sayıltı denilmektedir. Varsayımlar, değerlere, problemlere, kuramlara, kontrol değişkenlerine, yöntem ve süreçlere ilişkin olarak araştırmacının temel dayanaklarını oluşturmaktadır (Karasar, 1999:71-72) Bilimsel araştırma, çoğu kez ifade edilmeyen, hatta belki bilinçaltında tutulan bazı temel inanç ve varsayımlara dayanmaktadır (Yıldırım, 1991: 22-23). Bacharach (1989:499)'a göre varsayımlar kuramların sınırlarını ifade etmekte ve değerler, zaman ve mekân ile ilgilidirler.

Bu araştırmanın varsayımları, araştırma süreci, değişkenleri ve yöntemi ile ilişkilidir. Bu noktada araştırma süreci ile ilgili varsayım, Sivas ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin üst kademe yöneticilerinin araştırma konusunda bilgi sahibi oldukları ve veri toplama aracına verdikleri cevaplarda samimi oldukları kabul edilmiştir. Araştırmanın değişkenleri ile ilgili varsayım ise, kurumsallaşma düzeyi, rekabet üstünlüğü ve markalaşama kavramları altında belirlenen değişkenlerin bu kavramları önemli ölçüde açıkladığı kabul edilmiştir. Diğer bir varsayım ise konunun nicel yöntem ve veri toplama tekniği ile değerlendirilebileceğidir.

4.10. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sınırlılıklar, araştırmacının ideal gördüğü ve normal olarak yapmak isteyip de çeşitli nedenlerle vazgeçmek zorunda kaldığı ve "en uygun" görülen koşullardan yapılan sapmaları ifade etmektedirler. Sınırlılıklar, araştırmacının kendi bilgi, beceri

ve olanaklarından gelebileceği gibi problem alanı, araştırma amaçları, yöntem ve diğer pratik zorunluluklardan kaynaklanabilir (Karasar, 1999:73).

Bu araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekilde sıralanabilir;

Araştırmanın alanı araştırmanın bünyesinde gerçekleştirildiği üniversite ile aynı şehirde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırmanın nedeni zaman ve bütçe kısıtları olarak gösterilebilir.

Ayrıca bazı işletmeler araştırmaya katılmak istemedikleri için araştırma çalışmaya katılan ve destek veren işletmelerle sınırlıdır.

Sivas ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin, yöneticilerinin verdikleri cevaplarda zaman zaman içten davranmamaları, işletmelerinin olumlu yanlarını öne çıkarmaları ve anketi cevaplamaya zaman ayırmamaları araştırmanın bir başka sınırlılığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.11. Araştırma Verilerinin Analizi

Veri analizi, toplanan verilen işlenmesi ve ham verilerin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Veri analizinden önce verilerin analize hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Verilerin analize hazır hale getirilmesindeki amaç, elde edilen ham veriler içinde bulunan hataları ayıklamaktır. Bunun yanı sıra verilen eksiksiz olup olmadıkları kontrol edilmelidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:137). Bu araştırmada elde edilen anket formları genel olarak gözden geçirilmiş, eksik, işaretlenmemiş veya gelişigüzel doldurulmuş formlar analize alınmamıştır. Anket tekniği ile elde edilen veriler SPSS 23.00 istatistik programına girilmiştir. İlk olarak sayısal hesaplamalara olanak tanıması bakımından veriler kodlanmıştır.

Verilen kodlanmasını takiben ikinci olarak verilere normallik testleri yapılarak verilerin dağılımı kontrol edilecektir. Bu aşamada verilere parametrik ya da parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılabileceğine karar verilecektir. Daha sonra kullanılan anket formundaki ifadelerin anlamlı bir yapı oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılacaktır. Bununla birlikte betimsel ve tarama türü araştırmalarda frekans, yüzde ve aritmetik ortalama gibi genel eğilim ve dağılım

ölçüleri kullanıldığından (Yavuzcan, 2016: 5), araştırmanın amacına ve yöntemine uygun olduklarından verilerin analizinde belirtilen analizler kullanılacaktır.

Nicel veri analizlerinde tek değişkenli, iki değişkenli, çok değişkenli ve çıkarımsal istatistik analizler kullanılabilmektedir (Sağlam vd. 2006:28). Bu araştırmada ikiden fazla değişken kullanılması nedeniyle çok değişkenli istatistiki analizler kullanılacaktır. Bu kapsamda çoklu regresyon analizi başında gelmektedir. Çoklu regresyon analizinin kullanılmasındaki amaç, iki fazla değişken olmasından ve değişkenlerin ilişkisini belirlemektir. Kümeleme analizi ise Çokluk vd. (2010:137) tarafından sınıflandırma oluşturmak için kullanılabilen ve çok sayıda işlemi ifade eden ve birimlerden oluşan bir örneklem hakkında bilgi içeren veri setleri ile başlayan ve bu birimleri görece benzer şeklinde tekrar düzenlemeyi sağlayan çok değişkenli bir istatistiksel yöntem olarak tanımlanmıştır.

4.12. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

Araştırma bulgularının sunulmasında şu şekilde bir yol izlenmiştir. Bulguların sunumunda ilk olarak, araştırma kapsamında yer alan işletmelere ilişkin demografik özelliklere ait frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. İkinci olarak kurumsallaşma düzeyi ile rekabet üstünlüğü ve markalaşma değişkenlerine ilişkin bulgulara ve faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra kurumsallaşma düzeyinin, rekabet üstünlüğü ve markalaşma düzeyine etkisine ilişkin çoklu regresyon sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak ise işletmelerin demografik özelliklerine göre Sivas'ta ki sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinde, rekabet üstünlüğü sağlamada ve markalaşmada farklılaşmaları ile ilgili analizlere ve sonuçlara yer verilmiştir.

4.12.1. Çalışmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 7'de araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerine ilişkin bulguları ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 6. İşletmelerin Özellikleri İle İlgili Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler	F	%	Değişkenler	F	%
Sektör			**Akraba Olmayan Yönetici Sayısı**		
Mobilya	13	8,6	,00	71	47,0
Tarım ve Gıda	38	25,2	1,00	23	15,2
Tekstil	9	6,0	2,00	23	15,2
Makine İmalatı	9	6,0	3,00	17	11,3
Tıbbi Malzeme	3	2,0	4,00	3	2,0
Plastik	9	6,0	5,00	7	4,6
Otomotiv Yan Sanayi	3	2,0	8,00	2	1,3
İnşaat Malzemeleri	35	23,2	10,00	1	,7
Altın Mücevherat	1	,7	12,00	1	,7
Demir Çelik- Demir Çelik Ürünler	14	9,3	15,00	1	,7
Doğal Taş	14	9,3	50,00	2	1,3
Kozmetik	3	2,0	**Toplam**	**151**	**100,0**
Toplam	**151**	**100,0**			
Çalışan Sayısı			**İşletmelerin Teknolojik Seviyeleri**		
Mikro İşletme	37	24,5	Orta seviye	64	42,4
Küçük İşletme	92	60,9	Yüksek	84	55,6
Orta Büyüklükte İşletme	17	11,3	Çok Yüksek	3	2,0
Büyük İşletme	5	3,3	**Toplam**	**151**	**100,0**
Toplam	**151**	**100,0**			
Aile Bireyi Sayısı					
,00	8	5,3	**İso ve Benzeri Kalite Sistemleri**		
1,00	48	31,8			
2,00	72	47,7	Henüz Yok	94	62,3
3,00	20	13,2	Çalışmalar Sürüyor	1	,7
4,00	2	1,3	Var	56	37,1
5,00	1	,7	**Toplam**	**151**	**100,0**
Toplam	**151**	**100,0**			
Rekabet Gücü Düzeyiniz Yüksek mi?			**Kurumsallaşma Rekabet Avantajı Sağlar mı?**		
Hayır	25	16,6	Hayır	1	,7
Kararsızım	15	9,9	Kararsızım	1	,7
Evet	111	73,5	Evet	149	98,7
Toplam	**151**	**100,0**	**Toplam**	**151**	**100,0**
Kurumsallaşma Markalaşmada Avantaj Sağlar mı?					
Hayır	1	,7			
Kararsızım	1	,7			
Evet	149	98,7			
Toplam	**151**	**100,0**			

Tablo 7'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunu tarım ve gıda ile inşaat malzemeleri imalatı yapan işletmeler oluşturmaktadır. Tarım ve gıda imalatı yapan işletmelerin toplam işletmeler içerisinde ki yüzdesi 25,2 iken, inşaat malzemeleri imalatı yapan işletmelerin yüzdesi 23,2 olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanında demir çelik imalatı ve doğal taş (mermer) imalatı yapan işletmelerin

yüzdesi ise 9,3'tür. Mobilya üretimi yapan işletmeler ise tüm işletmeler içerisinde %8,6'lık paya sahiptir.

Tablo 7'den hareketle araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı değerlendirildiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır. İşletmelerin %60,9'u küçük işletme, %24,5'i mikro işletme, %11,3'ü orta büyüklükte işletme ve son olarak %3,3'ü ise büyük işletmedir.

Tablo 7'de ki analiz sonuçlarına göre işletme sahipleri ile akrabalık bağı olmayan yöneticilerin sayıları ele alındığında, işletmelerin %47'sinde işletme sahipleri ile akrabalık bağı olmayan yönetici bulunmadığı sonucu dikkat çekicidir. Diğer yandan işletmelerin %15,2'sinde 1 adet, yine %15.2'sinde 2 adet %11.3'ünde 3 adet işletme sahipleri ile akrabalık bağı olmayan yönetici bulunmaktadır. Bünyesinde işletme sahipleri ile akrabalık bağı bulunmayan 4 ve üzeri yönetici barındıran işletmelerin toplam yüzdesi ise 11,3 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7'de verilen bulgular doğrultusunda işletmelerde görev yapan aile bireyi sayısı yöneticilerin durumu değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Hiç aile bireyi yöneticisi olmayan işletmelerin oranı sadece %5,3'tür. 1 adet aile bireyinin yöneticilik yaptığı işletmelerin yüzdesi %31,8, 2 adet aile bireyi yöneticinin görev yaptığı işletmelerin yüzdesi ise 47,7'dir.

İşletmelerin teknoloji seviyelerini belirlemeye yönelik ifadeye verilen cevapların analizi sonucunda ulaşılan sonuçlar şu şekildedir. İşletmelerin %42,4'ü teknolojik olarak orta seviyede, %55,6'sı yüksek seviyede, %2'si çok yüksek seviyede olduklarını bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin, %62,3'ünde kalite sistemlerinin olmadığı, %0,7'sinde kalite sistemleri ile ilgili çalışmaların sürdüğü, %37,1'inde ise kalite sistemlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan araştırma kapsamında ki işletmelerin % 73,5'inin rekabet güçlerinin yüksek olduklarını düşündükleri sonucuna varılmıştır. Yine araştırma kapsamında yer alan işletmelerin yöneticilerinin %98,7'sinin kurumsallaşmanın rekabet avantajı sağlayacağını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsallaşmanın markalaşma faaliyetlerinde avantaj sağlayacağını düşünen yöneticilerin oranı da yine %98,7 olarak gerçekleşmiştir.

4.12.2. Sivas'taki Sanayi İşletmelerinin Kurumsallaşma, Rekabet Üstünlüğü Ve Markalaşma Düzeylerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Araştırma formunda kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörlere yönelik 50 ifade yer almaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi araştırma formunu yanıtlayan işletme temsilcilerinin bu ifadelere katılma dereceleri 5'li likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Bu ölçek kapsamındaki ifadelere ilişkin yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 8'de belirtilmiştir.

Tablo 7. Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadelere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları (N:151)

Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadeler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sp.
Biçimselleşme							
1.İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	58,9	25,8	0,0	12,6	2,6	1,74	1,12
2.İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	58,3	26,5	0,6	12,2	2,4	1,74	1,12
3.İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	58,3	26,2	0,3	14,6	0,7	1,72	1,07
4.İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	55,3	28,8	0,6	12,3	3,0	1,76	1,15
Özerklik							
5.Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.	25,8	50,3	2,0	21,2	0,7	2,20	1,07
6.Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	23,8	53,6	2,6	17,2	2,6	2,21	1,07
7.Çalışanlar mesleklerine bağlıdır.	23,2	55,0	3,6	15,9	2,3	2,19	1,05
8.İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	24,2	56,0	3,3	16,1	2,4	2,19	1,05
Profesyonelleşme							
9.Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	22,2	58,3	1,7	15,2	2,6	2,15	1,03
10.Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	21,9	57,0	1,3	19,9	0,0	2,19	0,99
11.İşletmemizde uzmanlaşma vardır.	20,9	58,6	2,0	13,9	4,6	2,21	1,08
12.İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	21,5	58,0	0,0	15,2	5,3	2,24	1,11
13.İşletmemiz profesyoneldir.	19,2	58,9	3,3	15,9	2,6	2,23	1,02
14.Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	19,2	62,9	1,3	14,6	2,0	2,17	0,97
15.İşletmemizdeki profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerinin aile bireyi olan yöneticilere oranı yüksektir.	21,2	59,6	2,0	15,2	2,0	2,17	0,99
Kültürel Güç							
16. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	8,6	79,5	0,0	4,6	7,3	2,10	0,64
17. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	22,5	62,3	0,7	11,9	2,6	2,09	0,97

18. İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadırlar.	16,6	64,9	0,0	10,6	7,9	2,09	0,76
19. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	22,5	61,6	0,7	13,2	2,0	210	0,96
20. Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü vardır.	21,3	58,9	0,7	18,5	0,0	2,15	0,97
Şeffaflık							
21.İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.	0,7	16,6	9,9	64,9	7,9	3,68	0,87
22.İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.	0,7	15,9	11,9	63,6	7,9	3,62	0,86
23. Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışı ayırmamızı sağlayan kurumsal etik kurallar vardır.	0,7	16,6	9,9	65,6	7,3	3,51	0,86
Sosyal Sorumluluk							
24.İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	0,0	1,3	6,6	63,6	28,5	4,19	0,60
25.İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	0,0	2,0	2,6	60,3	35,1	4,25	0,61
26.İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	0,0	2,3	2,5	60,1	35,1	4,28	0,61
27.İşletmemiz hesap verebilirliliğe sahiptir.	0,0	0,7	3,3	58,9	37,1	4,32	0,57
28.İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	0,0	1,3	4,0	61,6	33,1	4,27	0,56
29.İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	0,0	0,7	2,0	60,9	36,4	4,33	0,55
30.İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	0,0	0,7	0,7	64,2	34,2	4,32	0,52
31.İşletmemiz çalışanların eylemelerini kontrol etmektedir.	0,0	0,7	0,7	61,6	37,1	4,35	0,53
32.İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.	0,0	0,7	0,7	62,3	36,4	4,34	0,52
33.İşletmemiz faaliyetleri ile ilgili şeffaf bir yaklaşım sergilemektedir.	0,0	5,3	4,0	59,6	31,1	4,16	0,73
Tutarlılık							
34.İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	11,9	62,3	3,3	19,9	2,6	2,39	1,01
35.İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	9,3	67,5	6,0	16,6	0,7	2,31	0,88
36.İşletmemiz paydaşlarına karşı tutarlı davranmaktadır.	5,3	49,0	16,6	26,5	2,6	2,72	1,01
37.İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	0,0	58,9	11,9	25,8	3,3	2,73	0,95
38.İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	9,3	72,2	0,7	17,2	0,7	2,27	0,88
39.İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	12,6	67,5	2,0	15,2	2,6	2,34	0,96
40.İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	12,4	69,1	1,3	15,9	1,3	2,24	0,91
41.İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	9,9	70,9	2,0	13,9	3,3	2,29	0,94
42.İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	9,3	66,9	3,3	17,9	2,6	2,37	0,97
43.İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	9,9	71,5	2,0	15,9	0,7	2,25	0,86

44.İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.	9,3	70,2	3,3	15,2	2,0	2,30	0,90
Esneklik							
45.İşletmemiz değişikliklere kolaylıkla uyum sağlar.	24,5	57,0	2,6	13,9	2,0	2,11	0,99
46.İşletmemiz değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilir.	24,5	58,3	0,7	15,9	0,7	2,09	0,97
47.İşletmemiz içsel ve dışsal koşullardaki değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilir.	16,6	66,2	0,7	14,9	1,7	2,17	0,91
48.İşletmemizde örgüt yapısı çevrede oluşabilecek değişikliklere hızlı cevap verecek şekilde tasarlanmıştır.	15,2	68,2	1,3	12,6	2,6	2,19	0,93
49.İşletmemiz esnek planlama yapabilme kabiliyetine sahiptir.	14,2	69,2	1,6	12,3	2,6	2,21	0,93
50.İşletmemiz merkezi olmayan çok yönlü karar alma mekanizmalarına sahiptir.	16,3	67,1	0,7	15,2	0,7	2,17	0,89

1.Kurumsallaşmamış, 2.Ön kurumsallaşma, 3.Yarı kurumsallaşma, 4.Kurumsallaşma, 5.Tam kurumsallaşma

Kurumsallaşma düzeyine ilişkin betimleyici analizler sonucunda, Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin biçimselleşme düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Biçimselleşme düzeyi ortalama 1.74'tür. Bu sonuca göre Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin ön kurumsallaşma düzeyine yakın bir düzeyde oldukları belirlenmiştir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin özerklik düzeyi ele alındığında ise özerklik düzeyinin de düşük olduğu tespit edilmiştir. Özerklik düzeyinin ortalaması 2,20'tür. Bu ortalamaya göre Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin özerklik düzeyleri ön kurumsallaşma düzeyinin biraz üzerindedir.

Diğer taraftan Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin profesyonelleşme düzeyi özerklik düzeyine yakın bir düzeyde gerçekleşmiştir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin profesyonelleşme düzeyi ortalaması 2,19'dur. Profesyonelleşme düzeyi, özerklik düzeyi gibi ön kurumsallaşma düzeyinin biraz üzerindedir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin kültürel güç düzeyi ele alındığında ise kültürel güç düzeyinin, profesyonelleşme ve özerklik düzeylerine yakın bir düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin kültürel güç düzeyi 2.11'dir. Bu ortalamaya göre Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin kültürel güç düzeyleri ön kurumsallaşma düzeyindedir.

Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin tutarlılık düzeyleri ise ortalama 2,38'dir. Söz konusu işletmelerin tutarlılık düzeyi ortalaması biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve esneklik düzeylerinden birazda olsa yüksektir. Ancak kurumsallaşma düzeyi açısından istenilen seviyede değildir. Sivas'ta faaliyet

gösteren sanayi işletmelerinin esneklik düzeyi ortalaması ise 2,16'dır. Söz konusu işletmelerin esneklik düzeyleri ön kurumsallaşma düzeyinin biraz üzerindedir.

Ancak şeffaflık düzeyi ele alındığında Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerin ortalaması 3,62'dir. Bu ortalamaya göre söz konusu işletmelerin şeffaflık düzeylerinin, tam kurumsallaşma düzeyine yakın olduğu görülmektedir. Diğer taraftan söz konusu işletmelerin sosyal sorumluluk düzeylerinin ortalaması 4,28'dir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin sosyal sorumluluk düzeyleri kurumsallaşma düzeyinin üzerindedir.

Tablo 8. Rekabet Üstünlüğü Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadelere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları (N:151)

Rekabet Üstünlüğü Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadeler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sp.
Örgütsel Öğrenme							
1.Günlük işlerimizde öğrenme önemli bir hedeftir.	29,1	50,3	3,3	15,2	2,0	2,10	1,05
2.İşletmemizde kimin ne yaptığı herkesçe bilinir.	29,4	49,7	3,3	13,2	4,3	2,14	1,12
3.Başarısızlığı öğrenme ve gelişme için fırsat olarak görmekteyiz.	31,8	49,0	2,6	12,6	4,0	2,07	1,09
4.İşletmemiz yenilikleri cesaretlendirir ve risk alanları ödüllendirir.	30,5	51,7	0,7	16,6	0,7	2,05	1,01
5.İşletmemizde çok az şey belirsizdir.	27,8	54,3	0,7	15,9	1,3	2,08	1,01
Değişim							
6.İşletmemiz çevresine hızlı tepki verir ve kolay değişim gösterir.	13,9	68,9	1,3	15,2	0,7	2,19	0,88
7.İşletmeyi değiştirme teşebbüsleri çok ender dirençle karşılaşır.	16,6	65,6	2,6	13,2	2,0	2,18	0,93
8.İşletmemiz rakiplerine ve çevresel değişime uygun tepki vermekte başarılıdır.	16,6	66,2	0,7	13,9	2,6	2,19	0,96
9.İşletmemizdeki değişik birimler değişim yaratmak için sık sık işbirliği yapar.	18,5	64,2	0,7	15,9	0,7	2,15	0,93
10.İşletmemiz yeni ve gelişmiş iş yapma yöntemlerini sürekli benimser.	17,9	64,9	0,7	13,9	2,6	2,18	0,97
Müşteri Odaklılık							
11.Müşterilerin önerileri ve teklifleri işletmemizde sık sık değişime yol açmaktadır.	0,7	47,0	7,9	40,4	4,0	3,00	1,03
12.Müşterilerden gelen öneriler karar vermemizi direkt olarak etkilemektedir.	0,0	44,4	9,9	38,4	7,3	3,08	1,05
13.İşletme çalışanların müşterilerle direkt temasta bulunmaları teşvik edilir.	0,0	47,0	7,3	39,1	6,6	3,05	1,06
14.Nihai müşterilerimizin çıkarları çok nadiren kararlarımızda göz ardı edilir.	0,0	45,0	8,6	41,1	5,3	3,06	1,03
15.İşletmemizin üyeleri müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini çok iyi anlamaktadır.	0,0	44,4	8,6	39,1	7,9	3,10	1,07
Finansal Yapı							
16.İşletmemiz Güçlü finansal yapı (sahip olunan nakit, ödeme koşulları, finansal yatırımlar).	0,0	61,6	13,2	20,5	4,6	2,68	0,95
17.İşletmemiz güçlü özsermaye düzeyine sahiptir.	6,0	58,9	7,9	23,8	3,3	2,59	1,02

18.İşletmemiz Düşük maliyetli ve uzun vadeli fon sağlama olanaklarına sahiptir.	6,0	58,9	13,2	18,5	3,3	2,54	0,97
Satış Artıcı Faaliyetler							
19.Müşteriyle temas eden personellerden işe alınma aşamasında yetenek testi yapılanların oranı yüksektir.	11,3	68,2	1,3	17,9	1,3	2,29	0,93
20.Deneyimli satış elemanları arasında müşteri şikâyetleriyle ilgilenmek için eğitim alanların oranı yüksektir.	13,2	70,2	1,3	11,9	3,3	2,21	0,93
21.Deneyimli satış elemanlar arasında müşteri iş profiliyle ilgili bilgi sağlananların oranı yüksektir.	13,9	70,2	0,0	14,6	1,3	2,19	0,89
22.Deneyimli satış elemanları içinde işletmenizin ürün bilgisiyle ilgili eğitim alanların oranı yüksektir.	13,9	69,5	0,0	13,2	3,3	2,22	0,96
23.Müşteriyle temas eden personellerden işe alınma aşamasında kişilik testi yapılanların oranı yüksektir.	13,7	65,7	1,3	11,9	3,4	2,21	0,94
24.Bütün medyadaki reklam harcamalarının rakiplerinize oranı yüksektir.	13,9	69,5	2,0	13,9	0,7	2,17	0,86
Fiyat Analizi							
25.Rakip firmanın fiyatları ile ilgili bilgi toplama faaliyetleri gerçekleştiririz.	2,6	49,7	3,3	42,4	2,0	2,91	1,05
26.Rakip firmalardan bilgi toplamak için alışveriş yapma sıklığımız yüksektir.	2,6	51,7	4,6	41,1	0,0	2,84	1,00
İşlevsel Performans							
27.Üretimde esneklik	0,0	4,6	51,0	38,4	6,0	3,45	0,68
28.Ürün/hizmet kalitesi	0,0	6,0	44,4	43,0	6,6	3,50	0,71
29.Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulaması	0,0	6,0	49,7	43,0	1,3	3,39	0,62
30.Ürün maliyetinin düşüklüğü	0,0	7,9	51,7	37,7	2,6	3,35	0,66
31.Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim	0,0	17,9	49,7	31,8	0,7	3,15	0,70
Çıktı Performansı							
32. Pazar payı büyüklüğü	0,0	46,4	32,5	17,2	3,3	2,77	0,85
33. Ciro karlılığı (Kar / Toplam satışlar)	0,0	51,7	28,5	17,2	2,6	2,70	0,84
34. Toplam satışlar	0,0	49,0	29,8	20,5	0,7	2,72	0,80
35. Geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi	0,0	54,3	21,2	21,9	2,6	2,72	0,89
36. Ürün tasarımı	0,0	66,9	11,9	20,5	0,7	2,54	0,83
Yenilik ve Uyum							
37. Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	13,9	65,6	8,6	9,3	2,6	2,21	0,90
38. İş süreç ve yöntemleriyle ilgili geliştirilen yenilikler	17,2	62,3	8,6	9,3	2,6	2,17	0,91
39. Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	17,2	62,3	9,9	9,9	0,7	2,14	0,84
40. Patent alınabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı	37,7	47,0	5,3	7,9	2,0	1,89	0,96
41. İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	33,8	48,3	7,9	9,9	0,0	1,94	0,90
42. Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sürebilme	31,8	47,0	10,6	8,6	2,0	2,01	0,97
Tedarikçi İlişkileri							
43.Tedarikçi sadakati düzeyi	0,0	16,6	66,2	14,6	2,6	3,03	0,64
44.Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler	0,0	16,2	66,4	16,6	0,7	3,01	0,59
45.Kısa ürün/hammadde temin süreleri	0,0	17,2	62,9	17,2	2,6	3,05	0,67
46.Tedarikçi know-how'u	0,0	17,2	63,6	19,2	0,0	3,01	0,60

47.Daha verimli ve güvenilir, çok kaynaklı ürün tedariki düzeyi	0,0	17,2	63,6	17,2	2,0	3,03	0,65
48.Tedarikçilerin taahhütlerini yerine getirme düzeyi	0,0	20,5	59,6	17,9	2,0	3,01	0,68
Beşeri Sermaye							
49.Çalışan sadakati	6,0	68,2	19,2	6,6	0,0	2,26	0,67
50.Bilgi ve becerileri üretim süreçlerine uygulama düzeyi	13,2	69,5	11,9	3,3	2,0	2,11	0,74
51.İnsan kaynakları uygulamaları	12,6	71,5	11,3	4,6	0,0	2,07	0,64
52.Çalışan kalitesi	15,2	64,2	15,2	3,3	2,0	2,12	0,77
53.Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi	13,2	68,9	12,6	2,6	2,6	2,12	0,76
54.Çalışanların yaratıcılıkları	9,9	70,9	14,6	4,6	0,0	2,13	0,64
55.Kalifiye çalışan bulabilme düzeyi	13,2	74,2	9,9	0,7	2,0	2,03	0,66

1.Çok Düşük, 2.Düşük, 3.Orta Düzeyde, 4.Yüksek, 5.Çok Yüksek

Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlere ait betimleyici analizler sonucunda, aşağıdaki ortalamalara ulaşılmıştır;

Tablo 9. Rekabet Üstünlüğünü Belirleyen Değişkenlere İlişkin Ortalamalar

Değişken Adı	**Ortalama**
Örgütsel Öğrenme	2,09
Değişim	2,18
Müşteri Odaklılık	3,06
Finansal Yapı	2,60
Satış Artırıcı Faaliyetler	2,22
Fiyat Analizi	2,87
İşlevsel Performans	2,69
Çıktı Performansı	2,69
Yenilik ve Uyum	2,06
Tedarikçilerle İlişkiler	3,02
Beşeri Sermaye	2,12

Ortalamalara göre örgütsel öğrenme, değişim, satış artıcı faaliyetler, yenilik ve uyum, beşeri sermaye düzeyleri düşüktür. Finansal yapı, işlevsel performans, çıktı performansı ve fiyat analizi düzeyleri ise orta düzeye yakındır. Burada dikkat çeken nokta işlevsel performans ve çıktı performansının aynı düzeyde gerçekleşmesidir.

Diğer taraftan Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin müşteri odaklılık düzeyleri orta düzeyin üzerindedir. Bu durum Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin müşterilerini önemsedikleri ve müşterilerin taleplerini dikkate aldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Sivas'ta faaliyet gösteren işletmelerin tedarikçileri ile ilişkilerinin düzeyi ele alındığında, tedarikçi ilişkileri düzeyinin ortalaması 3,02'dir. Ortalamaya göre söz konusu işletmelerin tedarikçilerle iyi bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir. Tedarikçi ilişkileri düzeyinin ortalaması orta düzey seviyesindedir.

Önemli bir nokta olarak beşeri sermaye düzeyinin düşük olmasına değinilebilir. Beşeri sermaye düzeyi ortalaması 2,12'dir. Ortalamaya göre Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin nitelikli işgören bulmakta sorun yaşadığı şeklinde bir yorum yapılabilir.

Tablo 10 Markalaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadelere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları (N:151)

Markalaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadeler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sp.
Marka Adı							
1.Marka adı belirlenirken marka adının kısa ve kolay söylenebilmesine önem verilmiştir.	2,6	67,5	0,0	29,8	0,0	2,56	0,94
2.Marka adı belirlenirken marka adının ayırt edici ve özgün olmasına önem verilmiştir.	2,3	67,2	0,7	27,2	2,0	2,58	0,98
3.Marka adı belirlenirken marka adının kurumu tanıtıcı olmasına önem verilmiştir.	3,3	68,2	0,0	26,5	2,0	2,55	0,98
4. Marka adı belirlenirken marka adının hatırlama ve tanınmasının kolay olmasına önem verilmiştir.	3,3	67,5	0,0	29,1	0,0	2,54	0,95
5.Kurum tanıtım faaliyetlerinde markayı konumlandırma amacına önem verilmiştir.	6,6	64,9	0,0	28,5	0,0	2,50	0,97
Marka Tanıtım Faaliyetleri							
6.Tanıtım faaliyetlerinde İşletmeye ve marka imajını yaratma amacına önem verilmiştir.	2,6	69,5	3,3	23,8	0,7	2,50	0,90
7.Tanıtım faaliyetlerinde marka hakkında tüketiciyi bilgilendirme amacına önem verilmiştir.	2,0	70,2	3,3	21,9	2,6	2,52	0,94
8.Marka tanıtım faaliyetlerinde pazar payını artırma amacına önem verilmiştir.	3,3	68,2	3,3	21,9	3,3	2,53	0,97
9.Markalaşma müşteri sayımızın artmasında etkisi olmuştur.	6,6	64,9	2,6	24,5	1,3	2,49	0,97
10.Markalaşma müşteri bağlılığımızın artmasında etkisi olmuştur.	6,2	65,4	2,6	22,5	3,3	2,50	1,01
11.Markalaşma, güvenirlilik ve itibar kazanmamızda etkili olmuştur.	6,6	64,2	3,3	24,5	1,3	2,49	0,97
12.Markalaşma işlerimizin(Üretim ve Satış) süreklilik kazanmasında etkili olmuştur.	9,3	62,3	2,6	22,5	3,3	2,48	1,04

1.Çok Düşük, 2.Düşük, 3.Orta Düzeyde, 4.Yüksek, 5.Çok Yüksek

Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin markalaşma düzeyine ilişkin betimleyici analizler sonucunda, söz konusu işletmelerin markalaşma düzeylerinin düşük ve orta düzey arasında olduğu tespit edilmiştir. Marka adı değişkeninin ortalaması 2,55'dir. Marka tanıtım faaliyetleri düzeyinin ortalaması ise 2,50'dir. Bu sonuçlar doğrultusunda Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin marka adı

belirleme sürecinde markalaşma politikaları doğrultusunda kararlar almadığı söylenebilir. Ayrıca marka tanıtım faaliyetlerinin de yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir.

Değişkenler düzeyinde betimleyici analizler yapıldıktan sonra, genel olarak kurumsallaşma düzeyi, rekabet üstünlüğü düzeyi ve markalaşma düzeyi ile ilgili betimleyici analizler yapmakta fayda olacaktır. Bu kapsamda Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin kurumsallaşma, rekabet üstünlüğü ve markalaşma düzeyleri tespit edilecektir.

Tablo 11. Kurumsallaşma, Rekabet Üstünlüğü ve Markalaşma Düzeyine İlişkin Betimleyici Analiz

	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Kurumsallaşma	151	2,58	,05314	,426
Rekabet Üstünlüğü	151	2,51	,05758	,501
Markalaşma	151	2,52	,06978	,735

Tablo 11'de görüldüğü üzere sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi 2,58'dir. Söz konusu işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ön kurumsallaşma düzeyi ve yarı kurumsallaşma düzeyi arasındadır.

Sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü düzeyi 2,51, markalaşma düzeyi ise 2.52'dir. Söz konusu işletmelerin rekabet üstünlüğü ve markalaşma düzeyleri düşük ile orta düzey arasındadır.

Bu sonuçlardan hareketle, sanayi işletmelerinin, kurumsallaşma düzeyleri ile rekabet üstünlüğü ve markalaşma düzeyleri arasında paralel bir ilişki olduğu söylenebilir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmanın temel hipotezlerinden biri olan "*H1: Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi yüksektir"* hipotezi kabul edilmemiştir.

4.12.3. Sivas'taki Sanayi İşletmelerinin Kurumsallaşma, Rekabet Üstünlüğü Ve Markalaşma Düzeylerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan işletmelerden elde edilen veriler doğrultusunda ortaya çıkan faktörleri belirleyebilmek için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin kullanılmasının nedeni araştırmanın temel amacının Sivas'taki sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi, kurumsallaşma düzeyinin rekabet üstünlüğü ve markalaşma üzerine etkisini ortaya koymak olmasıdır. Öncelikle veri setinin faktör analizine uygunluğu test edilmelidir. Bunun için KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olmasını gerektirmektedir. Barlett Testi sonucuna göre sig. değerinin anlamlı çıkması, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca özdeğer istatistiği 1'den küçük olan faktörler dikkate alınmaz (Kalaycı vd. 2010). KMO testinden elde edilen değer 1'e yakınlaştıkça mükemmel, 0.50'nin altına ise kabul edilmemektedir (Tavşancıl, 2007).

Kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerin faktör analizine uygunluğu test edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Kurumsallaşma düzeyi değişkeni altında yer alan 7 adet faktörün toplam varyansın % 93,191'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. KMO örneklem yeterliliği ise %84,2'tür. Bartlett's Test of Sphericity için X2: 7028,092; sig: ,000 anlamlı çıkmıştır. Faktör analizi için önemli diğer bir veride normalliktir. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik ifadelere ait Cronbach Alfa değeri ise 0,97 çıkmıştır. Bu veriler doğrultusunda kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik ifadelere ilişkin faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda farklı ifade sayılarına sahip 8 adet faktör ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda faktör tablosu oluşturulmuş olup faktör tablosunda faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Faktörlere ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 12. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n:151)

FAKTÖRLER	Faktör Yükü	Ortalama
Faktör 1. Biçimselleşme		
İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	,805	
İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	,803	1,74
İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	,805	
İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	,802	
Faktör 2. Özerklik		
Çalışanlar mesleklerine bağlıdır.	,866	
İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	,866	2,20
Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	,849	
Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.	,836	
Faktör 3. Profesyonelleşme		
Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	,861	
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	,858	
İşletmemiz profesyoneldir.	,819	
İşletmemizde uzmanlaşma vardır.	,813	2,19
Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	,779	
İşletmemizdeki profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerinin aile bireyi olan yöneticilere oranı yüksektir.	,767	
Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	,755	
Faktör 4. Kültürel Güç		
İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde amaç uyumu vardır.	,954	
Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü vardır.	,954	
Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	,905	
İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadırlar.	,889	2,11
Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	,637	
Faktör 5. Şeffaflık		
İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.	,885	
Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışı ayırmamızı sağlayan kurumsal etik kurallar vardır.	,869	3,62
İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.	,817	
Faktör 6. Sosyal Sorumluluk		
İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	,949	
İşletmemiz çalışanların eylemelerini kontrol etmektedir.	,944	
İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	,944	
İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.	,932	
İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	,923	
İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	,916	4,28
İşletmemiz hesap verebilirliliğe sahiptir.	,912	
İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	,882	
İşletmemiz faaliyetleri ile ilgili şeffaf bir yaklaşım sergilemektedir.	,834	
İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	,749	

Faktör 7. Tutarlılık		
İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	,967	
İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	,962	
İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	,959	
İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	,957	
İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.	,947	
İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	,934	2,38
İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	,921	
İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	,901	
İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	,805	
İşletmemiz paydaşlarına karşı tutarlı davranmaktadır.	,797	
İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	,789	
Faktör 8. Esneklik		
İşletmemiz merkezi olmayan çok yönlü karar alma mekanizmalarına sahiptir.	,960	
İşletmemiz içsel ve dışsal koşullardaki değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilir.	,958	
İşletmemizde örgüt yapısı çevrede oluşabilecek değişikliklere hızlı cevap verecek şekilde tasarlanmıştır.	,958	2,16
İşletmemiz değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilir.	,934	
İşletmemiz esnek planlama yapabilme kabiliyetine sahiptir.	,932	
İşletmemiz değişikliklere kolaylıkla uyum sağlar.	,917	

Rekabet üstünlüğü düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerin faktör analizine uygunluğu test edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Rekabet üstünlüğü düzeyi değişkeni altında yer alan 11 adet faktörün toplam varyansın % 96,548'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. KMO örneklem yeterliliği ise %88,1'dir. Bartlett's Test of Sphericity için X2: 7039,536; sig: ,000 anlamlı çıkmıştır. Faktör analizi için önemli diğer bir veride normalliktir. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Rekabet üstünlüğü düzeyini belirlemeye yönelik ifadelere ait Cronbach Alfa değeri ise 0,98 çıkmıştır. Bu veriler doğrultusunda rekabet üstünlüğü düzeyini belirlemeye yönelik ifadelere ilişkin faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda farklı ifade sayılarına sahip 11 adet faktör ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda faktör tablosu oluşturulmuş olup faktör tablosunda faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Faktörlere ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 13. Rekabet Üstünlüğü Düzeyine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n:151)

FAKTÖRLER	Faktör Yükü	Ortalama
Faktör 1. Örgütsel Öğrenme		
Günlük işlerimizde öğrenme önemli bir hedeftir.	,866	
İşletmemiz yenilikleri cesaretlendirir ve risk alanları ödüllendirir.	,864	
Başarısızlığı öğrenme ve gelişme için fırsat olarak görmekteyiz.	,864	2,09
İşletmemizde kimin ne yaptığı herkesçe bilinir.	,861	
İşletmemizde çok az şey belirsizdir.	,843	
Faktör 2. Değişim		
İşletmeyi değiştirme teşebbüsleri çok ender dirençle karşılaşır.	,866	
İşletmemiz rakiplerine ve çevresel değişime uygun tepki vermekte başarılıdır.	,864	
İşletmemizdeki değişik birimler değişim yaratmak için sık sık işbirliği yapar.	,864	2,18
İşletmemiz yeni ve gelişmiş iş yapma yöntemlerini sürekli benimser.	,861	
İşletmemiz çevresine hızlı tepki verir ve kolay değişim gösterir.	,843	
Faktör 3. Müşteri Odaklılık		
Nihai müşterilerimizin çıkarları çok nadiren kararlarımızda göz ardı edilir.	,927	
İşletme çalışanların müşterilerle direkt temasta bulunmaları teşvik edilir.	,924	
Müşterilerin önerileri ve teklifleri işletmemizde sık sık değişime yol açmaktadır.	,920	3,06
Müşterilerden gelen öneriler karar vermemizi direkt olarak etkilemektedir.	,918	
İşletmemizin üyeleri müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini çok iyi anlamaktadır.	,907	
Faktör 4. Finansal Yapı		
İşletmemiz güçlü özsermaye düzeyine sahiptir.	,824	
İşletmemiz Düşük maliyetli ve uzun vadeli fon sağlama olanaklarına sahiptir.	,808	2,60
İşletmemiz Güçlü finansal yapı (sahip olunan nakit, ödeme koşulları, finansal yatırımlar).	,648	
Faktör 5. Satış Artıcı Faaliyetler		
Deneyimli satış elemanlar arasında müşteri iş profiliyle ilgili bilgi sağlananların oranı yüksektir.	,961	
Deneyimli satış elemanları içinde işletmenizin ürün bilgisiyle ilgili eğitim alanların oranı yüksektir.	,958	
Deneyimli satış elemanları arasında müşteri şikâyetleriyle ilgilenmek için eğitim alanların oranı yüksektir.	,955	2,22
Müşteriyle temas eden personellerden işe alınma aşamasında kişilik testi yapılanların oranı yüksektir.	,954	
Bütün medyadaki reklam harcamalarının rakiplerinize oranı yüksektir.	,938	
Müşteriyle temas eden personellerden işe alınma aşamasında yetenek testi yapılanların oranı yüksektir.	,880	
Faktör 6. Fiyat Analizi		
Rakip firmalardan bilgi toplamak için alışveriş yapma sıklığımız yüksektir.	,944	2,87
Rakip firmanın fiyatları ile ilgili bilgi toplama faaliyetleri gerçekleştiririz.	,916	
Faktör 7. İşlevsel Performans		
Ürün maliyetinin düşüklüğü	,923	
Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulaması	,896	
Ürün/hizmet kalitesi	,866	2,69
Üretimde esneklik	,850	
Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim	,790	
Faktör 8. Çıktı Performansı		
Toplam satışlar	,671	
Ürün tasarımı	,656	
Ciro karlılığı (Kar / Toplam satışlar)	,640	2,69
Geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi	,618	
Pazar payı büyüklüğü	,594	

Faktör 9. Yenilik ve Uyum		
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	,839	
Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	,819	
İş süreç ve yöntemleriyle ilgili geliştirilen yenilikler	,818	2,06
Patent alınabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı	,808	
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	,796	
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sürebilme	,788	
Faktör 10. Tedarikçi İlişkileri		
Tedarikçi know-how'u	,933	
Kısa ürün/hammadde temin süreleri	,915	
Daha verimli ve güvenilir, çok kaynaklı ürün tedariki düzeyi	,910	3,02
Tedarikçilerin taahhütlerini yerine getirme düzeyi	,898	
Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler	,883	
Tedarikçi sadakati düzeyi	,863	
Faktör 11. Beşeri Sermaye		
Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi	,922	
Çalışan kalitesi	,914	
Çalışanların yaratıcılıkları	,893	
Bilgi ve becerileri üretim süreçlerine uygulama düzeyi	,868	2,12
Kalifiye çalışan bulabilme düzeyi	,850	
İnsan kaynakları uygulamaları	,844	
Çalışan sadakati	,708	

Markalaşma düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerin faktör analizine uygunluğu test edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Markalaşma düzeyi değişkeni altında yer alan 2 adet faktörün toplam varyansın % 92,001'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. KMO örneklem yeterliliği ise %80,5'dir. Bartlett's Test of Sphericity için X2: 5540,161; sig: ,000 anlamlı çıkmıştır. Faktör analizi için önemli diğer bir veride normalliktir. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Markalaşma düzeyini belirlemeye yönelik ifadelere ait Cronbach Alfa değeri ise 0,97 çıkmıştır. Bu veriler doğrultusunda Markalaşma düzeyini belirlemeye yönelik ifadelere ilişkin faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda farklı ifade sayılarına sahip 2 adet faktör ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda faktör tablosu oluşturulmuş olup faktör tablosunda faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Faktörlere ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 14. Markalaşma Düzeyine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n:151)

FAKTÖRLER	Faktör Yükü	Ortalama
Faktör 1. Marka Adı		
Marka adı belirlenirken marka adının hatırlama ve tanınmasının kolay olmasına önem verilmiştir.	,903	
Marka adı belirlenirken marka adının kurumu tanıtıcı olmasına önem verilmiştir.	,893	
Marka adı belirlenirken marka adının ayırt edici ve özgün olmasına önem verilmiştir.	,889	2,55
Marka adı belirlenirken marka adının kısa ve kolay söylenebilmesine önem verilmiştir.	,887	
Kurum tanıtım faaliyetlerinde markayı konumlandırma amacına önem verilmiştir.	,626	
Faktör 2. Marka Tanıtım Faaliyetleri		
Markalaşma, güvenirlilik ve itibar kazanmamızda etkili olmuştur.	,927	
Markalaşma müşteri sayımızın artmasında etkisi olmuştur.	,924	
Markalaşma müşteri bağlılığımızın artmasında etkisi olmuştur.	,923	
Markalaşma işlerimizin(Üretim ve Satış) süreklilik kazanmasında etkili olmuştur.	,916	2,50
Marka tanıtım faaliyetlerinde pazar payını artırma amacına önem verilmiştir.	,908	
Tanıtım faaliyetlerinde marka hakkında tüketiciyi bilgilendirme amacına önem verilmiştir.	,875	
Tanıtım faaliyetlerinde İşletmeye ve marka imajını yaratma amacına önem verilmiştir.	,855	

4.12.4. Sivas'taki Sanayi İşletmelerinin Kurumsallaşma, Rekabet Üstünlüğü Ve Markalaşma Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında kurumsallaşma düzeyinin rekabet üstünlüğü ve markalaşma düzeyleri üzerine etkilerinin belirlenmesi için yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen veriler ve söz konusu verilerin yorumlanması gerçekleştirilecektir. Ayrıca rekabet üstünlüğü ve markalaşma düzeyleri arasında bir etkileşim olup olmadığına yönelik analiz sonuçlarına ve sonuçların yorumlanmasına bu kısımda yer verilecektir.

Kurumsallaşma düzeyini belirlemek için oluşturulan değişkenler içerisinde yer alan ifadelere ilişkin veriler ve rekabet üstünlüğü düzeyini belirlemek için oluşturulan değişkenler içerisinde yer alan ifadelere ilişkin veriler doğrultusunda kurumsallaşma düzeyinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılacaktır. Analiz sürecinde öncelikle kurumsallaşma düzeyini oluşturan değişkenlere matematiksel işlem uygulanarak "Kurumsallaşma Düzeyi" değişkeni elde edilmiştir. Daha sonra

rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlere matematiksel işlem uygulanmış ve "Rekabet Üstünlüğü Düzeyi" değişkeni elde edilmiştir. Söz konusu değişkenlerden kurumsallaşma düzeyi değişkeni bağımsız değişken, rekabet üstünlüğü değişkeni ise bağımlı değişken olarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

Rekabet üstünlüğü düzeyi ile kurumsallaşma düzeyinin anlamlı bir ilişki (R=,903, R^2=,815) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F:661,577 ve anlamlılık düzeyi p=,000 (p<0,01) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda kurumsallaşma düzeyinin, rekabet üstünlüğü düzeyindeki değişimin %81,5'ini açıkladığı belirlenmiştir. Diğer taraftan $B_{Kurumsallaşma}$=0,979'dur. Buradan hareketle şu sonuca ulaşılmıştır. Kurumsallaşma değişkeninin verilerinin toplandığı ölçeğe göre, kurumsallaşma düzeyindeki artış, bağımlı değişken olan rekabet üstünlüğünde önemli düzeyde artışa neden olmaktadır. Yukarıdaki sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma düzeyinin markalaşma düzeyi üzerine etkisi ele alındığında ise, öncelikle araştırma ölçeğinde yer alan markalaşma düzeyini belirlemeye yönelik değişkenler matematiksel işleme tabi tutulmuştur. Bu işlem sonucunda "Markalaşma Düzeyi" değişkeni elde edilmiştir. Bağımsız değişken olan kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile bağımlı değişken markalaşma düzeyi değişkeni bağımlı değişken olarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda Markalaşma düzeyi ile kurumsallaşma düzeyinin anlamlı bir ilişki sergiledikleri (R=,568, R^2=,318) olarak tespit edilmiştir. Anova testi sonucunda F=70,901 ve anlamlılık düzeyi p=,000 (p<0,01) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar kurumsallaşma düzeyinin, markalaşma düzeyindeki değişimin %31,8'ini açıkladığını göstermektedir. Ayrıca $B_{Kurumsallaşma}$=,746 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, kurumsallaşma düzeyindeki artışın, markalaşma düzeyinde önemli düzeyde bir artışa neden olduğunu göstermektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, *"H2: Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde olumlu etkisi vardır"* ve *"H3: Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, işletmelerin markalaşmaları üzerinde olumlu etkisi vardır"* hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 15. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	-1,240	,336		-3,687	,000				
Biçimselleşme	,021	,068	,022	,307	,001	,471	0,87	,235	4,264
Özerklik	,132	,063	,131	2,085	,039	,757	,026	,311	3,211
Profesyonelleşme	,254	,079	,240	3,226	,002	,769	,172	,224	4,466
Kültürel Güç	,394	,095	,289	4,165	,000	,823	,260	,257	3,885
Şeffaflık	-,181	,058	-,144	-3,145	,002	,818	,329	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	,306	,084	,156	3,643	,000	,250	,254	,677	1,478
Tutarlılık	,401	,089	,327	4,518	,000	,199	,291	,237	4,220
Esneklik	,115	,046	,098	4,339	,000	,846	,353	,797	1,255

R	,907
R^2	,823
Düzeltilmiş R^2	,814
Standart Kestirim Hatası	,45052
F	94,992
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	1,930

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelesyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme

Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, esneklik, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan örgütsel öğrenmeyi ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık, esneklik değişkenlerinin birlikte, örgütsel öğrenme ile anlamlı bir ilişki (r: 907, R2: 823) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 94,992 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, örgütsel öğrenme faktörü üzerinde ki değişimin %82,3'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Tutarlılık (ß,=0,327), kültürel güç(ß,=0,289), profesyonelleşme(ß,=0,240), sosyal sorumluluk(ß,=0,156), şeffaflık(ß,= 0,144), biçimselleşme (ß,=0,122), özerklik(ß,=0,131), esneklik(ß,=0,098). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, esneklik, şeffaflık ve biçimselleşme değişkenlerinin örgütsel öğrenme değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özerklik değişkeninin ise örgütsel öğrenme değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

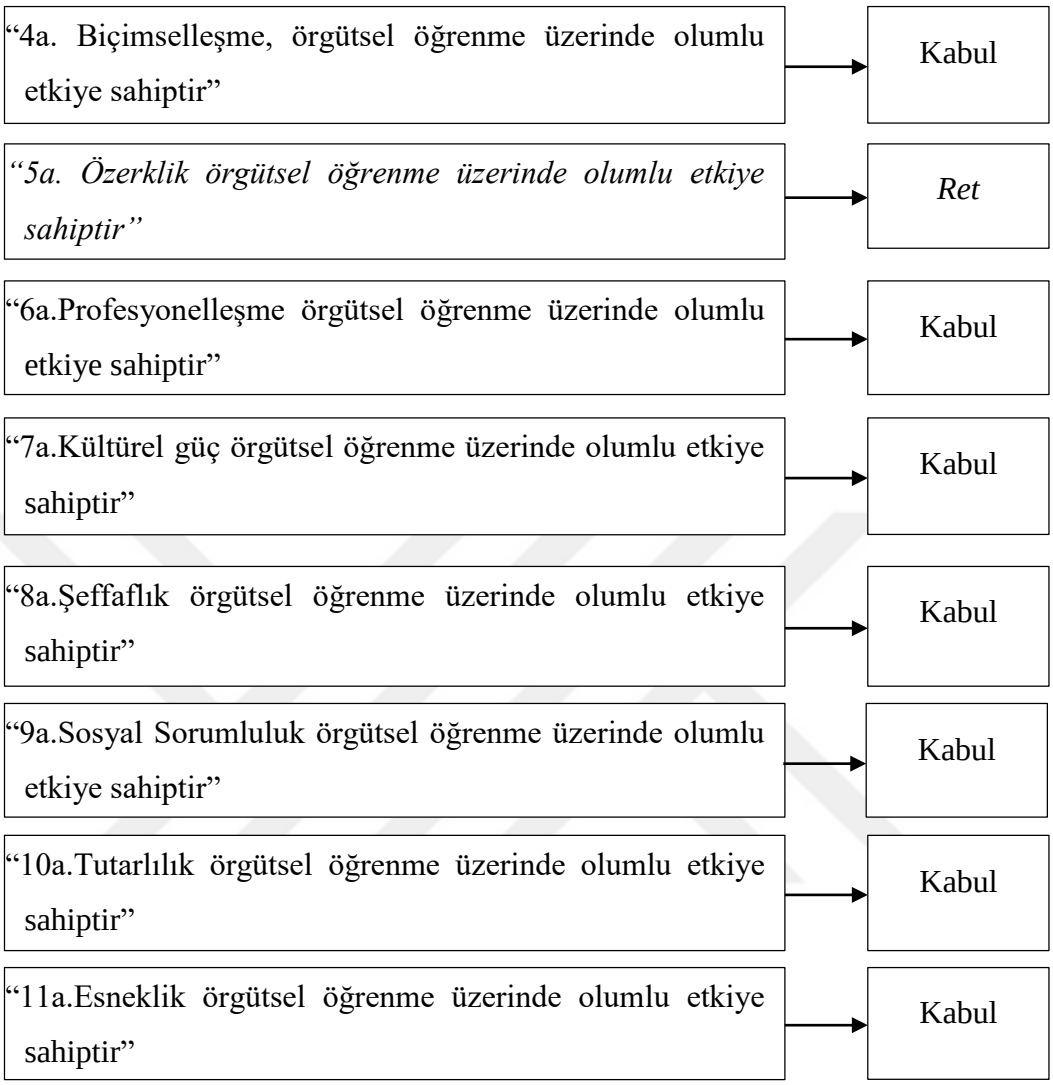
Yordayıcı değişkenler ile örgütsel öğrenme arasında ki ilişkilere bakıldığında örgütsel öğrenmenin biçimselleşme ile (r=0,471), Özerklik ile (r=0,757), profesyonelleşme ile (r=0,769), kültürel güç ile (r=0,823), şeffaflık ile (r=0,818), sosyal sorumluluk ile (r=0,250), tutarlılık ile (r=0,199), esneklik ile (r=0,846) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, esneklik, sosyal sorumluluk ve tutarlılığın örgütsel öğrenme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Özerkliğin ise örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yukarıda görüldüğü üzere biçimselleşme örgütsel öğrenme üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Literatürde biçimselleşmenin işletme içerisinde bilgi dolaşımı kolaylaştıracağı görüşü kabul görmüştür. Bu araştırma literatürde kabul görmüş olan genel kanıyı desteklemektedir. Kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan kültürel güç iş yapış şekillerinin, prosedürlerin, davranışların işletme çalışanları arasında aktarılmasında önemli bir role sahiptir. Kültürel gücün bu fonksiyonu örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi sürecinde ortaya çıkmaktadır. Böylelikle kültürel güç örgütsel öğrenmeyi etkilemektedir. Kültürel güç düşük olduğu durumda örgütsel öğrenme düzeyi de düşmekte, kültürel güç düzeyi yükseldiğinde örgütsel öğrenme düzeyi de yükselmektedir. Bu araştırma da yukarıda verilen bilgileri desteklemektedir.

Literatürde özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır (Karahan ve Yılmaz, 2010: 159). Literatür taramasında doğrudan özerkliğin örgütsel öğrenme üzerine etkisini ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Karahan ve Yılmaz (2010) özerkliğin örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada ise özerkliğin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisi tespit edilememiştir. Özerkliğin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması, araştırmaya katılan işletmelerin özerklik düzeylerinin düşük olması ve çalışanların insiyatif kullanamamalarına bağlanabilir. Araştırma sürecinde yapılan gözlemlerde yönetici pozisyonundaki kişilerin işletme sahipleriden veya üst yöneticilerden bağımsız karar alamadıkları görülmüştür. Bu durumda işletme içerisinde farklı görüş ve iş yapış şekillerinin ortaya çıkmasını engellediği varsayılabilir. Böyle bir ortamda özerkliğin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkisinin olması beklenemez.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 2'de sunulmuştur;



Şekil 2. Kurumsallaşmanın Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Konuyla ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde biçimselleşmenin örgütsel öğrenmeyi olumlu etkilediği sonucuna rastlanmıştır. Biçimselleşmenin örgüt içerisinde bilgi dolaşımını kolaylaştırdığı ve örgütsel öğrenmeye olumlu etki yaptığı belirtilmiştir (Meyer ve Rowan, 1977; Staggenborg, 1998). Diğer taraftan tutarlılığında örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkisi olduğu literatür taramasında rastlanan bir bilgi olarak karşımıza çıkmaktadır (Sayli vd. 2006). Apaydın (2007) yapmış olduğu çalışmada kurumsallaşma boyutlarının tümünün örgütsel öğrenmeyi olumlu etkilediğini belirtmiştir. Bu çalışmada ise özerkliğin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu bir etkisine rastlanmamıştır.

Tablo 16. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Değişim Oluşturma Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	-,045	,329		-,135	,892				
Biçimselleşme	,192	,067	,231	2,884	,001	,424	,156	,235	4,264
Özerklik	,195	,062	,218	3,146	,002	,807	,234	,311	3,211
Profesyonelleşme	,104	,077	,111	1,352	,178	,766	,254	,224	4,466
Kültürel Güç	,149	,093	,122	1,601	,112	,791	,112	,257	3,885
Şeffaflık	,156	,056	,140	2,771	,004	,782	,133	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	-,063	,082	-,036	-,769	,443	,425	,226	,677	1,478
Tutarlılık	,262	,087	,240	3,011	,003	,163	,064	,237	4,220
Esneklik	,085	,045	,812	1,886	,005	,814	,244	,797	1,255

R	,886
R^2	,785
Düzeltilmiş R^2	,775
Standart Kestirim Hatası	,44119
F	74,753
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	2,087

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelesyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Değişim Oluşturma

Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen esneklik, biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan değişim oluşturma faktörünü ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, esneklik, tutarlılık değişkenlerinin birlikte, değişim oluşturma faaliyetleri ile anlamlı bir ilişki (r= 0,886 R^2= 0,785) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 74,753 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, örgütsel değişim oluşturma üzerinde ki değişimin %78,5'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Esneklik (β =0,812), tutarlılık (β=0,240), biçimselleşme (β=0,231), özerklik(β=0,218), şeffaflık(β= 0,140), kültürel güç(β=0,122), profesyonelleşme(β=0,111), sosyal sorumluluk(β=0,036) olarak sıralanmıştırlar. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise esneklik, tutarlılık, özerklik, şeffaflık ve biçimselleşme değişkenlerinin değişim oluşturma değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Profesyonelleşme, sosyal sorumluluk ve kültürel güç değişkenlerinin ise değişim oluşturma değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile değişim oluşturma arasında ki ilişkilere bakıldığında değişim oluşturmanın esneklik ile (r=0,814), biçimselleşme ile (r=0,807), Özerklik ile (r=0,766), profesyonelleşme ile (r=0,791), kültürel güç ile (r=0,782), şeffaflık ile (r=0,425), sosyal sorumluluk ile (r= 0,163), tutarlılık ile (r=0,814) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle esneklik, biçimselleşme, şeffaflık, özerklik ve tutarlılığın değişim oluşturma üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sorumluluğun, profesyonelleşmenin ve kültürel gücün, ise değişim oluşturma üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 3'te sunulmuştur;

Şekil 3. Kurumsallaşmanın Değişim Oluşturma Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Kurumsallaşmanın değişim oluşturma üzerine etkilerini konu alan çalışmalar incelendiğinde, kurumsallaşmanın değişim oluşturma üzerinde olumlu etkisi olduğu görüşü kabul görmüştür (Farashahi vd. 2005; Dimaggio ve Powell, 1983, Greenwood ve Hinings, 1996). Apaydın (2007) yapmış olduğu çalışmada kurumsallaşmanın bütün boyutlarının değişim oluşturmayı olumlu etkilediğini belirtmiştir. Ancak bu çalışmada profesyonelleşme, kültürel güç ve sosyal sorumluluğun değişim oluşturma üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Yukarıdaki yer verilen çalışmalarda belirtildiği gibi profesyonelleşmenin değişim oluşturma üzerinde olumlu etkisinin olduğu (Apaydın, 2007) beklenen bir sonuçken bu çalışmada profesyonelleşmenin değişim oluşturma üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde profesyonelleşmenin değişim oluşturma üzerinde etkisinin tespit edilememesinin nedeni olarak, söz konusu işletmelerde profesyonel yöneticilerin sayısının çok az olması gösterilebilir. Araştırmaya katılan işletmelerde her ne kadar profesyonel yöneticiler yenilikler konusunda söz sahibi olsalar da işletmelerde yeterince profesyonel yönetici bulunmamaktadır. Çalışma kapsamındaki işletmelerde aile bireyi yönetici sayısı profesyonel yönetici sayısına göre yüksektir. Bu durum işletmede alınan kararlarda profesyonel yöneticilerin etkisini azaltmaktadır. Bu nedenle işletmelerde profesyonelleşme yeterli düzeyde olmadığı için profesyonelleşmenin değişim oluşturma üzerinde etkisine rastlanamadığı söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan kültürel güç değişkeninde rekabet üstünlüğünün alt değişkenlerinden olan değişim oluşturma üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak işletmelerde örgüt kültürünün oluşmamış olması gösterilebilir. Çünkü değişim oluşturma işletme çalşışanlarının bireysel olarak yapacakları bir faaliyet değildir. Değişimin işletmede bir kültür olarak kabul edilmesi gerekir. Değişimi oluşturacak unsurlar bir bütün halinde hareket etmelidir (Farashahi vd. 2005). Ancak araştırma kapsamındaki işletmelerde kültürel güç düzeyi düşüktür. Bu işletmelerde yapılan gözlemlerde iş devir oranın yüksek olduğu ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının yeterli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle söz konusu işletmelerde örgütsel kültür düzeyi düşüktür. Buna paralel olarak da kültürel gücün değişim oluşturma üzerinde olumlu etkisi tespit edilememiştir.

Tablo 17. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Müşteri Odaklılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	ß			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	,399	,611		,653	,515				
Biçimselleşme	-,117	,124	-,126	-,947	,345	,482	-,079	,235	4,264
Özerklik	,294	,115	,296	2,555	,001	,579	,209	,311	3,211
Profesyonelleşme	,021	,143	,020	,146	,884	,520	,012	,224	4,466
Kültürel Güç	,221	,173	,163	1,278	,001	,555	,106	,257	3,885
Şeffaflık	,090	,105	,072	,860	,391	,263	,072	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	,135	,152	,070	,888	,001	,144	,074	,677	1,478
Tutarlılık	,335	,161	,276	2,077	,002	,585	,171	,237	4,220
Esneklik	-,036	0,85	-,031	-,430	,037	,226	-,036	,797	1,255

R	,634
R^2	,402
Düzeltilmiş R^2	,373
Standart Kestirim Hatası	,81891
F	13,727
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	1,928

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

ß : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Müşteri Odaklılık

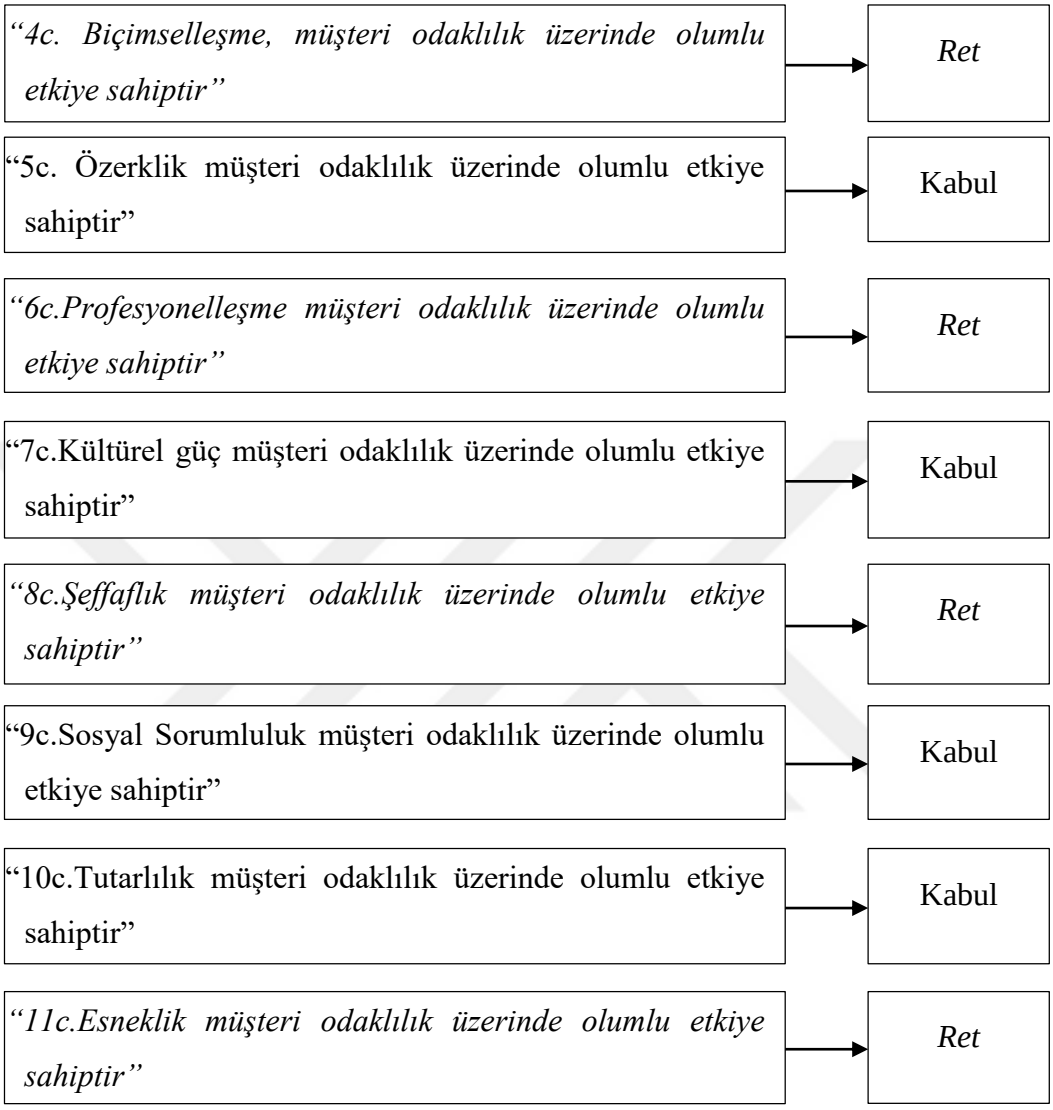
Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen esneklik, biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan müşteri odaklılığı ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık değişkenlerinin birlikte, müşteri odaklılık ile anlamlı bir ilişki (r= 0,634, R^2= 0,402) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 13,727 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, müşteri odaklılık faktörü üzerinde ki değişimin %40,2'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Özerklik(ß=0,296), tutarlılık (ß=0,276), kültürel güç(ß=0,163), biçimselleşme (ß=0,126), esneklik(ß= 0,085), şeffaflık(ß= 0,072), sosyal sorumluluk(ß=0,070), profesyonelleşme(ß=0,020) olarak sıralanmaktadırlar. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise Tutarlılık, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve özerklik değişkenlerinin müşteri odaklılık değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık ve biçimselleşme değişkenlerinin ise müşteri odaklılık değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile müşteri odaklılık arasında ki ilişkilere bakıldığında örgütsel öğrenmenin biçimselleşme ile (r=0,482), Özerklik ile (r=0,579), profesyonelleşme ile (r=0,520), kültürel güç ile (r=0,555), şeffaflık ile (r=0,263), esneklik ile (r=0,226), sosyal sorumluluk ile (r=0,144), tutarlılık ile (r=0,585) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve tutarlılık ve özerkliğin müşteri odaklılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Profesyonelleşme, esneklik, biçimselleşme ve şeffaflığın ise müşteri odaklılık üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 4'te sunulmuştur;



Şekil 4. Kurumsallaşmanın Müşteri Odaklılık Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatürde sınırlıda olsa kurumsallaşmanın müşteri odaklılık üzerine etkisini ele alan çalışmalar mevcuttur. Bresser ve Millonig (2003) kurumsallaşmanın müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Apaydın (2007) kurumsallaşmanın müşteri odaklılığı olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Bu araştırmada ise profesyonelleşme, kültürel güç ve esnekliğin müşteri odaklılık üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Apaydın (2007) kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan profesyonelleşme, kültürel güç ve esnekliğin müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Profesyonel yöneticilerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için çeşitli faaliyetler gerçekleştirdikleri ve böylelikle müşterileri faaliyetlerin odağına yerleştirdiklerini belirtmiştir. Ancak bu çalışmada prpfesyonelleşmenin müşteri odaklılık üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunda profesyonel yönetici bulunmaması gösterilebilir. Araştırma kapsamındaki anket uygulaması esnasında yapılan gözlemlerde işletmelerin büyük bölümünde profesyonel yöneticiye rastlanmamıştır. Bu nedenle işletmelerin profesyonelleşme düzeyi düşüktür. Ayrıca araştırma kapsamındaki işletmelerin müşteri odaklılık düzeyleride düşüktür. Araştırma sürecinde uygulanan anketleri cevaplayan yöneticilerin büyük kısmı profesyonel olmadığı için profesyonelleşmenin müşteri odaklılık üzerinde etkisi tespit edilememiştir denilebilir.

Söz konusu durum kültürel güç ve esneklik içinde geçerlidir çıkarımı yapılabilir. Araştırma sürecinde yapılan gözlemlerde işletmelerin büyük bölümünde örgüt kültürü unsurlarının olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan işletmelerde bireyselliğin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. İşletmelerde genel kabul görmüş prensip, politika, kural ve standartlara rastlanmamıştır. Söz konusu unsurlar işletme sahiplerinin insiyatifine bırakılmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamındaki işletmelerde örgüt kültürü zayıftır. Örgüt kültürünün bulunmadığı işletmelerde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında standart olmayacağı için kültürel gücün müşteri odaklılık üzerinde etkisinin tespit edilemediği çıkarımı yapılabilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde esneklik düzeyide düşüktür. Söz konusu işletmelerde içsel ve dışsal değişimleri izlemek ve bu değişimlere cevap vermek için gerekli mekanizmalar bulunmamaktadır. Bu nedenle müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için gerekli faaliyetler yürütülememektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde esneklik ile ilgili faaliyetler gerçekleştirilmediği için esnekliğin müşteri odaklılık üzerinde etkisi görülememiştir sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 18. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Finansal Yapı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	-,580	,413		-1,404	,162				
Biçimselleşme	,157	,083	,187	1,885	,001	,728	,156	,235	4,264
Özerklik	-,097	,078	-,107	-1,246	,215	,545	-,104	,311	3,211
Profesyonelleşme	,262	,097	,274	2,707	,003	,729	,221	,224	4,466
Kültürel Güç	,009	,117	,007	,077	,939	,619	,006	,257	3,885
Şeffaflık	,161	,071	,142	2,273	,004	,491	,187	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	,225	,103	,127	2,187	,003	,356	,180	,677	1,478
Tutarlılık	,412	,109	,373	3,783	,000	,736	,302	,237	4,220
Esneklik	,142	,024	,141	1,320	0,01	,412	,212	,797	1,255

R	,819
R^2	,671
Düzeltilmiş R^2	,655
Standart Kestirim Hatası	,55353
F	41,747
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	2,212

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Finansal Yapı

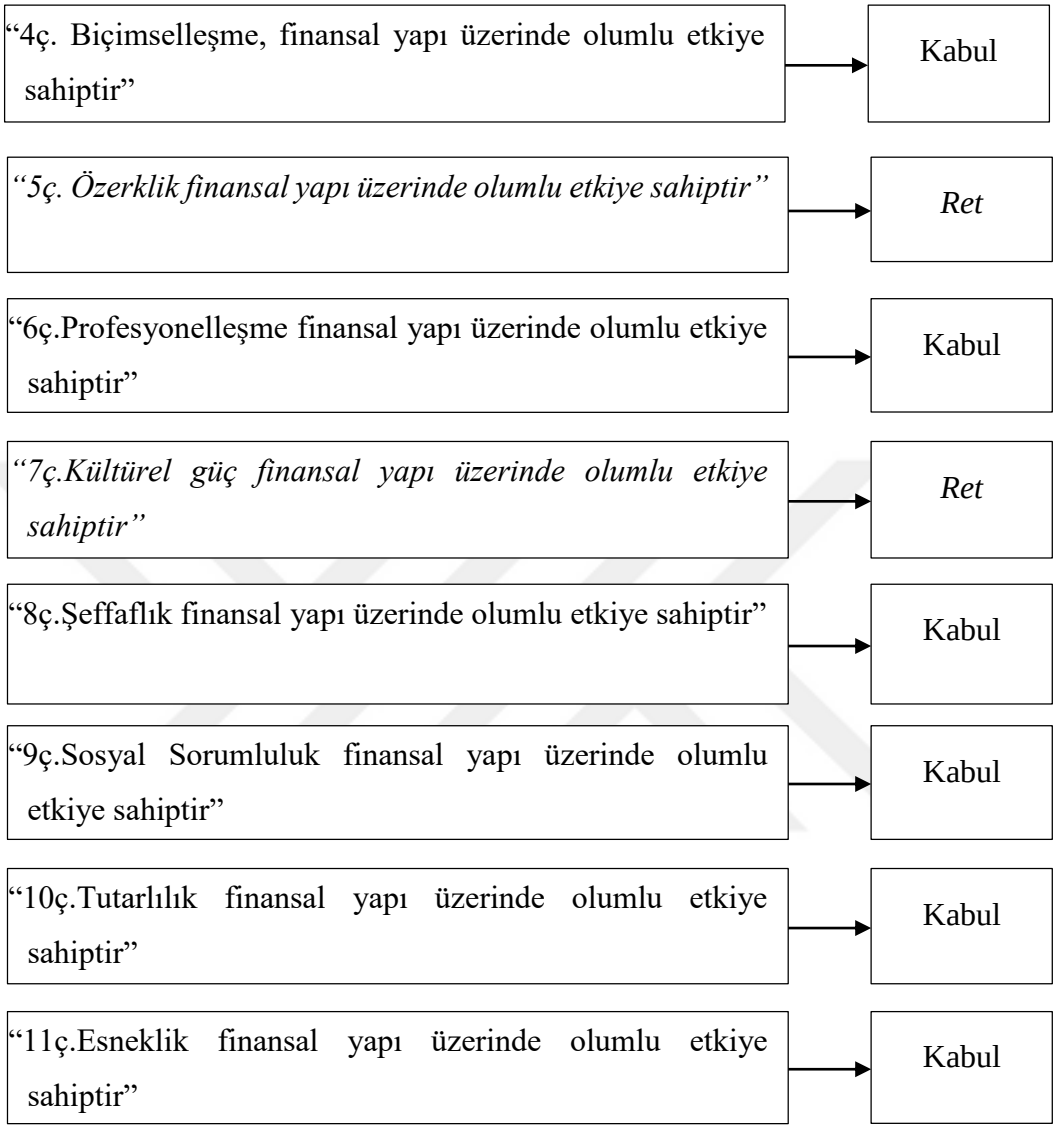
Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, esneklik, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan finansal yapıyı ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, esneklik, tutarlılık değişkenlerinin birlikte, finansal yapıyı ile anlamlı bir ilişki (r= 0,819, R^2= 0,671) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 41,747 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, finansal yapı faktörü üzerinde ki değişimin %67,1'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Tutarlılık (ß=0,373), profesyonelleşme(ß=0,274), biçimselleşme (ß=0,187), sosyal sorumluluk(ß=0,156), şeffaflık(ß= 0,142), esneklik(ß=0,141), özerklik(ß=0,107), esneklik(ß=0,024), kültürel güç(ß=0,007) olarak sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise tutarlılık, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, esneklik, şeffaflık ve biçimselleşme değişkenlerinin örgütsel öğrenme değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel güç ve özerklik değişkenlerinin ise finansal yapı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile finansal yapı arasında ki ilişkilere bakıldığında örgütsel öğrenmenin biçimselleşme ile (r=0,728), Özerklik ile (r=0,545), profesyonelleşme ile (r=0,729), kültürel güç ile (r=0,619), şeffaflık ile (r=0,491), sosyal sorumluluk ile (r=0,356), esneklik ile (r=0,412), tutarlılık ile (r=0,736) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle tutarlılık, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, esneklik, şeffaflık ve biçimselleşmenin finansal yapı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özerklik ve kültürel gücün ise finansal yapı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 5'te sunulmuştur;



Şekil 5. Kurumsallaşmanın Finansal Yapı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Kurumsallaşmanın finansal yapı üzerine etkisini konu alan çalışmalar incelendiğinde kurumsallaşmanın işletmelerinin güvenilirliklerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla güvenilir işletmelerin fon sağlama konusunda avantaj sağladığı belirtilmiştir. Bu nedenle kurumsallaşmanın finansal yapı üzerinde olumlu etkisinin olduğu kabul edilmiştir (Beck ve Betz, 1975: Tavşancı, 2009; Pava ve Krausz, 1996). Bu çalışmada ise kültürel güç ve özerkliğin finansal yapı üzerinde olumlu etkisine rastlanmamıştır.

Kurumsallaşmanın işletmelerin finansal yapıları üzerinde olumlu etkisinin olduğu daha önce yapılan çalışmalarda belirlenmiş bir durumdur (Tavşancı, 2009). Ancak literartür taramasında kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan kültürel gücün finansal yapı üzerinde etkisini konu alan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Kültürel gücün işletmenin finansal yapısı üzerinde dolaylı olarak etkilerinin olduğu ise teroik olarak belirtilmiştir. Tavşancı (2009) kültürel gücün işletmelerde ekonomik büyümenin ve kârın örgütsel başarının temelini oluşturduğu inancını beraberinde getirdiğini vurgulamıştır. Ekonomik büyüme ve kârlılık işletmelerin finansal yapısını olumlu yönde etkileyecektir. Ancak araştırma kapsamındaki işletmelerde kültürel güç düzeyinin düşük olması ve yukarıda belirtilen inancın işletme çalışanlarınca benimsenmemiş olması kültürel gücün finansal yapı üzerinde etkisinin tespit edilememesine neden olmuş olabilir.

Tablo 19. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Satış Artırıcı Faaliyetler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	,253	,409		,619	,537				
Biçimselleşme	,234	,083	,291	2,833	,003	,727	,231	,235	4,264
Özerklik	,031	,077	,036	,406	,002	,627	,034	,311	3,211
Profesyonelleşme	,046	,096	,050	,476	,635	,708	,040	,224	4,466
Kültürel Güç	-,068	,116	-,057	-,585	,001	,647	-,049	,257	3,885
Şeffaflık	,018	,070	,017	,261	,795	,345	,022	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	,038	,102	,023	,377	,002	,193	,032	,677	1,478
Tutarlılık	,546	,108	,518	5,059	,000	,777	,390	,237	4,220
Esneklik	,155	,055	,153	2,810	,006	,446	,229	,797	1,255

R	,803
R^2	,645
Düzeltilmiş R^2	,628
Standart Kestirim Hatası	,54831
F	37,161
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	1,637

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Satış Artırıcı Faaliyetler

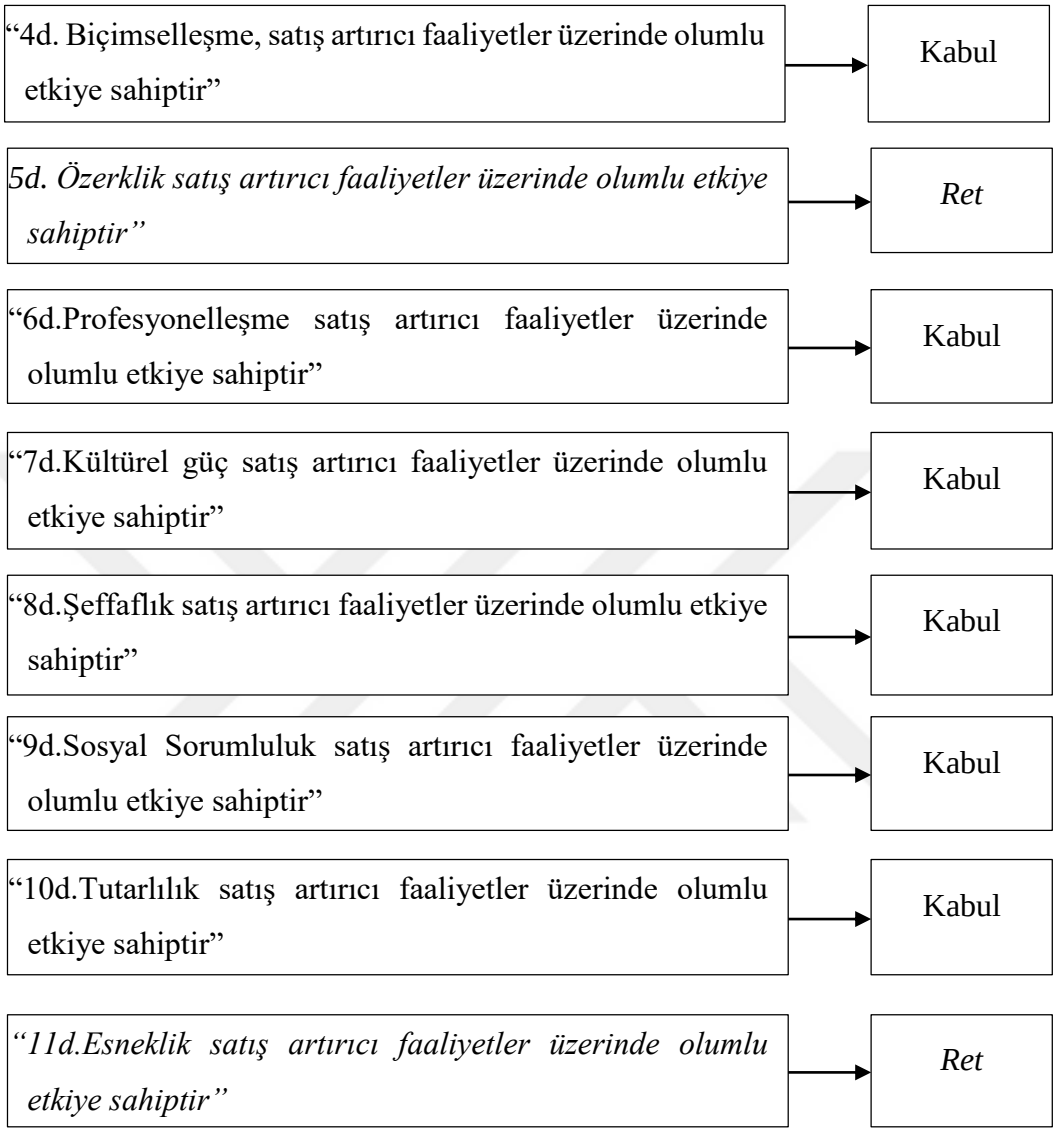
Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, esneklik, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan satış artırıcı faaliyetleri ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, esneklik, tutarlılık, esneklik değişkenlerinin birlikte, satış artırıcı faaliyetler ile anlamlı bir ilişki (r: 803, R^2: 628) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 37,161 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, satış artırıcı faaliyetler faktörü üzerinde ki değişimin %62,8 'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Tutarlılık (ß=0,518), kültürel güç(ß=0,057), profesyonelleşme(ß=0,050), sosyal sorumluluk(ß=0,023), şeffaflık(ß=0,017), biçimselleşme (ß=0,291), özerklik(ß=0,036), esneklik(ß=0,055). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, şeffaflık ve biçimselleşme değişkenlerinin satış artırıcı faaliyetler değişkenini anlamlı olarak yordadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özerklik ve esneklik, değişkenlerinin ise satış artırıcı faaliyetler değişkeni üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile örgütsel öğrenme arasında ki ilişkilere bakıldığında satış artırıcı faaliyetlerin biçimselleşme ile (r=0,727), Özerklik ile (r=0,627), profesyonelleşme ile (r=0,708), kültürel güç ile (r=0,647), şeffaflık ile (r=0,345), sosyal sorumluluk ile (r=0,193), tutarlılık ile (r=0,777), esneklik ile (r=0,446) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılığın satış artırıcı faaliyetler üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Özerklik ve esnekliğin ise satış artırıcı faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 6'da sunulmuştur;



Şekil 6. Kurumsallaşmanın Satış Artırıcı Faaliyetler Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatür taramasında kurumsallaşmanın satış artırıcı faaliyetler üzerinde etkisini konu alan çalışmalara rastlanmıştır. Söz konusu bu çalışmalarda kurumsallaşmanın satış artırıcı faaliyetleri olumlu etkilediği belirtilmiştir (Abrahamson ve Rosenkopf, 1993; Alpay vd. 2008). Apaydın (2007) kurumsallaşmanın pazarlama eylemlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu çalışmada ise özerklik ve esnekliğin satış artıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkisi tespit edilememiştir.

Literatürde kurumsallaşmanın satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkisinin olduğuna ilişkin bilgiler mevcuttur. Ancak kurumsallaşmanın alt değişkenleri olan özerklik ve esnekliğin satış artırıcı faaliyetler üzerinde etkilerinin olduğuna ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada bu alt değişkenlerin satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkilerinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda özerklik ve esnekliğin satış artırıcı faaliyetler üzerinde etkisine rastlanmamıştır.

Özerkliğin satış artıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkisinin olması beklenirken araştırma sonucunda böyle bir etkiye rastlanmamıştır. Özerklik yöneticilere ve çalışanlara insiyatif kullanma olanağı sunan bir unsurdur. Satışları artırmak için yöneticilere ve çalışanlara insiyatif kullanma olanağı veren özerkliğin satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkisi olması beklenirken böyle bir etki tespit edilememiştir. Bunun nedeni araştırma kapsamında ulaşılan işletmelerde yöneticiler ve çalışanların özerklik düzeylerinin ve insiyatif kullanma olanaklarının kısıtlı olması olarak gösterilebilir.

Esneklik işletmelere iç ve dış çevrede yaşanan değişim ve gelişmeleri takip etme ve bu değişim ve gelişimlere uyum sağlama yeteneği kazandırmaktadır (Abrahamson ve Rosenkopf, 1993). Bu durumda işletmeler pazarda yaşanan değişim ve gelişmeleri takip ederek bu değişim ve gelişmeler ışığında hareket ederek satışlarını artırabilirler. Bu nedenle esnekliğin işletmelerin satışlarını artırıcı bir etkisi olduğu söylenebilir. Ancak bu çalışmada esnekliğin satış artırıcı faaliyetler üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin esneklik düzeylerinin düşük olması gösterilebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin esneklik düzeyleri düşük olduğu için esnekliğin satış artırıcı faaliyetler üzerinde etkisi tespit edilememiştir tespiti yapılabilir.

Tablo 20. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Fiyat Analizi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	ß			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	1,336	,622		2,148	,033				
Biçimselleşme	,115	,126	,129	,914	,002	,397	,076	,235	4,264
Özerklik	-,072	,117	-,076	-,615	,539	,266	-,051	,311	3,211
Profesyonelleşme	,619	,146	,616	4,246	,000	,495	,335	,224	4,466
Kültürel Güç	-,485	,176	-,372	-2,750	,003	,236	-,224	,257	3,885
Şeffaflık	-,152	,106	-,127	-1,425	,156	,151	-,118	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	,300	,155	,161	1,933	,002	,227	,160	,677	1,478
Tutarlılık	,180	,164	,155	1,098	,004	,396	,091	,237	4,220
Esneklik	,103	,086	,092	1,199	,005	,238	,100	,797	1,255

R	,572
R^2	,327
Düzeltilmiş R^2	,294
Standart Kestirim Hatası	,83328
F	9,915
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	1,821

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

ß : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Fiyat Analizi

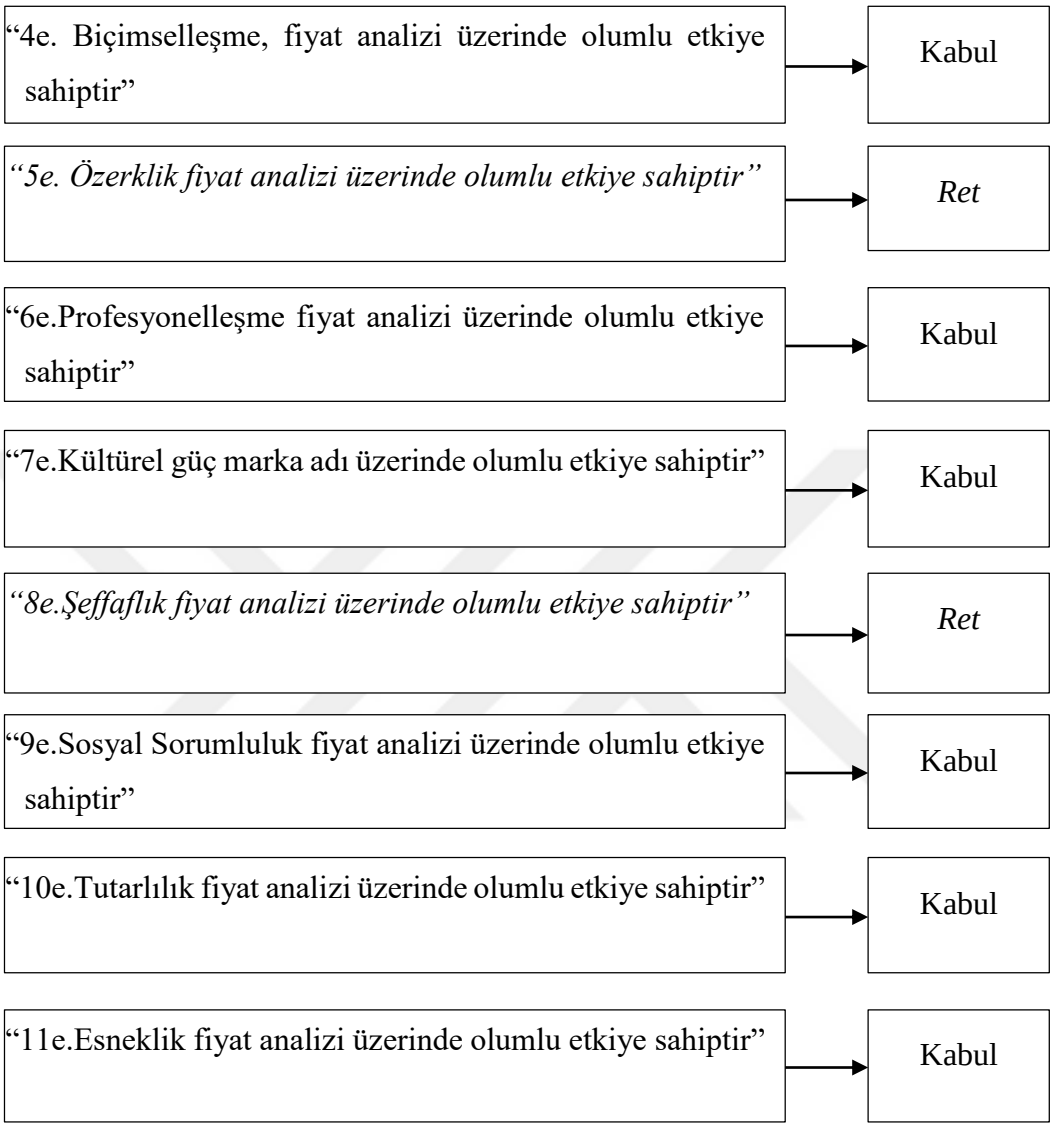
Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, esneklik, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan fiyat analizini ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, esneklik, tutarlılık, esneklik değişkenlerinin birlikte, fiyat analizi ile anlamlı bir ilişki (r: 572, R^2: 327) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 9,915 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, fiyat analizi faktörü üzerinde ki değişimin %32,7'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Tutarlılık (ß=0,614), kültürel güç(ß=-0,372), profesyonelleşme(ß=0,146), sosyal sorumluluk(ß=0,161), şeffaflık(ß=-0,127), biçimselleşme (ß=0,129), özerklik(ß=-0,076), esneklik(ß=0,092). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme, esneklik, sosyal sorumluluk, ve biçimselleşme değişkenlerinin örgütsel fiyat analizini anlamlı olarak yordadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özerklik ve şeffaflık değişkenlerinin ise fiyat analizi değişkeni üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile fiyat analizi arasında ki ilişkilere bakıldığında fiyat analizinin biçimselleşme ile (r=0,397), Özerklik ile (r=0,266), profesyonelleşme ile (r=0,495), kültürel güç ile (r=0,236), şeffaflık ile (r=0,151), sosyal sorumluluk ile (r=0,227), tutarlılık ile (r=0,396), esneklik ile (r=0,238) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, esneklik ve tutarlılığın fiyat analizi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Özerklik ve şeffaflığın ise fiyat analizi üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 7'de sunulmuştur;



Şekil 7. Kurumsallaşmanın Fiyat Analizi Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatür taramasında kurumsallaşmanın fiyat analizi üzerine etkisi üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada ise kurumsallaşma boyutlarından biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, tutarlılık, esneklik değişkenlerinin fiyat analizi üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özerklik ve şeffaflık değişkenlerinin ise fiyat analizi üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Literatür taramasında özerkliğin fiyat analizi üzerine etkisini konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak çalışanların özerk olması ve işletme ile ilgili kararları özgür bir şekilde verebilmeleri pazarlama ve satış departmanı yöneticileri açısından önemlidir. Yöneticilerin ve çalışanların insiyatif kullanarak rakiplerin fiyatları hakkında analizler yapabilmeleri işletme içerisindeki özerklik düzeyine bağlıdır. Ancak araştırma kapsamında ulaşılan işletmelerin büyük çoğunluğunda fiyat analizi yapacak bir departman ve yöneticinin olmadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla fiyat analizi yapacak olan departman ve yönetici olmadığı için ilgili departmanda özerklikten bahsetmekte mümkün değildir. Bu nedenle özerkliğin fiyat analizi üzerinde etkisi tespit edilememiştir çıkarımı yapılabilir.

Şeffaflığın fiyat analizi üzerindeki etkisi ele alındığında yine şeffaflığın fiyat analizi üzerine etkisini ele alan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin şeffaflık düzeyleri yüksek olsada fiyat analizi yapacak departman ve yöneticilerin olmayışı nedeniyle şeffaflığında fiyat analizi üzerinde etkisine rastlanamamıştır tespiti yapılabilir.

Tablo 21. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin İşlevsel Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	,408	,327		1,246	,215				
Biçimselleşme	,210	,066	,293	3,173	,002	,753	,256	,235	4,264
Özerklik	-,084	,062	-,109	-1,360	,001	,573	-,113	,311	3,211
Profesyonelleşme	,093	,077	,115	1,217	,002	,731	,101	,224	4,466
Kültürel Güç	-,098	,093	-,093	-1,059	,002	,628	-,088	,257	3,885
Şeffaflık	,067	,056	,070	1,199	,003	,438	,100	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	,125	,082	,084	1,535	,127	,302	,127	,677	1,478
Tutarlılık	,558	,086	,594	6,458	,000	,797	,475	,237	4,220
Esneklik	,091	,045	,102	2,047	,004	,398	,169	,797	1255

R	,845
R^2	,713
Düzeltilmiş R^2	,699
Standart Kestirim Hatası	,43867
F	50,831
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	2,035

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: İşlevsel Performans

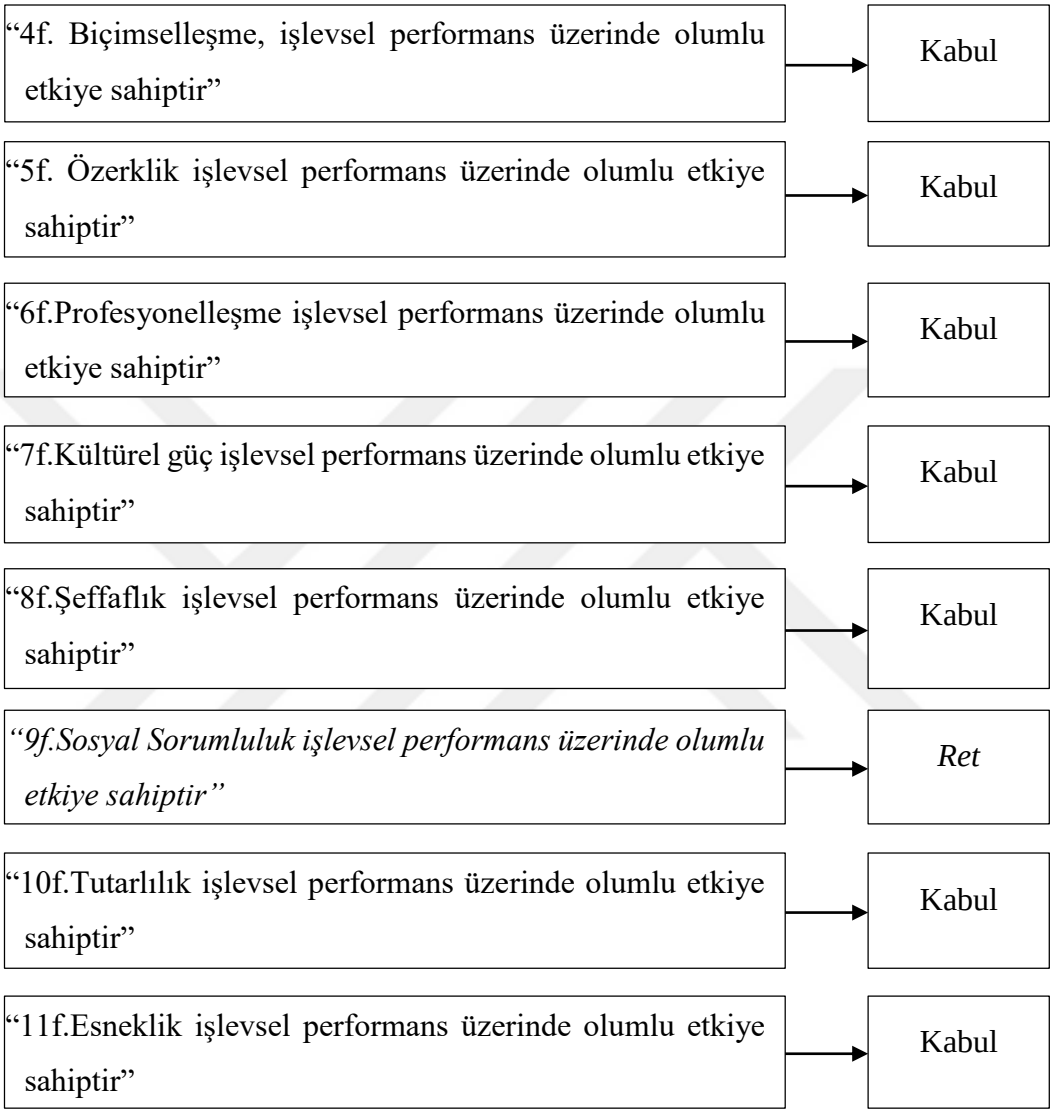
Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, esneklik, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan işlevsel performansı ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık, esneklik değişkenlerinin birlikte, işlevsel performans ile anlamlı bir ilişki (r: 845, R^2: 699) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F:50,831ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, işlevsel performansı faktörü üzerinde ki değişimin %69,9'unu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Tutarlılık (ß=0,594), kültürel güç(ß=-0,093), profesyonelleşme(ß=0,115), sosyal sorumluluk(ß=0,084), şeffaflık(ß= 0,070), biçimselleşme (ß=0,293), özerklik(ß=-0,109), esneklik(ß=0,102). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme, esneklik, özerklik, şeffaflık ve biçimselleşme değişkenlerinin işlevsel performansı değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal sorumluluk değişkeninin ise işlevsel performans değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile işlevsel performans arasında ki ilişkilere bakıldığında işlevsel performansın biçimselleşme ile (r=0,753), Özerklik ile (r=0,573), profesyonelleşme ile (r=0,731), kültürel güç ile (r=0,628), şeffaflık ile (r=0,438), sosyal sorumluluk ile (r=0,302), tutarlılık ile (r=0,797), esneklik ile (r=0,398) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, esneklik, özerklik ve tutarlılığın işlevsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sorumluluğun ise işlevsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Konu ile ilgili olarak Öztürk (2014) bir çalışma yapmış ve kurumsallaşma ve kurum performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtmiştir. Söz konusu çalışma sağlık kurumlarında yapılmıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 8'de sunulmuştur;



Şekil 8. Kurumsallaşmanın İşlevsel Performans Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Yapılan literatür taramasında kurumsallaşma ile işlevsel performans arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara rastlanmıştır. Söz konusu çalışmalarda kurumsallaşmanın işlevsel performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Alpay vd. 2008; Apaydın, 2007). Bu çalışmada sosyal sorumluluk boyutu dışındaki tüm kurumsallaşma boyutlarının işlevsel performansı olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Kurumsallaşmanın işlevsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu literartürde genel kabul görmüştür. Biçimselleşmeyi doğru ve verimli bir şekilde gerçekleştiren işletmelerin işlevsel performansının artacağı yapılan çalışmalarda belirtilmiştir. Ayrıca işletme içerisinde gerekli kontrol mekanizmaları oluşturulduktan sonra profesyonel yöneticiler kendi alanlarında uzman kişiler oldukları için işletmenin işlevsel peformansını olumlu yönde etkileyecekleri daha önce yapılan çalışmaların sonucunda kabul görmüştür (Alpay vd. 2008; Apaydın, 2007). Bu çalışmadada kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk alt değişkeni dışında bütün alt değişkenleri ile işlevsel performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan sosyal sorumluğunun işlevsel performans üzerinde olumlu etkisinin tespit edilememesinin nedeni olarak işlevsel performansın daha çok işletme içi süreçleri kapsıyor olması gösterilebilir. İşlevsel performansın ürün maliyetinin düşüklüğü, etkin ve düşük maliyetli dağıtım, ürün/hizmet kalitesi, üretimde esneklik gibi işletme içerisinde yürütülen süreçleri kapsıyor olması, sosyal sorumluluk gibi genel olarak işletme dışı paydaşları kapsayan bir unsur tarafından olumlu etkilenmemesinin doğal bir sonuç olduğu tespiti yapılabilir.

Tablo 22. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Çıktı Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	ß			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	,408	,327		1,246	,215				
Biçimselleşme	,210	,066	,293	3,173	,002	,753	,256	,235	4,264
Özerklik	-,084	,062	-,109	1,360	,001	,573	-,113	,311	3,211
Profesyonelleşme	,093	,077	,115	1,217	,003	,731	,101	,224	4,466
Kültürel Güç	-,098	,093	-,093	-1,059	,292	,628	-,088	,257	3,885
Şeffaflık	,067	,056	,070	1,199	,003	,438	,100	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	,125	,082	,084	1,535	,127	,302	,127	,677	1,478
Tutarlılık	,558	,086	,594	6,458	,000	,797	,475	,237	4,220
Esneklik	,085	0,55	,176	2,012	,004	,169	,115	,797	1,255

R	,845
R^2	,713
Düzeltilmiş R^2	,699
Standart Kestirim Hatası	,43867
F	50,831
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	2,035

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

ß : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Çıktı performansı

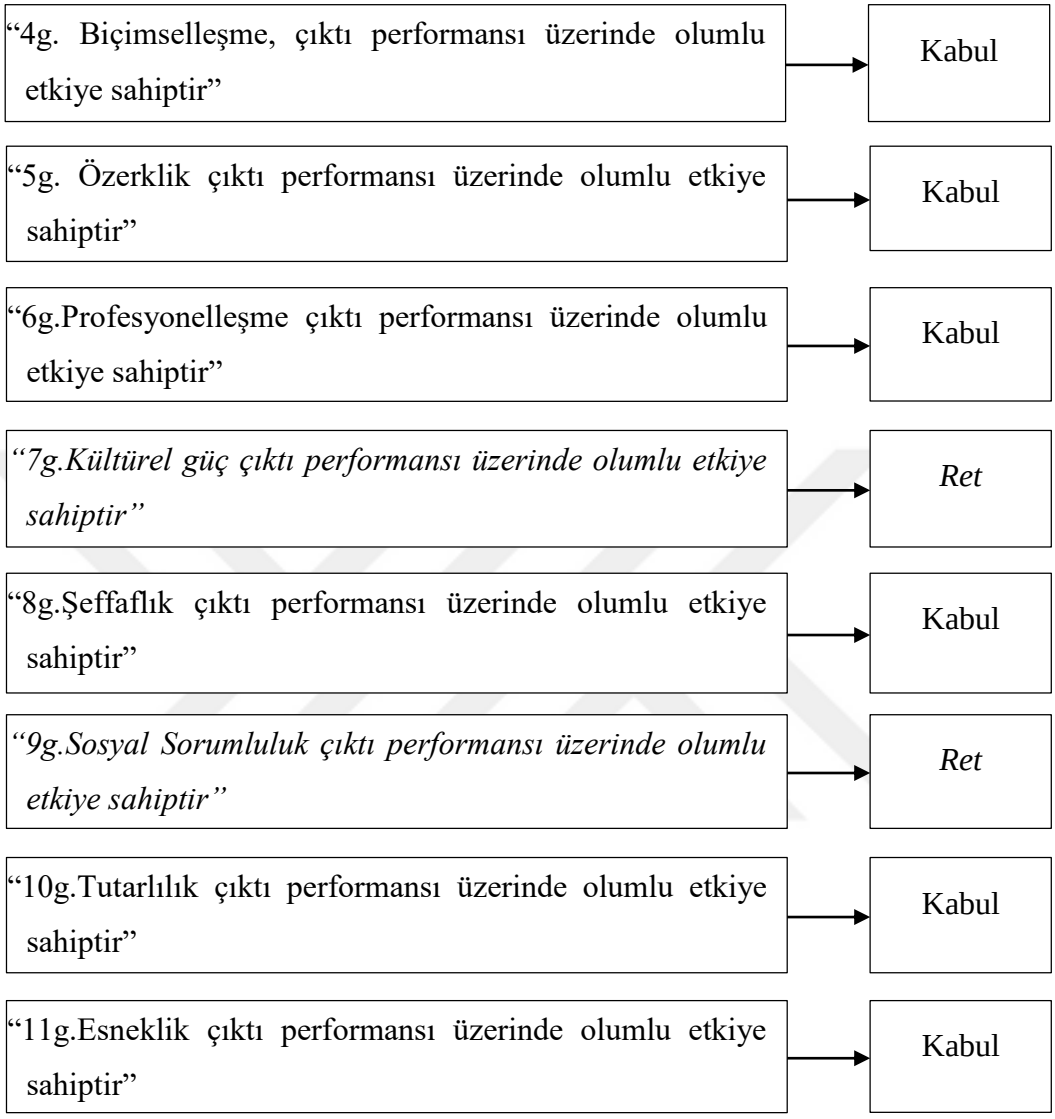
Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, esneklik, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan çıktı performansını ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık, esneklik değişkenlerinin birlikte, çıktı performansı ile anlamlı bir ilişki (r: 845, R^2: 699) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 50,831 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, çıktı performansı faktörü üzerinde ki değişimin %69,9'unu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Tutarlılık (ß=0,594), kültürel güç(ß=-0,093), profesyonelleşme(ß=0,115), sosyal sorumluluk(ß=0,084), şeffaflık(ß= 0,070), biçimselleşme (ß=0,293), özerklik(ß=-0,109), esneklik(ß=0,176). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise özerklik, tutarlılık, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık ve biçimselleşme değişkenlerinin çıktı performansı değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel güç ve sosyal sorumluluk değişkenlerinin ise çıktı performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Yordayıcı değişkenler ile çıktı performansı arasında ki ilişkilere bakıldığında çıktı performansının biçimselleşme ile (r=0,753), özerklik ile (r=0,573), profesyonelleşme ile (r=0,731), kültürel güç ile (r=0,628), şeffaflık ile (r=0,438), sosyal sorumluluk ile (r=0,302), tutarlılık ile (r=0,797), esneklik ile (r=0,169) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle özerklik, biçimselleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, esneklik ve tutarlılığın çıktı performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel güç ve sosyal sorumluluğun ise çıktı performansı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 9'da sunulmuştur;



Şekil 9. Kurumsallaşmanın Çıktı Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Yapılan literatür taramasında kurumsallaşma ile çıktı performansı arasında ki ilişkiyi ele alan çalışmalara rastlanmıştır. Söz konusu çalışmalarda kurumsallaşmanın çıktı performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Alpay vd. 2008; Apaydın, 2007). Bu çalışmada ise sosyal sorumluluk ve kültürel güç boyutu dışındaki kurumsallaşma boyutlarının çıktı performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Kurumsallaşmanın çıktı performansını olumlu etkilediği literatürde kabul görmüştür. Kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan biçimselleşme çalışanlar için

yazılı operasyon talimatlarını ve yazılı görev tanımlarını sağlamaktadır. Böylelikle işletmedeki çalışanlar yapılacak işlerle ilgili standartları net bir şekilde bileceklerdir. Biçimselleşmenin verimli olarak uygulanması işletmelerin çıktı performansını olumlu etkileyecektir (Apaydın, 2007). Kurumsallaşmanın diğer alt değişkenlerinden biri olan özerkliğinde işletmelerin çıktı performansları üzerinde olumlu etkisinin olacağı beklenen bir sonuçtur. Özerklik yöneticilere ve çalışanlara insiyatif kullanma ve özgür karar alabilme imkânı sunmaktadır. Bu durumda yöneticiler ve çalışanlar işletmenin yararına olacak durumlarda insiyatif kullanırlarsa işletmenin çıktı performansları artacaktır (Apaydın, 2007). Bu çalışmada yukarıda belirtilen sonuçları desteklemektedir.

Çalışmada kurumsallaşmanın alt değişkenlerinde olan sosyal sorumluluk ve kültürel gücün çıktı performansı üzerinde etkisine rastlanmamıştır. Çıktı performansı toplam satışlar, ürün tasarımı, ciro karlılığı ve pazar büyüklüğünü kapsayan bir değişkendir. Söz konusu değişkenler işletmenin üretim süreçlerini kapsayan unsurlardır. Bu nedenle sosyal sorumluluğun çıktı performansı üzerinde etkisinin tespit edilemediği çıkarımı yapılabilir.

Ancak kültürel güç işletmenin bütün süreçlerinde etkili bir değişkendir. Kültürel gücün çıktı perofrmansı üzerinde olumlu etkisinin olması beklenen bir sonuçtur. Çünkü kültürel güç işletmede iş yapış şekillleri, satış politikaları, işletmenin değişim ve gelişime açık hale getirilmesi kültürel güç sayesinde gerçekleşmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2010: 159). Bu çalışmada kültürel gücün çıktı performansı üzerinde etkisinin tespit edilememesinin nedeni olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin kültürel güç düzeylerinin düşük olması gösterilebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğunda örgüt kültürünün oluşmadığı araştırma sürecinde gözlemlenmiştir.

Tablo 23. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Yenilik ve Uyum Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	ß			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	1,191	,396		3,008	,003				
Biçimselleşme	,384	,080	,489	4,802	,000	,760	,373	,235	4,264
Özerklik	,045	,075	,054	,605	,546	,618	,051	,311	3,211
Profesyonelleşme	,133	,093	,150	1,435	,003	,725	,119	,224	4,466
Kültürel Güç	-,238	,112	-,206	-2,119	,003	,614	-,174	,257	3,885
Şeffaflık	,025	,068	,024	,367	,004	,321	,031	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	-,155	,099	-,094	-1,573	,118	,106	-,130	,677	1,478
Tutarlılık	,374	,104	,363	3,576	,000	,736	,287	,237	4,220
Esneklik	,105	,054	,106	1,945	,003	,401	,161	,797	1,255

R	,807
R^2	,652
Düzeltilmiş R^2	,635
Standart Kestirim Hatası	,53049
F	38,204
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	1,545

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

ß : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Gürbüz ve Şahin, 2015: 299-301; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Yenilik ve Uyum

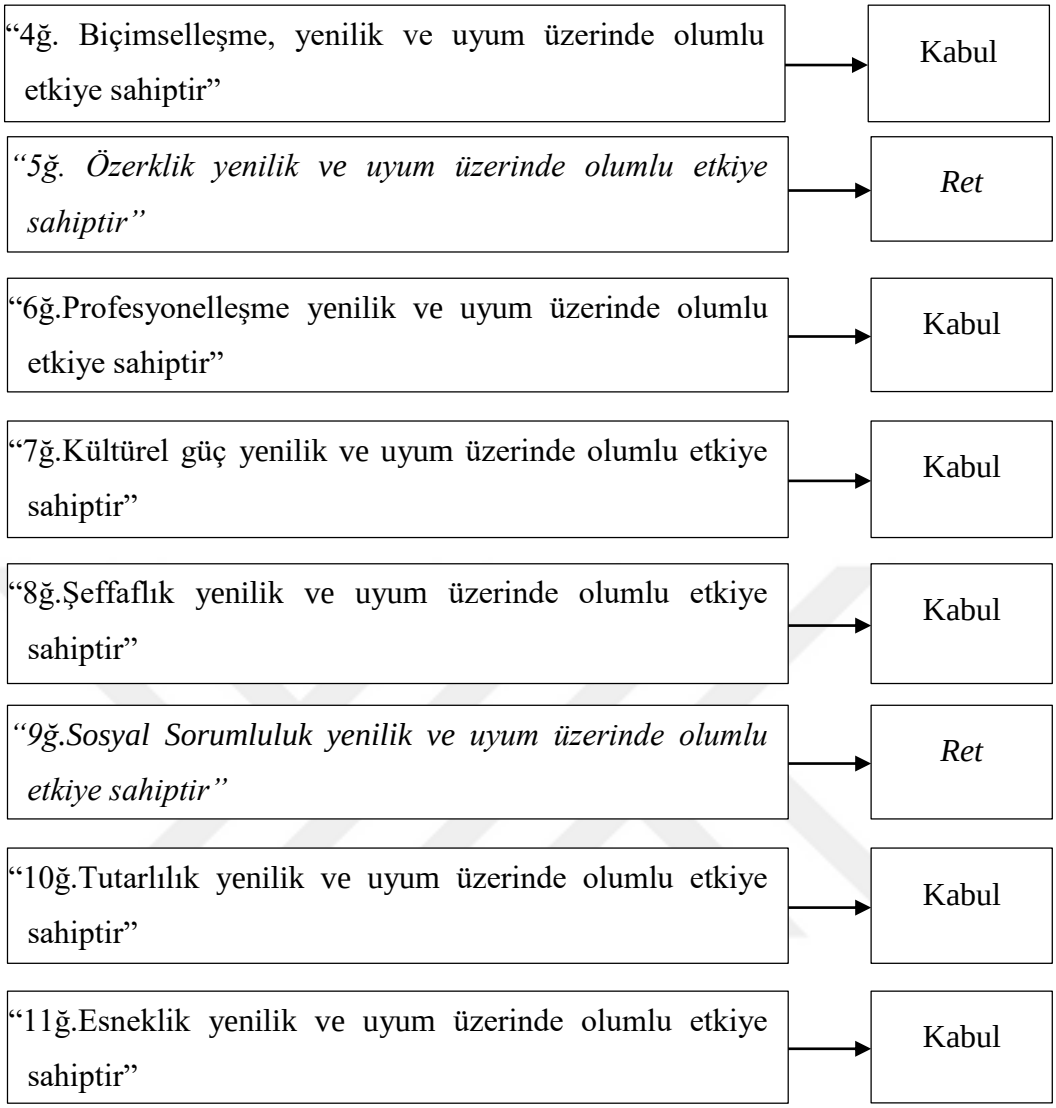
Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, esneklik, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan yenilik ve uyumu ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık, esneklik değişkenlerinin birlikte, yenilik ve uyum ile anlamlı bir ilişki (r: 807, R^2: 635) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 38,204 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, yenilik ve uyum faktörü üzerinde ki değişimin %63,5'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Tutarlılık (ß=0,363), kültürel güç(ß=-0,206), profesyonelleşme(ß=0,150), sosyal sorumluluk(ß=-0,094), şeffaflık(ß=0,024), biçimselleşme(ß=0,489), özerklik(ß=0,054), esneklik(ß=0,106). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme, , esneklik, şeffaflık ve biçimselleşme değişkenlerinin yenilik ve uyum değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özerklik ve sosyal sorumluluk değişkenlerinin ise yenilik ve uyum değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile yenilik ve uyum arasında ki ilişkilere bakıldığında yenilik ve uyumun biçimselleşme ile (r=0,760), Özerklik ile (r=0,618), profesyonelleşme ile (r=0,725), kültürel güç ile (r=0,614), şeffaflık ile (r=0,321), sosyal sorumluluk ile (r=0,106), tutarlılık ile (r=0,736), esneklik ile (r=0,401) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, esneklik, ve tutarlılığın yenilik ve uyum üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Özerklik ve sosyal sorumluluğun ise yenilik ve uyum üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 10'da sunulmuştur;



Şekil 10. Kurumsallaşmanın Yenilik ve Uyum Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatür incelendiğinde kurumsallaşma ile yenilik ve uyum arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmıştır. Söz konusu çalışmalarda kurumsallaşmanın yenilik ve uyum üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir (Greenwood ve Hinings, 1996: Hartline vd. 2000; Holm, 1995). Apaydın (2007) kurumsallaşmanın yenilik ve uyum üzerine etkisini araştırmıştır. Sonuç olarak şeffaflığın yenilik ve uyumu olumlu etkilediğini, sosyal sorumluluğun ise olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. Kurumsallaşmanın diğer değişkenleri ile yenilik ve uyum arasında bir ilişki bulamamıştır. Bu çalışmada ise özerklik ve sosyal sorumluluğun anlamlı bir etkisi tespit edilememiş olup diğer değişkenlerin olumlu etkisi tespit edilmiştir.

Araştırmada profesyonelleşmenin yenilik ve uyum üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Profesyonel yöneticilerin yeni politikaların, ürün fikirlerinin, satış ve pazarlama yöntemlerinin ve işletme içerisinde yapılabilecek diğer yeniliklerde söz sahibi olmaları işletmede yapılacak yenilikleri ve yapılan yeniliklere uyumu olumlu etkileyecektir (Apaydın, 2007). Bu çalışmada ulaşılan sonuçlarda yukarıda belirtilenleri desteklemektedir. Araştırma sonucunda profesyonelleşmenin işletmelerde yenilik ve yeniliklere uyumu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer taraftan kültürel gücünde işletmelerde yenilik ve yeniliklere uyumu olumlu yönde etkilediği daha önce yapılan çalışmalarda belirtilmiştir. Eğer işletmelerde yenilik yapma ve yapılan yeniliklere uyum sağlama işletme kültürü olarak benimsenirse işletmelerde olumlu sonuçlar elde edilebilir (Apaydın, 2007). Çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda kültürel gücün işletmelerin yenilik yapma ve yeniliklere uyum sağlamaları konusunda olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan özerklik ve sosyal sorumluluk değişkenlerinin rekabet üstünlüğü değişkeninin alt değişkenlerinden olan yenilik ve uyum değişkeni üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Ancak özerklik değişkeninin yenilik ve uyum değişkeni üzerinde olumlu etkisi beklenen bir sonuçtur. Çünkü profesyonellerin insiyatif kullanmaları ve yenilikleri benimsemeleri özerklik ile bağlantılıdır. Özerklik düzeyinin yüksek olması profesyonel yöneticilere yenilik yapmalarını ve yapılan yeniliklerin işletme içerisinde kabul edilmesini olumlu etkileyeceği söylenebilir (Greenwood ve Hinings, 1996). Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda özerkliğin yenilik ve uyum değişkeni üzerinde etkisinin tespit edilememiş olması araştırma kapsamında ulaşılan işletmelerde profesyonel yöneticilerin sayısının az olması ve işletmelerde özerklik düzeyinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır denilebilir.

Tablo 24. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Tedarikçi İlişkileri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	ß			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	,887	,318		2,791	,006				
Biçimselleşme	,067	,064	,120	1,048	,297	,627	,087	,235	4,264
Özerklik	,188	,060	,311	3,132	,002	,648	,253	,311	3,211
Profesyonelleşme	,078	,074	,123	1,052	,294	,651	,088	,224	4,466
Kültürel Güç	,060	,090	,073	,668	,003	,620	,056	,257	3,885
Şeffaflık	-,107	,054	-,141	-1,957	,002	,250	-,161	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	,323	,079	,274	4,078	,000	,285	,323	,677	1,478
Tutarlılık	,131	,084	,177	1,558	,001	,664	,129	,237	4,220
Esneklik	-,040	,044	-,057	-,913	,003	,249	-,076	,797	1,255

R	,750
R^2	,562
Düzeltilmiş R^2	,541
Standart Kestirim Hatası	,41597
F	26,231
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	1,553

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

ß : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Tedarikçi İlişkileri

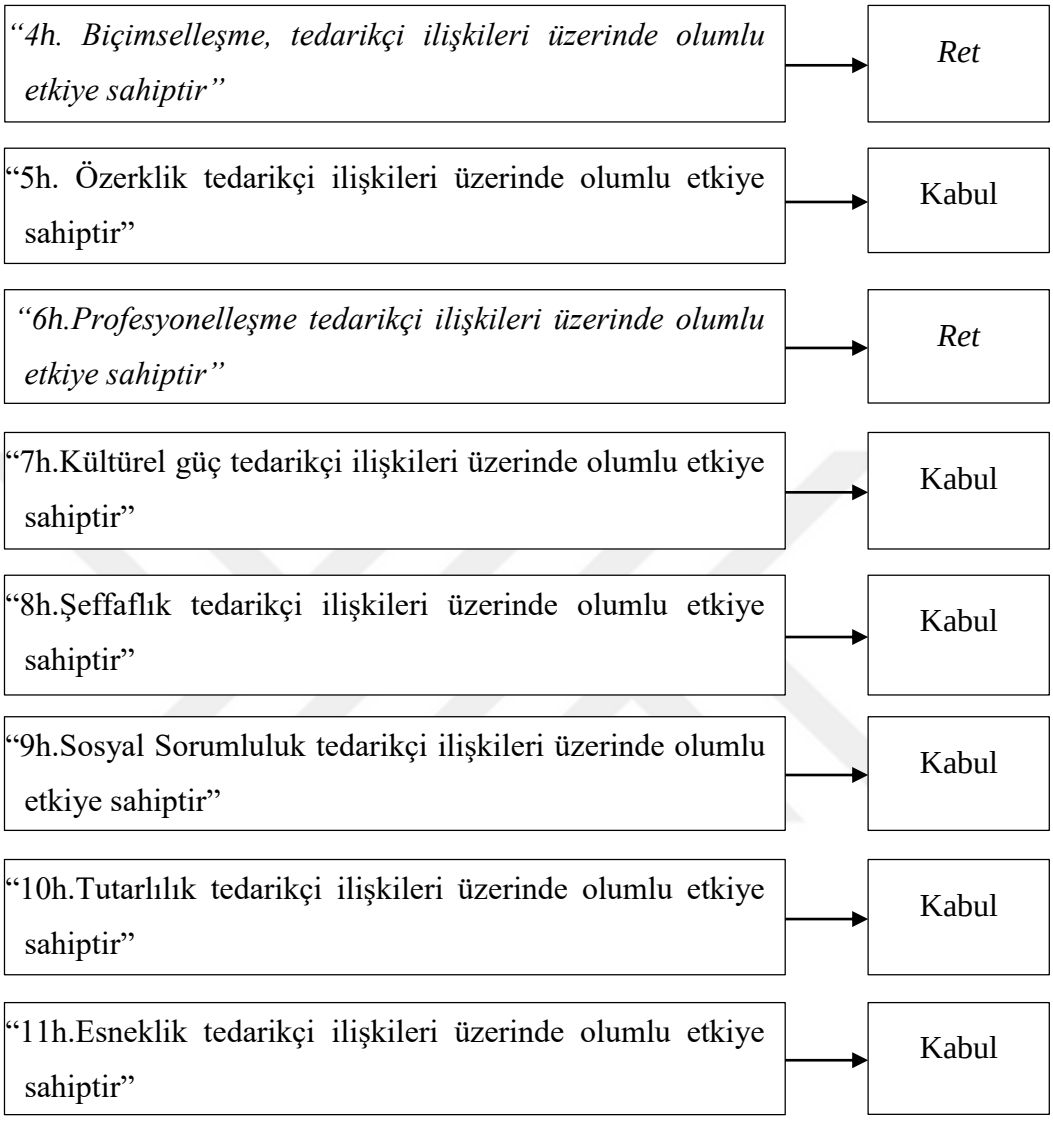
Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan tedarikçi ilişkilerini ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık, esneklik değişkenlerinin birlikte, tedarikçi ilişkileri ile anlamlı bir ilişki (r: 750, R^2: 541) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 41,597 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, tedarikçi ilişkileri faktörü üzerinde ki değişimin %54,1'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Tutarlılık (ß=0,177), kültürel güç(ß=0,073), profesyonelleşme(ß=0,123), sosyal sorumluluk(ß=0,274), şeffaflık(ß=-0,141), biçimselleşme(ß=0,120), özerklik(ß=0,311), esneklik(ß=-0,057). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise özerklik, tutarlılık, esneklik, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve şeffaflık değişkenlerinin tedarikçi ilişkileri değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Biçimselleşme ve profesyonelleşme değişkenlerinin ise tedarikçi ilişkileri değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile tedarikçi ilişkileri arasında ki ilişkilere bakıldığında tedarikçi ilişkilerinin biçimselleşme ile (r=0,627), Özerklik ile (r=0,648), profesyonelleşme ile (r=0,651), kültürel güç ile (r=0,620), şeffaflık ile (r=0,250), sosyal sorumluluk ile (r=0,285), tutarlılık ile (r=0,664), esneklik ile (r=0,249) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle özerklik, tutarlılık, kültürel güç, esneklik, sosyal sorumluluk ve şeffaflık değişkenlerinin tedarikçi ilişkileri değişkeni üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Biçimselleşme ve profesyonelleşme değişkenlerinin ise tedarikçi ilişkileri üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 11'de sunulmuştur;



Şekil 11. Kurumsallaşmanın Tedarikçi İlişkileri Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatür taramasında kurumsallaşma ve tedarikçi ilişkileri arasındaki ilişkiyi konu alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada kurumsallaşma değişkenlerinden biçimselleşme ve profesyonelleşmenin tedarikçi ilişkileri üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Diğer değişkenler ise tedarikçi ilişkilerini olumlu etkilemektedirler.

Çalışma kapsamında yapılan araştırmada kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden özerklik, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık ve

esnekliğin rekabet üstünlüğünün alt değişkenlerinden olan tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu sonuçlar teori ile örtüşmektedir. Yapılan alan taramasında daha önce yapılmış kurumsallaşmanın tedrikçi ilişkileri üzerine etkisini konu alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Teorik çalışmalarda özerkliğin tedarikçi ilişkilerini olumlu etkileyeceği belirtilmiştir. Çünkü tedarikçilerle ilişkileri yürüten yöneticilerin insiyatif kullanabilmesi tedarikçiler ile olan ilişkileri olumlu etkilemektedir. Kültürel güç ve tutarlılığında tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkisi olduğu teorik çalışmalarda belirtilmiştir (Apaydın, 2007). İşletme içerisinde oluşturulan örgüt kültürü sayesinde işletmede karşılaşılan benzer durumlara benzer tepkiler verilir. Böylelikle işletme yönetici ve çalışanlarının tedarikçilere karşı davranışlarında belirli bir standart oluşur. Tedarikçiler işletme ile olan ilişkilerinde neler ile karşılaşacaklarını bilirler. Oluşan bu standartlar tedarikçilerin işletme ile olan ilişkilerinde belirsizliği azaltır. Bu nedenle kültürel güç ve tutarlılık tedarikçi ilişkilerini olumlu etkiler. Ayrıca şeffaflıkta tedarikçilerin ulaşmak istedikleri bilgilere ulaşmalarını kolaylaştıracağı için tedarikçi ilişkilerini olumlu yönde etkiler.

Yapılan araştırma sonucunda kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan biçimselleşme ve profesyonelleşmenin tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkisine rastlanamamıştır. Ancak teorik çalışmalarda biçimselleşme ve profesyonelleşmenin tedarikçilerle olan ilişkileri olumlu etkileyeceği belirtilmiştir. Biçimselleşen ve profesyonelleşen işletmelerde çalışanların görev ve yetkileri net olarak belirlendiği için tedarikçiler ürün/hizmet satışlarında, ürün kabullerinde, ödemelerde berlirli standartlar çerçevesinde iş yapacaklardır. Bu durum belirsizliği azaltacağı için tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etki gösterecektir. Ancak bu çalışma kapsamında yapılan çalışmada biçimselleşme ve profesyonelleşme değişkenlerinin tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak işletmelerin profesyonelleşme ve biçimselleşme düzeylerinin yeterli düzeyde olmaması gösterilebilir. Diğer taraftan yapılan gözlemlerde tedarikçilerle işletme çalışanlarının çok samimi oldukları görülmüştür. Biçimselleşme ve profesyonelleşmenin bu samimi ortamı bozabileceği algısıda biçimselleşme ve profesyonelleşmenin tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkisine rastlanamamasının nedeni olarak gösterilebilir.

Tablo 25. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Beşeri Sermaye Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	1,486	,348		4,271	,000				
Biçimselleşme	-,013	,047	-,018	-,275	,784	,298	-,023	,235	4,264
Özerklik	-,016	,069	-,027	-,230	,818	,598	-,019	,311	3,211
Profesyonelleşme	,101	,064	,161	1,574	,001	,643	,131	,224	4,466
Kültürel Güç	,201	,080	,303	2,508	,003	,673	,206	,257	3,885
Şeffaflık	,098	,097	,114	1,008	,315	,642	,084	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	,071	,059	,090	1,205	,003	,234	,101	,677	1,478
Tutarlılık	-,201	,085	-,163	-2,362	,002	,221	,194	,237	4,220
Esneklik	,180	,090	,234	1,993	,004	,670	,165	,797	1,255

R	,735
R^2	,540
Düzeltilmiş R^2	,514
Standart Kestirim Hatası	,45662
F	20,827
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	1,867

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelesyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Beşeri Sermaye

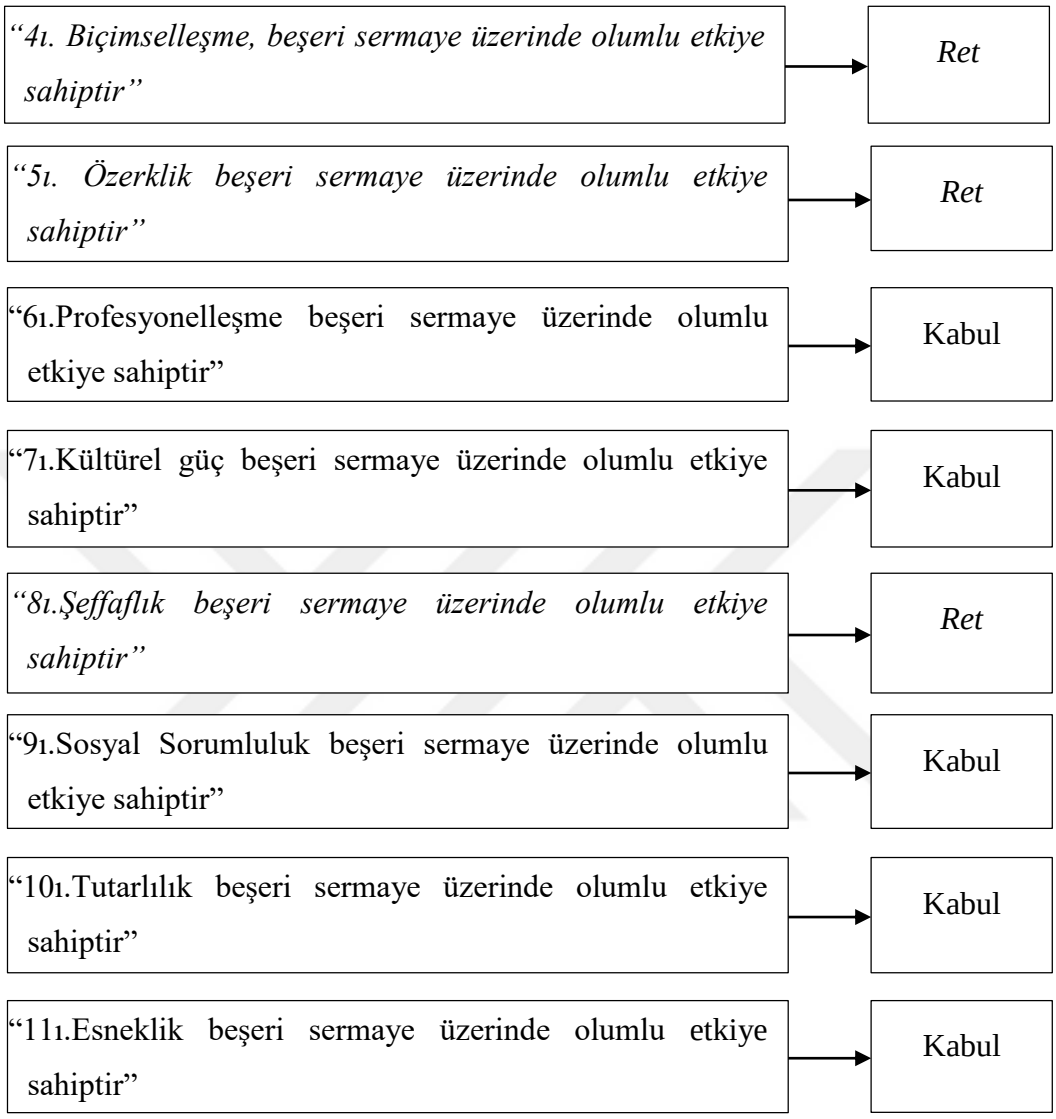
Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan beşeri sermayeyi ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık, esneklik değişkenlerinin birlikte, beşeri sermaye ile anlamlı bir ilişki (r: 735, R^2: 540) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 20,827 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, beşeri sermaye faktörü üzerinde ki değişimin %54'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Tutarlılık (ß=-0,163), kültürel güç(ß=0,303), profesyonelleşme(ß=0,161), sosyal sorumluluk(ß=0,090), şeffaflık(ß= 0,114), biçimselleşme (ß=-0,018), özerklik(ß=-0,027), esneklik(ß=0,234). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk ve esneklik değişkenlerinin beşeri sermaye değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özerklik, şeffaflık ve biçimselleşme değişkenleri ise beşeri sermaye değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile beşeri sermaye arasında ki ilişkilere bakıldığında beşeri sermayenin biçimselleşme ile (r=0,298), Özerklik ile (r=0,598), profesyonelleşme ile (r=0,643), kültürel güç ile (r=0,673), şeffaflık ile (r=0,642), sosyal sorumluluk ile (r=0,234), tutarlılık ile (r=0,221), esneklik ile (r=0,670) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk ve esneklik değişkenlerinin beşeri sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Özerklik, şeffaflık ve biçimselleşmenin ise beşeri sermaye üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 12'de sunulmuştur;



Şekil 12. Kurumsallaşmanın Beşeri Sermaye Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatür taraması sonucunda kurumsallaşmanın beşeri sermaye üzerindeki etkilerini ele alan araştırmalara ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmalarda kurumsallaşmanın beşeri sermaye üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Tolbert ve Zucker, 1983; Boselie ve Richardson, 2003). Bu çalışmada ise kurumsallaşmanın beşeri sermaye üzerinde biçimselleşme, özerklik ve şeffaflık dışındaki değişkenlerle olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, tutarlılık ve esneklik değişkenlerinin beşeri sermaye değişkenini olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç daha önce yapılan çalışmalarca desteklenmektedir. Konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalarda profesyonelleşen işletmelerin işgücü pazarında rekabet avantajı elde ettiği tespit edilmiştir (Boselie ve Richardson, 2003). Bu çalışmada daha önce yapılmış olan çalışmaları desteklemektedir. Ayrıca güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerin kalifiye çalışanları bünyesine kazandırmada avantajlar elde ettikleri daha önce yapılmış çalışmalarda belirtilmiştir (Boselie ve Richardson, 2003). Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda kültürel güç düzeyi yüksek işletmelerin beşeri sermaye düzeylerininde yüksek olacağı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları daha önce yapılmış çalışmaları desteklemektedir. Diğer taraftan kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan tutarlılığında rekabet üstünlüğünün alt değişkenlerinden olan beşeri sermayeyi olumlu etkilediği tespit edilmiştir. İşletmede çalışanlara verilen sözlerin tutulması, adaletli bir ödül ve cezalandırma sistemi, çok yönlü karar alma sistemleri ile çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması kurumsallaşmanın alt değişkeni olan tutarlılık çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Tutarlılık değişkeninin beşeri sermaye üzerinde olumlu etkisinin olması beklenen bir sonuçtur (Apaydın, 2007).

Çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda biçimselleşme, özerklik ve şeffaflığın beşeri sermaye üzerinde olumlu etkisi tespit edilememiştir. Özerklik ve profesyonelleşmenin beşeri sermaye üzerinde olumlu etkisinin olmamasının nedeni olarak, araştırma kapsamındaki işletmelerin özerklik ve profesyonelleşme düzeylerinin düşük olması gösterilebilir. Diğer taraftan özerkliğin profesyonel yöneticilere vermiş olduğu insiyatif kullanabilme imkânının çalışanlara olumsuz yansımalarının olabileceği düşünceside özerkliğin beşeri sermaye üzerinde olumlu etkisinin olmamasının nedeni olarak gösterilebilir. Kurumsallaşmanın diğer alt değişkenlerinden biri olan şeffaflığında beşeri sermaye üzerinde etkisinin tespit edilememesinin nedeni olarak şeffaf bir ortamda çalışanların birbirleri ile ilgili ücret, izin, primler gibi bilgilere ulaşabilecek olmaları düşüncesi olabilir.

Tablo 26.Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Marka Adı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	ß			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	2,758	,556		4,963	,000				
Biçimselleşme	,466	,112	,587	4,146	,000	,512	,328	,235	4,264
Özerklik	,167	,105	,196	1,592	,004	,376	,132	,311	3,211
Profesyonelleşme	,130	,130	,145	1,000	,319	,442	,083	,224	4,466
Kültürel Güç	-,519	,158	-,445	-3,292	,001	,292	-,265	,257	3,885
Şeffaflık	,112	,095	,106	1,182	,239	,261	,098	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	-,229	,139	-,138	-1,651	,001	,054	-,137	,677	1,478
Tutarlılık	-,001	,147	-,001	-,010	,002	,385	-,001	,237	4,220
Esneklik	,012	,077	,012	,156	,876	,167	,013	,797	1,255

R	,572
R^2	,328
Düzeltilmiş R^2	,295
Standart Kestirim Hatası	,74453
F	9,955
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	1,652

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

ß : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Marka Adı

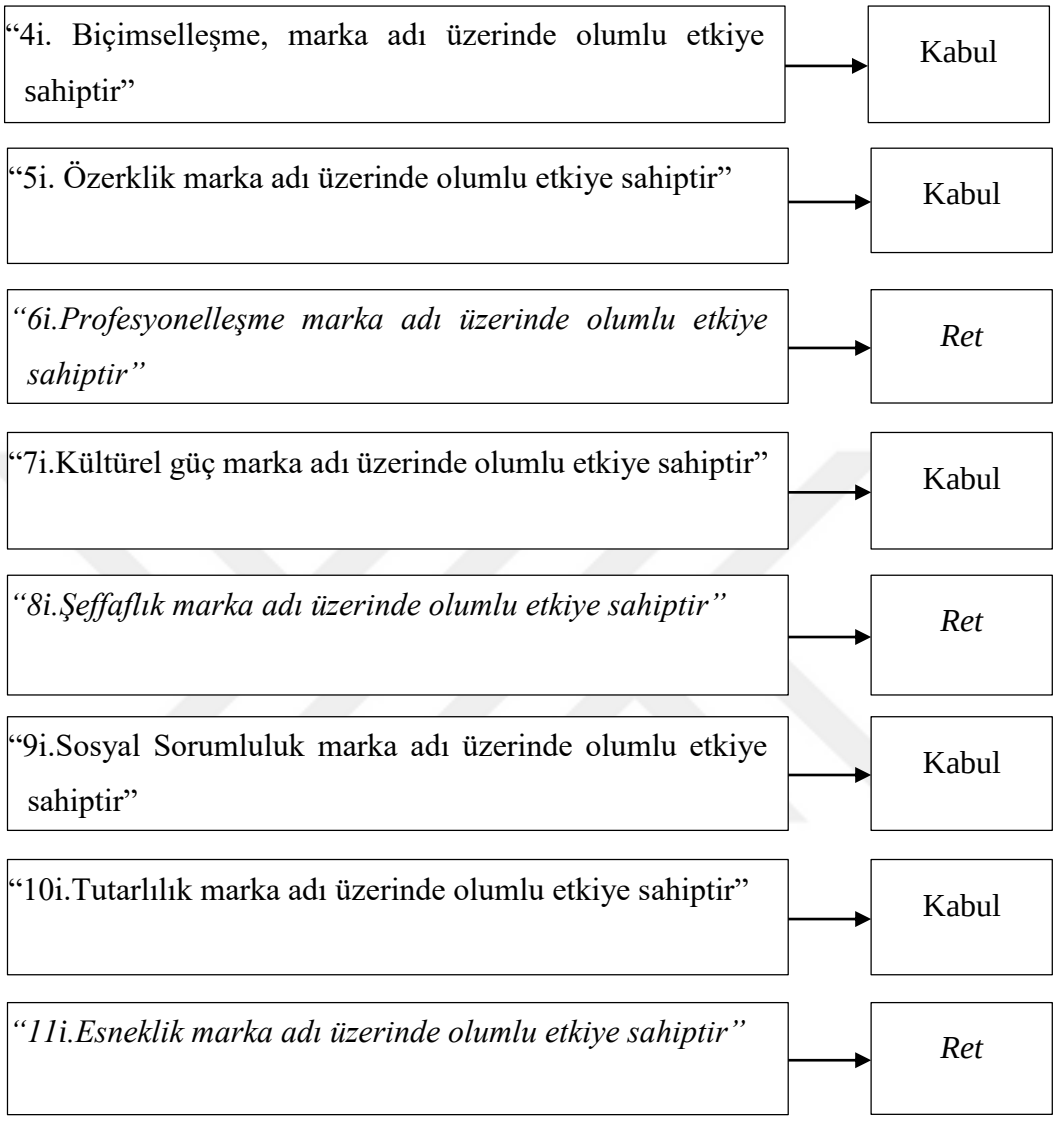
Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan marka adı belirleme faaliyetlerini ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık, esneklik değişkenlerinin birlikte, marka adı belirleme faaliyetleri ile anlamlı bir ilişki (r: 572, R^2: 328) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 9,995 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, marka adı belirleme faaliyetleri faktörü üzerinde ki değişimin %32,8'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Tutarlılık (ß=0,147), kültürel güç(ß=-0,445), profesyonelleşme(ß=0,145), sosyal sorumluluk(ß=-0,138), şeffaflık(ß=0,106), biçimselleşme(ß=0,587), özerklik(ß=0,196), esneklik(ß=0,012). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise özerklik, tutarlılık, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve biçimselleşme değişkenlerinin marka adı belirleme faaliyetleri değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Profesyonelleşme, şeffaflık ve esneklik değişkenlerinin ise marka adı belirleme faaliyetleri değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile marka adı belirleme faaliyetleri arasında ki ilişkilere bakıldığında marka adı belirleme faaliyetlerinin biçimselleşme ile (r=0,512), Özerklik ile (r=0,376), profesyonelleşme ile (r=0,442), kültürel güç ile (r=0,292), şeffaflık ile (r=0,261), sosyal sorumluluk ile (r=0,054), tutarlılık ile (r=0,385), esneklik ile (r=0,167) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle özerklik, tutarlılık, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve biçimselleşmenin marka adı belirleme faaliyetleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Profesyonelleşme, şeffaflık ve esneklik değişkenlerinin ise marka adı belirleme faaliyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 13'te sunulmuştur;



Şekil 13. Kurumsallaşmanın Marka Adı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatürde kurumsallaşma ve marka adı ilişkisini ele alan çalışma sayısı sınırlıdır. Konuyla ilgili olarak Yarar (2008) yapmış olduğu çalışmada kurumsallaşmanın marka adını olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmada ise profesyonelleşme, şeffaflık ve esneklik dışındaki kurumsallaşma değişkenlerinin marka adını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Literatür taramasında marka adı belirleme sürecinde en fazla etkiye sahip olması beklenen kurumsallaşmanın alt değişkeni profesyonelleşmedir. Çünkü profesyonelleşmenin olduğu işletmelerde marka adı belirlenirken aile ismi, kurucu ismi, ailenin çocuklarının ismi ve benzeri marka adlarından ziyade işletmeyi geleceğe taşıyacak, işletmenin gelecekte önünü tıkamayacak, uluslararası pazarda yer edinmesine engel olmayacak marka adları belirlenmektedir. Marka adı belirlenirken gelecekte işletmenin hedefleri doğrultusunda kararlar alınmasının ön koşulu profesyonelleşmedir. Ancak bu çalışmada profesyonelleşmenin marka adı üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin yeterince profesyonel olmayışı gösterilebilir. Ayrıca araştırma kapsamında ulaşılan işletmelerin işletme ve marka adı olarak belirledikleri isimlerin işletme sahiplerinin adı-soyadı ve çocuklarının adlarından oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle işletmelerde marka adı belirlerken markalaşmanın gereklerinin yerine getirilmediği söylenebilir. Bu iki unsur nedeniyle profesyonelleşmenin marka adı üzerinde etkisinin tespit edilemediği tespiti yapılabilir.

Tablo 27. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Faktörlerin Marka Tanıtım Faaliyetleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	ß			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	1,968	,551		3,575	,000				
Biçimselleşme	,132	,111	,154	1,188	,003	,547	,099	,235	4,264
Özerklik	,323	,104	,349	3,111	,002	,598	,252	,311	3,211
Profesyonelleşme	,186	,129	,191	1,439	,002	,580	,119	,224	4,466
Kültürel Güç	-,295	,156	-,233	-1,890	,001	,494	-,156	,257	3,885
Şeffaflık	,103	,094	,089	1,090	,278	,225	,091	,588	1,699
Sosyal Sorumluluk	-,269	,137	-,149	-1,962	,002	-,007	-,162	,677	1,478
Tutarlılık	,249	,145	,221	1,715	,089	,585	,142	,237	4,220
Esneklik	,066	,076	,061	,865	,388	,301	,072	,797	1,255

R	,662
R^2	,438
Düzeltilmiş R^2	,411
Standart Kestirim Hatası	,73789
F	15,947
F'nin Anlam Düzeyi	,000
Durbin-Watson	1,717

Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;

ß : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	**Tolerans:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	**VIF:** Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	**R:** Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	**R^2:**Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	**Durbin-Watson:** Modelde otokorelesyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelesyon olmadığını göstermektedir.	**Kaynak:** Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.		

Bağımlı Değişken: Marka Tanıtım Faaliyetleri

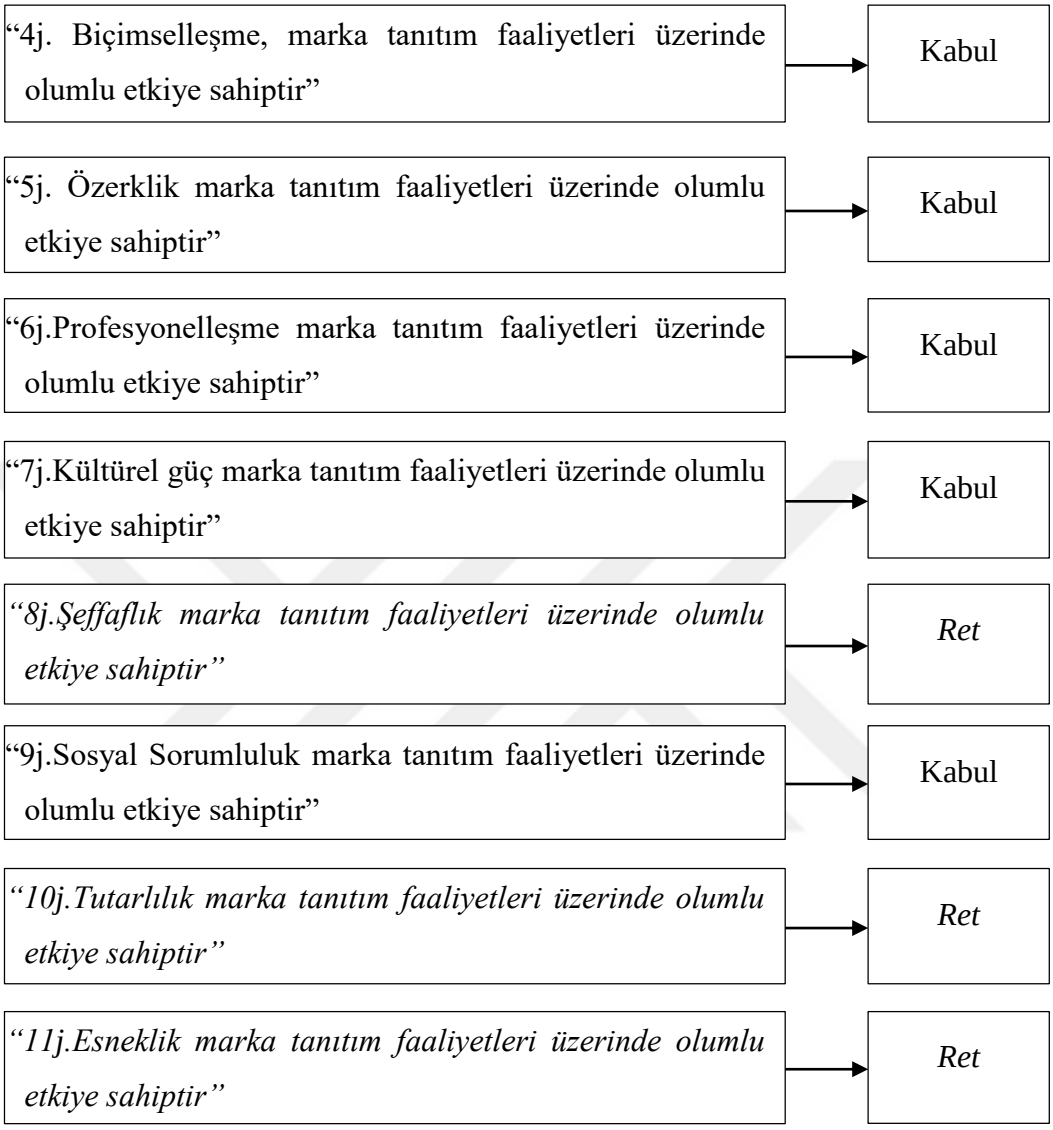
Rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık değişkenlerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden olan marka tanıtım faaliyetlerini ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Biçimselleşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık, esneklik değişkenlerinin birlikte, marka tanıtım faaliyetleri ile anlamlı bir ilişki (r: 662, R^2: 438) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F: 15,947 ve anlamlılık düzeyi p= ,000 (p<0,01) olarak bulunmuştur. Söz konusu sekiz değişkenin birlikte, marka tanıtım faaliyetleri faktörü üzerinde ki değişimin %43,8'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Tutarlılık (ß=0,221), kültürel güç(ß=-0,233), profesyonelleşme(ß=0,191), sosyal sorumluluk(ß=-0,149), şeffaflık(ß=0,089), biçimselleşme(ß=0,154), özerklik(ß=0,349), esneklik(ß=0,061). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise özerklik, kültürel güç, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, ve biçimselleşme değişkenlerinin marka tanıtım faaliyetleri değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tutarlılık, esneklik ve şeffaflık değişkenlerinin ise marka tanıtım faaliyetleri değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile marka tanıtım faaliyetleri arasında ki ilişkilere bakıldığında marka tanıtım faaliyetlerinin biçimselleşme ile (r=0,547), özerklik ile (r=0,598), profesyonelleşme ile (r=0,580), kültürel güç ile (r=0,494), şeffaflık ile (r=0,225), sosyal sorumluluk ile (r=-0,007), tutarlılık ile (r=0,585), esneklik ile (r=0,301) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle özerklik, kültürel güç, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk ve biçimselleşme değişkenlerinin marka tanıtım faaliyetleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tutarlılık, esneklik ve şeffaflık değişkenlerinin ise marka tanıtım faaliyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen hipotez testi sonuçları Şekil 14'te sunulmuştur;



Şekil 14. Kurumsallaşmanın Marka Tanıtım Faaliyetleri Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatür taraması sonucunda kurumsallaşmanın marka tanıtım faaliyetleri üzerine etkisini inceleyen sadece bir çalışmaya ulaşılabilmiştir. Yarar (2008) çalışmasında kurumsallaşmanın marka tanıtım faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmada ise kurumsallaşma düzeyini belirleyen değişkenlerden şeffaflık, tutarlılık ve esneklik dışındaki değişkenlerin marka tanıtım faaliyetleri üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan şeffaflık, tutarlılık ve esneklik değişkenlerinin markalaşma düzeyinin alt değişkenlerinden olan marka tanıtım faaliyetleri üzerinde olumlu etkisi tespit edilememiştir. Marka tanıtım faaliyetlerinde rakiplerin taklit etme olasılığı nedeniyle işletmelerin şeffaf davranması beklenemez. Bu nedenle şeffaflığın marka tanıtım faaliyetleri üzerinde olumlu etkisi olmaması doğal bir sonuç olarak kabul edilebilir. Ancak tutarlılık ve esnekliğin marka tanıtım faaliyetleri üzerinde olumlu etki göstermesi beklenen bir sonuçtur. Daha önce yapılan araştırmalarda tutarlılık ve esnekliğin marka tanıtım faaliyetleri üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin tutarlı tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmesi işletmenin marka tanıtımını olumlu etkilemektedir. Ayrıca çevredeki değişim ve gelişmeleri göz önünde bulundurarak esnek şekilde marka tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmeside işletme için önemlidir. Ancak bu çalışmada tutarlılık ve esnekliğin marka tanıtım faaliyetleri üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin marka tanıtım faaliyetlerinin çok kısıtlı olması gösterilebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde marka tanıtım faaliyetleri düşük düzeydedir. Bunun yanında işletmelerin tutarlılık ve esneklik düzeyleride düşüktür. Bu nedenle araştırma kapsamındaki işletmelerin tutarlılık ve esneklik düzeylerinin marka tanıtım faaliyetleri üzerinde etkisi tespit edilememiştir denilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sürecinde elde edilen verilerin analizi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunu tarım ve gıda ile inşaat malzemeleri imalatı yapan işletmeler oluşturmaktadır. Tarım ve gıda imalatı yapan işletmelerin toplam işletmeler içerisindeki yüzdesi 25,2 iken, inşaat malzemeleri imalatı yapan işletmelerin yüzdesi 23,2 olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanında demir çelik imalatı ve doğal taş (mermer) imalatı yapan işletmelerin yüzdesi ise 9,3'tür. Mobilya üretimi yapan işletmeler ise tüm işletmeler içerisinde %8,6'lık paya sahiptir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğunun katma değeri düşük ürünler ürettiği söylenebilir. Faaliyet gösterilen sektörlerin birçoğu fazla hammadde kullanımı gerektiren sektörlerdir. Özellikli, yüksek getiri sağlayacak, süreçlerde bilgi kullanımının yoğun olmadığı ve değerli olarak nitelenemeyecek ürünlerin üretiminin fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı değerlendirildiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır. İşletmelerin %60,9'u küçük işletme, %24,5'i mikro işletme, %11,3'ü orta büyüklükte işletme ve son olarak %3,3'ü ise büyük işletmedir. Araştırma kapsamında ulaşılan işletmelerin büyük çoğunluğunun küçük ve mikro işletme olduğu görülmektedir. Bu durum Sivas ekonomisinin KOBİ olarak isimlendirilen küçük ve orta büyüklükteki işletmelere dayandığını göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre işletme sahipleri ile akrabalık bağı olmayan yöneticilerin sayıları ele alındığında, işletmelerin %47'sinde işletme sahipleri ile akrabalık bağı olmayan yönetici bulunmadığı sonucu dikkat çekicidir. Diğer yandan işletmelerin %15,2'sinde 1, yine %15,2'sinde 2, %11,3'ünde 3 yöneticinin işletme sahipleri ile akrabalık bağı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bünyesinde işletme sahipleri ile akrabalık bağı bulunmayan 4 ve üzeri yönetici barındıran işletmelerin toplam yüzdesi ise 11,3 olarak tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda işletmelerde görev yapan aile bireyi sayısı yöneticilerin durumu değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Hiç aile bireyi yöneticisi olmayan işletmelerin oranı sadece %5,3'tür. 1

aile üyesinin yöneticilik yaptığı işletmelerin yüzdesi %31,8, 2 aile üyesi yöneticinin görev yaptığı işletmelerin yüzdesi ise 47,7'dir. Analiz sonuçlarına dayanarak araştırma kapsamındaki işletmelerin genel olarak aile üyeleri tarafından yönetildiği söylenebilir. Aile üyesi olmayan yöneticilerin sayısı oldukça azdır. Bunun nedeni olarak işletme sahiplerinin kontrolün kendi ailesi içerisindeki yöneticilerde olmasını istemeleri gösterilebilir.

İşletmelerin teknoloji seviyelerini belirlemeye yönelik ifadeye verilen cevapların analizi sonucunda ulaşılan sonuçlar şu şekildedir. İşletmelerin %42,4'ü teknolojik olarak orta seviyede, %55,6'sı yüksek seviyede, %2'si çok yüksek seviyede olduklarını bildirmişlerdir. Analiz sonuçları ele alındığında işletme yöneticilerinin işletmelerinin teknolojik olarak ileri düzeyde olduklarını belirttikleri görülmektedir. Ancak anket uygulaması sürecinde çoğu işletmenin üretim süreçlerinde ikinci el teknolojiler kullandıkları gözlemlenmiştir. Buna rağmen yöneticilerin işletmelerinin teknolojik olarak ileri düzeyde olduklarını belirtmelerinin altında yatan nedenler ayrıca araştırılabilir. Ancak bu durum ile ilgili yöneticilerin işletmelerini koruma içgüdüsüyle işletmelerinin teknolojik olarak ileri düzeyde olduklarını belirtmiş olabilecekleri tahmin edilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin, %62,3'ünde kalite sistemlerinin olmadığı, %0,7'sinde kalite sistemleri ile ilgili çalışmaların sürdüğü, %37,1'inde ise kalite sistemlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre işletmelerin büyük çoğunluğunun kalite sistemleri konusunda çalışmalar yapmadığı görülmektedir. İşletmelerin bu konuda adımlar atmaları için çeşitli çalışmalar yapılarak kalitenin üretim sürecinin parçası haline getirilmesi gerekliliği bilincinin oluşturulması gerekmektedir.

Diğer yandan araştırma kapsamında ki işletmelerin yöneticilerinin % 73,5'inin rekabet güçlerinin yüksek olduklarını düşündükleri sonucuna varılmıştır. Yine araştırma kapsamında yer alan işletmelerin yöneticilerinin %98,7'sinin kurumsallaşmanın rekabet avantajı sağlayacağını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsallaşmanın markalaşma faaliyetlerinde avantaj sağlayacağını düşünen yöneticilerin oranı da yine %98,7 olarak gerçekleşmiştir. Genel olarak işletme yöneticileri kurumsallaşmanın işletmeleri için avantajlar sağladığı görüşündedirler.

Kurumsallaşma düzeyine ilişkin betimleyici analizler sonucunda, Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin biçimselleşme düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Biçimselleşme düzeyi ortalama 1.74'tür. Bu sonuca göre Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin ön kurumsallaşma düzeyine yakın bir düzeyde oldukları belirlenmiştir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin özerklik düzeyi ele alındığında ise özerklik düzeyinin de düşük olduğu tespit edilmiştir. Özerklik düzeyinin ortalaması 2,20'tür. Bu ortalamaya göre Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin özerklik düzeyleri ön kurumsallaşma düzeyinin biraz üzerindedir.

Diğer taraftan Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin profesyonelleşme düzeyi özerklik düzeyine yakın bir düzeyde gerçekleşmiştir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin profesyonelleşme düzeyi ortalaması 2,19'dur. Profesyonelleşme düzeyi, özerklik düzeyi gibi ön kurumsallaşma düzeyinin biraz üzerindedir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin kültürel güç düzeyi ele alındığında ise kültürel güç düzeyinin, profesyonelleşme ve özerklik düzeylerine yakın bir düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin kültürel güç düzeyi 2.11'dir. Bu ortalamaya göre Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin kültürel güç düzeyleri ön kurumsallaşma düzeyindedir.

Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin tutarlılık düzeyleri ise ortalama 2,38'dir. Söz konusu işletmelerin tutarlılık düzeyi ortalaması biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve esneklik düzeylerinden birazda olsa yüksektir. Ancak kurumsallaşma düzeyi açısından istenilen seviyede değildir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin esneklik düzeyi ortalaması ise 2,16'dır. Söz konusu işletmelerin esneklik düzeyleri ön kurumsallaşma düzeyinin biraz üzerindedir.

Araştırma sonucunda dikkat çekici nokta şeffaflık düzeyinin Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde 3,62 düzeyinde gerçekleşmiş olmasıdır. Bu ortalamaya göre söz konusu işletmelerin şeffaflık düzeylerinin, tam kurumsallaşma düzeyine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuç kurumsallaşmanın diğer alt değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Bunun nedeni şeffaflık değişkeni ile ilgili katılımcılara sunulmuş olan ifadeler olabilir. Bu ifadeler genel olarak çalışanlara, paydaşlara ve yasal organlara karşı sorumlulukları içerdiği için katılımcılar olumlu cevaplar vermiş olabilirler.

Diğer taraftan söz konusu işletmelerin sosyal sorumluluk düzeylerinin ortalaması 4,28'dir. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin sosyal sorumluluk düzeyleri kurumsallaşma düzeyinin üzerindedir. Sosyal sorumluluk düzeyinin bu kadar yüksek çıkması dikkat çekici bir sonuçtur. Araştırma sürecinde yapılan gözlemlere dayanılarak sosyal sorumluluğun işletmelerce farklı algılandığı söylenebilir. İşletmelerin birçoğunda sosyal sorumluluk ile ilgili uygulama ve unsurlar olmamasına rağmen yasal olarak sosyal sorumluluğun bir gereklilik olduğunu düşünerek cevapladıkları sonucu çıkarılabilir.

Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlere ait betimleyici analizler sonucunda, aşağıdaki ortalamalara ulaşılmıştır. Örgütsel Öğrenme: 2,09, Değişim: 2,18, Müşteri Odaklılık: 3,06, Finansal Yapı: 2,60, Satış Artırıcı Faaliyetler: 2,22, Fiyat Analizi: 2,87, İşlevsel Performans: 2,69, Çıktı Performansı: 2,69, Yenilik ve Uyum: 2,06, Tedarikçilerle İlişkiler: 3,02, Beşeri Sermaye: 2,12'dir.

Ortalamalara göre örgütsel öğrenme, değişim, satış artıcı faaliyetler, yenilik ve uyum, beşeri sermaye düzeyleri düşük düzeye yakındır. Finansal yapı, işlevsel performans, çıktı performansı ve fiyat analizi düzeyleri ise orta düzeye yakındır. Burada dikkat çeken nokta işlevsel performans ve çıktı performansının aynı düzeyde gerçekleşmesidir.

Diğer taraftan Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin müşteri odaklılık düzeyleri orta düzeyin üzerindedir. Bu durum Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin müşterilerini önemsedikleri ve müşterilerin taleplerini dikkate aldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Sivas'ta faaliyet gösteren işletmelerin tedarikçileri ile ilişkilerinin düzeyi ele alındığında, tedarikçi ilişkileri düzeyinin ortalaması 3,02'dir. Ortalamaya göre söz konusu işletmelerin tedarikçilerle iyi bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir. Tedarikçi ilişkileri düzeyinin ortalaması orta düzey seviyesindedir.

Önemli bir nokta olarak beşeri sermaye düzeyinin düşük olmasına değinilebilir. Beşeri sermaye düzeyi ortalaması 2,12'dir. Bu sonuca göre işletmelerde çalışan işgörenler işletme yöneticilerince yeterli düzeyde görülmemektedirler.

Ortalamaya göre Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin nitelikli işgören bulmakta sorun yaşadığı şeklinde bir yorum yapılabilir. Bu noktadan hareketle nitelikli işgören bulunamaması aslında işletmelerin kurumsallaşamamalarının en önemli nedenlerinden biri olarak görülebilir.

Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin markalaşma düzeyine ilişkin betimleyici analizler sonucunda, söz konusu işletmelerin markalaşma düşük ve orta düzey arasında olduğu tespit edilmiştir. Marka adı değişkeninin ortalaması 2,55'dir. Marka tanıtım faaliyetleri düzeyinin ortalaması ise 2,50'dir. Bu sonuçlar doğrultusunda Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin marka adı belirleme sürecinde markalaşma politikaları doğrultusunda kararlar almadığı söylenebilir. Ayrıca marka tanıtım faaliyetlerinin de yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir.

Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi 2,58'dir. Söz konusu işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ön kurumsallaşma düzeyi ve yarı kurumsallaşma düzeyi arasındadır. Sivas'ta faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü düzeyi 2,51, markalaşma düzeyi ise 2.52'dir. Söz konusu işletmelerin rekabet üstünlüğü ve markalaşma düzeyleri düşük ile orta düzey arasındadır. Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin, kurumsallaşma düzeyleri ile rekabet üstünlüğü ve markalaşma düzeyleri arasında paralel bir ilişki olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmanın temel hipotezlerinden biri olan "H1: Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi yüksektir" hipotezi kabul edilmemiştir.

Rekabet üstünlüğü düzeyi ile kurumsallaşma düzeyinin anlamlı bir ilişki (R=,903, R2=,815) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda F:661,577 ve anlamlılık düzeyi p=,000 ($p<0,01$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda kurumsallaşma düzeyinin, rekabet üstünlüğü düzeyindeki değişimin %81,5'ini açıkladığı belirlenmiştir. Diğer taraftan $B_{Kurumsallaşma}$=0,979'dur. Buradan hareketle şu sonuca ulaşılmıştır. Kurumsallaşma değişkeninin verilerinin toplandığı ölçeğe göre, kurumsallaşma düzeyindeki artış, bağımlı değişken olan rekabet üstünlüğünde önemli düzeyde artışa neden olmaktadır. Yukarıdaki sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma düzeyinin markalaşma düzeyi üzerine etkisi ele alındığında ise, öncelikle araştırma ölçeğinde yer alan markalaşma düzeyini belirlemeye yönelik değişkenler matematiksel işleme tabi tutulmuştur. Bu işlem sonucunda "Markalaşma Düzeyi" değişkeni elde edilmiştir. Bağımsız değişken olan kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile bağımlı değişken markalaşma düzeyi değişkeni bağımlı değişken olarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda Markalaşma düzeyi ile kurumsallaşma düzeyinin anlamlı bir ilişki sergiledikleri (R=,568, R2=,318) olarak tespit edilmiştir. Anova testi sonucunda F=70,901 ve anlamlılık düzeyi p=,000 ($p<0,01$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar kurumsallaşma düzeyinin, markalaşma düzeyindeki değişimin %31,8'ini açıkladığını göstermektedir. Ayrıca $B_{Kurumsallaşma}$=,746 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, kurumsallaşma düzeyindeki artışın, markalaşma düzeyinde önemli bir artışa neden olduğunu göstermektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, "H2: Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde olumlu etkisi vardır" ve "H3: Sanayi işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, işletmelerin markalaşmaları üzerinde olumlu etkisi vardır" hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, esneklik, sosyal sorumluluk ve tutarlılığın örgütsel öğrenme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Özerkliğin ise örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Konuyla ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde biçimselleşmenin örgütsel öğrenmeyi olumlu etkilediği sonucuna rastlanmıştır. Biçimselleşmenin örgüt içerisinde bilgi dolaşımı kolaylaştırdığı ve örgütsel öğrenmeye olumlu etki yaptığı belirtilmiştir (Meyer ve Rowan, 1977; Staggenborg, 1998). Diğer taraftan tutarlılığında örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkisi olduğu literatür taramasında rastlanan bir bilgi olarak karşımıza çıkmaktadır (Sayli vd. 2006). Ayrıca Apaydın (2007) yapmış olduğu çalışmada araştırmamızı destekleyecek şekilde profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık ve tutarlılığın örgütsel öğrenmeyi olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Literatürde özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır (Karahan ve Yılmaz, 2010: 159).

Literatür taramasında doğrudan özerkliğin örgütsel öğrenme üzerine etkisini ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Karahan ve Yılmaz (2010) özerkliğin örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada ise özerkliğin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisi tespit edilememiştir. Özerkliğin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması, araştırmaya katılan işletmelerin özerklik düzeylerinin düşük olması ve çalışanların insiyatif kullanamamalarına bağlanabilir. Araştırma sürecinde yapılan gözlemlerde yönetici pozisyonundaki kişilerin işletme sahipleriden veya üst yöneticilerden bağımsız karar alamadıkları görülmüştür. Bu durumunda işletme içerisinde farklı görüş ve iş yapış şekillerinin ortaya çıkmasını engellediği varsayılabilir. Böyle bir ortamda özerkliğin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkisinin olması beklenemez.

Değişim oluşturma ile ilgili analizler sonucunda ise esneklik, biçimselleşme, şeffaflık, özerklik ve tutarlılığın değişim oluşturma üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluğun, profesyonelleşmenin ve kültürel gücün, ise değişim oluşturma üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Profesyonelleşmenin, değişim oluşturma üzerinde olumlu etkisinin olduğu literatürde kabul görmüş bir görüştür. Ancak bu çalışmada profesyonelleşmenin değişim oluşturma üzerinde olumlu bir etkisine rastlanmamıştır. Bu durum araştırma sürecinde uygulanan anketi cevaplayan işletme yöneticilerinin profesyonnelleşme düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Çünkü araştırma sürecinde işletme yöneticilerinin çoğunluğunun profesyonel olmadığı görülmüştür. Kurumsallaşmanın değişim oluşturma üzerine etkilerini konu alan çalışmalar incelendiğinde, kurumsallaşmanın değişim oluşturma üzerinde olumlu etkisi olduğu görüşü kabul görmüştür (Farashahi vd. 2005; Dimagggio ve Powell, 1983; Greenwood ve Hinings, 1996).

Araştırma sonuçlarına göre kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan kültürel güç değişkeninde rekabet üstünlüğünün alt değişkenlerinden olan değişim oluşturma üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak işletmelerde örgüt kültürünün oluşmamış olması gösterilebilir. Çünkü değişim oluşturma işletme çalşışanlarının bireysel olarak yapacakları bir faaliyet değildir. Değişimin işletmede bir kültür olarak kabul edilmesi gerekir. Değişimi oluşturacak unsurlar bir bütün halinde hareket etmelidir (Farashahi vd. 2005). Ancak araştırma kapsamındaki işletmelerde kültürel güç düzeyi düşüktür. Bu işletmelerde yapılan gözlemlerde iş

devir oranın yüksek olduğu ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının yeterli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle söz konusu işletmelerde örgütsel kültür düzeyi düşüktür. Buna paralel olarakta kültürel gücün değişim oluşturma üzerinde olumlu etkisi tespit edilememiştir.

Kurumsallaşmanın müşteri odaklılık üzerine etkisine ilişkin analizler sonucunda ise kültürel güç, sosyal sorumluluk ve tutarlılık ve özerkliğin müşteri odaklılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Profesyonelleşme, esneklik, biçimselleşme ve şeffaflığın ise müşteri odaklılık üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda ise Bresser ve Millonig (2003) kurumsallaşmanın müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Apaydın (2007) ise kurumsallaşmanın müşteri odaklılığı olumlu etkilediğini tespit etmiştir.

Apaydın (2007) kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan profesyonelleşme, kültürel güç ve esnekliğin müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Profesyonel yöneticilerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için çeşitli faaliyetler gerçekleştirdikleri ve böylelikle müşterileri faaliyetlerin odağına yerleştirdiklerini belirtmiştir. Ancak bu çalışmada prpfesyonelleşmenin müşteri odaklılık üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunda profesyonel yönetici bulunmaması gösterilebilir. Araştırma kapsamındaki anket uygulaması esnasında yapılan gözlemlerde işletmelerin büyük bölümünde profesyonel yöneticiye rastlanmamıştır. Bu nedenle işletmelerin profesyonelleşme düzeyi düşüktür. Ayrıca araştırma kapsamındaki işletmelerin müşteri odaklılık düzeyleride düşüktür. Araştırma sürecinde uygulanan anketleri cevaplayan yöneticilerin büyük kısmı profesyonel olmadığı için profesyonelleşmenin müşteri odaklılık üzerinde etkisi tespit edilememiştir denilebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde esneklik düzeyide düşüktür. Söz konusu işletmelerde içsel ve dışsal değişimleri izlemek ve bu değişimlere cevap vermek için gerekli mekanizmalar bulunmamaktadır. Bu nedenle müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için gerekli faaliyetler yürütülememektedir. Araştırma kapsamındaki

işletmelerde esneklik ile ilgili faaliyetler gerçekleştirilmediği için esnekliğin müşteri odaklılık üzerinde etkisi görülememiştir sonucuna ulaşılabilir.

Kurumsallaşmanın finansal yapı üzerine etkisini konu alan çalışmalar incelendiğinde kurumsallaşmanın işletmelerinin güvenilirliklerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla güvenilir işletmelerin fon sağlama konusunda avantaj sağladığı belirtilmiştir. Bu nedenle kurumsallaşmanın finansal yapı üzerinde olumlu etkisinin olduğu kabul edilmiştir (Beck ve Betz, 1975: Tavşancı, 2009; Pava ve Krausz, 1996). Bu çalışmada ise kültürel güç ve özerkliğin finansal yapı üzerinde olumlu etkisine rastlanmamıştır. Kurumsallaşmanın işletmelerin finansal yapıları üzerinde olumlu etkisinin olduğu daha önce yapılan çalışmalarda belirlenmiş bir durumdur (Tavşancı, 2009). Ancak literartür taramasında kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan kültürel gücün finansal yapı üzerinde etkisini konu alan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Kültürel gücün işletmenin finansal yapısı üzerinde dolaylı olarak etkilerinin olduğu ise teroik olarak belirtilmiştir. Tavşancı (2009) kültürel gücün işletmelerde ekonomik büyümenin ve kârın örgütsel başarının temelini oluşturduğu inancını beraberinde getiridiğini vurgulamıştır. Ekonomik büyüme ve kârlılık işletmelerin finansal yapısını olumlu yönde etkileyecektir. Ancak araştırma kapsamındaki işletmelerde kültürel güç düzeyinin düşük olması ve yukarıda belirtilen inancın işletme çalışanlarınca benimsenmemiş olması kültürel gücün finansal yapı üzerinde etkisinin tespit edilememesine neden olmuş olabilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılığın satış artırıcı faaliyetler üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Özerklik ve esnekliğin ise satış artırıcı faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Literatür taramasında kurumsallaşmanın satış artırıcı faaliyetler üzerinde etkisini konu alan çalışmalara rastlanmıştır. Söz konusu bu çalışmalarda kurumsallaşmanın satış artırıcı faaliyetleri olumlu etkilediği belirtilmiştir (Abrahamson ve Rosenkopf, 1993; Alpay vd. 2008). Özerkliğin satış artıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkisinin olması beklenirken araştırma sonucunda böyle bir etkiye rastlanmamıştır. Özerklik yöneticilere ve çalışanlara insiyatif kullanma olanağı sunan bir unsurdur. Satışları artırmak için yöneticilere ve çalışanlara insiyatif kullanma olanağı veren özerkliğin satış artırıcı faaliyetler üzerinde olumlu etkisi olması beklenirken böyle bir etki tespit

edilememiştir. Bunun nedeni araştırma kapsamında ulaşılan işletmelerde yöneticiler ve çalışanların özerklik düzeylerinin ve insiyatif kullanma olanaklarının kısıtlı olması olarak gösterilebilir.

Esneklik işletmelere iç ve dış çevrede yaşanan değişim ve gelişmeleri takip etme ve bu değişim ve gelişimlere uyum sağlama yeteneği kazandırmaktadır (Abrahamson ve Rosenkopf, 1993). Bu durumda işletmeler pazarda yaşanan değişim ve gelişmeleri takip ederek bu değişim ve gelişmeler ışığında hareket ederek satışlarını artırabilirler. Bu nedenle esnekliğin işletmelerin satışlarını artırıcı bir etkisi olduğu söylenebilir. Ancak bu çalışmada esnekliğin satış artırıcı faaliyetler üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin esneklik düzeylerinin düşük olması gösterilebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin esneklik düzeyleri düşük olduğu için esnekliğin satış artırıcı faaliyetler üzerinde etkisi tespit edilememiştir tespiti yapılabilir.

Yapılan analizler sonucunda tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme, esneklik, sosyal sorumluluk, ve biçimselleşme değişkenlerinin örgütsel fiyat analizini anlamlı olarak yordadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özerklik ve şeffaflık değişkenlerinin ise fiyat analizi değişkeni üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir.

Literatür taramasında özerkliğin fiyat analizi üzerine etkisini konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak çalışanların özerk olması ve işletme ile ilgili kararları özgür bir şekilde verebilmeleri pazarlama ve satış departmanı yöneticileri açısından önemlidir. Yöneticilerin ve çalışanların insiyatif kullanarak rakiplerin fiyatları hakkında analizler yapabilmeleri işletme içerisindeki özerklik düzeyine bağlıdır. Ancak araştırma kapsamında ulaşılan işletmelerin büyük çoğunluğunda fiyat analizi yapacak bir departman ve yöneticinin olmadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla fiyat analizi yapacak olan departman ve yönetici olmadığı için ilgili departmanda özerklikten bahsetmekte mümkün değildir. Bu nedenle özerkliğin fiyat analizi üzerinde etkisi tespit edilememiştir çıkarımı yapılabilir.

Şeffaflığın fiyat analizi üzerindeki etkisi ele alındığında yine şeffaflığın fiyat analizi üzerine etkisini ele alan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin şeffaflık düzeyleri yüksek olsada fiyat analizi yapacak

departman ve yöneticilerin olmayışı nedeniyle şeffaflığında fiyat analizi üzerinde etkisine rastlanamamıştır tespiti yapılabilir.

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, esneklik, özerklik ve tutarlılığın işlevsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluğun ise işlevsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Konu ile ilgili olarak Öztürk (2014) bir çalışma yapmış ve kurumsallaşma ve kurum performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtmiştir. Söz konusu çalışma sağlık kurumlarında yapılmıştır.

Kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan sosyal sorumluğunun işlevsel performans üzerinde olumlu etkisinin tespit edilememesinin nedeni olarak işlevsel performansın daha çok işletme içi süreçleri kapsıyor olması gösterilebilir. İşlevsel performansın ürün maliyetinin düşüklüğü, etkin ve düşük maliyetli dağıtım, ürün/hizmet kalitesi, üretimde esneklik gibi işletme içerisinde yürütülen süreçleri kapsıyor olması, sosyal sorumluluk gibi genel olarak işletme dışı paydaşları kapsayan bir unsur tarafından olumlu etkilenmemesinin doğal bir sonuç olduğu tespiti yapılabilir.

Yapılan literatür taramasında kurumsallaşma ile çıktı performansı arasında ki ilişkiyi ele alan çalışmalara rastlanmıştır. Söz konusu çalışmalarda kurumsallaşmanın çıktı performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Alpay vd. 2008; Apaydın, 2007). Bu çalışmada ise sosyal sorumluluk, özerklik ve kültürel güç boyutu dışındaki kurumsallaşma boyutlarının çıktı performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışmada kurumsallaşmanın alt değişkenlerinde olan sosyal sorumluluk ve kültürel gücün çıktı performansı üzerinde etkisine rastlanmamıştır. Çıktı performansı toplam satışlar, ürün tasarımı, ciro karlılığı ve pazar büyüklüğünü kapsayan bir değişkendir. Söz konusu değişkenler işletmenin üretim süreçlerini kapsayan unsurlardır. Bu nedenle sosyal sorumluluğun çıktı performansı üzerinde etkisinin tespit edilemediği çıkarımı yapılabilir.

Ancak kültürel güç işletmenin bütün süreçlerinde etkili bir değişkendir. Kültürel gücün çıktı perofrmansı üzerinde olumlu etkisinin olması beklenen bir sonuçtur. Çünkü kültürel güç işletmede iş yapış şekillleri, satış politikaları, işletmenin değişim ve gelişime açık hale getirilmesi kültürel güç sayesinde gerçekleşmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2010: 159). Bu çalışmada kültürel gücün çıktı performansı üzerinde etkisinin tespit edilememesinin nedeni olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin kültürel güç düzeylerinin düşük olması gösterilebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğunda örgüt kültürünün oluşmadığı araştırma sürecinde gözlemlenmiştir.

Yenilik ve uyum ile kurumsallaşma düzeyini belirleyen değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, esneklik ve tutarlılığın yenilik ve uyum üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Özerklik ve sosyal sorumluluğun ise yenilik ve uyum üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Literatür incelendiğinde ise kurumsallaşma ile yenilik ve uyum arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmıştır. Söz konusu çalışmalarda kurumsallaşmanın yenilik ve uyum üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir (Greenwood ve Hinings, 1996: Hartline vd. 2000; Holm, 1995). Apaydın (2007) kurumsallaşmanın yenilik ve uyum üzerine etkisini araştırmıştır. Sonuç olarak şeffaflığın yenilik ve uyumu olumlu etkilediğini, sosyal sorumluluğun ise olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. Kurumsallaşmanın diğer değişkenleri ile yenilik ve uyum arasında bir ilişki bulamamıştır.

Çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan özerklik ve sosyal sorumluluk değişkenlerinin rekabet üstünlüğü değişkeninin alt değişkenlerinden olan yenilik ve uyum değişkeni üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Ancak özerklik değişkeninin yenilik ve uyum değişkeni üzerinde olumlu etkisi beklenen bir sonuçtur. Çünkü profesyonellerin insiyatif kullanmaları ve yenilikleri benimsemeleri özerklik ile bağlantılıdır. Özerklik düzeyinin yüksek olması profesyonel yöneticilere yenilik yapmalarını ve yapılan yeniliklerin işletme içerisinde kabul edilmesini olumlu etkileyeceği söylenebilir (Greenwood ve Hinings, 1996). Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda özerkliğin yenilik ve uyum değişkeni üzerinde etkisinin tespit edilememiş olması araştırma kapsamında ulaşılan işletmelerde profesyonel yöneticilerin sayısının az

olması ve işletmelerde özerklik düzeyinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır denilebilir.

Kurumsallaşma düzeyini belirleyen değişkenlerin tedarikçi ilişkileri üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan analiz sonucunda özerklik, tutarlılık, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve şeffaflık değişkenlerinin tedarikçi ilişkileri değişkeni üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Biçimselleşme, profesyonelleşme ve esneklik değişkenlerinin ise tedarikçi ilişkileri üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yapılan araştırma sonucunda kurumsallaşmanın alt değişkenlerinden olan biçimselleşme ve profesyonelleşmenin tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkisine rastlanamamıştır. Ancak teorik çalışmalarda biçimselleşme ve profesyonelleşmenin tedarikçilerle olan ilişkileri olumlu etkileyeceği belirtilmiştir. Biçimselleşen ve profesyonelleşen işletmelerde çalışanların görev ve yetkileri net olarak belirlendiği için tedarikçiler ürün/hizmet satışlarında, ürün kabullerinde, ödemelerde berlirli standartlar çerçevesinde iş yapacaklardır. Bu durum belirsizliği azaltacağı için tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etki gösterecektir. Ancak bu çalışma kapsamında yapılan çalışmada biçimselleşme ve profesyonelleşme değişkenlerinin tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak işletmelerin profesyonelleşme ve biçimselleşme düzeylerinin yeterli düzeyde olmaması gösterilebilir. Diğer taraftan yapılan gözlemlerde tedarikçilerle işletme çalışanlarının çok samimi oldukları görülmüştür. Biçimselleşme ve profesyonelleşmenin bu samimi ortamı bozabileceği algısıda biçimselleşme ve profesyonelleşmenin tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu etkisine rastlanamamasının nedeni olarak gösterilebilir.

Beşeri sermaye ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan analiz sonucunda tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk ve esneklik değişkenlerinin beşeri sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Özerklik, şeffaflık ve biçimselleşmenin ise beşeri sermaye üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Literatür taraması sonucunda kurumsallaşmanın beşeri sermaye üzerindeki etkilerini ele alan araştırmalara ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmalarda kurumsallaşmanın beşeri sermaye üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Tolbert ve Zucker, 1983; Boselie ve Richardson, 2003).

Çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda biçimselleşme, özerklik ve şeffaflığın beşeri sermaye üzerinde olumlu etkisi tespit edilememiştir. Özerklik ve profesyonelleşmenin beşeri sermaye üzerinde olumlu etkisinin olmamasının nedeni olarak, araştırma kapsamındaki işletmelerin özerklik ve profesyonelleşme düzeylerinin düşük olması gösterilebilir. Diğer taraftan özerkliğin profesyonel yöneticilere vermiş olduğu insiyatif kullanabilme imkânının çalışanlara olumsuz yansımalarının olabileceği düşünceside özerkliğin beşeri sermaye üzerinde olumlu etkisinin olmamasının nedeni olarak gösterilebilir. Kurumsallaşmanın diğer alt değişkenlerinden biri olan şeffaflığında beşeri sermaye üzerinde etkisinin tespit edilememesinin nedeni olarak şeffaf bir ortamda çalışanların birbirleri ile ilgili ücret, izin, primler gibi bilgilere ulaşabilecek olmaları düşüncesi olabilir.

Literatürde kurumsallaşma ve marka adı ilişkisini ele alan çalışma sayısı sınırlıdır. Konuyla ilgili olarak Yarar (2008) yapmış olduğu çalışmada kurumsallaşmanın marka adını olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmada ise profesyonelleşme, şeffaflık ve esneklik dışındaki kurumsallaşma değişkenlerinin marka adını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Literatür taramasında marka adı belirleme sürecinde en fazla etkiye sahip olması beklenen kurumsallaşmanın alt değişkeni profesyonelleşmedir. Çünkü profesyonelleşmenin olduğu işletmelerde marka adı belirlenirken aile ismi, kurucu ismi, ailenin çocuklarının ismi ve benzeri marka adlarından ziyade işletmeyi geleceğe taşıyacak, işletmenin gelecekte önünü tıkamayacak, uluslararası pazarda yer edinmesine engel olmayacak marka adları belirlenmektedir. Marka adı belirlenirken gelecekte işletmenin hedefleri doğrultusunda kararlar alınmasının ön koşulu profesyonelleşmedir (Yarar, 2008). Ancak bu çalışmada profesyonelleşmenin marka adı üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin yeterince profesyonel olmayışı gösterilebilir. Ayrıca araştırma kapsamında ulaşılan işletmelerin işletme ve marka adı olarak belirledikleri isimlerin işletme sahiplerinin adı-soyadı ve çocuklarının adlarından oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle işletmelerde marka adı belirlerken markalaşmanın gereklerinin yerine getirilmediği söylenebilir. Bu iki unsur nedeniyle profesyonelleşmenin marka adı üzerinde etkisinin tespit edilemediği tespiti yapılabilir.

Yapılan analizler sonucunda özerklik, kültürel güç, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk ve biçimselleşme değişkenlerinin marka tanıtım faaliyetleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Tutarlılık, esneklik ve şeffaflık değişkenlerinin ise marka tanıtım faaliyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Literatür taraması sonucunda kurumsallaşmanın marka tanıtım faaliyetleri üzerine etkisini inceleyen sadece bir çalışmaya ulaşılabilmiştir. Yarar (2008) çalışmasında kurumsallaşmanın marka tanıtım faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Daha önce yapılan araştırmalarda tutarlılık ve esnekliğin marka tanıtım faaliyetleri üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin tutarlı tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmesi işletmenin marka tanıtımını olumlu etkilemektedir (Yarar, 2008). Ayrıca çevredeki değişim ve gelişmeleri göz önünde bulundurarak esnek şekilde marka tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmeside işletme için önemlidir. Ancak bu çalışmada tutarlılık ve esnekliğin marka tanıtım faaliyetleri üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin marka tanıtım faaliyetlerinin çok kısıtlı olması gösterilebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde marka tanıtım faaliyetleri düşük düzeydedir. Bunun yanında işletmelerin tutarlılık ve esneklik düzeyleride düşüktür. Bu nedenle araştırma kapsamındaki işletmelerin tutarlılık ve esneklik düzeylerinin marka tanıtım faaliyetleri üzerinde etkisi tespit edilememiştir denilebilir.

Sonuç olarak kurumsallaşma düzeyi Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü ve markalaşma düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Kurumsallaşma düzeyi arttıkça rekabet üstünlüğü ve markalaşma düzeyleri de artmaktadır.

Bu sonuçlar doğrultusunda Sivas'ta faaliyet gösteren işletmelere şu önerilerde bulunulabilir;

- İşletmelerin, kurumsallaşmaya önem vermeleri gerekmektedir. İşletmelerinin altyapılarını kurumsallaşmaya uygun olarak gözden geçirmeleri önerilmektedir. Ayrıca gerekli hazırlıkları yaparak kurumsallaşmak için gerekli değerlendirmeleri yapmalıdırlar.

- İşletmeler, kurumsallaşma sürecini hafife almadan profesyoneller ile işbirliği yaparak bu süreci yürütmelidirler.
- İşletmeler, kurumsallaşmayı görev tanımı yaparak, belirli noktalara müdür ve şef atamak olarak görmemelidirler. İşletme kurumsallaşmanın gerekleri doğrultusunda dizayn edilmelidir.
- İşletmeler, kurumsallaşma adına çok büyük mali yüklerin altına girilmemelidirler. İşletmenin gereksinimleri ve olanakları göz önünde bulundurularak kurumsallaşma sürecine gidilmelidir.
- İşletmelerin biçimselleşmeye önem vermeleri gerekir. Sivas'ta faaliyet gösteren işletmelerin biçimselleşme düzeyi düşüktür. Bu durum karar alma süreçlerini olumsuz etkileyebilir. Görev ve yetki karmaşasına neden olabilir.
- Araştırma kapsamında ki işletmelerin rekabet üstünlüğü düzeyi düşüktür. Rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Rekabet üstünlüğü düzeyini belirleyen değişkenlerden sadece müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri orta düzeyin üzerindedir. Diğer değişkenlerin ortalamaları düşük seviyededir.
- Araştırma kapsamında ki işletmelerin markalaşma düzeyleri de düşük düzeydedir. Markalaşma düzeyini yükseltecek önlemler alınmalıdır.

İşletmelere yönelik önerilerden sonra bu tez çalışmasının sınırlılıkları göz önünde bulundurularak, gelecekte yapılacak araştırmalar için bir takım önerilerde bulunulabilir;

- Kurumsallaşmanın işletmeler için önemli bir sorun olan ortaklıklar üzerine etkisi ele alınabilir. Kurumsallaşma düzeyinin işletmelerin ortaklık yapıları ve ortaklar arasındaki ilişkiler üzerine etkisi araştırılabilir.
- Kurumsallaşmanın işgücü pazarında işletmelere rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı araştırılabilir.
- Bu çalışma Sivas'ta faaliyet gösteren sanayi işletmeleri ile sınırlı kalmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalar daha kapsamlı olabilir.

Örneğin; bu araştırma farklı illerde yapılabileceği gibi, bölgesel veya Türkiye ölçeğinde yapılabilir.

- Bu çalışma doğrultusunda araştırma ölçeği başka bir şehre veya bölgeye uygulanabilir.
- Yapılan çalışma belirli bir süre sonra tekrarlanabilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Çalışma sadece sanayi işletmelerine uygulanmıştır. Uygulamanın kapsamı genişletilerek hizmet, perakende sektörü gibi alanlarda uygulanabilir.
- Çalışma kapsamında kabul veya ret edilen hipotezlerin kabul veya ret edilmesinin altında yatan nedenler araştırılabilir.
- İşletme yöneticilerin vermiş oldukları cevapların gerçeklere uygunluğu fırsat bulunması durumunda gözlem yolu ile değerlendirilebilir.
- Çalışma kapsamında oluşturulan alt boyutlar detaylı olarak ele alınarak işletmelerin kurumsallaşmama, rekabet üstünlüğü sağlayamama ve markalaşamamalarının altında yatan nedenler belirlenebilir.
- Bu çalışmada anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ancak daha sonraki çalışmalarda anket uygulaması gözlem ve mülakat teknikleri ile desteklenir ise daha objektif sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKLAR

Aaker, David A. ve Kevin Lane Keller. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. Journal of Marketing. 54 (1), 27-41.

Aaker, David A. (1995). Strategic Market Management, New York: John Wiley&Sons, Inc.

Aaker, David ve Lynn Jennifer. (1995). Dimensions of Brand Personality. Journal of Marketing Research. 34 (3), 347-356.

Aaker, David. (2004). Güçlü Markalar Yaratmak. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Abdioğlu, Hasan (2007). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İmkb-100 Örneği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Abrahamson Eric ve Lori Rosenkopf. (1993). Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling As a Tool to Explore Innovation Diffusion. The Academy of Management Review, 18(3):487-517

Ak, Bihder Güngör. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 78.

Ak, Bihder Güngör. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Aydın.

Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin ve Ayşe Günel. (2009). Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Ankara: Eflatun Yayınevi.

Aktan, Can. (1999). Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.

Aktepe, Cemalettin ve Mehmet Baş. (2008). Marka Bilgisi Sürecinde Marka Farkındalığı ve Algılanan Kalite (Beklenti) İlişkisi ve GSM Sektörüne Yönelik Bir Analiz, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10/1, 81-96.

Alayoğlu, Nihat. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Müsiad Yayınları, 42.

Aldington Report. (1985). Report from the Select Committee of the House of Lords on Overseas Trade. London: HMSO.

Alpay Güven, Muzaffer Bodur, Cengiz Yılmaz, Saadet Çetinkaya ve Laçin Arıkan. (2008). Performance Implications of Institutionalization Process In Family-Owned Businesses: Evidence From an Emerging Economy. Journal of World Business.43(4):435-448.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Erkan Yıldırım. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı, 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Apaydın, Fahri. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Apaydın, Fahri. (2008) Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, Zkü Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, 2008, Ss. 121-145.

Apaydın, Fahri. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,10 (1):1-22.

Arçelik, http://www.arcelikas.com/sayfa/78/Vizyon.

Arslanoğlu, İbrahim. (2012). Sosyal Bilimlerde Metod ve Araştırma Teknikleri, W3.Gazi.Edu.Tr/~İarslan/Arastek.Doc (11.10.2016).

Arslantürk, Zeki ve Tayfun M, Amman. (2012). Sosyoloji, İstanbul: Çamlıca Yayınları.

Ashworth, Rachel, George Boyne ve Rick Delbridge. (2007). Escape From The Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in The Public Sector. Journal of Public Administration Research and Theory, 19:165–187.

Aslan, İmran ve Orhan Çınar. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1):89-97.

Atılgan, Aylin, (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma: Türkiye'de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri İle Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aydemir, Burhan, O. A. Seymen ve Taşçı, A. D. A. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama. I. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.

Aydınlık Arzu ve Ali Karagülle. (2006). Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.

Ayhan, Altay. (2012). Yedi Adımda Markalaşma. Yaşamdan Örneklerle, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aypay, Ahmet. (2001). Örgütsel Analizde Teorik Gelişmeler: Yeni Kurumsalcılık, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Güz 2001, Sayı:28, Ss:501-511.

Bacharach, Samuel B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation, Academy of Management, Review, Vol:14 85), Pp:495-515.

Baraz, Barış. (2006), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.

Barley, Stephen R. ve Tolbert, Pamela S. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying The Links Between Action and Institution, Organization Studies, 18:93-117.

Bart, Christopher, (1997) Industrial Firms and The Power of Mission, Industrial Marketing Management 26, 371-383.

Bayer, Ertuğrul. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3):125-142.

Baykut, Ender. (2013). Anonim Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Algısı: Afyonkarahisar İli Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Beck, Martin. ve Betz Michael. (1975). Comparative Analysis of Organizational Conflict in School. Sociology of Education. 48(Winter): 59-74

Betz, Frederick. (2010) Yönetim Stratejisi; Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi (Çeviren: Ümit Şensoy), Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.

Bilgin, Naciye. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Boselie, Paauwe J. ve Richardson R. (2003). Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government. Human Resource Management. 14(8):1407–1429

Bozkurt, İzzet. (2004). İletişim Odaklı Pazarlama. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Bresser, Rudi ve Millonig Klemens. (2003). Institutional Capital: Competitive Advantage in Light of The New Institutionalism in Organization Theory. Schmalenbach Business Review, 55:220–241.

Bushman, Robert ve Abbie J. Smith, (2003) Transparency, Financial Accounting Information and Corporate Governance, Economic Policy Review, Vol: 9, Issue: 1.

Büke, Sevinç Alkan. Markalarımız Dünya Pazarlarında Tanınıyor Mu? Mayıs 3, 2009 Tarihinde İzmir Ticaret Odası Web Sitesi: Http://Www.İzto.Org.Tr/Izto/Tc/Izto+Bilgi/Bulten/ (10.10.2016).

Büte, Mustafa. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:22: Celalabat.

Büyüköztürk, Şener. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Can, Abdullah. (2014). Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Capital, Dergisi. https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/sirketlerin-omru-daha-da-kisalacak-mi (10.10.2016).

Carolan, Brian. (2008). York City's Department of Educationinstitutional Pressures and Isomorphic Change: The Case of New York City's Department of Education. Education and Urban Society, 40 (4):428-451.

Chiaravalle, Bill ve Barbara F, Schenck. (2013). Markalaşma For Dummies, (Çev; Anahid Hazaryan), İstanbul: Doğan Kitap.

Cop, Ruziye ve Mustafa Bekmezci. (2005). Marka ve Bilinirliği Yüksek Markalı Çamaşır Deterjanı Üzerine Bir Uygulama. http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/ 2005/Sayi1/ 66-83.pdf.

Cevher, Ezgi. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm müdür? Yoksa Yok Olma Nedeni midir?", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2014, Cilt 7, Sayı 32, ISSN: 1307 -9581.

Çam, Salim, (2002). Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, 1.Basım, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Çapan, Selami. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşma ve Sinerjik Yönetim Sisteminin Uygulaması. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 50.

Çelik, Mukaddes, Ayas Nevriye, Koç İbrahim ve Öztürk, F. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.

Çetinkaya, Özlem, (2006). Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. VIII, S. 3, Ankara: Gazi Kitabevi.

Çokluk, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü. ve Büyüköztürk, Şener. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss Ve Lisrel Uygulamaları, Ankara; Pegem Akademi.

D'cruz, Joseph. ve Rugman Alan, (1992). New Concepts For Canadian Competitiveness, Kodak, Canada.

D'ovidio, Marianna ve Pradel Marc. (2013). Social Innovation and Institutionalisation in the Cognitive–Cultural Economy: Two Contrasting Experiences From Southern Europe, Cities Journal, No: 33, 69–76.

Dacin, Tina. (1997). Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms. The Academy of Management Journal, 40(1):46-81

Daft, Richard. (2015) Örgüt Kuramlarını ve Tasarımını Anlamak, Çev: H. Cenk Sözen, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Dessler, Gary. (1999). How To Earn Your Employees' Commitment. The Academy of Management Executive, 13(2):58-67.

Dibb, Sally ve Simkin Lyndon. (1993). The Strength of Branding and Positioning in Services. International Journal of Service Industry Management, 4 (1), 25-35.

Dimaggio Paul, ve Powell Walter. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review. 48 (2):147-160.

Dilbaz, Sümeyra. (2005) Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Dinç, Engin ve Hasan Abdioğlu. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İmkb- 100 İşletmeleri Üzerine Bir

Ampirik Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı 21, Haziran.

Dinçer, Ömer. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Diren, Hakan. (2014). Kamu Hastaneleri Birliği ve Hastanelerinde Kurumsallaşmanın İncelenmesi, Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Doğan, İpekgil, Mehmet Marangoz ve Mert Topoyan. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C: 5, S: 2,

Doğan, İpekgil. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C: 2, S: 1,

Doyle, Peter. (2008). Değer Temelli Pazarlama, Çev: Gülfidan Barış. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Dti, 1998. The 1998 Competitiveness White Paper, Department of Trade and Industry, www.dti.gov.uk/comp/competitive/main.htm (E.T: 10.10.2016).

Duncan, Tom. (2002). IMC: Using Advertising&Promotion to Build Brands. McGraw-Hill Pres.

Econlib, Http://Www.Econlib.Org/Library/Topics/Highschool/Economic Institutions.Html (E.T: 17.10.16)

Eisenstadt, Shmuel. (1964). Institutionalization and Change. American Sociological Review, 29 (2):235-24.

Engin, Ediz. (2005). İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Erdem, Şakir. (2000). Konumlandırma, Marka Stratejileri ve Cep Telefonu Markalarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eren, Erol, (1979). İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul: Fatih Yayınevi.

Eren, Erol. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınevi.

Eroğlu, Ömer ve Gökhan Özdamar. (2006). Türk İmalat Sanayiinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, S: 11, 85–104.

European Management Forum. (1984). Report on the Competitiveness of European Industry, Geneva, European Management Forum.

Evans, Lewis ve Patrick Hughes. (2003). Competition Policy in Small Distant Open Economies: Some Lessons from the Economics Literature, New Zealand Institute for the Study of Competition and Regulation.

Farashahi Mehdi, Taieb Hafsi ve Rick Molz. (2005). Institutionalized Norms of Conducting Research and Social Realities: A Research Synthesis of Empirical Works From 1983 to 2002. International Journal of Management Reviews. 7(1):1–24

Feldman, Daniel. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. The Academy of Management Review, 9(1):47-53.

Fındıkçı İlhami. (2005). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Alfa Yayınevi.

Fidan, Mehmet ve Erhan Summak. (2001). İşletme Yönetim Felsefesi Gelişimini Etkileyen İki Kavram: Marka ve İmaj Yönetimi. Selçuk İletişim Dergisi; Cilt:1; Sayı: 4, 29.

Fitcher, Joseph. (2012). Sosyoloji Nedir. (Çev: Nilgün Çelebi). Ankara: Anı Yayıncılık.

Fitzroy, Peter ve James Hulbert. (2005). Strategic Management-Creating Value in A Turbulent World, John Wiley&Sons Inc., UK.

Ford, Otomotiv. (2017). https://www.fordotosan.com.tr/tr/kurumsal/ford-otosan-hakkinda/vizyon- misyon-ve-stratejilerimiz. (E.T: 14.04.17).

Gates, Richard ve Mcdaniel, C. Jr. (2010). Marketing Research Essentials 7th Edition, United States Of America; John Wiley & Sons, Inc.

Gönen, Seçkin ve Muhsin Çelik. (2005). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı, Ege Akademik Bakış Ekonomi İşletme Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, C: 5, S: 1–2,

Grandien, Christina ve Catrin Johansson. (2012). Institutionalization of Communication Management: A Theoretical Framework. Corporate Communications: An International Journal, 17 (2):209–227.

Grant, Robert M. (1991) The Resource –Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Spring; 33: 3, 114.

Grant, Robert M. (2006). Contemporary Strategy Analysis, Barcelona: Published by John Wiley & Sons Ltd.

Greenwood, Royston ve Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old And The New Institutionalism. The Academy Of Management Review, 21(4):1022-1054.

Güleş, Hasan ve Derya Özilhan. (2010). Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (19), 477-490. Retrieved From Http://dergipark.gov.tr/susead/issue/28416/302525

Güleş, Hasan Kürşat, M. Atilla Arıcıoğlu ve Meral Erdirençelebi. (2013). Aile İşletmeleri, Ankara: Sincan Matbaası.

Güneri, Belma (1997). Tüketicilerin Marka Tercihine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesinde Reklamın Rolü. Pazarlama Dünyası Dergisi, 63. 37.

Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin, (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hartline, Michael, James Maxham ve Darly Mckee. (2000). Corridors of Influence In The Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, Journal of Marketing, Vol. 64 pp.35-50.

Hasse, Raimund. (2005). Systems Theory and New Institutionalism: A Comparison of Two Approaches to Organization Sociology, Becker, K.H. And Seidl, D (Eds.), Niklas Luhmann and Organization Studies. Philadelphia/ Amsterdam.

Hatten, Kenneth J. ve Hatten, Mary L., (1987). Strategic Management Analysis and Action, Englewood Cliffs: Prentice-Hall,

Haveman, Heather. (1993). Follow The Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets. Administrative Science Quarterly, 38:593-627.

Hitt, Michael. (2009). Strategic Management Competitiveness and Globalization, South-Western Cengage Learning.

Hodgson, Geoffrey. (1998). The Approach of Institutional Economics. Journal of Economic Literature, 36, Pp. 166-192.

Hofer, Charles. (1975). Toward A Contingency Theory of Business Strategy, Academy of Management Journal, 18(4), 784-810.

Hoffman, Andrew. (1999). Institutional Evolution and Change: Enviromentalism and The U.S. Chemical Industry. Academy of Management Journal, 42 (4):351-371.

Holm, Peter. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes In Norwegian Fisheries. Administrative Science Quarterly, 40(3):398-422.

İslamoğlu, Hamdi. (2002). Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Langan, Janica ve Philomena Tan. (1997). Images of A Culture in Tarnsition: Personal Constructs of Organizational Stabilitiy and Change, Journal of Occupational and Organizational Physchology, 70(3).

Jepperson Ronald. (1991). Institution, Institutional Effects and Institutionalism. The New Institutionalism In Organizational Analysis (Ss.143-165).

Jesover, Fianna ve Grant Kirkpatrick. (2005). The Revised OECD Principles of Corporate Governance and their Relevance to Non-OECD Countries, Corporate Governance: An International Review, Volume 13, Issue 2, March, Pages 107–350.

Johanson, Erik Jan. (200). Formal Structure and Intra-Organisational Networks. An Analysis in a Combined Social and Health Organisation in Finland. Scandinavian Journal Of Management 16 :249-267.

Judge, David. (2003). Legislative Institutionalization: A Bent Analytical Arrow? Government and Opposition, 38(4):497–516.

Kahveci, Tuba Canvar. (2007). İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Kalaycı, Şeref. (2010). Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karacan, Dilek. (2006). Müşteri Odaklı Marka Denkliği ve Marka Denkliği Unsurlarına Yönelik Tüketici Tutumlarının Ölçülmesi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Karacaoğlu, Korhan. (2010). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Model ile Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 34, Temmuz-A 166, Aralık 2009, ss.165-187.

Karaçor, Süleyman. (2009). Pazarlama İletişiminde Marka Yaratma Odaklı Konumlandırma Stratejileri, Ankara Sanayi Odası Yayınları, http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyaocak2009.pdf.

Karahan, Atila ve Hüseyin Yılmaz. (2010). Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 13, Sayı 24, Aralık, ss.153-171

Karasar, Niyazi. (1999). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karavardar, Gülşah. (2011) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans, Sosyal Bilimler Dergisi, Ocak 2011, Cilt 1, Sayı 1.

Karpuzoğlu, Ebru. (1999). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. İstanbul.

Karpuzoğlu, Ebru. (2001). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. Öneri Dergisi, 4 (15):115-124.

Karpuzoğlu, Ebru. (2004). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayınları.

Karpuzoğlu, Ebru. (2004), Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 17-18 Nisan İstanbul, 42-53.

Kay, John. (1993). The Structure of Strategy, London Business School Rewiew, Volume 4, Issue 2, June 1993, Pages 17–37.

Keçecioğlu, Tamer, Ebru Çelikel ve Sinem Çınarlı. (1998). Strateji Nedir?, İzmir: Mess Yayın.

Keller, Kevin Lane. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint For Creating Strong Brand, Marketing Science Institute, Working Paper, Report, 01-107, 1-31.

Keller, Kevin Lane. (2008). Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Keller, Kevin Lane ve David Aaker. (1992). The Effect of Sequential Introduction of Brand Extensions. Journal of Marketing Research, 26 (1), 35-50.

Keller Kevin Lane ve Donald Lehmann. (2003). How Do Brands Create Value?, Marketing Management. 12. Sayı: 3: 26-40.

Kendirli, Selçuk, Fatih Konak ve Hakan Turan. (2013). Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Bist İkinci Ulusal Pazarında Bir

Uygulama, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 15/3 (2013) 31-46.

Keskin, Halit, Ali Ekber Akgün ve İpek Koçoğlu. (2016). Örgüt Teorisi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kılınç, İzzet. (2003). Stratejik Planlama – Finansal Performans İlişkisi ve Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kim, Linsu ve Lim Yooncheol. (1988). Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, Academy of Management Journal, 31(4), 802-827.

Kıran, Cihan. (2007). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kırdar, Yalçın. (2003). İşletmelerde Mevcut Ürünlerin Pazarlama Stratejilerinin Oluşturulması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kiracı, Murat ve İbrahim Alkara. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S I, 2009).

Knapp, Duaene E. (2000). Marka Aklı, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Kobitek, (2017). Markalaşma Kültürü, http://kobitek.com/markalasma-kulturu, (E.T: 14.04.17).

Koç, Topluluğu. (2017). https://www.koc.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/kurumsal-kimlik-ve-yonetim/vizyon-ve-degerler. (E.T: 14.04.17).

Koçel, Tamer. (2011). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Yayın Dağıtım.

Koenig, Samuel. (2000). Sosyoloji Toplum Bilimine Giriş, (Çev: Sucu Ve Aykaç). İstanbul: Ütopya Kitapevi Yayınları.

Kotler, Philip. (2000). Pazarlama Yönetimi, Çeviren: Nejat Muallimoğlu, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kök, Sebahat Bayrak ve Betül Özcan, (2012) Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (7:2).

Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1.

Kula, Veysel. (2006) Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Lassar, Walfried, Mittal Banwari ve Sharma Arun. (1995). Measuing Customer-Based Brand Equity. Journal of Consumer Marketing, 26 (4), 11-19.

Leblebici, Hüseyin, Gerald Salancik, Anne Copay ve Tom King. (1991). Institutional Change and The Tranformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of The U.S. Radio Broadcasting Industry. Administrative Science Quarterly, 36(3):333-363.

Lee, Ronald ve Lawrence Carter. (2005). Modeling and forecasting US mortality. Journal of the American Statistical Association 87: 659–71.

Levitt, Theodore. (1980). Marketing Success Through Differentiation-of Anything, Harvard Business Review, January 1980 Issue.

Logman, Mark. (2007) Logical Brand Management in A Dynamic Context of Growth and Innovation, Journal of Product & Brand Management, Vol. 16, No: 4, 2007, S. 257-268.

Malina, Robert ve Cumming, Sean. (2003). The Impact of Corporate Image and Reputation on Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Testing The Mediating Role. Case Analysis In An International Service Company, Editör: Malina, R.M. and M. A. Clark, M.A., (Monterey, CA: Coaches Choice).

March, James. (1996). Continuty and Change in Theories of Organizational Action. Administrative Science Quarterly, 278- 279.

Martinez, Eva, Yolanda Polo ve Leslie De Chernatony. (2008). Effect of Brand Extension Strategies on Brand Image: A Comparative Study of The UK and Spanish Markets. International Marketing Review, 25 (1), 107-137

Mata, Francisco, Fuerst, William ve Barney, Jay. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis, Mis Quarterly, 19(4), 487-505.

Matzler, Kurt, Sonja Grabner-Kräuter ve Sonja Bidmon. (2006). The Value-Brand Trust- Brand Loyalty Chain: An Analysis of Some Moderating Variables. Innovative Marketing. 2, 2.

Meyer, John. W. ve Rowan, Brian. (1977). Institutional Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83(2):340-363.

Miller, Danny. (1988). Relating Porter's Business Strategies To Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, Academy of Management Journal, 31(2), 280-308.

Millstein, Ira, Michel Albert, Adrian Cadbury, Robert Denham, Dieter Feddersen ve Nobuo Tateisi. (1998). Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets. OECD Publications.

Millstein, Ira ve Paul MacAvoy. (1988). The Active Board of Directors and Performance of the Large Publicly Traded Corporation, Columbia Law Review, Vol. 98, No. 5 (Jun., 1998), pp. 1283-1322.

Mintzberg, Henry, Joseph Lampel ve James Brian Quinn. (2003). The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall.

Mirze, Kadri. (2016). İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma, İstanbul: Beta Yayınevi.

Murphy, Laurie, Benckendorff, Pierre ve Moscardo, Gianna. (2007). Linking Travel Motivation, Tourist Self-Image And Destination Brand Personality. Journal of Travel & Tourism Marketing, 22 (2), 45- 59.

Nişancı, Z. Nuray, Abdullah Oğrak, Ayşegül Kaya, Sadike Özçelik ve H.Aslıhan Düzgün. (2015). Kurumsallaşma, Kurumsal Kuram ve Kurumsal Yönetim: Kavramlar Arası Farklılıklar ve Biçimselleşme. Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi – III, 11-13 Haziran, Malatya.

North, Douglass. (1990). An Introduction to Institutions and Institutional Change, Institutions, Institutional Change and Economic Performance. (Çev:Bernur Açıkgöz) Cambridge University Press.

O'neill John W., ve Qu Xiao. (2006). The Role of Brand Affiliation in Hotel Market Value. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 47 (3), 210-223

O'neill, John ve Mattila, Anna. (2010). Hotel Brand Strategy. Cornell Hospitality Quarterly, 51 (1), 27-34.

O'Regan, Nicholas ve Abby Ghobadian. (2005). Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions, International Journal of Productivity and Performance Management 54 (2), 81-97.

Özdemir, Hilal. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:8, Sayı:15, Bahar 2009, s.57-72.

Özen, Şükrü. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. A. S. Sargut Ve Ş.Özen (Der) Örgüt Kuramları (237-331). Ankara: İmge.

Öztürk, İbrahim, Nihat Alayoğlu, Hüseyin Çırpan ve İlhami Fındıkçı. (2011). Büyük Dönüşüm. Türkiye Ekonomi Araştırmaları, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Öztürk, Mesude Canan ve Mine Ayman. (2014). Social Responsibility Projects in Turkish Private Sector. Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi, 9 (9), 145-163.

Paksoy, Mustafa, Abdullah Soysal ve Mehmet Özçalıcı. (2011). Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma.

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 1(1):101-115.

Papatya, Nurhan. (2003). Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Park, D Daewoo ve Hema Krishnan. (2003). Understanding The Stability-Change Paradox: Insights From The Evolutionary, Adaptation and Institutionalization Perspectives. International Journal of Management, 20(3):265-270.

Pava, Moses ve Krausz Joshua. (1996). The Association Between Corporate Social- Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost. Journal Of Business Ethics. 15: 321-357.

Pazarcık, Orhan. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.

Peltekoğlu, Filiz, B. (2001) Halkla İlişkiler Nedir, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Perreault, William ve Jerome Mccarthy. (2002). Essentials of Marketing: Global Managerial Approach, Boston: Mcgraw-Hill Press.

Perry, Alycia ve David Wisnom. (2004). Markanın DNA'sı, Çeviri: Zeynep Yılmaz, MediaCat Kitapları, İstanbul.

Pesqueux, Yvon.(2005). Corporate Governance And Accounting Systems: A Critical Perspective. Critical Perspectives On Accounting, 16, 797–823.

Peşkircioğlu, Nurettin. (2015). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma - II: Kurumsal Yönetim, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Ocak 2015, Sayı: 313.

Pfeffer, Jeffrey. (1972). Merger As A Response to Organizational Interdependence, Administrative Science Quarterly, 17(3), 382-394.

Pfeffer; Jeffrey, (1995). Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları.

Phillips, Nelson, Lawrence, T. B. ve Hardy, C. (2004). Discourse And Institutions. The Academy Of Management Review, 29 (4):635-652.

Porter, Michael E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, 57(2), 137-145.

Porter, Michael. E. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.

Porter, Michael E. (2003). Rekabet Stratejisi, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul,

Powell, Thomas. C. (1995). Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, Strategic Management Journal, 16(1), 15-37.

Powell, Walter. W. ve Dimaggio, Paul. J. (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis, (Editör: Powell And Dimaggio), University Of Chicago Press, Chicago.

Prahalad, Coimbatore K. ve Hamel, Gary. (1990). The Core Competence of The Corporation, Harvard Business Review, 68(3), 79-91.

Prasad, Keshav ve Chekitan. S. Dev. (2000). Managing Hotel Brand Equity: A Customer- Centric Framework for Assessing Performance, Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41 (3), 22-31.

Robbins, Stephen. P. ve Mary Coulter. (2012). Management. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

Sağlam, Güler, Can Armutlu, Güneri Tosunoğlu ve Yücel Toy. (2006). Nicel Araştırmalarda Metodoloji Sorunları: Yüksek Lisans Tezleri Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi Cilt:64 (4), S.15-35.

Sağlam, Necdet. (2006). Aile İşletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 2. Aile İşletmeleri Kongre Bildiri Kitabi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul.

Sağsan, Mustafa. (2008). Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

Savaşçı, İpek ve Nazan Günay. (2008). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yaratılması Gsm Operatörlerinin Üniversite Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S: 30, 251- 274,

Sayli, Halil, Mustafa Kurt, Ahmet Baytok. (2006). Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S: 16.

Scott, W. Richard. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. Administrative Science Quarterly, 32(4):493-511.

Scott, W. Richard. (2008). Institutions and Organizations Foundations For Organizational Science. London: Sage Publications.

Scott, W. Richard. (2003). Institutional Carriers: Reviewing Modes of Transporting Ideas Over Time and Space and Considering Their Consequences. Industrial and Corporate Change, 12 (4):879-894.

Scott, W. Richard. (2004). Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program, Chapter Prepared For Great Minds in Management: The Process of Theory Development, Ken G. S. ve Michael A. H (Ed.). Oxford: Oxford University Press.

Sebilcioğlu, Fikret, Alper Uğural, Erkin Erimez, Giray Karacar, Anıl Erbayrak ve Emre Erdoğan. (2011). Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı, İstanbul:Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

Sebilcioğlu, Fikret, Sertaç Karaagaoglu, Güray Karacar, Sinan Naipoglu, Fırat Arkun ve Burak Koçer. (2015). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

Selznick, Phillip. (1948). Foundations Of The Theory of Organization. American Sociological Review, 13(1):25-35.

Selznick, Phillip. (1984). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. University of California Press, Usa.

Selznick, Phillip. (1996). Institutionalism "Old" And "New", Administrative Science Quarterly, 41(2):270-277.

Seyhan, Elif. (2007). Markalaşma Sürecinde Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Yeri ve Önemi, Yükseklisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.

Smith, Daniel ve Wahn Park. (1992). Effects of Brand Extension on Market Share And Advertising Efficiency. Journal of Marketing Research, 29, 296-313

Snow, Charles. C. ve Lawrence Hrebiniak. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, 25(2), 317-336.

Sobs, Http://www.sivasosb.org.tr/ (E.T: 10.10.2016).

Sony, https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/vision/. (10.05.2017).

Soyer, Ayberk. (2007) Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Sönmez, Asuman ve Andaç Toksoy. (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği, Maliye Finans Yazıları, Yıl: 25, Sayı: 92, Temmuz.

Staggenborg, Suzanne. (1988). The Consequences of Professionalization and Formalizationin The Pro-Choice Movement. American Sociological Review. 53(4): 585-606.

Şahin, Ali. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik, Maliye Dergisi, 159:21-35.

Şanal, Musa. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Şimşek, Ömer Faruk. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ankara: Eninoks Yayınları.

Tang, Thomas Li-Ping ve Sarsfield Baldwin, Linda. J. (1996). Distributive and Procedural Justice As Related to Satisfaction and Commitment. Advanced Management Journal , 61(3):25-31.

Tavşancı, Savaş. (2009) Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

Tavşancıl, Ezel. (2007). Tutumların Ölçülmesi ve Spss İle Veri Analizi, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Taylor, Steven, Kevin Celuch ve Stephen Goodwin. (2004). The Importance of Brand Equity to Customer Loyalty, The Journal of Product and Brand Management, 13, 4-5.

Taylor, Hugh. (1995). How to Develop A Strong Hotel Branding Strategy With A Weak Branding Budget. Journal of Vacation Marketing. 2 (1), 63-66.

Tdk, Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr (E.T: 17.09.16).

Tepeci, Mustafa. (1999). Increasing Brand Loyalty in The Hospitality Industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11 (5), 223-229.

Thy, (2017). http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/ vizyon-misyon.

Tıngır, Emine. (2006). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka Sadakatine Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilimdalı Reklamcılık ve Tanıtım Bilimdalı, Konya.

Tobb, Http://www.tobb.org.tr/sayfalar/anasayfa.php (10.10.2016)

Tolbert, Pamela. S. ve Lynne Zucker G. (1983). Institutional Sources of Change in The Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform. Administrative Science Quarterly, 28: 22-39.

Toraman, Cengiz ve Abdioglu, Hasan. (2008). İmkb Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Zayıf ve Güçlü Yanları: Derecelendirme Raporlarının İncelenmesi. Muhasebe ve Finansman Dergisi (Mufad), Sayı: 40, 96-109.

Tucker, William T. (1964). The Development of Brand Loyalty, Journal of Marketing Research, Vol. 1, No. 3 (Aug., 1964), 32-35.

Tutar, Hasan. (2013). İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük, Ankara: Detay Yayıncılık.

Türk, Uğur ve Gültekin Yıldız. (2015). İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2015, Yıl:3, Cilt:3, Sayı:2.

Türkkan, Erdal. (2000). Rekabet Hukuku Uygulamalarında "İşleyebilir Rekabet" Olgusu ve Kavramı, Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları, Ss:123-156.

Ulukan, Cemil. (2004). Örgütlerin Kurumsallaşması Mı Yoksa Süreçlerin Kurumsallaşması Mı? Yeni Bir Perspektif İhtiyacı", 12. Yönetim ve Organizasyon Kongresi (27-29 Mayıs 2004), Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Uslu, Aypar, Erdem Şakir ve Temelli Ayşegül. (2006). İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejileri, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Uygur, Selma Meydan. (2008). Otel İşletmeleri İçin Müşteri Temelli Marka Değeri Belirleyicileri Arasındaki İlişkinin Analizi (Ceylan Intercontinental Otelinde Bir Uygulama). 13 Ulusal Pazarlama Kongresi, 25-29 Ekim 2008, Nevşehir.

Uzkurt, Cevahir ve Başak Bölükbaşı. (2008). Marka Yayma Stratejisini Etkileyen Tüketici İlişkili Faktörlerin Tüketicilerin Satın Alma Niyetleri Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (2), 275-305.

Uztuğ, Ferruh. (2003). Markan Kadar Konuş, İstanbul: Mediacat Yayınları.

Uztuğ, Ferruh. (2009). Bu Kavram Bolluğunda Bir "Kimlik" Eksikti… Ya Da Kavram Karmaşasına Son Veren Kavram. The Brand Age. Aylık Marka Yönetimi Dergisi. 4. Sayı. S.59-60.

Uzun, Yeşim ve Sabri Erdil. (2003). Marka Yayma Stratejilerinde Ürün Benzerliğinin Tüketici Değerlendirmesindeki Etkisi ve Seçilen Markalarda Bir Uygulama. 8.Ulusal Pazarlama Kongresi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kayseri.16-19 Ekim 2003.

Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri S. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları.

Üzün, Cengiz. (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, 1.Baskı, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Vestel, (2017). https://www.vestel.com.tr/misyon-ve-vizyon

Yarar, Onur. (2008) Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Yavuzcan Güçlü. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri http://w3.gazi.edu.tr/~gyavuzcan/yonetim/files/8.1.pdf (19.04.2016).

Yazıcıoğlu, İrfan. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Pusula Dergisi, Sayı:2, s.42 - 43.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç Hakan. (2009) Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:21.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayınları.

Yıldırım, Cemal. (1991). Bilim Felsefesi, İstanbul: Remzi Yayınları.

Yoo, Boonghee ve Naveen Donthu. (2001). Developing and Validating A Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. Journal of Business Research 52.1 (2001): 1-14.

Yorgancılar, Fatmanur. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği. Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research), 15(21),379-425.

Zahra, Shaker. A. ve Das, Sidhartha. (1993). Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources, Long Range Planning, 26(2), 90-100.

Zaim, Selim, Halil Zaim, Salih Keskin ve Selman Tetik. (2012) Kobiler İçin Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Zinkhan, George. M. ve Martin Claude R. (1987). New Brand Names and Inferential Beliefs: Some Insights on Naming New Products, Journal of Business Research, Cilt. 15.

Zucker, Lynne. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, "The New Institutionalism in Organizational Analysis", Editörler: W. W. Powell and P.J. Dimaggio, Pp:63–82. Chicago: University of Chicago Press.

Öz Geçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	: **Mustafa IŞKIN**
Uyruğu	: **T.C.**
Doğum Tarihi ve Yeri	: **28.12.1982**
e-posta	: **iskin_mustafa@hotmail.com**

EĞİTİM

Derece	**Kurum**	**Mezuniyet Yılı**
Lisans	**Abant İzzet Baysal Üniversitesi**	**2006**
Yüksek Lisans	**Düzce Üniversitesi**	**2010**

İŞ TECRÜBESİ

Tarih	**Kurum**	**Görev**
2011	**Erzincan Üniversitesi**	**Öğretim Görevlisi**
2014	**Cumhuriyet Üniversitesi**	**Araştırma Görevlisi**

YABANCI DİL BİLGİSİ

Yabancı Dilin Adı	**KPDS (59)**