

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**FİRMALARDAKİ KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN
REKABET GÜCÜNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Savaş Tavşancı

Danışman
Prof.Dr.Ömür N. Timurcanday Özmen

2009

Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih/...../2009

Savaş TAVŞANCI

İmza

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Savaş Tavşancı
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme Doktora
Tez Konusu : Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet
Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O****
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

- * Bu halde adaya 6 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	

JÜRİ ÜYELERİ

.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red

ÖZET

Doktora Tezi

**Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir
Araştırma**

Savaş Tavşancı

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Programı

Bu tez çalışmasındaki temel amaç, firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etki edip etmediğini, ediyor ise ne düzeyde olduğunu araştırmaktır. Ayrıca kurumsallaşma unsurları ile rekabet gücü unsurları arasındaki ilişkileri de ortaya koymak, araştırmanın diğer amacıdır. Buradan hareketle, varimax döndürme yöntemi kullanılarak yapılan faktör analiziyle kurumsallaşma unsurları ve rekabet gücü unsurları belirlenmiştir. Buna göre kültürel güç, toplumsal değer ve normlara uyum, profesyonelleşme, biçimsel organizasyon yapısı, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik, biçimsel faaliyet yapısı, kurumsal çevreye uyum, kurumsal sosyal sorumluluk, biçimsel yapıya uyum ve yetki delegasyonu, kurumsallaşma unsurları olarak; işgücü ve süreç yönetimi, maliyet tutarı ve finansal kaynak, rekabet gücü unsurları olarak ortaya koyulmuştur. Çalışmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına kayıtlı 101 halka açık firmadan veriler elde edilmiş ve bu veriler regresyon analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda firmalardaki kurumsallaşma düzeyi arttıkça, rekabet gücünün de arttığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte; kurumsallaşma unsurlarının rekabet gücü unsurlarına etkilerini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda da, altı hipotezin desteklendiği görülmüştür. Bu analizler doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Bu tez çalışmasının, kurumsallaşma ile rekabet gücü ilişkisini görgül olarak ortaya koyan öncü çalışmalardan birisi olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsallaşma Düzeyi, Rekabet Gücü

ABSTRACT

Doctoral Thesis

A Research on the Effect of Institutionalization Level on Competitiveness in Firms

Savaş Tavşancı

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Management

PhD Programme

Main aim of this thesis study is to study if institutionalization level in firms affects by competitiveness, if so to research in what level it is. Also other aim of the study is to set forth relations between institutionalization facts and competitiveness facts. Institutionalization facts and competitiveness facts have been determined with factor analysis by using varimax rotation method. Accordingly, cultural strength, social values and norms compliance, professionalization, formal organizational structure, transparency and accountability, formal operating structure, institutional environmental compliance, corporate social responsibility, adherence to formal structure and delegation of powers, elements of institutionalization as; labor and process management, amount and cost of financial resources, has been put forth as elements of competitiveness. For the purposes of the study was developed to test hypotheses registered with the Istanbul Stock Exchange data obtained from 101 publicly traded companies, and these data were analyzed with regression analysis methods. Relations at this model were hypothesized and data obtained from 101 publicly traded corporations that are registered in Istanbul Stock Exchange (ISE) in order to test them an various analyses were made by regression analysis method. At the end of analysis, it was determined that when the institutionalization level increases at these corporations, competitiveness increases. It is seen five hypotheses is supported at the end of analysis made intended for determination of effects of institutionalization facts to

competitiveness facts. Finally, some recommendations based on the results are made for applications and further researches. It is thought that this thesis study is one of the leading studies that set forth relation of institutionalization and competitiveness.

Key Words: Institutionalization, Institutionalization Level, Competitiveness

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	xii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1
1. Çalışmanın Amacı.....	3
2. Çalışmanın Önemi.....	3

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	7
1.1.1. Kurumsal Kuram.....	7
1.1.1.1. Eski Kurumsal Yaklaşım.....	7
1.1.1.2. Yeni Kurumsal Yaklaşım.....	9
1.1.2. Kurumsallaşmanın Tanımı.....	13
1.1.3. Kurumsallaşma Düzeyleri.....	15
1.1.3.1. Kurumsal Olmama.....	16
1.1.3.2. Ön Kurumsallaşma.....	16
1.1.3.3. Yarı Kurumsallaşma.....	17
1.1.3.4. Kurumsallaşma.....	17
1.1.3.5. Tam Kurumsallaşma.....	17

1.1.4.	Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Unsurlar.....	18
1.1.4.1.	Kültürel Güç.....	18
1.1.4.2.	Toplumsal Değer ve Normlara Uyum.....	19
1.1.4.3.	Profesyonelleşme.....	21
1.1.4.4.	Biçimsel Organizasyon Yapısı.....	22
1.1.4.5.	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	23
1.1.4.6.	Biçimsel Faaliyet Yapısı.....	23
1.1.4.7.	Kurumsal Çevreye Uyum.....	25
1.1.4.8.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	26
1.1.4.9.	Biçimsel Yapıya Uyum.....	27
1.1.4.10.	Yetki Delegasyonu.....	28
1.2.	REKABET GÜCÜ KAVRAMI.....	28
1.2.1.	Rekabetin Tanımı.....	28
1.2.2.	Araştırma Düzeylerine Göre Rekabet Gücü Tanımı.....	32
1.2.2.1.	Firma Düzeyinde Rekabet Gücü	30
1.2.2.2.	Sektör Düzeyinde Rekabet Gücü.....	30
1.2.2.3.	Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü.....	30
1.2.3.	Firma Düzeyinde Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlar.....	31
1.2.3.1.	İşgücü ve Süreç Yönetimi.....	31
1.2.3.1.1.	Değişen Müşteri İhtiyaçları ve Beklentileri...32	
1.2.3.1.2.	Ürün Veya Hizmet Kalitesi.....	33
1.2.3.1.3.	İşgücü Verimliliği.....	34
1.2.3.1.4.	Nitelikli İşgücünü Elde Tutabilme.....	34
1.2.3.1.5.	Üretim Veya Hizmet Teknolojisi.....	35
1.2.3.1.6.	Siparişlerin Teslim Süresi.....	35
1.2.3.1.7.	Marka Değeri.....	35
1.2.3.2.	Maliyet Tutarı.....	36

1.2.3.2.1.	Birim Üretim Veya Hizmet Maliyeti.....	37
1.2.3.2.2.	İşgücü Maliyeti.....	38
1.2.3.3.	Finansal Kaynak.....	39
1.2.3.3.1.	Finansal Kaynaklara Erişim İmkanı	39
1.2.3.3.2.	Öz Kaynaklarla Yatırım Yapabilme Gücü	39
1.2.3.3.3.	Ar-Ge Bütçesi.....	40
1.2.3.3.4.	Pazar Payı.....	40
1.3.	KURUMSALLAŞMA İLE REKABET GÜCÜ İLİŞKİSİ VE HİPOTEZLER.....	41
1.3.1.	Kurumsallaşmanın Rekabet Gücü İle İlişkisi.....	41
1.3.2.	Kurumsallaşma Unsurlarının Rekabet Gücü İle İlişkisi.....	46
1.3.2.1.	Kültürel Güç İle Rekabet Gücü İlişkisi.....	46
1.3.2.2.	Toplumsal Değer ve Normlara Uyum İle Rekabet Gücü İlişkisi.....	49
1.3.2.3.	Profesyonelleşme İle Rekabet Gücü İlişkisi.....	51
1.3.2.4.	Biçimsel Organizasyon Yapısı İle Rekabet Gücü İlişkisi...54	
1.3.2.5.	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik İle Rekabet Gücü İlişkisi.....	56
1.3.2.6.	Biçimsel Faaliyet Yapısı İle Rekabet Gücü İlişkisi.....	58
1.3.2.7.	Kurumsal Çevreye Uyum İle Rekabet Gücü İlişkisi.....	61
1.3.2.8.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle Rekabet Gücü İlişkisi.....	64
1.3.2.9.	Biçimsel Yapıya Uyum İle Rekabet Gücü İlişkisi.....	65
1.3.2.10.	Yetki Delegasyonu İle Rekabet Gücü İlişkisi.....	66

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

2.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	68
2.1.1. Araştırmanın Kısıtları.....	68
2.1.2. Araştırma Modeli.....	70
2.1.3. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi.....	71
2.1.4. Veri Toplama Süreci.....	73
2.1.4.1. Veri Toplama Aracının Belirlenmesi.....	74
2.1.4.2. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması.. ..	75
2.1.4.2.1. Tutum İfadeleri Oluşturma.....	76
2.1.4.2.2. Uzman Görüşü Alma.....	77
2.1.4.2.3. Soru Formunu Oluşturma.....	78
2.1.4.2.4. Ön Araştırma ve Güvenilirlik Hesaplamaları.....	81
2.1.4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	83
2.1.4.3.1. Güvenilirlik Hesaplamaları.....	83
2.1.4.3.2. Geçerlilik Hesaplamaları.....	84
2.1.4.4. Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	93
2.1.4.4.1. Frekans ve Yüzde Analizi.....	94
2.1.4.4.2. Regresyon Analizi.....	95
2.2. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	96
2.2.1. Soru Formunu Cevaplayan Yöneticilerin	
ve Firmaların Dağılımları.....	96
2.2.1.1. Sektöre Göre Firmaların Dağılımı.....	97
2.2.1.2. Faaliyet Sürelerine Göre Firmaların Dağılımı.....	98
2.2.1.3. Unvanlarına Göre Yöneticilerin Dağılımı.....	99
2.2.1.4. Hisse Sahipliğine Göre Yöneticilerin Dağılımı.....	100

2.2.1.5.	Yaş Aralıklarına Göre Yöneticilerin Dağılımı.....	101
2.2.1.6.	Eğitim Düzeylerine Göre Yöneticilerin Dağılımı.....	103
2.2.2.	Korelasyon ve Regresyon Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	104
2.2.2.1.	Kurumsallaşmanın Rekabet Gücüne Etkisi.....	104
2.2.2.2.	Kurumsallaşma Faktörlerinin Rekabet Gücü Faktörlerine Etkisi.....	107
2.2.2.2.1.	Kurumsallaşma Faktörlerinin İşgücü ve Süreç Yönetimi Yönünden Rekabet Gücüne Etkisi	107
2.2.2.2.2.	Kurumsallaşma Faktörlerinin Maliyet Tutarı Yönünden Rekabet Gücüne Etkisi.....	108
2.2.2.2.3.	Kurumsallaşma Faktörlerinin Finansal Kaynak Yönünden Rekabet Gücüne Etkisi...	110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE ÖNERİLER

3.1.	ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	114
3.1.1.	Kurumsallaşmanın Rekabet Gücüne Etkisi.....	114
3.1.2.	Kurumsallaşma Faktörlerinin Rekabet Gücü Faktörlerine Etkileri.....	117
3.2.	ÖNERİLER.....	123
3.2.1.	Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	123
3.2.2.	Gelecekteki Bilimsel Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	125
	KAYNAKLAR.....	127
	EKLER.....	151

KISALTMALAR:

İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
ISO	: Uluslar Arası Standart Organizasyonu
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SPK	: Sermaye Piyasası Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

TABLO LİSTESİ

Tablo (1): Kurumların Üç Farklı Anlayışı.....	26
Tablo (2): Kurumsallaşma Ölçeği İle İlgili Anket Formunda Kullanılan Tutum İfadelerinin Yazarlara Göre Yüzdelerlik Dağılımı.....	79
Tablo (3): Rekabet Gücü Ölçeği İle İlgili Anket Formunda Kullanılan Tutum İfadelerinin Yazarlara Göre Yüzdelerlik Dağılımı.....	80
Tablo (4): Kurumsallaşma İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Oranları.....	90
Tablo (5): Rekabet Gücü İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Oranları	92
Tablo (6): Faaliyet Gösterdikleri Sürelere Göre Firmaların Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	98
Tablo (7): Unvanlarına Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	99
Tablo (8): Yöneticilerin Unvanları İle Firmadaki Hisse Sahiplikleri Arasındaki Çapraz İlişkileri Gösteren Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	101
Tablo (9): Yaş Aralıklarına Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı	102
Tablo (10): Yöneticilerin Unvanları İle Yaşları Arasındaki Çapraz İlişkileri Gösteren Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	103
Tablo (11): Eğitim Düzeylerine Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı...	104
Tablo (12) : Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü Arasındaki Korelasyon.....	104
Tablo (13) : Kurumsallaşma İle Rekabet Gücü Arasındaki Regresyon Analizi.....	105
Tablo (14): Kurumsallaşma Faktörleri İle Genel Rekabet Gücü Arasındaki Regresyon Analizi.....	106
Tablo (15): Kurumsallaşma Faktörleri İle Rekabet Gücünün İşgücü ve Süreç Yönetimi Faktörü Arasındaki Regresyon Analizi.....	108
Tablo (16): Kurumsallaşma Faktörleri İle Rekabet Gücünün Maliyet Tutarı Faktörü Arasındaki Regresyon Analizi.....	109
Tablo (17): Kurumsallaşma Faktörleri İle Rekabet Gücünün Finansal Kaynak Faktörü Arasındaki Regresyon Analizi.....	111

Tablo (18): Yapılan Regresyon Analizi Sonuçlarına Göre Kabul Edilen ve Red Edilen Hipotezler.....	113
--	-----

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil (1): Sürdürülebilir Avantaj: Süreç Belirleyicileri.....	43
Şekil (2): Yeni Kurumsallık ve Stratejik Yönetim Tabanlı Bütünleştirilmiş Rekabet Avantajı Modeli.....	44
Şekil (3): Araştırma Modeli.....	71
Şekil (4): Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Firmaların Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	97
Şekil (5): Firmaların Faaliyet Gösterdikleri Süreler İle İlgili Çubuk Grafik.....	99

GİRİŞ

Kurumsallaşma, hem uygulayıcıların, hem de örgüt kuramcılarının yoğun olarak üzerinde durdukları bir konu olmuştur. Nitekim örgüt kuramcıları, 1950’li yıllardan günümüze kadar yaptıkları bir çok çalışma sonucunda, kurumsallaşmanın örgütlerdeki meşruluğu, istikrarı, sürekliliği sağladığına ilişkin temel noktalar üzerinde uzlaşmışlardır (DiMaggio ve Powell, 1991; Farashahi, 2003; Meyer ve Rowan, 1977; Selznick, 1984b; Zucker, 1991). Fakat uygulayıcıların uzlaşma noktası ise, kurumsallaşmanın, firmaların varlıklarını istikrarlı bir biçimde sürdürmelerini sağladığı üzerinedir (Duygulu, 1998; Karpuzoğlu, 2000; Tavşancı, 2008; Ulukan, 2005).

Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıkması, firma organizasyonun çok büyümesi, ortaklık ve yönetim yapısının değişmesi, karar verici yöneticilerin norm ve değerleri veya kurumsal çevresinin zorlamaları ile söz konusu olmaktadır. Öyle ki, kurumsallaşma; hem firmadaki karar verici veya yetki olarak güçlü yöneticilerin bireysel çabaları, hem de kurumsal aktörlerin (devlet, kamu kurumları, meslek odaları, sektörel normlar, toplumsal değerler vs.) görelî güç, çıkar ve zorlamaları ile oluşmaktadır.

Bu güç, çıkar ve zorlamalar sonucunda firmaların, her geçen gün daha çok belli biçimler alarak daha fazla birbirlerine benzediği ve homojenleştiği üzerine araştırma bulguları ve öngörülleri (Abrahamson ve Rosenkopf, 1993; DiMaggio Powell,1983; Erel, 2002a; Farashahi, 2003; Özen, 2001; Scott ve Davis, 2007; Türker, 2006) ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar kurumsal çevrenin firmalardaki kurumsallaşma uygulamalarını birbirine benzer hale getirdiği ile ilgili bulgular ortaya koyulsa da, kurumsallaşmanın özellikle kurum kültürünü güçlendirme, profesyonel organizasyon oluşturma, sosyalleşme gibi unsurları nedeniyle farklı uygulamaların olacağı düşünülerek bu çalışmada, firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi sorgulanmıştır.

Bu tez çalışmasının temel kavramsal çerçevesini oluşturan kurumsal kuram, örgütsel gerçeği farklı boyutlarıyla ele alması nedeniyle, daha önceki paradigmalardan eksikliklerini belli derecede gidermektedir. Kurumsal kuram, daha önceki paradigmalardaki analizleri tümüyle reddetmemekte, vurguladığı farklı boyutlarla bu analizleri geliştirmekte ve tamamlamaktadır (Erel, 2002a). Fakat sosyoloji, ekonomi, politika, hukuk gibi farklı disiplinlerde ele alınan kurumsal kuram ile ilgili henüz tam bir mutabakat sağlanamamıştır. Nitekim; eski ve yeni yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Eski kurumsal yaklaşım bağlamında ilk defa 1950’li yıllarda sosyolojik olarak (Selznick, 1996), yeni kurumsal yaklaşım bağlamında 1970’li yıllarda organizasyonel olarak (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 2007:258) ele alınmıştır. Son yıllarda her iki yaklaşımın avantajlarının bütünleştirilmesine yönelik de çalışmalar (Arndt ve Bigelow, 2000; Greenwood ve Hinings, 1996; Selznick, 1996) başlamıştır. Nitekim bu tez çalışmasında, hem eski kurumsal yaklaşımın, hem de yeni kurumsal yaklaşımın avantajlarından faydalanılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kuramsal çerçeve ortaya konulmaktadır. Birinci bölümün ilk kısmında, “*kurumsallaşma kavramı*” başlığı altında kurumsal kuram yaklaşımları, kurumsallaşmanın tanımı, kurumsallaşma düzeyleri ve bu düzeyleri belirleyen unsurlar aktarılmakta; ikinci kısmında “*rekabet kavramı*” başlığı altında rekabetin tanımı, analiz düzeylerine göre rekabet gücü tanımı ve rekabet gücünü belirleyen unsurlar sunulmakta; üçüncü kısmında ise, birinci kısımda belirtilen kurumsallaşma unsurları ile rekabet gücü arasındaki ilişkiler irdelenmekte ve belirlenen hipotezler ortaya koyulmaktadır.

İkinci bölüm, iki kısımda ele alınmaktadır. Birinci kısımda, araştırmanın yöntemi hakkında bilgiler verilmektedir. İkinci kısımda ise, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nın (İMKB) Ulusal Pazarına ve XUTUM endeksine kayıtlı firmalar üzerinde yapılan araştırmanın demografik bilgileri ve veri analizi bulguları ortaya konulmaktadır.

Son bölümde de, araştırma sonuçları ve bu sonuçların literatür ile ilişkilendirilmesi yapılmaktadır. Ayrıca, uygulamaya ve bilimsel çalışmalara yönelik öneriler aktarılmakta ve gelecekteki çalışmalar açısından yapılan değerlendirmeler sunulmaktadır.

1. Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasındaki amaç, firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin ve bu düzeyi oluşturan unsurların rekabet güçlerine etki edip etmediğini, ediyor ise bunun ne düzeyde olduğunu ortaya koymaktır. Nitekim buradan hareketle yapılan çalışmada, şu iki soruya yanıt aranmıştır:

- a) Kurumsallaşma, rekabet gücünü olumlu etkiler mi? Etkiler ise; kurumsallaşma, rekabet gücünde meydana gelen değişimi ne oranda açıklar?
- b) Kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler, rekabet gücü faktörlerini olumlu veya olumsuz etkiler mi? Etkiler ise; kurumsallaşma faktörü, rekabet gücü faktöründe meydana gelen değişimi ne oranda açıklar?

2. Çalışmanın Önemi

Bu çalışmada, kurumsallaşma konusuna yönelmeyi sağlayan ilk gerekçe; kurumsallaşma çalışmalarına hem uygulamacıların, hem de araştırmacıların gittikçe daha fazla ilgi göstermeye başlamasıdır. Nitekim; yönetim danışmanlığı firmalarının konuyu yaygınlaştırma çabaları, bazı ulusal gazetelerin kuramsallaşmanın önemini vurgulayan yazılar yayınlaması (Argüden, 2002; Kaya, 2008; Özçelik, 2009), aile firmalarının üst yönetimlerinde yaşanan kuşak değişimleri (Karpuzoğlu, 2000; Özkaya ve Şengül, 2006; Sağlam, 2006; Türkel ve Yaşa, 2006), genel olarak artan rekabet ve kurumsal çevrenin baskıları (Erel, 2002a, Türker, 2006) gibi nedenlerle; firmaların, kurumsallaşmaya daha çok ilgi duymaya başladığı ve bu yönde sistemli

çalışmalar yürüttüğü tarafımızca gözlenmiştir. Öte yandan, Yüksek Öğretim Kurumu'nun web sitesindeki tez veri tabanına kayıtlı örgütsel ve yönetsel düzeyde kurumsallaşma ile ilgili 1993-2007 yılları arasında hazırlanan otuz yedi tez çalışmasının %30'nun 1993-2002 yılları arasında, %70'nin 2003-2007 yılları arasında sonuçlanmış olması, araştırmacıların da bu konuya eskiye göre daha çok eğildiklerini göstermiştir. Ayrıca, 2003-2007 yılları arasında yapılan yirmi altı tez araştırması içinde doktora tezinin sadece iki adet olmasıdır. Nitekim bu durum, konunun araştırılması ile ilgili doktora düzeyinde bir açığın olduğunu ortaya koymuştur.

İkinci gerekçe, araştırmacıların kurumsallaşmanın analiz edilmesine temel oluşturan kurumsal kuram üzerinde henüz bir fikir birliğine varmış olmamalarıdır. Araştırmacılar, eski ve yeni kurumsallık yaklaşımı arasında sıkışıp kalmıştır. Her ikisinin de eksik bıraktığı noktalar ile birlikte katkıları da vardır. Dolayısıyla bu eksiklikleri ortadan kaldırıp, kazanımları daha da avantajlı hale getirebilecek adına farklı bilimsel çalışmalardan esinlenerek (Arndt ve Bigelow, 2000; Greenwood ve Hinings, 1996) iki yaklaşımın bütünleştirilmesinde fayda olacağı düşünülmüş ve tez araştırmamızdaki kurumsallaşma ölçeği buna göre uyarlanmıştır.

Bu tez araştırmasının önemini ortaya koyan dördüncü gerekçe, kurumsallaşma ile rekabet gücü ilişkisini görgül olarak ortaya koyan öncü çalışmalardan birisi olacağının düşünülmesidir. Nitekim, örgütlerdeki kurumsallaşma düzeylerinin onların rekabet güçlerini ne şekilde etkilediği üzerine odaklanan bu çalışma kapsamında literatür incelemesi yapıldığında görülmüştür ki; kurumsallaşmayı organizasyonel gelişim, örgütsel performans, örgüt kültürü, teknik veya kurumsal çevre, insan kaynakları ile ilişkilendiren birçok çalışma (Apaydın, 2007; Baran, 2000; Boselie, Paauwe ve Richardson, 2003; DiMaggio ve Powell, 1983; Eryılmaz, 2002; Karpuzoğlu, 2000; Zucker, 1991) bulunmaktadır. Fakat, kurumsallaşmanın rekabet ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalarda (Cho ve Tansuhaj, 2003; Greenwood ve Hinning, 1996; Heatwole, 2006; Oliver; 1997) bir sınırlılık söz konusudur.

Öte yandan, yapılan çalışmanın hem bilime ve hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. İlki, araştırmadaki kurumsallaşma ile ilgili tutum ifadelerine verilen cevaplar sonucunda ölçülen belli değişkenler, faktör analizi sonucunda on ana değişkene (faktör) yüklenmiş, böylece yönetim-örgüt literatürüne özel olarak kurumsallaşma konusunda bir ölçek şablonu kazandırılmıştır. Nitekim bu ölçek, ulusal ve uluslar arası literatürde yapılmış bir çok görgül araştırmanın (Apaydın, 2007; Atila ve Küskü, 2006; Erel, 2002; Farashahi, 2003; Farashahi, Hafsi ve Molz, 2005; Heatwole, 2006; Karpuzoğlu, 2000; Marsden, Cook. ve Knoke, 1994; Ulukan, 2005) bulgularından faydalanarak ve ülkemizin iş yapış tarzına, kültürüne ve halka açık büyük firmaların yöneticilerinin algılama düzeylerine uygun olabilecek şekilde uyarlanmıştır. Lakin yine de bu ölçeğin, gelecekte yapılacak çalışmalarla, aynı alana veya ilgili farklı alanlara uygulanması ve sonuçların bu tezde elde edilen sonuçlarla karşılaştırılması, ölçeğin geçerliliğinin sınanması açısından yararlı olacaktır.

Öte yandan, tarafımızca uyarlanan araştırma ölçeğinin uygulamaya fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim kurumsallaşma çalışmaları yapan halka açık firmalar, bu ölçeği kullanarak hangi düzeyde oldukları ile ilgili bir değerlendirme yapabilirler. Böylece mevcut kurumsallaşma düzeylerini belirleyip, hangi çalışmaları yapmaları gerektiği ile ilgili etkin bir planlama yapabilirler.

İkinci katkı, kurumsallaşmanın rekabet gücüne etkisi ile ilgilidir. Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma neticesinde, firmalardaki kurumsallaşmanın ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen unsurların (faktörlerin) rekabet gücünü nasıl etkilediği ile ilgili istatistiksel bulgular ortaya koyulmuştur. Nitekim, buradan hareketle; tez çalışmamızın, kurumsallaşma ve rekabet gücü arasındaki ilişkiyi firmalar üzerinde araştıran öncü görgül çalışmalardan birisi olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın, uygulamaya da şu katkıları olacaktır. Öyle ki, kurumsallaşmanın rekabet gücüne etkileri ile ilgili elde ettiğimiz bulgular, halka açık firmaların rekabet güçlerini artırabilmelerine katkı sağlayabilir. Ayrıca bu firmalar,

kurumsallaşma unsurlarından hangilerinin rekabet gücü unsurlarını ne yönde ve ne düzeyde etkilediğini görerek, daha kapsamlı rekabet gücü artırma planları yapma imkanı da elde ederler.

Dördüncü katkı ise, halka açılmayı düşünen firmaların verecekleri halka açılma kararları ile ilgilidir. Nitekim; İMKB'ye kayıtlı firmaların halka arz gerekçelerini tespit etmek için Düzakın (1998:202) tarafından yapılan bilimsel araştırmada, kurumsallaşma, öz kaynakları güçlendirmeden sonra ikinci sıradaki halka açılma nedeni olarak belirlenmiştir. Buradaki İMKB, firmaların kurumsallaşmalarını sağlayan ve artıran kurumsal bir çevre aktörü olarak görülmektedir. Buradan hareketle, kurumsal çevreye uyumun rekabet gücü unsurlarına etkileri ile ilgili tez çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular, kurumsallaşma gerekçesiyle halka açılmak isteyen firmalara bir ışık tutabilir.

Bu çalışmanın uygulamaya sağladığı beşinci katkı da, halka açık firmalar üzerinde düzenleyici ve denetleyici rolü olan, bu yönüyle firmaların kurumsal çevresini oluşturan İMKB ve Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) düzenlemeleri ile ilgilidir. Bu kurumlar, yasal yetkileri dahilinde halka açık firmalar ile ilgili yapabilecekleri düzenlemelerin planlama aşamasında, bu çalışmadaki bulgulardan faydalanabilirler. Nitekim, Sermaye Piyasası Kurumunun, 2004 yılında yayınladığı “Kurumsal Yönetim İlkeleri¹” doğrultusunda halka açık firmaları, faaliyet raporlarında bu ilkelerle ilgili durumlarını yayınlamaları için zorlayarak onları kısmen de olsa kurumsallaşmaya yönlendirmesi, bu düşüncemizi desteklemiştir.

¹ Bu ilkeler, “pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu” şeklinde dört ana başlıkta toplanmaktadır (SPK, 10 Aralık 2004).

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

İlk bölümde irdelenen çalışmanın kuramsal çerçevesi, üç kısımda aktarılmaktadır. Birinci kısımda kurumsal kuramın gelişimi, kurumsallaşmanın tanımı, düzeyleri ve unsurları; ikinci kısımda rekabetin tanımı, araştırma düzeylerine göre rekabet gücünün tanımı ve unsurları; üçüncü kısımda ise, iki değişken arasındaki ilişkiler ve geliştirilen hipotezler aktarılmaktadır.

1.1 KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

1.1.1 Kurumsal Kuram

1950’li yıllarda eski kurumsal yaklaşımla başlayan, 1970’lerde yeni kurumsal yaklaşımla devam eden kurumsal kuram, genel olarak toplumsal düzeni sağlamaya yönelik insanların davranışlarını biçimleyen etmenleri ve mekanizmaları ortaya çıkarmak (Özen, 2007:244), bireysel ve örgütsel eylemler (Dacin, Goodstein, Scott, 2002:45) ile örgütsel formları ve yapıları keşfetmek (Farashahi, 2003:3) amacıyla kullanılmaktadır. Günümüzde örgütlerin analizinde bir paradigma değişimine neden olacak düzeyde olmasa bile, örgüt kuramındaki boşlukları kavrama ve açıklama noktasında önemli hale gelmiş (Erel, 2002; Greenwood ve Hinning, 1996; Özen, 2007; Scott, 1994b, 2007) ve son 10 yılda en çok çalışılan kuram olmuştur (Farashahi, 2003; 75-76; Farashahi, Hafsi ve Molz, 2005:6; Özen, 2007:238).

1.1.1.1. Eski Kurumsal Yaklaşım

Eski kurumsal kuramın temelleri, dokuzuncu yüzyılın sonlarından yirminci yüzyılın ortalarına kadar ekonomi, sosyoloji ve politik bilimler gibi farklı disiplinlerdeki çalışmalar tarafından atılmış olmasına (Scott, 2001:1-20) rağmen, asıl başlangıcı olarak, Selznick’in 1957 yılında yayınlanan ve daha sonra 1984 yılında

cep kitabı olarak basılan “Yönetimde Liderlik: Bir Sosyolojik Değerlendirme” adlı kitabı gösterilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991; Özen, 2007:245; Selznick, 1996). Selznick’in çalışmalarının ana teması, örgütlerin, göründükleri kadar ussal olmaması; ancak bazı değerleri somutlaştırmaya vesile olmasıdır. Örgütlerin doğal yanına yapılan bu vurgu, “onların insanlardan bağımsız, kendine özgü varlığı ve yaşamı olduğu” düşüncesini destekler niteliktedir. Örgütler, belirli amaçlara ulaşmak için birer amaç olmakla birlikte, her birinin kendine özgü bir yaşamı vardır. Çünkü örgüt üyeleri, yeni değer yönelimleri geliştirirler, örgüte belirgin özellikler yüklerler ve her zaman biçimsel roller içinde davranmazlar (Özen, 2007:249).

DiMaggio ve Powell (1991:12-14), eski kurumsal yaklaşımın önermelerini ortaya koymuşlardır. Onlara göre ilk önerme, örgütün kurumsallaşmasında çıkar çatışmalarının belirleyici olmasıdır. Fakat, ortaya çıkan örgüt içi çıkar ilişkileri, örgütsel rasyonelliği sınırlandırmaktadır. İkinci önermede, biçimsel olmayan etkileşimlere (gruplaşmalar, adil olmayan kişiye özel davranışlar vs.) vurgu yapılmaktadır. Üçüncü önermeye göre örgüt, çevre olarak yerel toplumda kökleşmektedir. Yerel topluluklarla bütünleşmiş örgütler, gerek çalışanlarının çoklu bağımlılıkları ile, gerek yüz yüze etkileşim ile, gerekse örgütler arası anlaşmalar (treaties) veya seçimlerle (co-optation) çevrelerine bağlanırlar. Eski kurumsal yaklaşımın dördüncü önermesine göre örgütler, kurumsallaşmanın olduğu yerdir. Beşinci önermeye göre de, organik bir bütün olarak kabul edilmektedirler. Altıncı önermede, örgütsel dinamik olarak değişim esastır. Yedinci önermede, örgütler kendilerine özgü özelliklerin ağır bastığı yapılar olarak tanımlanmaktadır. Yani, her örgüt kendine benzemektedir. Son önermeye göre de kurumsallaşma, örgütün değer ile aşılmasıyla başlamaktadır.

Özen (2007:252-253); Selznick’in güncel çalışmalarıyla (1992 ve 1996), toplumsal sorunlara odaklı, paydaşlarının uzun dönemli çıkarlarını koruyan ve karını en çoklamak yerine onu geliştiren örgütsel modelin yaratılmasına rehberlik ederek, eski kurumsal kurama bir katkı daha yaptığını ifade etmiştir. Ayrıca, eski kurumsal yaklaşım formülasyonunda Selznick’in göz ardı ettiği güç kavramını ele alan

Stinchombe'nin (1965) "*kurumsallaşmanın oluşumunda güçlü olanların çıkarlarının ve değerlerinin belirleyici olduğu*" yönündeki tespitini ortaya koymuştur.

Sonuçta; eski kurumsal yaklaşım, ölçümleyici olmak yerine tanımlayıcı olması, değer kavramının nasıl oluştuğunu ifade etmemesi, kurumsallaşma ile liderlik kavramının iç içe geçmesi (Duygulu, 1998:12; Meyer ve Rowan, 1977:341) ve geniş çevre yerine daha çok yerel çevre ile ilgilenmesi (Arndt ve Bigelow, 2000) nedeniyle eleştirilmiş ve ardından yeni kurumsal kuram geliştirilmiştir.

1.1.1.2. Yeni Kurumsal Yaklaşım

İlk defa 1977 yılında yayınlanan Meyer ve Rowan'ın "*Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane Ve Tören Olarak Biçimsel Yapı*" başlıklı makalesi ile birlikte somut olarak ele alınmaya başlayan yeni kurumsal yaklaşım; kurumsal değişim (Greenwood ve Hinnigs, 1996; Tolbert ve Zucker, 1983), yapı ile uygulamaların benzerliği (DiMaggio ve Powell, 1983; Oliver, 1997) ve benzer yapı ve uygulamaların yayılım süreci (Arndt ve Bigelow, 2000; Özen, 2001, Türker, 2006) gibi konular üzerine odaklanmaktadır. Meyer ve Rowan (1977:340), biçimsel yapının bazı unsurlarının, belirli örgütler üzerinde bağlayıcılığı olan yüksek rasyonel efsanelerin bir görünümü olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre, kurumsallaşmış ürün veya hizmetler, teknikler, teknolojiler, politikalar ve programlar bir efsane gibi işler ve çoğu örgüt onlara seremonilerle adapte olur.

Yeni kurumsal yaklaşımın ilk formülasyonu, bir çok çalışma (DiMaggio ve Powell, 1983; Scott ve Meyer, 1983; Zucker, 1991) ile ortaya koyulmuştur. Örneğin DiMaggio ve Powell (1983:147), "*Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi: Örgütsel Alanlarda Eşbiçimcilik ve Ortak Ussallık*" adlı makalelerinde, "*örgütler bu kadar benzer olmak için ne yapar?*" sorusunun cevabını aramışlardır. Onlara göre örgütler, kurumsal yaşamın kabul edilmiş tanımlı bir alanında meydana gelirler. Bu nedenle zorlayıcı (coercive), öykünmecici (mimetic), normatif (normative) eşbiçim mekanizmalarıyla gittikçe birbirine daha benzer ve daha biçimsel hale gelirler.

Özen (2007:268-269), yeni kurumsal yaklaşımın ilk formülasyonunu oluşturan çalışmaların vurguladığı tezleri şu şekilde özetlemiştir: Buna göre örgütler, sadece teknik unsurlardan (rekabet, üretim faaliyetleri vs.) oluşan çevrede değil, aynı zamanda kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar. Ayrıca çevresel unsurlar, sadece meşru ya da ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemler de içerir. Nitekim bunlar, örgütsel aktörlerin bilişsel eğilimleri yoluyla örgütlerin ne olmaları gerektiğini ve nasıl çalışmaları gerektiğini biçimlendirir. Örgütlerin hayatta kalabilmesi için, teknik anlamda verimli çalışmalarının yanında meşru olmaları da gerekmektedir. Fakat belirsizlikten kaçma, bağımlılık veya mesleki nedenlerle kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemeleri, aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri, kurumsal çevreleriyle ve birbirleriyle eşbiçimli hale getirir.

İlk formülasyonundan sonra olgunluk döneminde, yeni kurumsal kuram ile ilgili çoğu konuya açıklık getiren ve unsurlarını berraklaştıran birçok çalışma yapılmıştır (Barley ve Tolbert, 1997; Holm, 1995; Meyer ve Scott, 1992; Powell ve DiMaggio, 1991; Scott, 1987, 1994a, 1994b). Bunların içinden en önemlilerinden birisi olan Powell ve DiMaggio'nun 1991 yılından yayınlanan "*Örgütsel Analizlerde Yeni Kurumsallık*" adlı derleme kitabıdır. Özen'e (2007:284) göre bu kitabın amacı, yeni kurumsal kuramın dört temel çalışmasını (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Scott ve Meyer, 1983; Zucker, 1977) yayınlamak ve kuramı tanıtmak, yeni kurumsal yaklaşımı geliştirmek, kimliğini berraklaştırmak ve kuramın örgütsel değişim konusundaki potansiyeli görgül çalışmalarla göstermek olmuştur.

DiMaggio ve Powell (1991:12-14), yeni kurumsal kuramın önermelerini ortaya koymuştur. İlk önermeye göre yeni kurumsal kuram, örgüt içinde ve örgütler arasında yaşanan çıkar çatışmalarını çoğunlukla önemsemez. İkinci olarak, istikrar ve meşruiyet arasındaki ilişki, örgütsel rasyonelliği sınırlar. Bu da örgütleri eylemsizliğe veya ataletle sürükler. Üçüncüsü de, biçimsel yapının sembolik rolüdür. Nitekim; yeni kurumsal kuram, biçimsel yapının kendisini rasyonellik dışı bir yere koymaktadır. Dördüncü önerme de; daha çok, sektörel, mesleki veya ulusal toplumlarla belirlenmiş

örgütsel sektörler ve alanlar olarak nitelendirilebilecek yerel olmayan çevreye ilgi gösterilmektedir. Beşinci önerme, çevrenin örgütleri sinsice etkilediği üzerinedir. Aktörlerin; yapıya, uygulamaya ve düşüncelere olan bakışlarını değiştirerek, örgütlerin içine işlerler. Diğer önermeye göre, kurumsallaşma sektörler, toplumsal düzeyler gibi örgütler arası düzeylerde oluşmaktadır. Örgütsel biçimler, yapısal unsurlar ve kurallar sadece örgüte özgü bir olay değil, aynı zamanda kurumsallaşmayı da ifade etmektedir. Yedinci önermeye göre ise, baskılara uyum ve istikrar arayışı nedeniyle örgütler arasında homojenlik söz konusudur. Sekizinci önerme, varlığı kabul edilen yazıların, kuralların ve sınıflandırmaların kurumların yaptıkları asıl şeyler olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre örgüt etken bir varlıktır.

Yeni kurumsal yaklaşım, çevreyi sosyal ve kültürel olarak algılamaktadır. Nitekim; örgütsel uygulamalar, çevreye göre belirlenmektedir (Zucker, 1991:84-87). Kurumları, amaçları doğrultusunda insanların bireysel çabalarının sonucu ve beraberinde insan tasarımının bir ürünü olduğunu kabul eden eski kurumsal yaklaşımdan farklı olarak yeni kurumsal yaklaşım, kurumların, insan aktivitelerinin bir sonucu olduğunu; ama tasarımın bilinçli bir çabanın ürünü olmasının zorunlu olmadığını öne sürmüştür. Çünkü genel olarak yeni kurumsal yaklaşıma göre bireyler, kurumları, yasal prosedürleri, sosyal normları kendi özgür iradeleri ile seçemezler. Belli davranış biçimlerini, içinde buldukları durumla karşılaştırıp bir uygunluk değerlendirmesi yaparlar; bazen de başkalarının deneyimlerinden yararlanmaktadırlar (DiMaggio ve Powell, 1991:8-9).

Bu durumda bireysel tercihler, toplumsal eylemler ve örgütsel yapılar, genel olarak bireyin dışında kurumsal aktörlerin görece güç ve çıkarları tarafından oluşturulmuş olabilir (Galaskiewicz,1991; Fligstein, 1991). Dolayısıyla, aktörlerin seçimlerinin sınırlandırılması nedeniyle rasyonel olamayan bir durum ortaya çıkabilir (DiMaggio ve Powell, 1991:9; Erel, 2002a). Fakat, kurumsal çevre; kurumsallaşmış yapı, eylem ve süreçleri başkalarına kabul ettirme işlevi üstlenen bir rasyonellik içermektedir. Bu nedenle, kurumsal çevrenin rasyonel olmadığı konusunda kesin bir yargıya varmak zordur (Scott ve Meyer, 1991).

Yeni kurumsal yaklaşımın henüz tam olarak oturmamış olması nedeniyle, hem eski, hem de yeni kurumsal yaklaşıma farklı eleştiriler yapılmaktadır (Arndt ve Bigelow, 2000; Özen, 2007). Yapay bir kutuplaşmadan ibaret olan eski-yeni kurumsal kuram arasındaki farklılıklar, muhtemelen temelsizdir. Kurumların canlılığı ve tutarlılığı üzerine odaklanan eski kurumsal yaklaşım karşısında, yeni kurumsal kuramın başarılı olabilmesi için geleneksel ile iç içe bir noktada yer alması gerekmektedir (Selznick, 1996). Buradan hareketle çalışmamızda, firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi ile ilgili, her iki yaklaşımın avantajlarından faydalanılmıştır.

Çıkar çatışmaları ve aktörlerin güçleri ile ilgili eski ve yeni kurumsal yaklaşımın farklı bakış açıları bulunmaktadır. Eski kurumsal yaklaşım, çıkar ve güç çatışmalarını temel mesele olarak irdelemekte, biçimsel olmayan yapılara vurgu yapmakta ve kurumsallaşmayı örgütler düzeyinde ele almaktadır (Özen, 2007:248-249; Selznick, 1984a, 1984b). Yeni kurumsal yaklaşım ise, çıkar ve güç çatışmalarına çok önemsenen bir mesele olarak bakmamakta, biçimsel yapılara vurgu yapmakta ve kurumsallaşmayı örgütler arası (sektörel, toplumsal) düzeyde ele almaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 2001; Scott ve Davis, 2007; Orru, Hamilton ve Biggart, 1991; Özen, 2007:293). Bu çalışmada, eski kurumsal yaklaşımın çıkar ve güç çatışmaları ile ilgili bulgularından; eski kurumsal yaklaşımın biçimsel olmayan yapılar (değer, inanç ve tutumlar), yeni kurumsal yaklaşımın biçimsel yapılar ile ilgili çalışmalarından; kurumsallaşmayı örgütler düzeyinde ele alan eski yaklaşımın ve örgütler arası düzeyde ele alan yeni yaklaşımın önermelerinden faydalanılmıştır.

Yeni kurumsal yaklaşımda, örgütlerin teknik ve kurumsal çevreye uyumu ile ilgili ikilemler yaşanmaktadır. Çünkü teknik çevre, örgütlerin üretim sistemlerini etkili ve verimli bir biçimde kontrol ettikleri zaman ödüllendirilen çevre iken; kurumsal çevre, örgütlerin kurumsallaşmış kural ve inançlara uydukları zaman ödüllendirildikleri çevredir. Fakat örgütlerin her ikisini de optimize edecek şekilde çeşitli stratejiler izlemeleri mümkündür (Özen, 2007:262,290). Bu noktada örgütün, bulunduğu ülkenin kurumsal yapısına ve örgütün faaliyet gösterdiği kurumsal

çevresine göre ikilem yaşayabileceği; ama genel olarak teknik ve kurumsal çevrenin zıtlıkları olmasına rağmen, birbiriyle ilişki içinde ve iç içe olacağı ifade edilebilir (Orru, Hamilton ve Biggart, 1991; Özen, 2007:293; Scott, 1994; Scott, 2001). Japonya, Güney Kore ve Tayvan'daki toplumsal bağlamın örgütsel biçimlere etkisini inceleyen Orru, Hamilton ve Biggart'ın (1991); kar, verimlilik ve rekabet gibi teknik olguların her ülkenin kurumsal bağlamında kurulduğunu ortaya koyan çalışmaları da bunu destekler niteliktedir. Nitekim bu çalışmada, kurumsallaşma düzeyini belirleyen “kurumsal çevreye uyum, toplumsal değer ve normlara uyum, kurumsal sosyal sorumluluk” unsurları bünyesinde, yeni kurumsal yaklaşımın bu fikirlerinden yararlanılmıştır.

1.1.2 Kurumsallaşmanın Tanımı

Kurumsallaşmayı tanımlayabilmek için ilk önce, kurumsallaşma amaçlarını ortaya koymakta fayda vardır. Baran (2000:8), örgütlerin kurumsallaşma amaçlarını, resmîlik kazanma, varlığını güvencede bulundurma, değer özdeşleşmesi ve başka kurumlardan ayırt edilen bir toplumsal bileşime ve tabana kavuşma olarak tanımlamıştır. Apaydın (2007) ise, örgütlerin meşruluk, tahmin edilebilirlik, istikrar kazanmak, firma kaynaklarını artırmak ve uyumlu olmak için kurumsallaşmayı amaçladıklarını ifade etmiştir. Firmaların kurumsallaşması açısından baktığımız zaman, yukarıdaki amaçlara uzun yıllar kalıcı olmayı da eklemek mümkündür. Özellikle Türkiye'deki şirketlerinin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğu (Atila ve Küskü, 2006; Baraz, 2006; Karpuzoğlu, 2000) düşünüldüğünde, firmanın kuşaklar arası devamlılığının sağlanması en önemli kurumsallaşma amacı olduğu ifade edilebilir.

Eski kurumsal yaklaşıma göre kurumsallaşma süreci, örgütün kendine özgü tarihini yansıtır (Selznick, 1984a:16). Kurumsallaşma da, “*yapılan işin teknik gereklerinin ötesinde, onun değerle yüklenmesi süreci*” olarak tanımlanır (Selznick, 1992: 233). Yüklenen farklı değerler de, örgüte, yapı ve kişilik kazandır. Buradan hareketle yapılan bir başka tanıma göre de, “*istikrarsızlık, düzensiz örgütlenme veya*

gevşek teknik faaliyetler üzerinden düzenli, istikrarlı ve sosyal olarak bütünleşik şablonların ortaya çıkması süreci” dir (Selznick, 1996).

Yeni kurumsalcıların öncüleri Meyer ve Rowan’a (1977:341) göre de kurumsallaşma, *“sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin ya da gerçeklerin toplumsal düşünce ve davranışta kurala benzer bir statüye dönüşmesi süreci”* dir. Örneğin bir doktorun, belirli davranış, ilişki ve beklentiler sonucunda oluşan toplumsal rolü ile birlikte onun sosyal statüsü, hastalığı yönetebilmesi için onun önündeki normatif ve/veya ussal kurumsal bir kural gibidir.

Zucker’e (1991:85) göre kurumsallaşma, *“sosyal olarak tanımlanmış gerçekliğin bireysel aktörlerce aktarılma süreci ve bir eylem (act) olarak ifade edilen sürecin herhangi bir noktasında, sosyal gerçekliğin az veya çok kanıksanmış (taken-for-granted) yanı”* dır. Kurumsallaşma eylemi, hem nesnel, hem de dışsal olarak algılanabilmelidir. Nitekim bir eylem, ne kadar nesnelleşmiş ve dışsallaşmış ise, o kadar kurumsallaşmış demektir.

Kurumsallaşmayı Karpuzoğlu (2000:56), *“bir firmanın kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer firmalardan farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi”*; Apaydın (2007:4) da, *“örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve uyumluluk elde etmek için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması”* olarak tanımlamışlardır.

Kurumsal kuramın gelişim sürecinde yapılan çalışmalardan, kurumsallaşma sürecindeki farklı firmalarda yaptığımız gözlemlerden ve yukarıda belirtilen tanımlamalardan hareketle biz de kurumsallaşmayı; *“gerek karar verici yöneticilerin*

değerleri, gerek firmanın kurum kültürü ile politikaları, gerekse kurumsal etmenlerin zorlamaları doğrultusunda oluşan veya oluşturulan kurallar, prosedürler, inançlar ve değerlerin, firmanın bütün ortakları, yöneticileri ve çalışanları tarafından aynı şekilde benimsenmesi, uygulanması, kanıksanmış olarak nesilden nesile aktarılması ve bu sayede firmanın kişilerden bağımsız yapıya bürünmesi” olarak tanımlayabiliriz.

Bu tanımlamalardan hareketle kurumsallaşmanın, firmalara bir çok yarar sağlayacağını ifade etmek de mümkündür. Nitekim ilk yararı, kaynakların etkin kullanımına yöneliktir. Öyle ki, kurumsal bir firmada, müşteri istek ve ihtiyaçları çok daha önem kazanır. Bunun için firma kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması adına daha çok çaba gösterilir. İkinci fayda, ortaya çıkan biçimselleşmenin çalışanların üzerindeki rol stresini azaltması üzerinedir. Çünkü, kurumsallaşmış bir firmada yetki ve sorumluluklar net tanımlandığı için standartlaşma sağlanmış olur. Üçüncüsü, işlerin profesyoneller tarafından objektif kararlarla yapılmasının, firmaya sağladığı etkinlik ile ilgilidir. Ayrıca firmanın çalışanlardan bağımsız ayrı bir kimliğe bürünmesi nedeniyle de, firmanın kalıcılığının sağlanması mümkün olur. Kurumsallaşmanın firmalara sağladığı diğer faydalar ise, kurum içi eğitimin ve gelişimin önemli hale gelmesi nedeniyle firmaya olan bağlılık artar. Halka açılmak suretiyle daha geniş bir kitleye hitap ederek firmanın sermaye yapısını güçlendirmek mümkün olur. Değişen dünyaya uyum sağlayabilmek için modern tekniklere ve teknolojilere verilen önem artar (İTO, 2000:48).

1.1.3 Kurumsallaşma Düzeyleri

Örgüt literatüründe kurumsallaşma düzeyleri, farklı isimlerle kavramlaştırılmıştır. Örneğin Barley ve Tolbert (1997:102-103), kurumsallaşma düzeylerini dört aşamada ele almıştır. Birincisi, spesifik alanlarda kullanılan yazılı kurumsal ilkelerin kodlanmasına yöneliktir. İkinci aşama olan yasalaşma da; aktörler, kurumsal ilkelerin kodlarını yazılı olarak standartlaştırmaktadır. Güncellenme ve yinelenme ise, üçüncü aşamadır. Burada, eyleme şekil veren kodların güncellenmesi

ve yinelenmesi söz konusudur. Dördüncü aşamada ise, model alınan davranışlar nesnelleşir, dışsallaşır ve eylemler arasında etkileşim ortaya çıkar.

Atila ve Küskü (2006), kurumsallaşma düzeyini, “kurumsal değil, kurumsallaşma yolunda ilerlemekte, kurumsal ve yüksek derecede kurumsal” şeklinde kavramlaştırmıştır. Tolbert ve Zucker’dan (1996) aktaran Özen (2007:300) ise, kurumsallaşma düzeyini üç aşamalı olarak ortaya koymuştur. Bunlar, alışma veya ön kurumsallaşma aşaması, nesnelleşme veya yarım kurumsallaşma aşaması ve çökme veya tam kurumsallaşma aşamasıdır. Bu çalışmalardan yola çıkarak, kurumsallaşma düzeyi, tarafımızca beş aşamada kavramlaştırılmıştır.

1.1.3.1 Kurumsal Olmama

Bu aşama kurumsallaşmanın hiç olmadığı noktadır. Bu düzey firmaların ilk kuruluş yıllarında ortaya çıkmaktadır . Fakat aşama çok kısa sürer. Çünkü her firma bilinçli veya bilinç dışı olarak biraz kurumsallaşır (Jepperson, 1991:145). Gün geçtikçe sosyal değerlere ve normlara uyum, kurum kültürünün oluşması gibi unsurlarla ön kurumsallaşma ortaya çıkmaya başlar.

1.1.3.2 Ön Kurumsallaşma

Bu aşama, kurumsallaşmanın başlangıç aşamasıdır. Bu aşamada, karar verici yöneticilerin değerleri, firmanın kurum kültürü ile politikaları ve çevrenin zorlamaları doğrultusunda biçimsel olmayan bir şekilde kurallar ve ortak paylaşılan değerler oluşmaya başlar. Nitekim bu doğrultuda kurum kültürü de belirginleşmeye başlar. Fakat firmanın gerekli kuralları, değerleri ve politikaları henüz çok zayıftır. Yönetim mekanizmaları, gerekli etkinlikte oluşturulmamıştır. Sosyal sorumlulukları yerine getirme, kamuyu aydınlatma, profesyonelleşme gibi unsurlarda önemli zaafılar vardır. Özellikle yeni kurulan şirketlerde, işlerin karmaşılaşması ve organizasyon yapısının büyümesiyle birlikte faaliyetlerde iletişimsizlik ve kopukluklar oluşabilir.

1.1.3.3 Yarı Kurumsallaşma

Kurumsallaşmanın orta düzeyde olduğu bu aşamada, eyleme şekil veren kodların, kuralların, değerlerin uygulamaya geçirilmesi ve gerektiğinde güncellenmesi söz konusudur. Biçimsel organizasyon yapısının ve faaliyet yapısının tam olarak olmasa da tanımlandığı ve uygulandığı aşamadır. Nitekim işleyişi bozan prosedürlerin, yetki ve sorumlulukların, kuralların ve ortak paylaşılmayan değerlerin güncellenip yeniden kodlandığı aşamadır.

1.1.3.4 Kurumsallaşma

Kurumsallaşmanın yüksek olduğu düzeydir. Bu düzeydeki firmaların genel olarak biçimselleşme, biçimsel yapıya uyum, toplumsal değerlere uyum, şeffaflık, kurumsal sosyal sorumluluk yönünden kurumsallaşmaları çok yüksektir. Fakat profesyonelleşme ve kültürel güç ile ilgili yapılması gereken bir çok çalışma söz konusudur. Çünkü bu iki unsurun kurumsallaşma düzeyi; kurucuların gücü elinde tutmak istemeleri, firmanın ortaklık yapısındaki değişimler, organizasyon yapısındaki büyüme, veraset paylaşımları, üst yönetimdeki kuşak değişimleri, firmanın büyümesi gibi nedenlerden dolayı diğer unsurlara göre daha düşüktür (orta veya yüksek düzeyde).

1.1.3.5 Tam Kurumsallaşma

Bu aşamada, kurum kültürü güçlenmiş durumdadır. Faaliyetler, firmadaki bütün çalışan ve yöneticiler tarafından yazılı olarak tarif edilen kural, prosedür ve değerlere göre sistemli bir şekilde sürdürülmektedir. Kuralların, prosedürlerin, değerlerin alışkanlık haline gelmesi söz konusudur. Ayrıca profesyonelleşme sağlanmıştır. Firmanın toplum nezdinde ve kurumsal çevrede meşruluğu yüksektir. Bununla birlikte firma, tüm paydaşlarına (devlet, hissedar, çalışan vs.) karşı oldukça şeffaf, her yaptığıının hesabını kolaylıkla verebilmekte ve kurumsal sosyal

sorumluluklarını yerine getirmektedir. Sonuç olarak firmanın örgüt yapısı, veraset paylaşımı ve yönetim değişiklikleri gibi köklü değişimlerden olumsuz etkilenmeyecek şekilde kişilerden bağımsız bir yapıya bürünerek yüzde yüz oranında kurumsallaşmıştır.

1.1.4 Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Unsurlar

Araştırmada hangi kurumsallaşma unsurlarının kullanılacağına karar vermek açısından örgütsel ve yönetsel düzeyde kurumsallaşma üzerine yapılan tez çalışmaları incelenmiştir. Bu bağlamda, “kurumsallaşma” anahtar kelimesi kullanılarak Türkiye’deki Yüksek Öğretim Kurumu’nun web sitesindeki tez veri tabanından içerik araştırması yapılmıştır. Buna göre, 1993-2007 yılları arasında kurumsallaşma konusunu *örgütsel ve yönetsel düzeyde* ele alan toplam otuz yedi tez çalışmasına rastlanmıştır. Yapılan içerik analizi sonucunda, bu tez çalışmalarında firmaların kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik kırk bir farklı unsurun kullanıldığı görülmüştür (EK-7).

Marsden, Cook ve Knoke (1994:904-908) ise, geliştirdikleri kurumsallaşma ölçeği ile örgütlerin kurumsallaşma düzeyini ölçmüşlerdir. Kurumsallaşma unsuru olarak; bölümlendirme, biçimsellik, merkez dışılık, iç işgücü piyasası, algılanan sorunlar, karmaşıklık/belirsizlik derecesi, kurumsal baskılar ve sendika baskılarını geliştirmişlerdir. Bu tez çalışmasında ise, bütünleştirilmiş kurumsal kuramın önermeleri doğrultusunda kurumsallaşma düzeyini belirlediğini düşündüğümüz on unsur kullanılmıştır. Bunlar aşağıda irdelenecektir.

1.1.4.1 Kültürel Güç

Kültürel güç, firmadaki temel değerlerin çoğunlukla paylaşılması ve kabulüdür. Eğer, çalışanlar değerleri ne kadar çok benimser ve onaylarsa, kültür o ölçüde güçlenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001:195). Fakat, kurumsallaşma sürecinde farklı güçlerin çıkarlarını destekleyen yapıların, çeşitli mekanizmalarla kalıcı

kılınması söz konusu olabileceği (Özen, 2007: 253) için, kurumsal yapının bozulmaması adına firmanın güçlü bir kurum kültürüne ihtiyacı olacaktır.

Özellikle biçimsel kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Nitekim, kültürel gücün yüksek olduğu firmalarda biçimsel kontrol sistemlerini, kültürel kontrol desteklemektedir. Çünkü güçlü kurum kültürü, çalışanların katılımını artırmakta, aralarında dayanışma oluşturarak daha iyi karar vermelerini ve etkin sonuçlar üretmelerini sağlamaktadır. Bu da, işlevselliği artırdığı gibi kurumsallaşma düzeyini de artırır (Apaydın, 2007:63-64). Artan kurumsallaşmayla birlikte de, firmanın eylem ve yapıları sonraki nesillere aktarılmış olur (Zucker, 1991:85).

Güçlü kurumsal kültüre sahip firmalarda, çalışanlar kendi içlerinde en zor konularda bile hem fikir olabilirler. Ortak hedeflere yönelme söz konusudur. Firmanın temel değerleri ile çalışanların kişisel değerleri uyumludur. Firma, yöneticilerinin değişime yönelik beklentilerine uyum sağlar. Güçlü kurumsal kültüre sahip firmalarda, çalışanların firmaya ve yöneticilere olan güveni de yüksek olur (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:222-240). Nitekim güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok, yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak ifade edilebilir. Bir insanı güvenilir bulmak için, kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi (özü sözü bir olmak), bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması ve kendisine yönelik beklentileri karşılması gereklidir. Bununla beraber güven yaratılması için beklentilerin açıkça ortaya konulması, büyük önem taşımaktadır (Asunakutlu, 2001:3).

1.1.4.2 Toplumsal Değer ve Normlara Uyum

Meşruluk kazanmanın önemli bir kaynağı üst kültürel çevredir. Bu üst kültürel çevreyi firmaların içinde bulunduğu toplum oluşturmaktadır (Apaydın, 2007:64). Firmalar, meşruluk kazanıp kurumsallaşmayı sağlama düşüncesi ile

toplumsal aktörlerin değer ve normları uyum sağlama çabası içine girerler (Deephouse, 1996: 1024). Çünkü toplumun değer ve normlarına uymak için çaba sarf eden ve çalışanlarından buna uymalarını bekleyen bir firma, toplumun gözünde meşru ve kültürel anlamda da daha güçlü olacaktır. Nitekim firma değerleri ile firmanın faaliyet gösterdiği sosyal çevrede yaşayan çalışanların değerlerinin uyuşması, kurum kültürünün güçlenmesine de katkı sağlayacaktır.

Toplumsal değerler, ideal düşünme şekillerini belirler; toplumsal yaşam için nelerin istenilen, faydalı ve zorunlu olduklarını tarif eder ve bunlara karşı ilgiyi artırır. Toplumsal düzeni sağlama ve devam ettirme bakımından bir sosyal denetim mekanizması oluşturur. Sosyal dayanışmayı sağlar. Toplumsal değerler, çoğunluk tarafından benimsenen ölçü ve standartlardır. Toplumsal ihtiyaçların giderilmesi ile ilgilidirler ve toplumdaki duyguları içerirler. Bu nedenle toplum veya grubun üyeleri, toplumsal değerler için her türlü fedakarlıkta bulunabilir. Toplumsal değerler ayrıca, bireysel düşünce ve inançlara bağlı değildirler. Çünkü herkes tarafından onaylanmışlardır.

Toplumsal normlar ise, insanlara yol gösteren, olumlu ve olumsuz, doğru ve yanlış ayırt etmeye yarayan kurallar, standartlar ve fikirlerdir. Toplumun oluşturan insanlar, davranışlarını bu normlara uydurmaya dikkat ederler. Bütün toplumlarda, normları belirleyen normatif bir yapı mevcuttur. Norma uygun davranış ödüllendirilirken (resmi veya gayri resmi), uygun olmayanlar da cezalandırılır. Normlar, bireylerin toplumsallaşma süreci içerisinde öğrenilir ve daha sonra alışkanlık haline gelir. Toplumların kültürel yapılarına göre farklılık gösterir. Normların hepsi eşit önemde değildir. Toplumsal normlar, ihtiyaca cevap vermediğinde, toplumu oluşturan bireyler tarafından yeniden düzenlenir (Güney, 2006:33-35).

1.1.4.3 Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, firma bünyesinde kişilerden bağımsız, istikrarlı ve kalıcı bir yapı oluşturma sürecinde, kurumsallaşmanın önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki, ülkemizde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılan araştırmalar (Duygulu, 1998; Ulukan, 2005) neticesinde profesyonelleşmenin, firma sahiplerinin ve ortak yöneticilerinin (güçlü aktörler²) ilk aklına gelen kurumsallaşma unsuru olması, profesyonelleşmeye verilen önemi ortaya koyar niteliktedir.

Profesyonelleşme, “*yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, firma ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve firmanın sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunmasıdır*”. Profesyonellik ise, meslek ile ilgili duygusal ve bilinçsel algılamaları içerdiğinden dolayı bir tutumdur. Tutumlar, süreklilik gösterdiğinden ve tutarlı olduğundan firma eylemlerinin de süreklilik ve tutarlılık içinde yapılması sağlanmakta ve bu da kurumsallaşmayı artırmaktadır (Apaydın, 2007:56-58).

Firmanın profesyonelleşmesi için sadece profesyonel çalışan ve yöneticilerin işe alınması yetmez. Onların başarılı sonuçlar üretebilmeleri ve firmaya katma değer sağlayabilmeleri için, bağlılıklarının da sağlanması gerekir. Fakat çoğu zaman profesyonellerin değerleri ile firmanın değerleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu olmaktadır (Cohen ve Kol, 2004: 387). Ayrıca firmalardaki profesyonel yöneticilerin yaş ortalaması giderek düştüğü ve özellikle genç yöneticilerin firmalara bağlılık eğilimlerinin giderek azaldığı da gözlenmektedir (Cirik, 2009). Bu durumda onların bağlılıklarını artırabilmek için, firma kesinlikle profesyonelleşmelidir. Bunun için de firma bünyesinde, profesyonellerin uzmanlık bilgilerini ve sahip oldukları yetkileri rahatça kullanabilecekleri, kariyer imkanlarını açıkça görebilecekleri, istenilen performans yakaladıklarında terfi edebilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri bir yapı oluşturulmalıdır (Cohen ve Kol, 2004: 388, Wallace, 2008:231). Ayrıca

² Aktörlerin görelî ve güç çıkarlarının kurumsallaşmaya etkileri ile ilgili detaylı bilgi için bkz. DiMaggio, 1991; Brint ve Karabel, 1991; Galaskiewicz, 1991; Fligstein, 1991

yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterlerin belirlenmesi de, firmanın profesyonelleşmesinde ve kurumsallaşmasında önemlidir.

1.1.4.4 Biçimsel Organizasyon Yapısı

Biçimsel organizasyon yapısı, kurumsallaşma unsurlarının dördüncüsü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsur, özellikle firma organizasyonun büyümeye ve işlerin karmaşıklaşmaya başlaması durumunda çok daha önem arz etmeye başlar. Çünkü organizasyon içindeki artan ilişki sayısı karşısında organizasyon şeması yazılı olarak tarif edilmediyse, görev tanımları yapılmadıysa, tarif edilmiş bir raporlama sistemi yoksa veya yetersiz ise, yapılan faaliyetler formlarla kayıt altına alınmıyorsa bu durumda firma içinde hatalar, gecikmeler, çatışmalar, tatminsizlikler, verimsizlikler ve buna benzer içinden çıkılması zor bir çok sıkıntıya sebebiyet verebilir (Blau, 1970, 203-204).

Bunun için etkin bir biçimsel organizasyon yapısını oluşturmak için öğelerine bir göz atmakta fayda vardır. Bu öğelerin birincisi *farklılaşmadır*. Örgütsel sistemin parçalara ayrılması demektir. Karar verme yetkisinin alt kademeler yaratılarak bölüştürülmesi ve yerine getirilecek olana ana işin alt işlere bölünmesi anlamında kullanılmaktadır. Karar verme yetkisinin alt yönetici kademeler yaratılarak bölüştürülmesi dikey farklılaşmayı belirlerken, yerine getirilecek olan ana işin alt iş birimlerine parçalanması ise yatay farklılaşmayı belirtir.

İkincisi, *bütünleşmedir*. Yatay ve dikey farklılaşma sonucu parçalara ayrılmış olan ana işin parçaları arasında eşgüdümü sağlamak bütünleşme faaliyetini oluşturur. Bunun için de ilk aşamada birçok işi bir araya getirilerek gruplamalara gidilir. Üçüncüsü ise, *denetim alanıdır*. Denetim alanı kısaca, bir yöneticinin yönettiği astların sayısı olarak tanımlanabilir. Denetim alanının dar veya geniş oluşuna göre organizasyon biçimi, bölümlerin büyüklüğü, organizasyon şemasının yükseklik ve genişliği belli olur (Aldemir, 1985:63-82).

1.1.4.5 Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik

Kurumsallaşma unsurlarından biri olan şeffaflaşma ve hesap verebilirlik ile, firmanın hak ve yararlarını da gözeterek bir şekilde, pay ve menfaat sahiplerine zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin (finansal ve yönetsel) sunulması (SPK, 2005b:20) ve firmanın eylemlerinden kaynaklanan sonuçların sorumluluğunun üstlenilmesi (Apaydın, 2007:73) amaçlanmaktadır. Örneğin, SPK'nın yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinin halka açık firmalar tarafından uygulanmasında, “uygula veya uygulamıyorsan açıkla” prensibi esas alınmaktadır. Dolayısıyla halka açık firmaların kurumsal yönetim ilkelerini uygulayıp uygulamadıkları, uyguluyorlar ise ne ölçüde başarılı oldukları konusunda kamuya açıklama yapması gerekmektedir (SPK, 2004:17).

Hesap verebilirlik ve şeffaflık, firmalarla ilgili bilgilerin (ortaklık yapısı, finansal göstergeleri, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu seçim kriterleri, kamuoyunu aydınlatmadan sorumlu ve imza yetkisine sahip yöneticinin bilgisi, insan kaynakları politikası vs.) paydaşlara (müşteri, kamu kurumları, toplum, çalışanlar) açıklanması ile sağlanabilir (SPK, 2005b). Bilgilerin doğru, tam ve önyargısız tutulması gerekir. Bu şekilde bilgilerin akışı paydaşlara sağlandığı gibi, firma içinde ilgili kişilerin (çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar) kullanımına da sunulmaktadır. Firma ile ilgili bilgilerin, ilgili paydaşların ulaşımına açık olması meşruluğu kolaylaştırmaktadır. Ayrıca firmaya ve yöneticilere olan güveni, firma içindeki güveni ve duygusal bağlılığı artırır. Bu ise, firmaların kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Apaydın, 2007:73-74).

1.1.4.6 Biçimsel Faaliyet Yapısı

Firmaların kurumsallaşmasında önemli yeri olan biçimsel faaliyet yapısı unsuru; prosedürler, talimatlar ve yazılı kurallar aracılığıyla firma içindeki

sistemliliği, istikrarı, objektifliği ve standartlaşmayı sağlayan bir unsurdur. Nitekim bu sayede, firma eylemleri bireysel inisiyatiften çıkartılarak belirlenen kurallara bağlanmış olur. Ayrıca çalışan ve yöneticiler, neyi nasıl yapacaklarını ve bu süreçte kime ne sorumluluklar düşeceğini net olarak bilebilirler. Faaliyetler ile ilgili oluşan netlik sayesinde hem hızlı ve etkili bir planlar yapabilmeleri, hem de planlarını uygulamaya geçirmeleri kolaylaşır (Staggenborg, 1988: 587-599). Örneğin, bir satın alma sorumlusu, firma bünyesinde hazırlanan ve işletilen satın alma prosedürü sayesinde, bölümünün faaliyetleri ile ilgili etkinliği artırabilir. Çünkü bu birim, gelen malzeme ve hizmet alım talepleri nedeniyle firmadaki hemen hemen tüm birimlerle diyalog halinde olmak durumundadır. Temel amacı, firmanın ihtiyaç duyduğu veya duyabileceği malzemeleri ve hizmetleri, beklenen özelliklerde (fiyat, kalite, temrin gibi) zamanında ve eksiksiz temin edebilmektir. Bu süreçte, her birimin farklı işleyiş izlemeye çalışması söz konusu olur ise, satın alma uzmanının planlama yapması ve/veya yaptığı planlarını uygulamaya geçirmesi zorlaşır. Fakat iyi bir şekilde hazırlanan ve işletilen yazılı satın alma prosedürü bu gibi sıkıntıları ortadan büyük oranda kaldıracaktır.

Biçimsel faaliyet yapısı; uzmanlaşma, standartlaşma ve biçimsellik boyutlarından oluşur. *Uzmanlaşma*, iş ve görevlerin pozisyonlar arasındaki dağılımıdır. İşlevsel ve rol uzmanlaşması olarak iki boyutu vardır. Bunların ilki olan işlevsel uzmanlaşma, firmada ne kadar işlevsel bölüm var ise, o kadar işlevsel uzmanlaşmaya gitmiş sayılmıştır. İkincisi de, rol uzmanlaşmasıdır. İşlevsel bölümdeki uzmanlık gerektiren rollerin (pozisyonlar) saptanmasıdır. Bu roller ne kadar çok ve farklıysa, örgüt o kadar rol uzmanlaşmasına gitmiş sayılır (Aldemir, 1985:105). Öte yandan uzmanlaşma anlamında yönetim ile icra faaliyetlerinin birbirinden ayrılması gerekir. Anonim şirketlerde yönetim kurulunun günlük uygulamalarla uğraşması kurumsallaşma açısından etkin değildir (Garih, 2000:115). Çünkü yönetim kurulunun görevi, icra (yürütme) organını atamak, yönlendirmek, danışmanlık sağlamak ve denetlemektir.

Standartlaşma, sürekli biçimde tekrarlanan işler yada sürekli biçimde karşılaşılan sorunların çözümü için saptanan kurallar ve yöntemlerdir. *Biçimsellik*

ise, kuralların, emirlerin, yöntemlerin ve iletişimin ne denli yazıya döküldüğünü gösterir. Genel olarak biçimsel faaliyet yapısının örgüt içinde istikrarı ve davranışların önceden kestirilmesi amacını taşıdığı söylenebilir. Bu yararlarının yanında önemli sakıncası da, kuralların aşırı kullanımı, katı bir örgüt yapısı ve kırtasiyecilik yaratabilir (Aldemir, 1985:106-107) ve bürokrasi artabilir.

1.1.4.7 Kurumsal Çevreye Uyum

Örgüt dışındaki her şey çevre adıyla adlandırılmaz. Bunu açıklamak gerekmektedir. Burada teknik çevre ve kurumsal çevre ayrımı karşımıza çıkmaktadır. Teknik çevrede, üretim sürecinin etkin (efficient) ve etkili (effective) denetimi önemlidir. Örgütler teknik çevreyle değişim ilişkisine girerler. Değişime konu olan unsurlar; üretim, bilgi ve personeldir. Teknik unsurlar üretim süreçlerinde dönüşüme uğrarlar. Kurumsal çevre ise, eğer çevrenin desteğini sağlamak istiyorlarsa, tek tek örgütlerin uymak zorunda oldukları kuralların oluşturulması ve sürdürülmesi ile ilgilidir. Kurumsal çevrede örgütler, çıktılarının nicelik ve niteliğine bağlı olarak değil, doğru yapı ve süreçleri kullandıkları için ödüllendirilirler (Erel, 2002a).

Örgütsel yapılar, kurumsal efsanelerin (myth) artışıyla meydana gelir ve bu kurumsal efsanelerle oluşan örgüt daha meşru, başarılı ve hayatta kalma şansı yüksek olur (Ataman, 2001:201). Nitekim örgütler, genellikle meşruiyet kazanmak, kaynaklara erişmek ve hayatta kalma şansını artırmak için, buldukları bağlamda birer efsane işlemi gören bu rasyonel kurumsal kurallara (örneğin meslekler, iş yapma yöntemleri vs.) uymak zorunda kalırlar (Özen, 2007:255-256). Bu kurallar, örgütleri, belirlenen yollar doğrultusunda gitmeye yöneltir ve sıklıkla da onları zorunlu kılar. Sonuçta, bu kurumsal kuralların yarattığı baskılar neticesinde örgütler, çevrelerindeki kurumları benimseyerek meşru olma, kısmen de olsa belirsizliği ortadan kaldırma, yaşamını sürdürme imkanı sağlar ve beraberinde istikrarı getirir (Meyer ve Rowan, 1977:344-349).

Örgütsel yapı ve politikalar üzerine etkide bulunan kurumsal çevrenin etki mekanizmalarının boyutları düzenleyici, normatif ve bilişsel (Tablo 1). Düzenleyici boyutun özelliği, kurumları kurallar bütünü olarak ele almasıdır. Bu boyut kapsamında kişilerin kurallara uyma nedeni amaca uygunluktur. Normatif boyutta, dışsal yaptırımlarla zorlanmak yerine, iyi ve doğru gibi değerlendirmeler çerçevesinde bireyler tarafından içselleştirme söz konusudur. Bilişsel boyut ise, toplumsal yaşamda düzen ve istikrarı sağlayan ortak sembolik sistemler ve paylaşılan anlamlandırmalara ilişkindir (Erel, 2002a).

TABLO (1): Kurumların Üç Farklı Anlayışı

	Düzenleyici	Normatif	Bilişsel
Uyumun kaynağı	Tecrübe	Sosyal yükümlülük	Kanıksanmış ortaklaşa fikir
Düzenin kaynağı	Düzenleyici kurallar	Bağlayıcılığı olan beklentiler	Oluşturulan planlar
Mekanizma	Zorlayıcı	Normatif	Öykünmeci
Mantık	Aracılık	Uygunluk	Geleneksel inanç
Göstergeler	Kurallar, yasalar, yaptırımlar	Sertifikasyon, akreditasyon	Sosyal inançlar, faaliyetin paylaşım mantıkları
Meşruluğun kaynağı	Yasal yaptırımlar	Ahlaken hükmetme	Anlaşılabilir, tanınabilir, kültürel destekli

Kaynak: Scott ve Davis, 2007:259

1.1.4.8 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sorumluluk bilinci taşıyan ve bunu da topluma göstermeyi başaran firmalar, toplum gözünde meşrulaşmasını sağlar. Sonuçta meşru olan firma, kurumsal sosyal sorumluluk unsuru bakımından kurumsallaşmasını tamamlamış olur. Kurumsal sosyal sorumluluk, bir firmanın işletmesini, kendi öz çıkarları için olduğu kadar, toplumun çıkarına göre yürütebilmesi için aldığı bir karardır. Kurumsal sosyal sorumluluk sorunları, bir firmanın sadece içinde bulunduğu pazarlara doğru değil, aynı zamanda çalışanlarına, lokal topluma, tedarikçilerine ve çevreye olan duyarlılığıyla alakalıdır. Bu organizasyon, üstüne bir vazife de yüklemektedir. Bu vazife, yönetmelikleri için sosyal onay alınmasıyla ilintilidir. Bugün birçok şirket,

kendi imajı için yeşile ve çevreye duyarlı bir profil çizmeye çalışmakta ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olduklarını aşılamaaya çalışmaktadır. Sanat, çevre ve yatırıma değecek konularda yapılan sponsorluklar, pazarlama bütçelerinde her geçen gün kendilerine daha geniş bir yer bulmaktadır (Davran, 2005:75-76).

Kayacan (2005:5-6), firmaların toplumun güvenini kazanmak için kendilerinin temel imkan ve değerlerini iyileştirmeleri gerektiğini ifade etmiş ve bu iyileştirme yapılacak değer ve imkanları ortaya koymuştur. Buna göre, kurumsal soysal sorumluluk imkan ve değerleri; küresel hukuki uygunluk, etik iş uygulamaları, rüşvet (irtikap) ve fesat karıştırmanın önlenmesi ve şeffaflık, toplum ihtiyaçlarını karşılama, sağlık, güvenlik ve çevresel şartların korunması, farklı kültürlere saygı, yerel toplum tarafından kabul görme, çocuk işgücü çalıştırma dahil çalışma standartları, kanunun uygulanması, firmanın sosyal sorumluluğudur.

1.1.4.9 Biçimsel Yapıya Uyum

Kurumsallaşma mutlak var olan veya hiç olmayan bir özellik değildir. Ayrıca, birden bire de gerçekleşmez (Jepperson, 1991:145). Çünkü kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi ya da kuralımsı bir nitelik kazanmasıdır (DiMaggio ve Powell, 1991:12). Örneğin bir firmada, personelin birbirine hitap ve selamlama biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri gibi eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir. Benzer şekilde firmanın kurucusunun personele karşı tutumu, aile bireylerinin birbirleriyle ilişkileri kurumsallaşabilir. Buradaki kritik unsur davranışların, eylemlerin tekrarlanarak alışkanlık haline gelmesidir (Ulukan, 2005:32).

Firmaların kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılık, her bir parçanın arzulanan bütünlüğü yansıtmayı ve onunla uyumudur (Apaydın, 2007:78). Bu nedenle, oluşturulan biçimsel faaliyet

(prosedür ve kurallar) yapısının ve biçimsel organizasyon yapısının (organizasyon şeması, yetki ve sorumluluklar) tanımlandığı şekilde sürdürülmesi ve biçimsel yapıya uyum sağlanması önemlidir. Çünkü, kurumsallaşmada prosedürlerin, kuralların, organizasyon şemasının her çalışan tarafından aynı algılanması ve herkes tarafından tanımlandığı şekilde uygulanması gerekir. Bunun için bütün bölümlerin biçimsel yapıya uyumlu ve koordineli çalışması uygun olacaktır (Akat, Budak ve Budak, 1994:250).

1.1.4.10 Yetki Delegasyonu

Yetki delegasyonu, bir yöneticinin sahip olduğu yetkilerini kendisine bağlı astına devretmesidir. Özellikle firmanın profesyonelleşmesi ile ayrılmaz bir ikili gibidirler. Çünkü, profesyonel yöneticilerin uzmanlıklarını ve teknik bilgilerini etkin bir şekilde kullanabilmeleri için belli oranda yetkileri olmalıdır. Bunların içinden en önemlisi, işe alımlarda ve işten çıkarmalarla ilgilidir. Bir yöneticinin performansı, kendisine bağlı çalışanların performanslarıyla ortaya çıkar. Bu nedenle çalışacağı ekip arkadaşları önemlidir. Ayrıca çalışanları nezdinde otorite kurmasında işten çıkarmada söz sahibi olmalarının da etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle profesyonel yöneticilerin işe alımlarda ve işten çıkarmalarda direkt yetkili olmasa da söz sahibi olmaları, firmanın kurumsallaşma düzeyine olumlu etki edecektir (Koçel, 2003:214-216).

1.2 REKABET GÜCÜ KAVRAMI

1.2.1. Rekabetin Tanımı

Rekabet, oldukça sık kullanılan ancak tanımı üzerinde tam bir anlaşmanın olmadığı; değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir terimdir (TUSİAD, 1997:18). Öyle ki, rekabet ortamında neden bazı firmaların daha başarılı olduğu ve neden aynı sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların başarısız olduğu konusu uzun zamandan beri yanıtlanmaya çalışılan önemli bir konu haline gelmiştir.

Rekabet; fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye; kaynakların en verimli kullanımını sağlayarak ve girişimi teşvik ederek ekonomiye; herhangi bir iş alanına daha iyi fikir, fiyat ya da kaliteyle girebilme ve kendilerinden öncekilerle rekabet edebilme imkanı vererek yeni girişimcilere yarar sağlar. Öte yandan üreticilere de kısmen yarar sağladığı açıktır. Kuşkusuz, üreticileri daha üretken ve verimli olmaya teşvik eder. Ama, bunun yararları kâr olarak yansımaz, yalnızca ayakta kalabilmeyi sağlar. Sonuçta rekabet, bir bütün olarak ekonominin ve tüketicinin yararını gözetir. *Ayakta kalmanın temel çizgisinin bir parçası* olarak, rekabet tek başına ayakta kalmak için yeterli olmamaktadır. Bir firmanın ayakta kalabilmesi için gerekli olan, ama tek başına yeterli olmayan bir çok şey vardır (örneğin, maliyet kontrolü). Bu nedenle, başarıya ulaşmak için rekabeti aşarak rekabet üstü olunması gerekmektedir (De Bono 1996:85)..

Rekabet, sosyal hayatta kimin iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur (Doğan, 2000:5). Başka bir tanımlamayla da, *“farklı şekilde aktiviteler meydana getirecek ya da pazardan büyük pay alabilmek için rakiplerden farklı aktiviteler gerçekleştirecek seçimler yapma işidir”*. Rekabetin özü kısaca fark yaratmaktır (Thompson ve Strickland, 1999:134).

Porter’a (2000:43) göre, firmanın bir sektörde savunabilir bir konum elde edebilmesi, beş rekabet gücüyle (mevcut rakipler, olası rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler)³ başarılı bir şekilde başa çıkabilmesi ve böylece büyük yatırım getirisi elde etmesi için, mutlaka geliştirdiği rekabet stratejisi ile diğerlerine göre fark yaratması gerekir. Hamel (1997:71-72) da, farklı bir bakış açısıyla rekabetin, kesin yapılı bir endüstride, ekonomik artı değeri bölüşmekten çok, yeni oluşan fırsat alanlarının yapısını etkilemesi üzerine yapıldığını ifade etmiştir. Ona göre, bir süpermarket firmasının hem fast food mağazalarıyla, hem de evlere hazır yemek servisi yapan başarılı firmalarla rekabet halinde olması buna örnek gösterilebilir.

³ Beş rekabet gücü hakkında detaylı bilgi için bkz. Porter (2000:3-41)

1.2.2. Araştırma Düzeylerine Göre Rekabet Gücünün Tanımı

Rekabet gücü kavramı, mikro ya da makro bakış açısına (Çivi, 2001), ele alınan unsurlara ve firma, sektör ve ülke düzeyine göre farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Bu tez çalışmasında rekabet gücü, faaliyet alanlarına göre ele alınmış ve firma düzeyinde irdelenmiştir.

1.2.2.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü

Firma düzeyinde rekabet gücü; firmaların ulusal ve uluslararası arenada rakip firmalara göre daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün sunabilmesi, sunulan ürün ve hizmetin çekiciliği gibi kendisine rekabet avantajı yaratacak özelliklere sahip olmasını ifade eder (Ada, 2008:55). Firma düzeyinde rekabet gücü, “müşterilerin firmanın sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmelerini sürdürülebilir bazda sağlayabilme yeteneği” dir (TÜSİAD, 1997:18). Bu tez çalışmasında rekabet gücü, firma düzeyinde araştırılmıştır.

1.2.2.2. Sektör Düzeyinde Rekabet Gücü

Sektörel rekabet gücü; bir endüstrinin rakiplerine eşit veya daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği yada rakiplerine eşit veya onlardan daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneği olarak ifade edilebilir.

1.2.2.3. Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü

Ulusal (uluslararası) düzeyde rekabet gücü; bir ülkenin tam rekabet piyasa koşullarını sağlayarak uzun vadede gelir seviyesini reel anlamda yükseltebilmesi, aynı zamanda küresel pazarlarda rekabet edebilecek özelliklere sahip ürün ya da hizmet üretebilme yeteneğine sahip olmasıdır (Ada, 2008:55).

1.2.3. Firma Düzeyinde Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlar

Firmaların rekabet gücünün belirlenmesinde birden fazla faktör vardır. Bu faktörlerin neler olduğunun kesin olarak belirlenmesi mümkün değildir (Tavşancı, 2002:41). Bu faktörlerin ne olacağı araştırma yapılan kitleye göre araştırmacı tarafından seçilir. Bu bağlamda, araştırmada hangi rekabet gücü unsurlarının kullanılacağına karar vermek açısından firma ve sektörel düzeyde yapılan tez çalışmalar incelenmiştir. Bu bağlamda Türkiye'deki Yüksek Öğretim Kurumu'nun web sitesindeki tez veri tabanından “rekabet, rekabet gücü, rekabet avantajı” anahtar kodları kullanılarak 2005-2007 yılları arasında rekabet gücü konusunu işleyen tezler araştırılmıştır. Buna göre yirmi üç tez çalışmasına ulaşılmıştır. Yapılan içerik incelemesi sonucunda da, firmaların kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik kırk bir farklı unsur kullanıldığı tespit edilmiştir (EK-8). Bu farklılığın çalışmaların yönetsel, örgütsel veya çevresel açıdan ele alınmış olmasından ve farklı ölçekler kullanılmasından kaynaklanmaktadır. EK-8'deki listeden ve bununla birlikte yapılan literatür incelemesinden hareketle, bu tez çalışmasında firmaların iç piyasadaki rekabet güçlerini belirlemek için, “işgücü ve süreç yönetimi, maliyet tutarı, finansal güç” şeklinde üç temel unsur kullanılmıştır. Çalışmanın kısıtı gereği, firmaların sadece iç piyasadaki rekabet güçleri üzerine bir araştırma yapıldığı için, bu bölümde açıklanan unsurlar, iç piyasadaki rekabet gücünü yansıtacaktır.

1.2.3.1. İşgücü ve Süreç Yönetimi

Hamel ve Prahalad (1994) ile Grant'a (1998) göre rekabet gücü, firmanın iç kaynaklarından yaratılmaktadır. Bu görüşe göre, firmanın sahip olduğu değerler, firmaya rekabet gücü kazandırır ve bu nedenle kendini daha iyi tanıyan ve sahip olduğu değerleri en iyi şekilde koruyan, geliştiren firmalar diğerlerine karşı üstünlük kurabilirler. İş gücü ve süreç yönetimi olarak tarafımızca adlandırılan unsur; değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme hızı, ürün veya hizmet kalitesi, işgücü verimliliği, nitelikli işgücünü elde tutabilme, üretim veya hizmet teknolojisi, istediği tarihte siparişlerin müşteriye teslim edilebilmesi ve ürün veya hizmetin marka değeri şeklinde yedi alt unsurla ele alınmıştır.

1.2.3.1.1. Değişen Müşteri İhtiyaçları ve Beklentileri

Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğin sağlandığı firmalar, rakipleri karşısında güçlü konumda olacaklardır (Hamel ve Prahalad, 1998:221; Tavşancı, 2002:42). Fakat, günümüzde firmaların, eskiye göre daha hızlı değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik belirledikleri hedefleri tutturmaları güçleşmiştir. Bu durumda karşımıza yapılması gereken iki çalışma çıkmaktadır. Birincisi değişen müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini analiz edebilmek ve fark edebilmek, ikincisi ise ortaya çıkan talebi mümkün olan en hızlı şekilde karşılayabilecek iş süreçlerini (istihdam, girdi, üretim, montaj, teslimat, servis gibi) oluşturabilmektir (Hamel ve Prahalad, 1998:220-221).

İhtiyaç ve beklentilerin tespiti aşamasında etkin bir tasarım ve geliştirme sürecini yürütmek gerekir. Çünkü doğru ve zamanında tespit edilmeyen müşteri ihtiyaç ve beklentileri rekabet gücümüzü istediğimiz noktaya taşımayabilir. Üstelik ters bir etki de yapabilir. Bu nedenle, değişen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda pazara yeni bir ürün sunmaya karar verildiğinde, ilk dizayndan tam üretime ulaşıncaya kadar, arada geçen geliştirme süresinin mümkün olduğunca kısa olması hayati önem taşır. Nitekim firma, değişen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda bir ürünü veya hizmeti pazara sunmakta gecikirse, rakipler benzer ürünlerini ortaya sürerek potansiyel karı silip süpürebilirler. Örneğin Sony, hesap makineleri üreten ilk firma olmasına karşın, rakip firmalar hızlı hareket ederek kendi markalarıyla pazar payını bölmeyi başarmışlar ve Sony’i pazarın dışına itmeyi başarmışlardır (Marshall, 1996:36).

Bu nedenle, müşterinin değişen ihtiyaç ve beklentileri tespit edip pazara hızlı bir şekilde ürün ve hizmeti sunabilmek için ilk olarak, müşterilerin kim olduğunun belirlenmesi önemlidir. Ardından müşterilerin değişen ihtiyaçlarının tespit edilip, bunların yapılandırılması ve önceliklerine göre ağırlandırılması uygun olacaktır

(Tavşancı, 2002:17-22). Buna göre, müşterinin değişen ihtiyaçlarına göre nasıl bir ürün ve hizmet sunulacağına karar verilir.

Bundan sonra ortaya çıkan talebe hızlı bir şekilde cevap verecek süreçlerin dizayn edilmesi önemlidir. Nitekim firma içindeki süreçlerin (satın alma, üretim, dağıtım, satış sonrası hizmet vs.) uyumlu olarak işletilmesi gerekir. Çünkü aksi durumda süreçlerin uyumsuzluğundan kaynaklanan birçok aksaklık doğabilir. Bu da firmanın, değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve etkin bir şekilde cevap vermesini zorlaştırır ve rekabet gücünü artırmak yerine sabit tutar veya düşürür.

1.2.3.1.2. Ürün Veya Hizmet Kalitesi

Genel olarak amaçlara uygunluk ya da müşteri beklentilerini karşılayabilme derecesi olarak tanımlanabilecek kalite (Ervural, 2005:30), 1980'lerden bu yana firmaların rekabet gücünü belirleyen unsurların ön sıralarında yer almaktadır. Bununla birlikte, yapılan bir araştırmaya göre kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren firmalar, maliyetleri kontrol altına alma, verimliliği ve karlılığı artırma noktasında rekabet avantajı elde etmektedirler (Tavşancı, 2002). Özellikle endüstriyel müşteriler, kaliteye, satın alma kriterlerinin ilk sırasında veya ön sıralarda yer vermektedirler. Çünkü, gelişen teknolojiyle birlikte üretilen bilgiye erişimin daha kolay hale gelmesi müşterilerin bilinçlenmesini ve pazardaki ürünlerden en kalitelisini seçebilme olanağını artırmıştır.

Üretilen ürün ya da hizmetin bir takım standartlara uyması ve bu standartlara uygunluk, kalite kavramının müşteriler tarafından da hissedilebilmesini kolaylaştırır. Bu da firmaların piyasada rakipleriyle rekabet edebilmelerine yardımcı olur. Kalite günümüzde dış müşteriler için olduğu kadar iç müşteriler denebilecek bir sonraki süreç sahipleri için de önemli hale gelmiştir. Bu sayede sürecin her adımında üretilmesi hedeflenen ürünün kontrolü sağlanabilir ve standartlara ya da tüketici gereksinimlerine uygunluğu denetlenebilir.

1.2.3.1.3. İşgücünün Verimliliği

Rekabet gücünün iş gücü ve süreç yönetimi unsurundan diğeri olan işgücü verimliliği, yaratılan katma değer ile ölçülmektedir. Rekabette artık ucuz işgücü yerini, giderek nitelikli işgücüne bırakmaktadır. Bu nedenle işgücü verimliliği, rekabette temel belirleyici olmaya başlamıştır. Öyle ki, işgücünün verimliliğini artırmak, işgücünün maliyetlerini mutlak olarak düşük tutmaktan da daha önemli hale gelmiştir (Uzunoğlu vd., 2001:19-20) .

İş gücünün verimliliğinin artırılması, nitelikli ve eğitimli işgücü ile mümkün olabilmektedir. Stewart 'ın (1997:133) "*insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değerinin, makine ve tesise yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür*" tespitinden hareketle, işgücünün, şirket stratejileri doğrultusunda bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve ortak hedeflere yönlendirilmesinin firmanın rekabet gücüne önemli katkılar yapacağı ifade edilebilir. Bu nedenle firmalar, daha fazla rekabet gücü elde etmek için insan kaynakları yönetimine daha çok özen göstermek zorundadırlar. Nitekim; çalışan yeteneklerinin geliştirilmesi, üretilen ürünün ya da verilen hizmetin kaliteli olmasını sağlamaktadır.

1.2.3.1.4. Nitelikli İşgücünü Elde Tutabilme

Giderek artan rekabet ortamında, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Ortaya çıkan yeni yapılanmada nitelikli işgücü plânı ön plana çıkmıştır (Tavşancı, 2002:42). Bu nitelikli işgücünün firmada tutulabilmesi ve duygusal bağlılıklarının artırabilmesi gerekir.

1.2.3.1.5. Üretim Veya Hizmet Teknolojisi

Ulusal ve uluslararası pazarlardaki rakiplerine göre rekabet gücü elde etmek için daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri, firmalara büyük avantaj sağlamaktadır. Bunun üzerine, son yıllarda esnek imalat teknolojileri üzerinde fazlaca durulmaya başlanmış ve rekabet avantajı ile ilişkilendirilmiştir (Aydoğan ve Altuğ, 2008).

1.2.3.1.6. Siparişlerin Teslim Süresi

Rekabet ortamının oluştuğu her yerde, müşterinin sipariş ettiği mal ve hizmetin en kısa sürede yerine getirilmesi rakiplere üstünlük sağlaması açısından önemli bir unsurdur. Örneğin, turizm sektöründe müşterinin talep ettiği hizmet (yemek, servis, resepsiyon, kat hizmeti vs.) müşteriye zamanında sunulmalıdır. Zamanında sunulmayan hizmetler müşteride tatminsizlik yaratmaktadır. Öte yandan, zamanında sunulan hizmetler ise, müşteri memnuniyetini artıracığından işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Coşar, 2005:75).

Bu unsur, üretim sektörü için de çok önemlidir. Çünkü, özellikle endüstriyel müşteriler, tedarikçisinden gelen malzemeye göre üretimine başlayacakları için, teslim süresindeki bir gecikme firmanın süreçlerini oldukça olumsuz etkilemektedir. Sistemli çalışıp, teslim süresini müşterinin beklediği ve istediği şekilde göndermeyi başaran firmalar, başaramayan rakiplerine göre rekabet gücü elde ederler.

1.2.3.1.7. Marka Değeri

Markalaşma, firmaların rekabet gücünü belirleyen önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, ürün veya hizmetin marka değerinin artması, firmaların, hedefledikleri pazar paylarına ulaşabilmelerini ve uzun süreli rekabet

gücüne elde etmelerini sağlayabilmektedir (Özen, 2009). Güçlü bir marka, kazandırdığı avantajlar nedeniyle firmanın sahip olduğu önemli bir değerdir. Çünkü güçlü bir marka, firmanın pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırır. Marka yoluyla tüketicilere sunulan fayda, firma için artı bir değer yaratır. Bu yolla oluşan değer, markanın yeni pazarlarda kabulünü hızlandırır, sahip olunan yeni ürünlerin tanıtımını ve başarı kazanmasını kolaylaştırır. Bununla birlikte, iletişim kanallarından en etkin şekilde yararlanılmasını sağlar.

Ayrıca, her ne kadar markalı ürünler markası az bilinen çok ucuza satılan ürünlerle fiyat rekabetinde zorlanıyor olsalar da, uzun vadede markalaşmış ürünlerin bu rekabetten üstün çıkacağı ve güçlü konumda olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Ucuz ama kalitesiz ürünlerle fiyat rekabeti, ancak markalaşmayla mümkündür (Bağcı, 2007:84-86). Sonuçta bütün bu sebeplerden dolayı, ürün veya hizmetin marka değeri, firmanın rekabet gücünü belirleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağcı'nın (2007), hazır giyim firmalarının %48'nin rakipleriyle rekabet edebilmek için markalaşma stratejisini ilk sırada kullandığını tespit etmesi de, firmalar tarafından bu unsurun ne derece önemsendiğini göstermektedir.

1.2.3.2. Maliyet Tutarı

Rekabet gücünü belirlemede en önemli faktörlerden birisi maliyettir. Firmaların maliyetlerini azaltacak yöntemleri, en iyi biçimde uygulamaları, onları rekabette güçlü hale getirmeye yardımcı olacaktır (Tavşancı, 2002:41). Özellikle "birim üretim veya hizmet maliyeti" ile "işgücü maliyetlerinin" rakiplere göre daha fazla kontrol altında tutulması, firmaya önemli bir maliyet avantajları yaratabilir. Nitekim rakiplere göre azalan veya kontrol altına alınan maliyetler, fiyat avantajı aracılığıyla firmaların pazardaki konumlarını güçlü kılmaktadır.

1.2.3.2.1. Birim Ürün veya Hizmet Maliyeti

Porter'ın (2000:44-45), firmaların sürdürülebilir rekabet gücü elde edebilmeleri için ortaya koyduğu üç genel (jenerik) stratejiden birisi toplam maliyet stratejisidir. Ona göre, maliyet liderliği için; verimli ölçekte faal tesislerin kurulması, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünün yapılması, küçük müşteri hesaplarından kaçınılması, birim üretim ve hizmet maliyetlerinin ve işgücü maliyetlerinin mümkün olduğunca en aza indirilmesi gerekmektedir. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmalaraa ortalamanın üstünde getiriler sağlamaktadır. Düşük maliyetli konum, firmalara rakipleri karşısında savunabilme imkanı da vermektedir. Çünkü düşük maliyetler, rekabet sonucu rakipler kârlarını kaybetse bile, firmanın hala getiriler elde edebileceği anlamına gelmektedir.

Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği'ne kayıtlı 167 firma çerçevesinde yapılan bir araştırmaya göre firmalar; kendilerini, maliyet açısından iç piyasadaki rakiplerine göre % 40,4 oranında yüksek, %17,3 oranında çok yüksek görmektedir. Öte yandan firmaların %19,3'ü, maliyet açısından rakiplerine göre düşük ve orta düzeyde bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre maliyet unsuru, yüksek ve çok yüksek değerlendirmesi ile firmaların en güçlü oldukları rekabet gücü unsuru sıralamasında beşinci sırada yer almıştır (Marangoz, Doğan ve Topoyan, 2003:129-130). Nitekim, maliyet avantajını beşinci sıradan daha yukarıya taşımaya başladıkça, firmanın rekabet gücü de artabilecektir. Çünkü, düşük maliyetli bir konuma sahip olmak; büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmaya ortalamanın üstünde getiriler sağlamaktadır.

Düşük maliyet ayrıca, firmayı güçlü müşterilere karşı da korumaktadır. Çünkü müşteriler, fiyatları bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler. Düşük maliyet, firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlamaktadır. Ayrıca, düşük maliyetli bir konuma yol açan

faktörler, sektöre girmek isteyenlere önemli giriş engeli sağlar. Son olarak da, düşük maliyetli bir konum, genellikle firmayı ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma oturtmaktadır. Dolayısıyla, düşük maliyetli bir konum; firmayı, rakiplerin saldırılarına ve şiddetli rekabete karşı korumakta ve uzun vadede büyük kârlar getirmektedir (Porter, 2000:44-46).

1.2.3.2.2. İşgücü Maliyeti

İşgücü maliyeti, firmalar açısından çalışanlara ödenen net ücret ile sınırlı değildir. Sosyal güvenlik katkı payı, bordrodan kesilen vergiler, tazminat, son kesintileri ve farklı diğer kesintilerden oluşan ücret dışı ödemeler de işgücü maliyetini oluşturmaktadır. Ücret dışı ödemelerin net ücretten daha hızlı artması, kayıt dışı hareket eden rakip firmalar karşısında firmanın rekabet gücünü düşürmektedir. Bu durum özellikle, emek yoğun sektörlerdeki firmaları daha düşük nitelikli ve ücretli işgücüne yönelmeye zorlayarak, onların verimliliklerini ve rekabet güçlerini azaltmaktadır. Ayrıca işten çıkarmada yasal ödeme miktarlarındaki artış ve bununla ilgili katı kurallar da, firmaları gittikçe daha çok sınırlamaktadır (Uzunoğlu vs. 2001:15-16). Bu durumda, işgücü maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturan ücret dışı faktörler üzerinde firmaların direkt yaptırım gücü olmadığı için çok etkin ve kontrollü bir işgücü politikası izlemesi gerekir. Nispeten düşük maliyetle nitelikli işgücünü kendisi yetiştirebilir veya yetişmiş nitelikli işgücünü yüksek tutarlara dahil edebilir. Bu sürecin etkin yönetimi rekabet gücünü olumlu etkileyecektir.

Otomotiv sanayinde küçük-orta-büyük ölçekli firmaların rekabet güçlerini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmada, işgücü maliyetleri bakımından büyük firmaların %94,9'nun Avrupa Birliği ile eş düzeyde veya yüksek rekabet gücüne sahip oldukları ortaya koyulmuştur. Bu oran, orta ölçekli firmalarda %88,6, küçük firmalarda %47,7 olarak bulunmuştur. (Orhan, 1998:38).

1.2.3.3. Finansal Kaynak

Genel olarak firmaların ilk önceliği kar elde etmektir. Bunun yolu da büyük oranda finansal olarak güçlü olmaktan geçer. Bu bölümde finansal kaynak yönünden rekabet gücünü oluşturan “finansal kaynaklara erişim imkanları, araştırma geliştirmeye ayrılan paranın toplam ciroya oranı, öz kaynaklarla yatırım yapabilme gücü, pazar payı (ciro bakımından)” şeklinde dört unsur ele alınacaktır.

1.2.3.3.1. Finansal Kaynaklara Erişim İmkanları

Firmaların rekabet ortamında karşı karşıya kaldığı sorunların büyük çoğunluğunun temeli finansal kaynaklı olmaktadır. Karşı karşıya kalınan bu tür sorunların aşılması için dünyada ve AB ülkelerinde çeşitli destek ve teşvikler söz konusu olmaktadır. Ülkemizde de çoğunlukla KOBİ’ler hedef alınarak bu tür bazı destek ve teşvik uygulamaları yürütülmektedir (Coşar, 2005:73).

Finansal kaynaklar, büyük ölçüde banka kredileri ve sermaye piyasalarından elde edilen kaynaklardır (Uzunoğlu vd., 2001:16). Bu kaynaklara ne kadar fazla erişim imkanı elde edilirse, o kadar yatırım yapma ve büyüme fırsatı elde edilir. Bu yönüyle rekabet gücünün önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.3.3.2. Öz Kaynaklarla Yatırım Yapabilme Gücü

Öz kaynak, firmanın bilanço tarihindeki ödenmiş sermayesi ile firma faaliyetleri sonucunda oluşmaktadır. Bilançoda, çeşitli adlar altında firmada bırakılan karlar ile dönem net karı (zararı) öz kaynaklar grubu içinde gösterilir (Demirkan, 2008:69). Nitekim firmalar için, ortaya çıkan bu öz kaynaklarla yatırım yapabilme gücü önemlidir. Çünkü bu güç ne kadar fazla ise, firmaların o kadar riski az demektir. Bu durumda firmalar, finansal piyasalardaki dalgalanmalardan etkilenmeden uygun gördükleri zamanda, finansal risklerini minimize ederek yatırım yapabilirler. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde, öz kaynaklarla yatırım

yapabilme gücü, rekabette firmalara avantaj sağlayabilir. Bununla birlikte, özellikle ihale usulü çalışmalarında maliyetleri aşağı çekebilme fırsatı vererek, projeyi veya işi almayı sağlayarak, firmaya rakipleri karşısında avantaj yaratabilir.

1.2.3.3.3. Ar-Ge Bütçesi

Bugün üretim teknolojisinin önemi kadar, yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet gücünü artıran diğer faktördür. Müşterinin mevcut veya potansiyel ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeni ürün veya hizmetin tasarımını yapabilmek (Tavşancı, 2002), firma içindeki inovasyonu artırabilmek ve teknolojik gelişmeleri takip edilebilmek için Ar-Ge harcamaları artırılmalıdır (Marangoz, Doğan ve Topoyan, 2003:119). Bu kaynak ayrılmadığı zaman piyasadaki olası fırsatlar ve rekabet avantajları kaçırılabilir (Tavşancı, 2002:42). Orta veya uzun vadede bu durum, firmanın rekabet gücünü olumsuz etkileyecektir.

1.2.3.3.4. Pazar Payı

Hedefledikleri pazarın, ciro bakımından önemli payına sahip olmuş firmalar, rakiplerine göre rekabette daha güçlü olabilirler. Bu bakımdan pazar payı, rekabet gücünü belirleyen bir unsur olarak ele alınabilmektedir. Fakat, Slywotzky, Morrison ve Andelman'ın (2000:8-10) "*günümüzde, kâr getirmeyen bölgelerin oluşmasının en büyük nedeni, firmaların sadece pazar payının peşinde koşmasıdır*" şeklindeki uyarısını da dikkate almak gerekir. Nitekim firmaların, bu duruma düşmemek adına, sadece pazar payına odaklanmayıp fırsatları kaçırmamak için çevresinde olup bitenleri de sürekli izlemeleri uygun olacaktır. Öte yandan birçok sektörde, pazar payı büyük olan firmalar daha kârlı olma eğiliminde oldukları da bilinmektedir. Çünkü, büyük firmalar fiyatlandırma ve imalat deneyimiyle hacimli alımlarda bulunabilme kapasitesinden kaynaklanan maliyet avantajına sahiptirler. Satıştan elde edilen gelir artıktıkça, reklam maliyetleri ve sabit maliyetler düşmektedir. Göreli pazar payı, bir şirketin rakiplerine kıyasla pazar payının durumunu anlatmaktadır. Göreli pazar payı ne kadar büyük olursa, kârlılık da o kadar büyük olmaktadır. Bu da,

firmaların rekabet gücünü belirleyen bir unsuru olabileceğini bize göstermektedir (Tavşancı, 2002:45-77).

1.3. KURUMSALLAŞMA İLE REKABET GÜCÜ İLİŞKİSİ VE HİPOTEZLER

Bu çalışmanın hipotezlerinin kuramsal dayanaklarını oluşturan bu bölümde; kurumsallaşma ve unsurları ile rekabet gücü arasındaki ilişkiler irdelenecek ve buradan hareketle belirlenen hipotezler ortaya koyulacaktır.

1.3.1. Kurumsallaşma İle Rekabet Gücü İlişkisi

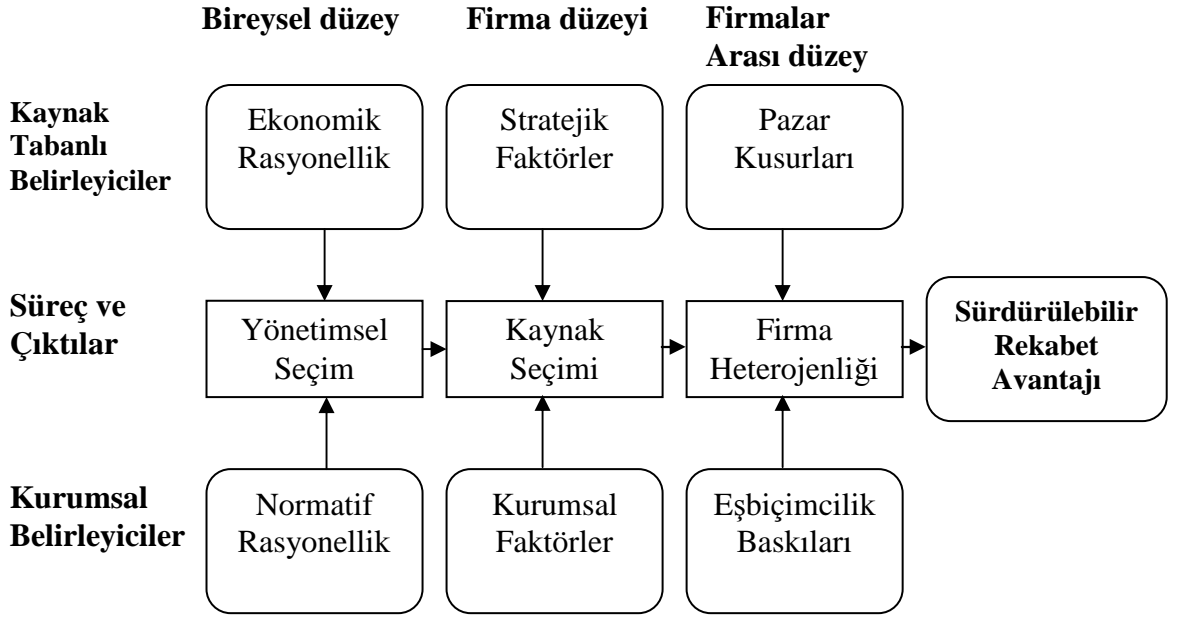
Firmaların istikrarlı bir biçimde uzun yıllar varlıklarını sürdürmelerinde, kurumsallaşmanın çok önemli katkılarının olduğu, hem araştırmacılar, hem de uygulamacılar tarafından genel olarak kabul görmüş durumdadır (DiMaggio ve Powell, 1991; Duygulu, 1998; Farashahi, 2003; Karpuzoğlu, 2000; Meyer ve Rowan, 1977; Selznick, 1984b; Ulukan, 2005; Zucker, 1991). Fakat, sınırlı çalışmaların olması nedeniyle, henüz kurumsallaşma ile rekabet gücü arasındaki ilişkiyi ortaya koyan güçlü bulgular bulunmamaktadır.

Kurumsallaşma ile rekabet arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koyan Ararat (2005b:77-78), kurumsallaşma sürecindeki bir firmanın rekabet stratejisinin, karar verme noktasında olan ve bu kararları uygulayanlarca tutarlı bir biçimde cevaplanabiliyor olması gerektiğini ifade etmiştir. Nitekim biçimsel yapısı, profesyonel yönetimi, güçlü kültürü, içsel uyumu sebebiyle kurumsallaşma düzeyi yüksek firmalarda, diğerlerine göre bu ortak cevapların daha iyi alınabileceği ifade edilebilir. Sonuçta, savunulan ve inanılan ortak rekabet stratejisi, ortak akıllı ve çabayı ortaya çıkararak firmadaki rekabet gücünün artmasına yardımcı olacaktır.

Apaydın'ın (2007) çalışmasında ifade ettiği işlevsel ve çıktı performansı unsurları ile bu çalışmada ifade edilen rekabet gücü unsurları arasında benzerliğin olmasından hareketle, kurumsallaşmanın örgütsel performansa etkisini ve buradan hareketle rekabet gücüne etkisini ortaya koymak mümkündür. Örneğin Apaydın (2007:189), İstanbul İkitelli Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOSGEB'e kayıtlı KOBİ'ler üzerine yaptığı doktora araştırmasında, kurumsallaşma ile genel performans (işlevsel, çıktı, yenilik ve uyum) arasında pozitif yönde zayıf ilişki tespit etmiştir. Alpay vd. (2008) ise, kurumsallaşma boyutlarından sadece şeffaflaşmanın, hem nicel performansı (ciro artışı, pazar payı, yatırımların geri dönüşü vs.) hem de nitel performansı (ürün veya hizmet kalitesi, yeni ürün geliştirme, çalışan verimliliği vs.) güçlü bir şekilde olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Bu bulgulardan yola çıkarak da, kurumsallaşmanın rekabet gücünü olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

Stratejik yönetim literatüründeki bazı çalışmalarda ise, kurumsallaşma ile rekabet arasındaki ilişki, organizasyon kuramının kurumsal perspektifi ile kaynak tabanlı bir bakışın fikirlerini birleştirecek bir süreç modeliyle açıklamaktadır (Cho ve Tanhusaj, 2003; Oliver, 1997). Bunların ilki, sürdürülebilir rekabet avantajı modelini (Şekil 1) bireysel, firma ve firmalar arası şeklinde üç farklı düzeyde tanımlamayan Oliver'ın (1997:698-709) çalışmasıdır. Bu çalışmaya göre, kaynak tabanlı belirleyiciler (ekonomik rasyonellik, stratejik faktörler, pazar kusurları) ile kurumsal belirleyicilerin (normatif rasyonellik, kurumsal faktörler, eşbiçimcilik [isomorphism] baskıları) birleşimi ile sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilir. Çünkü, yöneticilerin rekabet sürecinde verdikleri rasyonel kararlar, kurumsal kuramcılarının varsayımlarına göre sosyal yargılar, tarihsel sınırlamalar ve alışkanlıklar nedeniyle ve kaynak tabanlı kuramcılarının varsayımlarına göre belirsizlik, sınırlı bilgi, ön yargılar nedeniyle sınırlanmaktadır. Ayrıca, düzenli baskılar, stratejik ittifaklar, insan sermayesinin transferi, sosyal ve profesyonel ilişkiler, yetkinlik kopyalamaları gibi nedenlerle firmalar, rekabet yarışında homojenleşebilmektedir. Bu nedenle, firmaların uzun süreli rekabet avantajı elde edip onu sürdürmeleri için hem kaynak, hem de kurumsal sermayeye ihtiyaçları vardır.

ŞEKİL (1): Sürdürülebilir Avantaj: Süreç Belirleyicileri



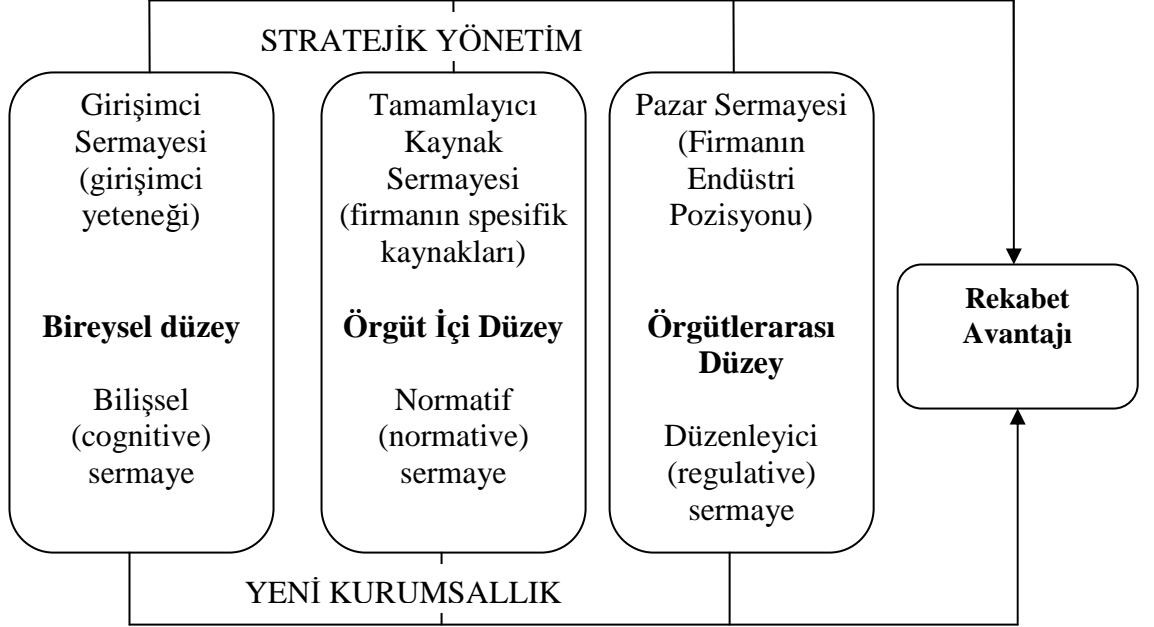
KAYNAK: Oliver, 1997: 699

Cho ve Tachusaj (2003) çalışmalarında, az gelişmiş firmaların global pazarda rekabet avantajlarını kurumsal ve kaynak tabanlı perspektifle incelemişlerdir. Kurumsal çevrenin, firmaların rekabet avantajlarını etkileyen çok önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır. Öyle ki, devletin az gelişmiş Kore firmalarına olan güçlü desteği, onların bilgi ve işlem maliyetlerini azaltmalarına yardımcı olmuştur. Sonuç olarak, az gelişmiş firmaların rekabet avantajı ve ihracat performanslarını tam anlamıyla açıklamada hem kurumsal, hem de kaynak tabanlı perspektifin birbirini tamamlayıcı durumda olduğunu belirlemişlerdir.

Rekabet avantajını, yeni kurumsallık kuramı çerçevesinde ve stratejik yönetim ile bütünleştirerek ele alan Bresser ve Millonig (2003:224-229) de, bir model ortaya koymuşlardır (şekil 2). Bu modeli bireysel, örgüt içi ve örgütler arası olarak üç düzeyde açıklamışlardır. Nitekim bireysel düzeyde girişimci sermayesi, örgüt düzeyinde tamamlayıcı kaynak sermayesi, örgütler arası düzeyde pazar sermayesi olarak açıkladıkları stratejik yönetimi; bireysel düzeyde bilişsel sermaye, örgüt düzeyinde normatif sermaye ve örgütler arası düzeyde düzenleyici sermaye ile

tanımladıkları yeni kurumsallaşma ile bütünleştirerek rekabet avantajı elde edilebileceğini ortaya koymuşlardır.

ŞEKİL (2): Yeni Kurumsallık ve Stratejik Yönetim Tabanlı Bütünleştirilmiş Rekabet Avantajı Modeli



KAYNAK: Bresser ve Millonig, 2003:226

Tavşancı'nın 2002 yılında tamamladığı "Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş." adlı yüksek lisans tez çalışmasından hareketle de, kurumsallaşma ve rekabet arasında ilişkinin ortaya koyulabileceği düşünülmüştür. Öyle ki, TKY'nin "üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, katılımcılık, sürekli iyileştirme, ölçme ve analiz" şeklindeki temel öğelerinden hareketle, kurumsallaşmanın bir çok unsurunu bünyesinde barındırmaktadır. Nitekim, bu çalışmanın sonucunda, Toplam Kalite Yönetiminin maliyetleri kontrol etme, verimliliği ve karlılığı artırma noktasında rekabet avantajı sağladığı belirlenmiştir (Tavşancı, 2002:12-32,137). Elde edilen bu bulgular, bu çalışmadaki maliyet tutarları, finansal kaynaklar ile işgücü ve süreçlerin yönetimi şeklindeki rekabet gücünün üç unsurunu da kapsamaktadır.

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

Kurumsallaşma düzeyi arttıkça 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 (Abrahamson ve Rosenkopf, 1993; DiMaggio ve Powell, 1983; Erel, 2002a; Greenwoods ve Hinnings, 1996; Gül ve Ekinci, 2009). Birkaç çalışmada da, aşırı biçimselleşen kurumsal firmaların rekabet güçlerinin olumsuz etkilenebileceği ifade edilmiştir (Ararat, 2005a; Armandi ve Mills, 1982). 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. Nitekim kurumsallaşmanın rekabet gücü ile pozitif yönde olumlu ilişkisini ortaya koyan bulgulardan hareketle H_{1a} hipotezi geliştirilmiştir.

H_{1a} : Firmalardaki kurumsallaşma düzeyi arttıkça, rekabet gücü de artar.

1.3.2. Kurumsallaşma Unsurları İle Rekabet Gücü İlişkisi

Bu bölümde, kurumsallaşma unsurları ile rekabet gücü arasındaki ilişkiler kavramsal olarak irdelenecektir.

1.3.2.1. Kültürel Güçlenme İle Rekabet Gücü İlişkisi

Amerikan firmalarının Japon firmaları ile rekabette uğradığı başarısızlık nedeniyle 1970'lerden sonra dikkatle incelenmeye başlanan kurum kültürü, iyi yönetildikleri takdirde firmalara rekabetçi üstünlük sağlayabilmektedir (Açıkgöz, 2006:135; Köse, Tetik ve Ercan, 2001:228). Szymanski vd.'den (1993: 2) aktaran Apaydın'ın (2007:169-170), kültürel güçlenme sonucunda üretim sürecinde ortaya çıkan yatay ve dikey entegrasyon ile ürün kalitesi arasındaki tutarlılık olduğunu belirtmesi de, kültürel güç ile rekabet gücü (işgücü ve süreç yönetimi yönünden) arasındaki olumlu ilişkiyi göstermektedir. Ayrıca kurumsallaşmanın artmasıyla birlikte kültürel kalıcılığın ortaya çıkacağına (Özen, 2007:259; Zucker, 1991:86) ve bunun firmanın performansını olumlu yönde etkileyeceğine (Özcan, 2006:108; Yılmaz, Alpkan ve Ergun, 2005:1345-1351) yönelik tespitler de, bu ilişkiyi destekler niteliktedir.

Güçlü bir kurum kültürü sonucunda, çalışan performansı artmakta ve buna bağlı olarak işgücü verimliliği oranlarında da artışlar görülmektedir. Nitekim, kültürün güçlenmesiyle birlikte artan motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık; devamsızlıklarda ve işgücü devir hızında azalmaya, performansta yükselişe, kararsızlığın azalmasına, istikrarın oluşmasına etki ettiği için firmadaki işgücü verimliliğinin artmasına olumlu etki yapmaktadır (Özcan, 2006:86-108).

Bir firmadaki yüksek kültürel benimseme, çalışanların firma hedefleri doğrultusunda uyum içinde çalışmalarını sağladığı için yöneticilerin seçilen stratejiyi uygulamasını kolaylaştırmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:228). Nitekim çalışanlar, kendilerini firmanın bir parçası olarak görmeleri nedeniyle bütün

performanslarıyla çalışacaklar ve firmanın başarısını kendi başarısı olarak algılayacaklardır (Baş, 2009:4). Bunun da, firmanın işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücünü olumlu etkileyebileceği ifade edilebilir.

Başarılı bir rekabet stratejisinin sınırını belirleyen “firmanın güçlü ve zayıf yanları, kilit konumdaki uygulayıcıların kişisel değerleri, sektördeki fırsat ve tehditler ve daha genel toplumsal beklentiler” şeklinde dört kilit etken bulunmaktadır (Porter, 2000:xxix). Özellikle bu etkenlerden, kurumsallaşmanın kültürel güçlenme unsurunun bir kriterini de oluşturan kilit konumdaki uygulayıcıların kişisel değerleri, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesinde önemli faktörlerden birisidir (Oliver, 1997:699; Bresser ve Millonig, 2003:226). Çünkü karar vericilerin değerleri ile müşteri odaklı strateji arasında bir etkileşim söz konusudur (Hartline, Maxham ve McKee, 2005:35).

Kurum kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi gösteren çalışmalardan (Apaydın, 2007; İnce ve Gül, 2005; Perçin, 2008) hareketle de, kültürel benimsemenin, işgücü ve süreç yönetimi yönünden rekabet gücüne etkisini görmek mümkündür. Örneğin İnce ve Gül (2005:95), genel olarak bağlılık ve performans arasında olumlu yönde zayıf ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Apaydın (2007), kültürel güç ile örgütsel performans (genel, işlevsel, çıktı ve yenilik faktörleri bakımından) arasında bir ilişki bulamamıştır. Perçin (2008:197) ise, kurum kültürü ile çalışanlar arasındaki yakınlık arttığı (benimsendiği) oranda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artacağını ve firmanın rekabet gücünün yükseleceğini ifade etmiştir. Nitekim yaptığı araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişkinin (%65) olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıda belirtilen örgütsel bağlılık, kültürel güç ile örgütsel performans ve rekabet gücü arasındaki olumlu ilişkiye yönelik bulgulardan hareketle, firmaların özellikle iş gücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü elde edebilecekleri görülmüştür. Kültürel güç ile rekabet gücünün iş gücü ve süreç yönetimi unsuru

arasındaki ilişkinin, bu araştırma içinde geçerli olacağı varsayılarak aşağıdaki hipotez ortaya koyulmuştur.

H_{2a} : Firmalardaki kültürel güç arttıkça, iş gücü ve süreç yönünden rekabet gücü de artar.

Firmada güçlü bir kurum kültürünün varlığını gösteren bir unsur, çalışanların firmaya olan duygusal bağlılıklarıdır. Duygusal bağlılığı yüksek olan firmalar, nitelikli işgücünü daha çok çekebilmektedir. Öyle ki, bir pozisyon doldurulurken bir firma ortalama dört iş başvurusu alıyorsa, kültürel anlamda güçlü firmalar sekiz iş başvurusu alabilmektedir. Ayrıca çalışanlarının duygusal bağlılığı yüksek olan firmalar, diğerlerine göre daha iyi finansal performans gösterebilmektedir (Özçelik, 2008:16). Kırk üç firmadan 15.000 çalışan üzerinde yapılmış bir araştırmaya göre, en iyi yedi firmanın bağlılık oranı %89 olarak belirlenmiştir (Özçelik, 2009:10). Nitekim Bu durumda yüksek duygusal bağlılığa sahip firmalar, nitelikli işgücünün sağlayacağı olumlu katma değerler ile finansal yapılarını (finans çevrelerinde itibar elde etme, verimlilik sonucunda parasal kazanımlar elde etme vs. konularda) rakiplerine göre daha çok güçlendirebileceklerdir.

Kültürel güçlenmenin bir göstergesi de, firma içinde en zor konularda bile anlaşabilmektir. Nitekim güçlenen kültür, firmaya zarar veren çatışmaların ortaya çıkmasını önler. Bu da firmanın finansal performansını olumlu etkileyecektir. Örneğin Neubaur ve Alden'den (1998) aktaran Alacaklıoğlu (2009:95-96), 600 aile şirketi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, aile içinde yaşanan gerginliklerin azalması ile finansal sonuçların iyileşmesi arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

Kurum kültürünün, çevre ile ilişkileri de düzenlediği bilinen bir gerçektir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:228). Buradan hareketle, her türlü çevresel koşulları (teknik-sosyal-kurumsal) dikkate alarak belirlenen stratejiler, firma içindeki yüksek kültürel benimsemenin olumlu etkisiyle, hızlı ve etkin bir şekilde hayata

geçirilebilmektedir (Baş, 2009:4; Köse, Tetik ve Ercan, 2001:228). Çünkü kültürel güç nedeniyle, ekonomik stratejinin tüm bileşenlerinin birbiriyle etkili, hızlı iletişimi ve uyumu söz konusu olmaktadır (Şağbanşua, 2006). Güçlü kurum kültürünün etkisiyle, firmada çalışan herkesin ortak hedeflere odaklanması ve bağlanması sonucunda, planlandığı şekilde hızlıca hayata geçirilen stratejiler, rakipleri karşısında firmalara, maliyet (birim üretim ve hizmet maliyeti) ve finansal kaynak (yatırım gücü, ciro, karlılık ve pazar payı,) bakımından rekabet gücü kazandırabilecektir (Porter, 2000:44-58). Kültürel gücün, maliyet ve finans yönünden rekabet gücü arasındaki bu olumlu ilişkiyi gözetenek aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{2b} : Firmalardaki kültürel güç artıkça, maliyet tutarı yönünden rekabet gücü de artar.

H_{2c} : Firmalardaki kültürel güç artıkça, finansal kaynak yönünde rekabet gücü de artar.

1.3.2.2. Toplumsal Değerlere ve Normlara Uyum İle Rekabet Gücü İlişkisi

Teknoloji, pazar ve firmalardaki değişim; toplumu, bilgi toplumu haline getirmektedir. Bu da iş süreçlerini ve örgüt yapılarını değiştirmektedir. Burada hem toplum değerleri hem de firma değerleri ile çalışanların değerlerinin uyum içerisinde olması verimlilik için gerekmektedir. Nitekim sürdürülebilir rekabet avantajı, eylemlerin benzersiz olması ve eylemlerin rakipler tarafından aynı şekilde uygulanmasının veya kopyalanmasının zor olduğu durumlarda oluşabilmektedir. Medyanın güçlenmesi ve etkisinin artması, firma eylemleri ile ilgili toplumun bilgilendirilmesini hızlandırmaktadır. Firma faaliyetleri, toplumca sürekli irdelenerek, sosyal duyarlılığı zayıf olan firmalara çeşitli tepkiler oluşmaktadır. Bu nedenle firmanın, toplumsal değer ve normlara önem vermesi, toplumda meşruluğunu artıran bir unsur olmaktadır (Apaydın, 2007:71-72). Nitekim, faaliyet gösterdiği toplumun değerleriyle, kendi içindeki değer yargılarını birleştirmeyi başaran firmalar, toplum nezdinde meşruluk kazanacağı için, hem firmaya nitelikli

işgücünü çekebilir, hem de firmaya olan duygusal bağlılığı artırarak (Özgener, 2000) çektikleri nitelikli işgücünü elde tutmayı başarabilirler. Kurumsal kuramcılara göre meşruiyet; örgütün devamlılığının, toplum tarafından kabul görmesi ve toplum tarafından desteklenmesidir (Kalemci ve Duman, 2007:85). Bunun da iş gücü ve süreç yönetimi yönünden firmanın rekabet gücünü olumlu etkileyeceği düşünülerek H_{3a} hipotezi geliştirilmiştir.

H_{3a} : Toplumsal değer ve normlara uyum arttıkça, iş gücü ve süreç yönetimi yönünden rekabet gücü de artar.

Toplum desteğinin alınmasında önemli bir konu olan etik değerleri ele alan bir çalışmaya göre; adil olma, dürüstlük, sorumluluk, denetlenebilirlik, mükemmeliyetçilik ve saygı gibi toplumun kabul ettiği etik değerlere uyum sağlamanın rekabetçiliğin ve verimliliğinin artışında büyük önem arz etmektedir. Bunun için ilk başta yönetim kurulu olmak üzere, tüm çalışanlara ve paydaşlara etik değerleri benimsetmek ve firma kültürünü bu yönde değiştirmek gerekir. Etik kuralları uygulamaya sokan ve benimseyen firma; hem toplumun, hem de kurumsal aktörlerin⁴ güvenini kazanacaktır (Kayacan, 2005). Fakat bu değerlere uyum sağlayabilmek için; hem ciddi bir kültürel uyum çalışması gerekecek, hem de bu çalışmalar sonucunda belli bir hizmet maliyeti ve finansal kayıplar ortaya çıkacaktır. Örneğin; Türker'in (2006:128) yaptığı araştırmanın bulgularından hareketle, büyük firmaların bazen, sahip oldukları ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi belgelerini, artık maddi yarar sağlamayacağını düşünseler dahi, toplumsal imajını kaybetmemek adına, zorunlu olarak devam ettirdiklerini ifade edebiliriz. Fakat bu, firmanın önüne belli bir maliyet (belgelendirme denetimi, kırtasiye, işgücü) getirecektir.

Çevresel güçlerle etkili bir şekilde baş edebilme yeteneğinin rekabet avantajının ve organizasyonel sürdürülebilirliğin anahtar belirleyicisi olduğunu ifade eden Greenwood ve Hinnings'in (1996:1022) tespitinden hareketle, toplumsal değer

⁴ Kurumsal aktöre örnek olarak, etik değerlere ilişkin faaliyetlere yön vermek ve bu konuda toplumsal duyarlılık yaratmaya çalışmak amacıyla.2002 yılında faaliyete başlayan "Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı" gösterilebilir (Kayacan, 2005).

ve normlara uyum sağlama ile rekabet gücü arasında ilişki ortaya koyulabilir. Öyle ki, çevresel güçlerden birisi de, firmanın içinde bulunduğu toplumdur. Toplumun internet, medya vs. kanallarla bilgiye çok daha hızlı ulaşıyor (Apaydın, 2007:71) olması nedeniyle; firmalar, toplumun güvenini kazanmak veya kaybetmemek adına toplumsal değer ve normlara uyum sağlamak zorunda kalabilmektedirler. Fakat bu durumda bir taraftan toplumun gözünde meşruluk kazanılırken, diğer taraftan uyum sağlamayan rakipler karşısında maliyet gücünde ve finansal kaynaklarında bir azalma yaşanabilmektedir (Sen and Bhattacharya, 2001:238). Buradan hareketle sınanmak üzere iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{3b} : Toplumsal değer ve normlara uyum artıkça, maliyet tutarı yönünde rekabet gücü düşer.

H_{3c} : Toplumsal değer ve normlara uyum artıkça, finansal kaynak yönünde rekabet gücü düşer.

1.3.2.3. Profesyonelleşme İle Rekabet Gücü İlişkisi

Belirsizliklerle ve daha önce görülmemiş problemlerle değişik ortamlarda baş etmek için eğitilmiş olduklarından dolayı profesyonellere çeşitli yetkilerin verilmesi ve onların bu yetkilerini gereği gibi kullanmalarına izin verilmesi, firma performansı üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır (Apaydın, 2007:169; Garih; 1997:20-21). Çünkü bu şekilde, aşırı biçimselleşme ve merkezileşme sonucunda ortaya çıkabilecek gereksiz bürokrasinin önüne geçilebilmektedir (Hall, 1968:103). Fakat, özellikle aile firmalarında, hissedarlar ile ilişkisi olmayan yöneticilere yetki verilmediği veya bu kişilerin yetkilerini serbestçe kullanamadığı sık karşılaşılan bir durumdur (Özkaya ve Şengül, 2006:110-111). Nitekim aile firmaları üzerinde yapılan araştırmanın sonucuna göre, hissedarlarla kanbağı ilişkisi olmayan yöneticilerin %72'si, kendi firmalarındaki terfilerde objektif olunmadığını düşünülmektedir (Karpuzoğlu, 2000:230). Nitekim, bu firmaların standart bir terfi politikaları bulunmamaktadır. İşte bu noktada, yetkilerini serbestçe kullanamayan

profesyonel yöneticilerin, firma performanslarını artırmaya katkı sağlayamayacaklarını ifade etmek mümkündür

Firmanın büyümesiyle, patronun işler ve kişilerle ilgili derin bilgi ve uzmanlığı azalmaktadır. Bu durumda firma yönetimi, yavaş yavaş profesyonellere geçmeye başlamalıdır. İşler ve yapılaş şekilleri, bir çerçeve içine sokulmalıdır. Aksi durumda, profesyonel yöneticilerin inisiyatifleri kısıtlanmakta, motivasyonları azalmakta, verimliliği düşmektedir. Sonuç olarak, kurumsallaşamama anarşi; dar kalıplar içinde kurumsallaşma ise, karlılığın azalmasını doğurmaktadır. Bu durumda en uygun yol, büyük firmalarda kar merkezlerinin kurulması, bunlara özerklik (otonomi) verilmesi ve kar merkezi yöneticilerinin birer patron olarak hareket etmelerinin sağlanmasıdır. Hatta tepe yönetimin takdiri doğrultusunda, kar merkezindeki karın bir bölümü profesyonel yöneticiye ve personeline dağıtılabilir (Garip, 1997:22). Bunun da firmadaki teşebbüs ruhunu artırabileceği düşünüldüğünde, beraberinde firmanın rekabet gücünü (özellikle iş ve süreç yönetimi, finans yönünden) de olumlu etkileyeceği ifade edilebilir. Nitekim; Offstein ve Gynwali'nin (2005:212-217), *“profesyonel yöneticilerin kısa ve/veya uzun dönemli özendiricilerle teşvik edilmesiyle, firmalardaki rekabet hamlelerinin miktarında bir artış olduğu ve uzun dönemli teşvik edicilerin rekabet hamlelerinin genişliğini ve kapsamını da artırdığı”* ile ilgili araştırma bulguları, bu düşüncemizi desteklemiştir.

Profesyonelleşme ile rekabet gücü ilişkisini ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi bağlamında da ele almak mümkündür. Nitekim araştırmamıza katılan halka açık firmaların %63 gibi yüksek bir oranının, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem belgesine sahip olduğu düşünüldüğünde, bu ilişkinin kurulabileceği düşünülmüştür. Öyle ki, bu standarda göre, *“üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sisteminin ve bu sistemin, sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için planlanmış aralıklarla gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesi (tetkiklerin sonuçları, müşteri geri beslemesi, proses performansı ve ürün uygunluğu, önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu) kalite yönetim sisteminde değişiklik ihtiyaçlarını içermelidir”*.

Bir başka standart maddesine göre de, “Ürün şartlarına uygunluğu etkileyen işleri yapan personel için gerekli yetkinlikler belirlenmeli ve uygulanabildiği durumlarda, gerekli yetkinliğe ulaşmak için eğitim sağlanmalı veya diğer faaliyetler başlatılmalıdır (ISO, 2008:6)”. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin, sistemi kurmak isteyen firmaları standart maddeleri kanalıyla profesyonelleşmeye zorladığı ifade edilebilir. ISO 9001 belgesine sahip bir firmada yapılan örnek olay çalışmasının sonucunda; TKY'nin maliyet, verimlik ve karlılık bakımından firmaya rekabet avantajı kazandırdığı ile ilgili tespitten yola çıkarak (Tavşancı, 2002), profesyonelleşmenin de bunda katkı sağlamış olabileceği ifade edilebilir.

Profesyonelleşme arayışının firmaları homojenliğe sürüklediği ile ilgili bulgular da mevcuttur. Nitekim profesyonel ve nitelikli insan sermayesinin başka firmalardan transferi, sosyal ve profesyonel ilişkiler, rakiplerden yetkinlik kopyalamaları gibi nedenlerle firmalar homojenleşebilirler. Bu durumda farklılaşmanın olmaması nedeniyle, firmaların rekabet gücü olumsuz etkilenebilir (Oliver, 1997:707-708). Fakat firmalar, artan profesyonelleşmenin etkisiyle birlikte, maliyet liderliği stratejisini başarılı bir şekilde uygulayarak, sektöründe ortalamanın üstünde getiriler sağlayabilirler. Çünkü, işgücü ve süreç yönünden birbirine benzeyen rakiplerin rekabet sonucu karlarını kaybetmesinden sonra bile, firma maliyet konumu nedeniyle, hala kar elde etmeye ve rekabet gücü kazanmaya devam edebilir (Porter, 2000:45). Bu iki farklı duruma rağmen, profesyonel yönetim bakımından kurumsallaşma düzeyi artan bir firmanın, hem işgücü ve süreç yönetimi, hem maliyet tutarları, hem de finansal güç bakımından rekabet gücünün de artabileceği düşünülerek aradaki ilişki üç hipotez ile özetlenmiştir.

H_{4a} : Profesyonelleşme artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.

H_{4b} : Profesyonelleşme artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.

H_{4c} : Profesyonelleşme artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.

1.3.2.4. Biçimsel Organizasyon Yapısı İle Rekabet Gücü İlişkisi

Biçimsel organizasyon yapısının firmanın rekabet gücünü olumlu etkilediği ile ilgili, sınırlı da olsa çalışmalar mevcuttur. Örneğin Sayli, Kurt ve Baytok (2006), Afyonkarahisar'daki mermer firmaları üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda da; firmalardaki şebeke organizasyon modelinin, rekabet gücü kazandırma açısından bir araç olarak kullanılabilceğini tespit etmişlerdir. Johson ve Scholas (1997:416) ise, düşük fiyat stratejisiyle rekabet gücü kazanmak isteyen firmaların yapması gereken çalışmalardan birisinin, iyi tanımlanmış ve işleyen bir organizasyon yapısı (organizasyon şeması, yetki ve sorumluluklar, raporlama sistemi) olduğunu belirtmişlerdir.

Burada önemli olan, organizasyon şemasındaki ilişkilerin net çizilmemesi ve görev tanımlarındaki yetki ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması ve bunların etkin bir şekilde işletilmesidir. Aksi durumda firma, bürokratik sabotajın⁵ içinde sürüklenebilir. Nitekim firma içinde sorumluluktan kaçmalar, sorumluluğu üzerinden atmalar, sorumluluğu dağıtmaya çalışmalar, yetkiyi tek merkezde toplamaya kalkışmalar ortaya çıkabilir (Budak, 2005:110). Fakat buradan, biçimsel organizasyonun rekabet gücünü olumsuz etkilediği sonucu çıkarılamaz. Çünkü burada, yapının eksik ve yanlış tasarımı söz konusudur.

Biçimsel organizasyon yapısının performans ile olumlu ilişkilerini ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Nitekim, örgütsel performans ile rekabet gücünü belirleyen unsurların benzerlik göstermesi nedeniyle bu ilişkileri de ortaya koymakta yarar vardır. Demir ve Okan (2009), örgüt yapılarının performans üzerinde direkt olarak etkili olduğunu belirlemişlerdir. Gerek örgüt yapısı ile performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Johanson'a (2000:249) göre, biçimsel organizasyonun, firma içindeki dokunaklı ilişkileri kapsayan etkileşim şablonlarını güçlü bir şekilde etkilemektedir.

⁵ Bürokratik sabotaj, çalışanların, biçimsel yapıyı kendi amaçları çerçevesinde kullanmaya çalışmalarıdır (Budak, 2005:23).

Biçimsel organizasyon yapısındaki yazılı bir organizasyon şemasında kimin kime bağlı olduğunun belli olması, yetki ve sorumlulukların net olması, yapılan faaliyetlerin yazılı ortamlara kullanılabilir şekilde kaydediliyor olması nedeniyle de performans artmaktadır. Biçimsel organizasyon yapısı, politikalarla eylemler arasında birlik sağlamakta, yeterli yeteneği ya da bilgisi olmayan çalışanlarca yapılabilecek hataları azaltmakta, uzmanların yeteneklerinden maksimum yararlanmayı ve eylemlerin kontrolünü sağlamaktadır. Düşük düzeyde biçimselleşme hızlı karar almayı ve dolayısıyla da durumlara karşı uyum sağlamayı da artırarak performansı olumlu etkilemektedir (Apaydın, 2007:168-169). Ayrıca, bu hızlı karar almanın, firmanın değişen müşteri ihtiyaçlarına rakiplerden önce cevap verebilme hızını ve beraberinde süreç yönetimi yönünden rekabet gücünü artırabileceğini de söylemek mümkündür.

H_{5a} : Biçimsel organizasyon yapısı artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.

Biçimsel organizasyon yapısının, maliyet tutarı ve finansal kaynak yönünden rekabet gücü ilişkisi de mevcuttur. Nitekim; organizasyonun, yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşması (karışıklık) ile organizasyonel etkinlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Fakat; uzman, departman ve bölüm sayılarının artışı, verimlilik ve karlılık artışıyla ilişkili değildir (Armandi ve Mills, 1982:51-52). Öyle ki, verimliliğin, iş ve süreç yönetimi yönünden rekabet gücü unsuru; karlılığın ise, finansal güç yönünden rekabet gücü unsuru olmasına rağmen, bu iki unsurun rekabet gücü ile ilgili tüm unsurları yansıtmaması nedeniyle, bu çalışmadaki bulgular ile direkt ilişki kurmak mümkün değildir.

Öte yandan, Porter (2000:51), maliyet liderliği ile rekabet gücü için yapılandırılmış organizasyon ve sorumlulukların gerektiğini ifade etmiştir. Ülgen ve Mirze (2004:352-353) ise, organizasyon yapısındaki biçimselleşme ve merkezileşme derecesinin, maliyet liderliği ile rekabet gücü elde etmeye çalışırken 'yüksek',

farklılaşma ile rekabet gücü elde etmeye çalışırken ‘düşük’ olmasının uygun olabileceğini ifade ederek biçimsel organizasyon yapısının rekabet yarışındaki önemini ortaya koymuşlardır. Apaydın'ın (2007:168-169) aktardığı bir başka çalışmada da, biçimsel organizasyon yapısının, koordinasyonu artırarak üretim maliyetlerini azalttığı ifade edilmiştir. Nitekim, etkin raporlama ve kontrol sistemleri ise, firmanın çıktı performansını (maliyet ve finansal açıdan) etkilemektedir. Bu bulgular ışığında biçimsel organizasyon yapısının maliyet ve finansal açıdan rekabet gücünü etkilemesine yönelik iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{5b} : Biçimsel organizasyon yapısı artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.

H_{5c} : Biçimsel organizasyon yapısı artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.

1.3.2.5. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik İle Rekabet Gücü İlişkisi

Şeffaflık ve hesap verebilirlik, son yıllarda sıkça duyulan bir konu olmaya başladı. Ayrıca, kurumsallaşmayı belirleyen bir unsur olarak, kurumsallaşma çalışmalarına da yeni girmeye başladı. Nitekim Ararat (2003:214), firmaların son yıllarda kamuya açıkladıkları bilgilerde artış olduğunu ifade etmiştir. Ona göre bu artış, bilgi kalitesinde de olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu şekilde, finansal olmayan (kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporu gibi) raporlamanın önemi ve miktarı da artmaktadır.

Çalışanlarına, yöneticilerine ve yatırımcılarına karşı şeffaf ve hesap verebilir olmanın hem yönetime, hem de firmaya olan güveni artırabileceği ifade etmek de mümkündür. Artan güven de, bu kişilerin firmaya olan duygusal bağlılıklarını artıracaktır. Çünkü güven, yöneticilerin çalışanları ile karşılıklı olarak birbirlerinden zarar görmeyecekleri veya birbirleri için risk yaratmayacaklarından emin olmaları şeklinde değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin

zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti niteliğiyle ele alınmaktadır. Örgütsel güvenin karşılıklı pozitif beklentilerin oluşmasına olanak sağlayan özelliği önemle vurgulanmalıdır (Asunakutlu, 2001:3). Nitekim, şeffaflaşmayla birlikte çalışanlarda ortaya çıkan bu güven; düşük maliyetler, daha fazla kalite, daha iyi fikirler ve yenilikler doğuracaktır. Bu ifadeden hareketle şeffaflaşmanın, hem işgücü ve süreçlerin yönetimi, hem de maliyet tutarları bakımından firmalara rekabet gücü kazandırabileceğini ifade edebiliriz.

Şeffaflaşma, iş ortakları için de son derece kritik bir role sahiptir. Çünkü firmalardaki şeffaflaşma, nicel performansı (ciro artışı, pazar payı, yatırımların geri dönüşü vs.) güçlü bir şekilde olumlu etkilemektedir (Alpay vd., 2008). Ayrıca, firmalar arasındaki işlem maliyetlerinin düşmesine ve ticaretin işbirliği içinde yapılmasına da olanak sağlar (Tekinay, 2003). Sonuçta düşen işlem maliyetlerinin, firmanın maliyet tutarı ve finansal kaynak bakımından rekabet gücünü olumlu etkilediği düşünülebilir.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik, kurumsallaşmanın önemli bir boyutudur. Hesap verebilir firmaların, bilginin tutulması ve yayılması konusunda diğerlerine göre daha etkili olduklarından, performansları da iyi olmaktadır. Bununla birlikte, ekonomik sistemlerdeki yolsuzlukları ortadan kaldırmaya da katkıda bulunmaktadır. Yolsuzluklar, kaynakların rasyonel biçimde kullanılmasını olumsuz etkilediğinden dolayı, işlevselliği ve çıktı performansını azaltmaktadır. Nitekim; şeffaflaşma, firmanın çıktı ve genel performansını pozitif yönde olumlu etkilemektedir (Apaydın, 2007:74-198).

Öte yandan bütün bunlar firma için, ek maliyet ve karmaşıklık olsa da, sonuçta bu durum orta vadede firmanın karlılığına ve performansına olumlu yansıtacaktır. Çünkü bu sayede firma, iş süreçlerini daha da etkinleştirmek için çaba sarf etmektedir (Ararat, 2003: 214). Özellikle halka açık firmaların kamuoyu nezdinde artan güvenirliliği ve meşruiyeti ile birlikte bu firmanın finansal gücünü ve iş süreçlerini rakipleri karşısında olumlu etkileyecektir.

Hesap verebilirlik ve şeffaflık, firmaların kredibilitelerini artırmakta ve kredibilitenin sonucu olarak da güven kazanılmaktadır. Kredibiliteleri ve güveni artıran unsurlar, firma ile ilgili bilginin adil, tam, önyargısız ve ilgili olmasıdır. İş hayatındaki önemli unsurlardan biri olan güven kişilerin iş yapma tercihini etkilemektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, firmaların topluma olan sorumluluğundan doğmakta, firmaların sadece ekonomik hedeflerinin olamayacağını ortaya koymakta ve güveni artırmaktadır. Firmanın ekonomik yönü rasyonel olmayı gerektirirken bu açıdan bakıldığında rasyonellik düşüncesi ve karların maksimizasyonu da yine sorgulanır olmaktadır (Apaydın, 2007:74-75).

Yukarıdaki bulgulardan hareketle, özellikle kurumsal çevrenin baskısıyla birlikte son yıllarda önemi artan şeffaflaşma ve hesap verebilirliğin, firmaların rekabet gücünü olumlu etkileyebileceği görülmüştür. Nitekim, bu ilişki üç hipotezle özetlenmiştir.

H_{6a} : Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.

H_{6b} : Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.

H_{6c} : Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.

1.3.2.6. Biçimsel Faaliyet Yapısı İle Rekabet Gücü İlişkisi

Biçimsel faaliyet yapısının, örgütsel başarı ile ilişkilerini ortaya koyan farklı çalışmalar bulunmaktadır. Reiman'dan (1975) aktaran Aldemir'e (1985:107-108) göre, uzmanlaşma ile örgütsel başarı arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Öte yandan

Beck ve Betz (1975) ise, bu iki değişken arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır. Örneğin, orta okullardaki uzmanlaşma artıkça, örgüt içi çatışmalarda da azalma olmaktadır. Ancak bu çalışmada, başarı ölçütü olarak ekonomik göstergeler kullanılmayıp, sadece davranışsal çıktılar (çatışma) kullanılmıştır.

Armandi ve Mills (1982:52) ise; yaptığı araştırmada, biçimselleşme ile yönetimsel (yönetimsel süreçlerdeki maliyet tasarrufları) ve organizasyonel etkinlik (toplam girdinin toplam çıktıya oranı) arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Onlara göre, biçimsel faaliyet yapısı arttıkça Max Weber'in ideal tip organizasyon yapısıyla ters düşecek şekilde, yönetimsel etkinliği düşürmektedir. Ayrıca yüksek derece yazılı dokümantasyon yapısı, destek süreçlerini ve operasyon maliyetlerini de artırmaktadır.

Tam kurumsallaşma için; tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların firma içerisinde standart hale gelmesi, kuralımsı bir nitelik kazanması ya da biçimselleşmesi gerekir (DiMaggio ve Powell, 1991:12). Nitekim Garin (1997:20-21), doğru kurgulanmış biçimsel faaliyet yapısının özellikle büyük firmalara verimlilik ve karlılık sağlayacağını ifade etmiştir. Ona göre, *“patron mantığı ile yönetilen firmalarda, kurallar genelde patronun kafasının içinde, beynindedir. Patron genelde, kendi parası ile oynadığı için, zamana göre alacağı riskler ve öngördüğü kazançlar çerçevesinde kurallar (giriş-çıkış saatleri, ödül-ceza sistemi, alım-satım koşulları vs.) değişir. Bu nedenle genelde kurallar esnektir. Sonuçta kurallar, patronun değer yargularına göre değişiklik gösterir. Bu durum, kendi parası ve kişisel riski ile işi yöneten patronun (hisse bakımından firmaya egemen kişi veya kişiler, işveren) her şeyi bilmesi ve herkesi tanınması esasına göre hareket eden küçük firmalarda, büyük dinamizm getirir. Özellikle bu uygulamalar, adil ve mantıksal bir şekilde değişik olarak yapıldıklarında, firma içinde ve dışında işle ilintili tüm kişiler daha motive olur. Buradaki püf nokta, patronun değer yargularının adil, dürüst ve haklı olmasıdır. Öyle ki, iyi çalışana çok maaş ve prim verme, ödemesini zamanında yapan bayi için kredi imkanı tanıma, hızlı ve verimli çalışan personele izin verme gibi hususların yerinde kullanılması, mutlaka verimi yükseltir, işleri geliştirir ve karları artırır. Bu da beraberinde firmanın rekabet gücünü olumlu*

yönde etkiler. Firmanın büyümesiyle birlikte kuralların patronun kafasında olmasının yeterli olmayacağını ifade etmiştir. Çünkü firmanın büyümesiyle birlikte, patronun işler ve kişilerle ilgili derin bilgi ve uzmanlığı azalır. Bunun dışında, firma kişisel olmaktan çıkar ve sermaye onun olsa bile firma artık millileşmiştir. Bu durumda, yapılan her atılım, kurallara bağlanmalı, bunlar prosedür, talimat, broşür ve kitapçıklarla yazılı hale getirilmelidir”.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardında, “dokümanite edilmiş prosedür” ifadesi görüldüğü yerlerde, bu prosedürün oluşturulmuş, dokümanite edilmiş, uygulanmış ve sürekliliğinin sağlanmış olduğu anlaşılır (ISO, 2008:3)”. Bu nedenle ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini ussal olarak firmasına kuran firmaların biçimsel faaliyet yapısına ve bu yönüyle kurumsallaşmaya sahip olduğu ifade edilebilir. Buradan hareketle, biçimselleşme ve rekabet gücü ilişkisini desteklemek adına; ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesini 1997 yılında almış bir firmanın, belgelendirme tarihinden önceki beş yıllık faaliyet rakamları ile belge alındıktan sonraki beş yıllık faaliyet rakamlarının örnek olay yöntemiyle karşılaştırıldığı çalışmanın sonuçları örnek olarak gösterilebilir. Nitekim bu çalışmaya göre, ISO 9001 sistemi ile firmada başlayan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, maliyetleri kontrol altına alma, verimliliği ve karlılığı artırma yönünden rekabet avantajı yaratmaktadır (Tavşancı, 2002).

Öte yandan uygulamada; biçimselleşmenin gerekliliği ile ilgili bir ikilemin olduğu gözlenmektedir. Nitekim bir taraftan gerekli görülürken, diğer taraftan bürokrasiyi artıracığı gerekçesiyle kaçınılmaktadır. Örneğin, İstanbul Sanayi Odası tarafından 2005 yılında düzenlenen “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma” panelinde Ararat (2005a:8), bu ikilemle ilgili şu değerlendirmeleri yapmıştır: “Panelistlerden birisi kurumsallaşırken neredeyse iflas ediyorduk dedi. İlkelerin, prosedürleri, kuralların nerede hangi noktada olacağını belirlemek can alıcı mesele. Çünkü esneklik de, şirketlerin çok önemli bir avantajıdır. Nerede esnek olmak gerekir, nerede kuralların, ilkelerin işlenmesini istiyoruz ve nerede bunlardan feragat etmek istiyoruz? Bu sorulara verilen yanıt şirketlerin hangi sektörde olduğuna, hangi rekabet stratejisi ile faaliyetlerini yönettiğine, büyüklüğüne ve daha bir çok faktöre,

rekabet ortamına ve koşullarına bağlı. Demek ki körü körüne bir kurumsallaşmadan bahsetmiyoruz. Şirketimizin temel yeteneklerini etkin bir şekilde kullanmamanızı sağlayan, şirketimizin rekabet stratejisinin temelini oluşturan konularda disiplin bizim için önemli olabilir. Ama esnekliği ve inisiyatifi elden bırakmak istemeyeceğimiz, kurala bağlamak istemeyeceğimiz konular ve süreçler de olacaktır . Bunların seçimi, belirlenmesi çok önemlidir”.

Biçimsel faaliyet yapısı ile performans arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koyan görgül çalışmalar da bulunmaktadır (Adler and Borys, 1996; Sciliano, 1997). Bu çalışmalardaki ortak bulgu, çalışanların katılımını sağlayan biçimsel prosedürlerin ve kuralların, örgütsel performansı (ürün veya hizmet kalitesi, müşteriyle iletişim, ürün maliyeti vd.) artıracığı yönündedir. Bununla birlikte Scilliano (1997:396-399); biçimsel stratejik planlamaya sahip kar amacı gütmeyen örgütlerin, biçimsel olmayan veya az biçimsel olanlara göre, daha yüksek finansal ve sosyal performansa sahip olacaklarını tespit etmişlerdir. Rust vd.’den (2002) aktaran Apaydın’a (2007:168-169) göre de; biçimselleşme, standartlaşmayı sağlayarak maliyetleri de azaltmaktadır. Biçimsel faaliyet yapısı ile rekabet unsurları arasında literatürde ortaya koyulan olumlu ilişkilerden hareketle, üç hipotez geliştirilmiştir.

H_{7a} : Biçimsel faaliyet yapısı artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.

H_{7b} Biçimsel faaliyet yapısı artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.

H_{7c} : Biçimsel faaliyet yapısı artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.

1.3.2.7. Kurumsal Çevreye Uyum İle Rekabet Gücü İlişkisi

Kurumsallaşma; hem firmadaki karar verici yöneticilerin bireysel çabaları, hem de kurumsal aktörlerin (devlet, kamu kurumları, meslek odaları, sektörel

normlar, toplumsal değerler vs.) göreli güç, çıkar ve zorlamaları ile oluşmaktadır (Oliver, 1997). Nitekim, kurumsallaşan firmalar da, içsel ve dışsal kurumsal çevrelerini proaktif olarak yöneterek rekabet avantajı elde edebilirler (Bresser ve Millonig, 2003:238). Sonuçta; rekabet avantajını, “bir firmanın, diğer firmalar karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlük” olarak tanımlayan Okumuş’a (2002:360) göre, rekabet avantajının sürdürülebilmesi ve rakipler tarafından kopyalanamaması, firmanın rekabet gücünü yükseltecektir.

Kurumsal çevredeki güç, çıkar ve zorlamalar sonucunda firmaların, her geçen gün daha çok belli biçimler olarak daha fazla birbirlerine benzediği ve homojenleştiği üzerine araştırma bulguları da mevcuttur (Deephouse, 1996; DiMaggio ve Powell, 1983). Fakat, kurumsal çevrede; hem örgütleri birbirine benzemeye zorlayan bir sürecin varlığından, hem de benzeşmenin esasını oluşturan kurumların sürekli olarak değişmesinden söz edilebilir (Türker, 2006:33). Nitekim; düzenli baskılar, stratejik ittifaklar, insan sermayesinin transferi, yetkinlik kopyalamaları, sosyal ve profesyonel ilişkiler nedeniyle homojenleşme eğiliminde olan firmalar, hem kaynak, hem de kurumsal sermayeyi kullanarak yönetsel açıdan sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler (Oliver, 1997:707-708).

H_{8a} : Kurumsal çevreye uyum artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.

Özen (2001:914) kurumsal çevreyi, merkez-çevre ülke bağlamında ele almış ve Toplam Kalite Yönetimi’nin önce normatif mi, yoksa ussal mı benimsendiğini test etmeye çalışmıştır. Yaptığı araştırmada benimseme zamanı ile benimseme biçimi arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulmuştur. Buna göre, ülkemizde Toplam Kalite Yönetimi’nin önce normatif, daha sonra ussal bir biçimde benimsendiği yönündeki tezini çok güçlü olmasa da desteklemiştir. Erel (2002a) de, ISO 9000 serisi kalite güvence sistemlerinin firmalarca alınma nedenlerine ilişkin yaptığı doktora tez çalışmasında, firmaların %46’sı için belge alma kararında kurumsal

etkenlerin (başka firmaların uygulamalarına öykünme, devletin zorlayıcılığı ve özendirme, mesleklerin ve profesyonel örgütlerin zorlamaları) ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir. Nitekim, Abrahamson ve Rosenkopf'un (1993); akreditasyonları, sertifikaları, yönetim teknikleri ile ilgili modaları, firma içinde organizasyonel ve yönetsel anlamda faydasını görmek yerine, sadece meşruluk elde etmek için öncelikle normatif olarak benimseyen firmalarla ilgili yaptıkları çalışmadan hareketle de, kurumsal çevreye uyumun finansal açıdan firmaya rekabet gücü kazandırabileceği ifade edilebilir

Literatürde kurumsallaşmış kurallara bağlılığın, etkinlik kriteri ile sık sık çatışma yaşadığı da görülmektedir. Japonya, Güney Kore ve Tayvan'daki toplumsal bağlamın örgütsel biçimlere etkisini inceleyen Orru, Hamilton ve Biggart'a göre (1991); kar, verimlilik ve rekabet gibi teknik olgular her ülkenin kurumsal bağlamında kurulmaktadır. Meyer ve Rowan'a (1991:340-341) göre ise, etkinliği artırmak için koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini zayıflatmak, bir örgütün kurumsal çevreye törensel uyumunu zayıflatır ve meşruiyeti gözden düşürür. Zucker'e (1991: 86) göre de, bu durum kurumsallaşmanın çözülmesine (deinstitutionalization) yol açabilir. Örneğin, çevreyi korumak amacıyla devletin uyguladıkları çevresel düzenlemelerin (kirlilik standartları, çevresel vergi ve harçlar vb. gibi) üretim maliyetlerini artırarak, firmaların rekabet güçlerini olumsuz etkilediği oraya koyulmuştur. Öyle ki; firmalar, uygulanan kirlilik standartlarına uyum sağlayabilmek için çevreyi korumaya yönelik yatırımlar yapmak zorunda kalmakta ve böylece maliyetler artmaktadır (Gül ve Ekinci, 2009). Kurumsal çevrenin, rekabet gücünün maliyet boyutu üzerindeki negatif etkisi ve finansman boyutu üzerindeki pozitif etkisi ile ilgili kuramsal dayanaklardan hareketle, iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{8b} Kurumsal çevreye uyum artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü azalır.

H_{8c} : Kurumsal çevreye uyum artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.

1.3.2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle Rekabet Gücü İlişkisi

Sosyal sorumluluk ile rekabet ilişkisi kavramsal olarak ifade eden Davran, (2005:74-79); kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ile toplumda kabul gören ve onun güvenini kazanan firmaların, ürünlerini daha kaliteli hale getirmeye çalıştığını, çalışanlarının duygusal bağımlılığını ve tüketicinin gözündeki olumlu imajını artırdığını ortaya koymuştur. Bunların da, firmalara rekabet avantajı kazandırdığını kavramsal olarak ifade etmiştir.

Özdemir (2007:163-165) de, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel özdeşleşme, bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı düzeyde ilişkiler tespit etmiştir. Çalışmanın sonucunda; çalışanların, firmadaki kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarındaki artışa paralel olarak, söz konusu örgütsel tutumlarında da artış olduğunu ifade etmiştir. Buradan hareketle; kurumsal sosyal sorumluluğun, örgütsel bağlılığı, işgücü verimliliğini ve iş tatminini artırarak, işgücü ve süreç yönetimi yönünden firmanın rekabet gücünü olumlu etkileyebileceği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_{9a} : Kurumsal sosyal sorumluluk artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.

Literatürde, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının, uzun vadede maliyet performansını olumlu etkilediğini belirten çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Tsoutsoura (2004:7), çalışmada, artan kurumsal sosyal sorumluluğun operasyon maliyetlerini kısalttığı sonucuna varmıştır. Stanwick ve Stanwick de (1998:198-201) çalışmalarında benzer bulgular elde etmişlerdir. Bu çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk performansının artmasıyla, toplum ve kurumsal çevrede elde edilen meşruluk sonucunda, firmanın kaynak (işgücü, hammadde ve malzeme) temini bakımından maliyet avantajı elde edilebileceği belirtilmiştir. Bu da firmayı, rakipleri

Kurumsal sosyal sorumluluğun maliyet yönünden rekabet gücü üzerindeki pozitif etkisi gözetilerek *H_{9b}* hipotezi ortaya koyulmuştur.

H_{9b} Kurumsal sosyal sorumluluk artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.

Stanwick ve Stanwick (1998:198) de, kurumsal sosyal sorumluluk performansı ile firma performansı arasındaki olumlu ilişkiyi görgül olarak ortaya koymuşlardır. Çalışmalarının sonucunda, kurumsal sosyal sorumluluk performansının artmasıyla, firmaların finansal performanslarının artacağını göstermişlerdir. Ayrıca, finansal performans göstergelerinden birisi olan firma karlılığının, kurumsal sosyal sorumluluk seviyesi programlarını uygulayacak yöneticileri cesaretlendirdiğini tespit etmişlerdir. Sen and Bhattacharya (2001:238) da, kurumsal sosyal sorumluluk teşvik edicilerinin müşterinin firma değerlendirmelerini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Onlara göre, müşterinin satın alma kararlarına yönelik sürdürülen aşırı sosyal sorumluluk çalışmaları olmadığı müddetçe, müşterinin satın kararları bundan negatif yönde etkilenmeyecektir. Bu ilişkiyi ortaya koyan hipotez, aşağıdaki şekilde ortaya koyulmuştur:

H_{9c} : Kurumsal sosyal sorumluluk artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.

1.3.2.9. Biçimsel Yapıya Uyum ve Rekabet Gücü İlişkisi

Firmadaki çalışan ve yöneticilerin geneli tarafından kabul gören bir biçimsel yapı, firma içinde objektiflik yaratmaktadır. Ayrıca, çalışanların yeteneklerine göre değerlendirilmesini sağlamaktadır. Nitekim bu durumda çalışanlar müşteri odaklı stratejilere ve biçimsel yapıya daha iyi uyum sağlar ve bu da beraberinde firmanın işlevsel olarak performansını (çalışanların örgütsel bağlılığı, güçlenmesi, verimliliği) olumlu etkiler (Hartline, James ve Daryl, 2000:41-46).

Biçimsel yapıya uyum, işleyiş açısından oldukça önemlidir. Uyum sağlamayıp her çalışan kendi kafasına göre hareket etmesi durumunda standartlaşma oluşmayıp ve eskisinden daha karmaşık bir durum ortaya çıkabilir. Bu nedenle, kurallara ve prosedürlere göre hareket edilip edilmediği, yöneticiler tarafından sürekli denetlenmelidir. İşler ve yapılaş şekilleri çerçeve içine sokulmalıdır. Çünkü büyük firmalar için, kurumsallaşamama anarşi; dar kalıplar içinde kurumsallaşma ise, karlılıkta azalma yaratır (Garih, 1997:20-21). Nitekim, kurumsallaşmayla birlikte firma içinde sağlanan örgütsel uyum, firmaların göreceli olarak maliyetlerini düşürmesine (Tavşancı, 2002) ve normal üstü karlar elde etmesine imkan tanımaktadır. Bu da, finansal bakımdan firmalara önemli bir rekabet gücü sağlar (Powell, 1992:127-130). Buradan hareketle üç hipotez geliştirilmiştir.

H_{10a} : Biçimsel yapıya uyum artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.

H_{10b} Biçimsel yapıya uyum artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.

H_{10c} : Biçimsel yapıya uyum artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.

1.3.2.10. Yetki Delegasyonu ve Rekabet Gücü İlişkisi

Dalton vd. (1978), merkezileşme (yetki yapısı) ile örgüt performansı arasındaki ilişkileri ele alan on beş çalışmanın bulgularını ortaya koymuşlardır. Buna göre, yetki yapısı ile performans arasında hiçbir ilişkinin olmadığını bulan yedi çalışmanı ve negatif yönlü ilişkinin olduğunu gösteren sekiz çalışmanın olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, 1979 ve 1983 yıllarındaki kendi araştırmalarından aktaran Aldemir (1985:104) de, yetki yapısı ile örgütsel başarı arasında önemli bir ilişki bulamamıştır. Ona göre, bu önemli ilişkilerin çıkmaması; satışların büyüme oranı, finansal güç ve uzun vadeli karlılık gibi örgütsel başarı ölçütleriyle ilgili ekonomik verilere kesin olarak ulaşılamamasından

kaynaklanmaktadır. Nitekim; örgütsel başarı, üst düzey yöneticilerin öznel değerlendirmelerine dayanılarak ölçülebilmektedir.

Öte yandan, yetki delegasyonu ile rekabet gücü arasında olumlu ilişkiyi ortaya koyan güncel çalışmalar da bulunmaktadır. Wallace (1995: 246); profesyonellere verilen otorite ve otonominin, onların organizasyonel bağlılıklarını artıracaklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca bu artışın, profesyonel olmayan organizasyonlarda, profesyonel olanlara göre daha güçlü olacağını da belirlemişlerdir. Sektörel olarak konuyu ele alan Porter (2000:260) da, parçalara ayrılmış sektörlerde çoğunlukla, yoğun bir koordinasyon ve yakın kontrol ihtiyacı olduğundan dolayı firma yönetiminin adem-i merkezîyetçi olması uygun olacağını ifade etmiştir. Porter'a göre, rekabet gücünü (maliyet tutarı, finansal kaynak vs.) kaybetmemek ve beraberinde artırabilmek için yerel yöneticilere yetki göçerimi yapılmalı ve onlara özerklik tanınmalıdır. Karpuzoğlu (2000:71) da, çalışanların yetki kullanma inisiyatiflerinin elinden alınması durumunda firmanın, yaşanan koşulların dışında oluşan yeni koşula veya değişen mevcut koşullara adaptasyonun uzayabileceğini ve rekabet ortamındaki başarısının düşeceğini ifade etmiştir. Fakat bu da, sıkı bir merkezi kontrol ile desteklenmelidir.

Yukarıda belirtildiği üzere, eski tarihli çalışmalarda, ağırlıklı olarak yetki yapısı ile performans arasında ilişkinin olmadığı veya ters yönlü bir ilişkinin olduğunun bulunmasına rağmen; güncel çalışmalardaki yetki yapısı ile performans ve rekabet gücü arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koyan çalışmalardan yola çıkarak üç hipotez belirlenmiştir.

H_{11a} : Yetki delegasyonu artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.

H_{11b} Yetki delegasyonu artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.

H_{11c} : Yetki delegasyonu artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Çalışmanın kuramsal bölümünde, araştırmanın iki değişkeni olan kurumsallaşma düzeyi ve rekabet gücü ayrı ayrı iki kısımda ele alınmıştır. Ayrıca üçüncü kısımda da, kurumsallaşma düzeyini oluşturan unsurlar ile rekabet gücü arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve geliştirilen araştırma hipotezleri ortaya koyulmuştur.

Bu bölümde ise; kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine yapılan araştırma, iki kısımda ortaya konulacaktır. Sistemik olarak kolaylık sağlayacağı düşüncesinden hareketle iki kısımda incelenen bu bölümün ilk kısmında, araştırmanın amacı, önemi, sınırları ve yöntemi ayrıntılı olarak aktarılacaktır. İkinci kısımda ise, yapılan istatistiksel analizlerin sonuçları ve elde edilen bulgular ortaya konulacaktır.

2.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yukarıda belirtildiği gibi, bu kısımda araştırmanın hangi kısıtlar, hipotezler, yöntem ve istatistiksel tekniklerle yapıldığı ile ilgili genel bilgiler aktarılacaktır.

2.1.1. Araştırmanın Kısıtları

Bu tez çalışması, aşağıdaki kısıtlar çerçevesinde yapılmıştır:

- a. Birinci kısıt, ölçeğin geçerliliği noktasındadır. Genel olarak kuramsal öngörüler ve diğer görgül bulgularla araştırma sonuçlarının tutarlılığına ve iki aşamalı (içerik ve yapı geçerliliği) güvenilirlik analizine dayandırılan geçerlilik kanıtları, araştırma ölçeğinin geçerliliği konusunda sınırlılıklar yaratmaktadır.

- b.** İkinci kısıt, seçilen ana kütle ve örneklem ile ilgilidir. Bu araştırma, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası “Ulusal Pazar” ındaki İMKB ULUSAL TÜM (XUTUM) Endeksine kayıtlı üretim ve hizmet firmaları ile sınırlandırılmıştır. Diğer pazarlarda (İkinci Ulusal Pazar, Gözaltı Pazarı, Yeni Ekonomi Pazarı)⁶ faaliyet gösteren firmalar, araştırmamızda kapsam dışı tutulmuştur. Aynı şekilde, İMKB Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıkları Endeksi altında Ulusal Pazarda faaliyet gösteren Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı firmaları da araştırmamıza dahil edilmemiştir. Ayrıca, araştırma örnekleminde yer alan firmalarda, ulusal veya uluslar arası olmalarına göre, aile firması veya profesyonel firma olmalarına göre bir sınırlandırma yapılmamış olup, İMKB ULUSAL TÜM (XUTUM) Endeksine kayıtlı tüm firmalar ana kütleye dahil edilmiştir.
- c.** Üçüncü kısıt, örneklemdaki firmaların tutumlarının, ana kütledeki firmaların (Türkiye’deki tüm halka açık firmaların) tutumlarını yansıtıp yansıtmadığı noktasındadır. Bu noktada, ana kütlede yer alan ve kendilerine soru formu gönderilen 249 halka açık firmanın %40’ından görece olarak yüksek cevabın gelmiş olmasıdır. Diğer kanıt olarak, soru formumuza, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’da yer alan farklı yirmi farklı sektörün %90’ından veri alınmış olması gösterilebilir. Ancak, sosyal bilimlerdeki görgül araştırmalarda genelde, rastlantısal bir örnekleme yapmak zordur. Bu nedenle örneklem, genelde, ulaşılabilen veya soru formunu cevaplayan firmalardan oluşmaktadır. Bu tez kapsamında araştırmada da bu güçlüklerle karşılaşmıştır. Ana kütle olarak seçilen 249 firmanın %2’si (beş firma) “*firma politikaları gereği çalışmaya destek veremeyeceklerini*” ifade etmiş; %55’i cevaplayacağına dair hiçbir şekilde geri bildirimde bulunmamıştır.

⁶ Bu pazarlar ile ilgili detaylı bilgi için bkz. İMKB (2009b).

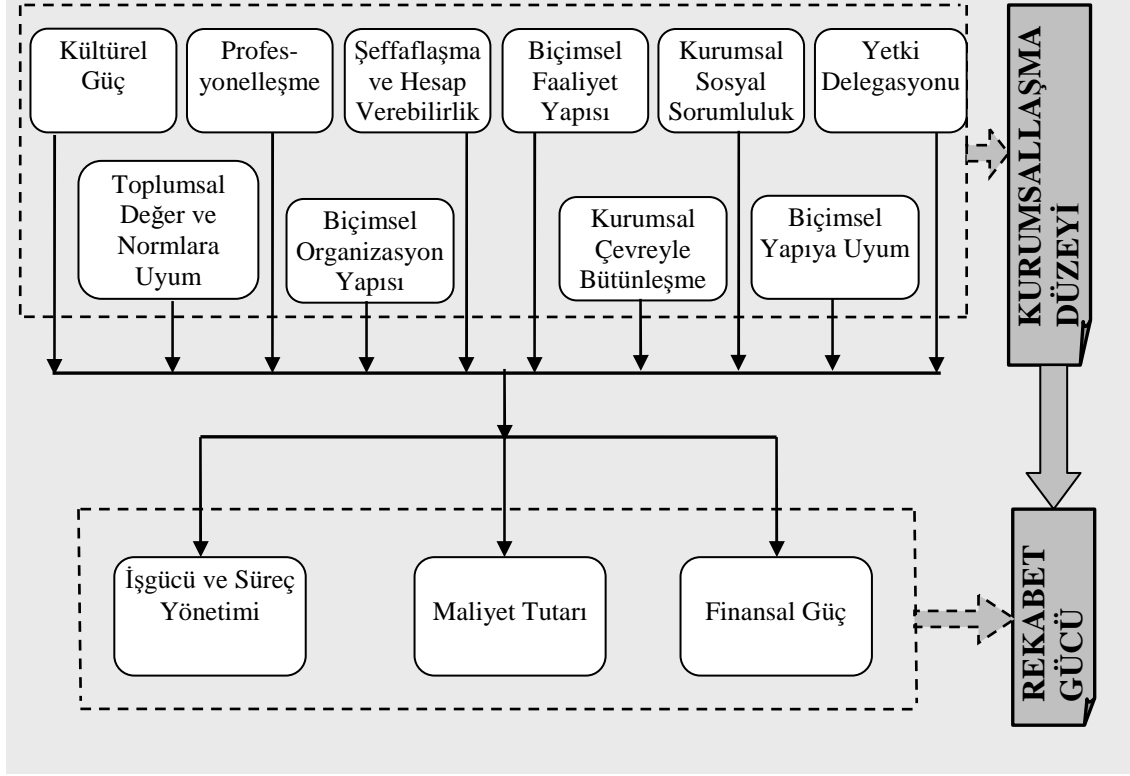
- d. Dördüncü kısıt, araştırmamızdaki rekabet gücünü ölçüm düzeyi ile alakalıdır. Nitekim rekabet gücü, firma düzeyinde analiz edilmiş olup, sektörel düzeyde ele alınmamıştır. Bu nedenle araştırma örnekleminde yer alan firmalarda sektör ayırımı yapılmamıştır. Ayrıca araştırmada, firmaların sadece iç piyasadaki rekabet güçleri belirlenmeye çalışmış, dış piyasadaki rekabet güçleri araştırmaya dahil edilmemiştir.

2.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Bu tez araştırması, görgül (ampirik) yaklaşım ya da sayısal yaklaşım olarak da bilinen niceliksel araştırma modeline göre yapılmıştır (İftar, 1999a:6).

Bu araştırmada, örgütsel ve yönetsel düzeyde kurumsallaşmanın bir başka değişkenle (performans, örgüt kültürü vs.) ilişkisi üzerine yapılmış bazı doktora tez çalışmalarında da kullanıldığı gibi (Apaydın, 2007; Baran, 2000); kurumsallaşmanın ve unsurlarının, diğer değişken olan rekabet gücüne etkisini ölçümlemek için bağlantısal araştırma modeli kullanılmıştır. Buradan hareketle belirlediğimiz araştırma modeli, şekil 3'teki gibi akış diyagramı ile gösterilmiştir. Nitekim kuramsal çerçeve bölümünde de açıklandığı şekilde; kurumsallaşma unsurları, firmaların kurumsallaşma düzeylerini belirlemede ve bunun da firmanın rekabet gücüne etki ettiği varsayılmaktadır.

Şekil (3): Araştırma Modeli



2.1.3. Araştırma Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırma ana kütlesi olarak, Türkiye'deki diğer firmalara göre nispeten daha kurumsallaşmış olabileceği varsayımıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası İMKB ULUSAL TÜM (XUTUM) Endeksine kayıtlı 249 firma (İMKB, 01 Nisan 2009) seçilmiştir. Çünkü Sermaye Piyasası Kurulu'nun İMKB'de işlem gören halka açık firmaların uymalarına yönelik belirlediği normlar, bu firmaların kurumsallaşmanın bazı unsurlarının (şeffaflık, sosyal sorumluluk, üst yönetimin profesyonelleşmesi) gelişiminde zorlayıcı olmaktadır.

Nitekim Sermaye Piyasası Kurulu, 2004/51 sayılı Haftalık Bülteninde yayınlanarak kamuya duyurulan 10.12.2004 tarih ve 48/1588 sayılı Kararı ile hisse

senetleri İMKB’de işlem gören şirketlerin 2005 yılında yayınlanan 2004 yılına ilişkin faaliyet raporlarından başlamak üzere faaliyet raporlarında ve varsa internet sitelerinde; şirketlerin Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) İlkeleri’ne uyumu konusundaki beyanları ile ilkeler karşısındaki durumlarının görülebilmesi için örneği verilen ve açıklanacak asgari unsurları belirleyen Kurumsal Yönetim Uyum Raporu’na yer vermeleri gerektiğine, karar vermiştir. Bu karar uyarınca, hisse senetleri İMKB’de işlem gören şirketler ilk kez 2005 yılı içinde yayınladıkları 2004 yılı faaliyet raporlarında, Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına yer vermişlerdir ve vermeye de devam etmektedirler. Nitekim bu tarihten itibaren, İMKB şirketleri kurumsal yönetim ilkeleri uyum beyanı ve 4 ana başlık (*pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu*) altında 27 maddede kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları karşısındaki durumlarını raporlamaktadırlar (SPK, 2005a:1). İMKB de işlem gören (gözaltı pazarı hariç) ve Sermaye Piyasası Kurulu’nun SeriVIII, No:51 “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Tebliğ” kapsamında kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin belirlenmiş derecelendirme notuna sahip firmaların İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) oluşturulmuştur (İMKB, 23 Şubat 2005). Şu anda 14 firma bu endekse kayıtlıdır (İMKB, 01 Nisan 2009).

Araştırma ana kütesinin de, Ulusal Pazara göre kurumsallaşma düzeyleri daha düşük olabileceği düşünüldüğü için diğer pazarlarda (İkinci Ulusal Pazar, Gözaltı Pazarı, Yeni Ekonomi Pazarı)⁷ faaliyet gösteren firmalar, araştırmamızda kapsam dışı tutulmuştur. Aynı şekilde, İMKB Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıkları Endeksi altında Ulusal Pazarda faaliyet gösteren Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı firmaları da, “sermaye piyasası araçları ulusal ve uluslar arası borsalarda ve borsa dışı organize piyasalarda işlem gören altın ve diğer kıymetli madenler portföyü işletmek üzere, anonim ortaklık şeklinde ve kayıtlı sermaye esasına göre kurulan sermaye piyasası kurumları (SPK, 2007b:4)” olmaları nedeniyle diğer ortaklıklardan farklılaştıkları için, araştırmamıza dahil edilmemiştir.

⁷ Bu pazarlar ile ilgili detaylı bilgi için bkz. İMKB (2009b).

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde, bazı firmaların ve onların yöneticilerinin çeşitli gerekçelerden (firma politikası, bilgilerini üçüncü kişilerle paylaşmak istememe yaklaşımı, soru formunu cevaplandırma zamanlarının olmaması vs.) dolayı soru formunu cevaplandırmak istemeyecekleri düşünüldüğü için *genel temsil yöntemi* kullanılmıştır. Ayrıca, araştırmamızın süre ve maliyet kısıtı olması nedeniyle bu yöntemin avantajından da faydalanmak istenmiştir. Bu yöntemle göre, ana kütlede (ana kütlede) çekilecek elemanlar, istemli olarak belirlenmekte ve bu elemanların ana kütlede temsil ettiği düşünülmektedir (Akdeniz, 1996:6-7). Yöntemin dezavantajı olan, öznellik (subjektiflik) unsurunu minimuma indirmek için, ana kütledeyi oluşturan tüm firma yöneticilerinden, soru formunu cevaplandırması için talepte bulunulmuştur.

Araştırma kapsamında hazırlanan soru formu (bkz. EK-1), cevaplandırmaları için ana kütlede yer alan bütün firmaların (249 firma) orta ve üst düzey yöneticilerinin elektronik posta adreslerine doğrudan gönderilmiştir. Ana kütle olarak seçilen 249 firmanın %2'si (5 firma) "*firma politikaları gereği çalışmaya destek veremeyeceklerini*" ifade etmiş; %55'i (138 firma) cevaplandırmayacağına dair hiçbir şekilde geri bildirimde bulunmamıştır. Öte yandan; bir soru formunda, rekabet gücü ile ilgili sorulara hiç cevap verilmemiş; bir başka soru formunda kurumsallaşma düzeyi ile ilgili ifadelerin yarısına cevap verilmemiştir. Diğer üç soru formu da ise, aynı firmadan iki farklı cevap gönderilmiştir. Bu durumda, toplam beş firma yöneticisinin cevaplandığı soru formu, analizi olumsuz etkileyebileceği düşünüldüğü için kapsam dışı bırakılmıştır. Geriye kalan ve soru formunu cevaplandıran %40'lık kısım (101 firma), araştırmamızın örneklem grubunu oluşturmuştur.

2.1.4. Veri Toplama Süreci

Bu başlık altında, araştırmamızın hipotezlerini analiz edebilmek için gerekli verilerin hangi araçla, nasıl bir ölçükle ve ne şekilde toplandığı ile ilgili bilgiler verilecektir.

2.1.4.1. Veri Toplama Aracının Belirlenmesi

Araştırmanın en önemli aşamalarından biri de veri (bilgi) toplama aracının seçilmesidir. Sosyal konularda yapılan araştırmaların veri kaynağı insan olduğu için onlardan doğrudan bilgi alma araçlarından biri de ankettir. Soru formu, birinci elden yani birincil kaynaktan veri toplama biçimidir. Birincil kaynak araştırmalarında, araştırmacının kendisi veri toplama durumunda olduğundan veri toplama yönteminin seçimi daha önemli bir duruma gelir. Maliyetler, hata olasılıkları ve araştırmanın amacına uygun en etkili yöntemin seçilmesi göz önüne alınmalıdır.

Anket çalışmasının temelini, bir ana kütle ya da örnekleme oluşturan birimlerden sistematik biçimde bilgi elde edebilmek oluşturur. Bu amaçla, yazılı ya da sözlü sorular sorarak bunların yanıtlarına ulaşmaya çalışılır. Burada, veriler soru formu ile toplanmaya çalışılır (Odabaşı, 1999:81-82).

Bu araştırmanın verileri soru formu ile toplanmıştır. Soru formu, aşağıda belirtilen dört avantajından dolayı tercih edilmiştir:

Birincisi, özellikle yönetim ve organizasyon alanında yapılan araştırmalarda (Apaydın, 2007; Erel, 2002; Ha-Brookshire, 2007; Karpuzoğlu, 2000; Farashahi, 2003; Özmen, Arbak ve Özer, 2007; Ulukan, 2005; Uyguc, 2000) yaygın ve sık kullanılmakta olmasıdır. İkincisi, soru formu ile soruların sorulabilmesidir. Nitekim; hazırlanan sorular, yazılı veya sözlü olarak sorulabilmektedir. Üçüncüsü, anket yönteminin esneklik ve çeşitliliğidir. Anket yöntemi ile pek çok ve çeşitte bilgiler toplamak olanaklıdır. Cevaplayıcıların tutum ve davranışlarından, demografik özelliklerine kadar değişik türde bilgiler elde edebilmek söz konusudur. Sorulacak sorulardaki esneklik ve çeşitlilik ile çok çeşitli bilgiler elde edilebilir. Sonuncusu ise, anket ile verilerin daha çabuk ve daha az maliyetle elde edilebilmesidir. Bilgi toplanacak konuların ve kişilerin geniş bir yelpazeye yayılabilmesi ve iletişim olanaklarının sunduğu hız ve düşük maliyetle erişim fırsatları, anket yönteminin bu özelliğini oluşturmaktadır.

Bu araştırmada anket yönteminde kullanılacak iletişim biçimine göre anket türü olarak da, elektronik posta ile anket türü belirlenmiştir. Bunun tercih edilme nedenleri şunlardır:

- Soru formunun yaptırılma maliyeti oldukça düşüktür.
- Çok çeşitli ve ayrıntılı konuları araştırma olanağı vermesinden dolayı esnek bir yapıya sahiptir.
- Anketr kullanılmadığından, cevaplayıcıların kişi etkisinde kalmamasından dolayı yansız değerlendirme yapma olanağı vardır.
- Sorulara yanıt vermek için cevaplayıcı, kendine en uygun zamanı ayırabilecek ve daha dikkatli cevaplar verebilecektir (Odabaşı, 1999:81-83). Nitekim, rneklem grubunun büyük ölçekli firmaların orta ve üst düzey yöneticileri olmasından ve bu kişilerin zamanlarının çok sınırlı olmasından dolayı, bu sayede kendilerine en uygun zamanda, daha dikkatli cevap verebilecekleri dşnlmştir

2.1.4.2. Araştırma leğinin Oluşturulması

Araştırmada, Rensis Likert tarafından geliştirilen tutum leği kullanılmıştır. Çünkü bir toplamalı sıralama tekniği olan Likert leği, tutum ölçekleri içinde en yaygın olanıdır. Bunun birinci nedeni, bu ölçeğin geliştirilmesinin diğer leklere (Guttman ve Thurstone leği gibi) göre kolay olmasıdır. İkinçisi, Likert leğinin çeşitli tutum objelerine ve durumlarına uyum sağlayabilmesi ve tutumun ölçülen boyutlarından, hem yönünü hem de derecesini hesaplayabilme kolaylığı sağlamasıdır. nc neden, Likert leklerinin genel olarak güvenilirliklerinin yüksek olmasıdır. Dördüncü neden ise, ifade analizi yapıldığında, tek boyutluluğa oldukça yaklaşılmasıdır.

Deneklerin n plana alındığı ölçekleme yaklaşımının tipik bir rneği olan Likert leğinde, tutumları ölçecek bireylerin tepkide bulunacakları çeşitli ifadeler

bulunur. Tutum ölçeğine cevap veren birey, benimsediği ifadeleri işaretlemek yerine, verilen ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadığını dereceler içinde belirlemektedir.

Likert tipi tutum ölçeklerinde derecelmeler, 3,5,7,9,11’li olabilir. Bu araştırmada, optimum olması (Tavşancıl, 2002:138-156) ve yönetim-organizasyon ana bilim dalındaki çalışmalarda (Atila ve Küskü, 2006; Apaydın, 2007; Doğan, 1998; Karpuzoğlu, 2000; Uyguç, 2000) daha çok tercih edilmesi nedeniyle, 5’li dereceleme kullanılmıştır. Buna göre, belirlenen tutum ifadelerine katılma dereceleri; kurumsallaşma düzeyi ile ilgili ölçekte “*hiç katılmıyorum, biraz katılıyorum, orta düzeyde katılıyorum, katılıyorum, tamamen katılıyorum*”; iç piyasa rekabet gücü ölçeğinde “*çok düşük, biraz düşük, orta düzeyde, yüksek, çok yüksek*” şeklinde oluşturulmuştur.

Buradan hareketle anket ölçeklerinin (kurumsallaşma düzeyi ve rekabet gücü ile ilgili) geliştirilmeye çalışılmıştır. Ölçeklerin geliştirilmesi sırasında Tavşancıl’ın (2002:141-151) ve Bozdoğan ile Öztürk’ün (2008:69-77) Likert ölçeği geliştirme ile ilgili ortaya koyduğu aşamalar dikkate alınmıştır. Bu aşamalar şu şekilde sıralanmıştır:

2.1.4.2.1. Tutum İfadeleri (Maddeleri) Oluşturma

Bu aşamada ilk olarak kurumsallaşma ölçeği ile ilgili literatür taraması yapılmış ve daha önceki çalışmalarda (Apaydın, 2007; Atila ve Küskü, 2006; Duygulu, 1998; Farashahi, 2003; Karpuzoğlu, 2000) kullanılan ölçme araçları incelenmiştir. Aynı şekilde rekabet gücü ölçeği ile ilgili de yapılan çalışmalar (Bağcı, 2007; Coşar, 2006; DİE, 2004; Doğan, 2000) incelenmiştir. İncelenen ölçeklerinden ölçeklerin nasıl hazırlanması gerektiği konusunda rehber olması amacıyla yararlanılmıştır. Ayrıca, ölçekte yer alabilecek tutum ifadelerinin neler olabileceği ile ilgili hem bilimsel, hem de uygulama anlamında kurumsallaşma ve rekabet gücü konusuna hakim olan iki üst düzey yöneticinin ve üç akademisyenin uzman görüşlerine de başvurulmuştur. Buna göre, kurumsallaşma düzeyini ortaya

koyabileceği düşünölen 75 tutum ifadesi, rekabet gücünü ortaya koyabileceği düşünölen 14 tutum ifadesi belirlenerek ifade havuzu oluşturulmuştur.

Ölçeğin tutum ifadeleri hazırlanırken; maddelerin sade ve anlaşılır olmasına, bir maddenin birden fazla yargı/düşünce/duyuş içermemesine dikkat edilmiştir. Ayrıca her ifadenin mümkün olduğunda yalın kelimelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

2.1.4.2.2. Uzman Görüşü Alma

Bir ölçme aracının geçerli olması bireylerin davranışlarını tahmin etmedeki başarısı ile doğru orantılıdır. Geçerlilik bir ölçü aracının, ölçtüğünü öne sürdüğü değişkeni ne derece doğru ölçtüğü ilgili bir kavramdır. Kapsam (içerik), ölçüt ve yapı geçerliliği olmak üzere üç çeşit geçerlilik var olup, araştırmada kullanılan ölçü aracının özelliğine göre bu geçerlilik çeşitlerinden biri ya da birkaçı uygun olmaktadır (Bozdoğan ve Öztürk, 2008:70; Tavşancıl, 2002:153-154). Bu aşamada, hazırlanan ölçeğin kapsam (içerik) geçerliliği açısından yeterliliği incelenmiştir. İçerik geçerliliği, ölçme aracında bulunan ifadelerin ölçme aracına uygun olup olmadığını, ölçölmek istenen alanı temsil edip etmediğini belirlemek için yapılır. Bu geçerlilik, zaman, uygulama imkanı, bütçe gibi kısıtlar nedeniyle uzman görüşüne başvurularak gerçekleştirilebilir. Bunun için önce bir grup uzman tarafından ölçme amaçları ve bu amaçların gerektirdiği içeriği temsil edip edemeyeceği tartışılır (Bozdoğan ve Öztürk, 2008:70).

Araştırma için harcanabilecek sürenin sınırlı olması, ana kütle olarak seçilen halka açık büyük firmaların üst düzey yöneticilerinin zamanlarının çok kısıtlı olması nedeniyle belirlenen bireyler bazında önceden oluşturulmuş ölçme aracını/formunu uygulama şansı olmayacağı için kapsam geçerliliği adına uzman görüşüne başvurulmuştur. Nitekim, bu durumlarda, hazırlanan ölçme aracı, hedef-kitlede yer alan bireylere uygulanmak yerine uzmanların görüşlerine başvurulur. Uzmanlar, her

bir ifadeye ilişkin görüşlerini, “*gerekli*”, “*yararlı ancak gerekli değil*” ve “*gerekli değil*” şeklindeki bir derecelendirme ile belirtirler (Yurdugül, 2005).

Buradan hareketle, hazırlanan yetmiş beş kurumsallaşma düzeyi ifadesi ve on dört rekabet gücü ifadesi ile ilgili iki farklı firmanın üst düzey yöneticisinin, iki akademisyenin (yönetim-organizasyon ve istatistik ana bilim dalı) ve bir öğretmenin (Türk Dili ve Edebiyatı) uzman görüşleri alınmıştır. Bu uzmanlar, ölçek ifadelerinin kurumsallaşma düzeyini ve rekabet gücünü ölçüp ölçmediğine, ifadelerin dilbilgisine ve anlaşılabilirliğine göre değerlendirme yapmışlardır.

Uzman görüşleri sonucunda, kurumsallaşma düzeyi ile ilgili toplam yetmiş beş ifadeden oluşan ifade havuzundan elli dört ifade, gerekli görülmüş⁸ ve kurumsallaşma düzeyi ifadesi olarak kullanılmak üzere seçilmiştir. Ayrıca rekabet gücü ile ilgili on dört ifadenin on üçü anket ölçeğinde kullanılmak üzere seçilmiştir. Bu sayede hazırlanan ölçme aracının kapsam (içerik) geçerliliğine sağlanmaya çalışılmıştır.

2.1.4.2.3. Soru formu Oluşturma

Bu işlemin ardından tarafımızca son kontrolü yapılarak soru formunun ön araştırma öncesi nihai hali verilmiştir. Soru formu (EK-1), üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde kurumsallaşma düzeyi ile ilgili 54 ifade, ikinci bölümde rekabet gücü ile ilgili 13 ifade ve son bölümde firma ve yöneticiler ile ilgili genel bilgiler elde edinmeye yönelik oluşturulan 7 soru yer almıştır. Bununla birlikte soru formunda toplam 74 ifade ve soru yer almıştır.

Soru formunda, birinci ve ikinci bölümde yer alan tutum ifadelerinin yazarlarına göre dağılımları ise şu şekilde oluşmuştur. Kurumsallaşma ile ilgili

⁸ Bu araştırmada toplam görüşü alınan 5 uzmanın hepsinin “gereklidir” dediği ifadeler seçilerek, ölçeklerin kapsam geçerliği sağlanmıştır. Kapsam geçerlik oranları ile ilgili detaylı bilgi için bkz. (Yurdugül, 2005).

belirlenen 54 ifadenin, yazarlarına göre yüzdelik dağılımları Tablo (2)'de aktarılmıştır.

TABLO (2): Kurumsallaşma Ölçeği İle İlgili Soru formunda Kullanılan Tutum İfadelerinin Yazarlara Göre Yüzdelik Dağılımı

Tutum İfadelerinin Yazarları	İfadelerin Anketteki Sıra Numaraları (EK-1)	İfade Sayısı	İfadelerin Toplam İçindeki Yüzde Oranları
Tarafımızca geliştirilen ifadeler	4,6,12,15,16,24,25,26,39,27,28,30,31,32,33,38,39,40,41,42,46,47,49,50,52,53,54	27	% 50
Apaydın'dan (2007) tezimize uyarlanan ifadeler	1,2,5,10,11,13,14,22,29,35,36,37,43,44,45,48,51	17	% 31
Apaydın'dan (2007) alınan ifadeler	3,19,20,21,23	5	% 9
Karpuzoğlu'dan (2000), tezimize uyarlanan ifadeler	8,9,34	3	% 6
Karpuzoğlu'dan (2000) alınan ifadeler	18	1	% 2
Atila ve Küskü'den (2006) tezimize uyarlanan ifadeler	7	1	% 2
TOPLAM		54	%100

Buna göre, kurumsallaşma ile ilgili 54 ifadenin %50'si, kuramsal çerçeve bölümünde de aktarıldığı gibi yapılan literatür incelemesi ve alınan uzman görüşleri sonucunda tarafımızca geliştirilmiştir. Aynı şekilde, %38,8'i benzer yapılmış çalışmalarda kullanılan ifadeler bu çalışmaya uyarlanmış ve geriye kalan %11,2'lik kısımdaki ifadeler daha önceki yapılmış çalışmalardan direkt olarak alınmıştır.

Firmaların iç piyasadaki rekabet gücü ile ilgili tutumlarını belirlemeye yönelik oluşturulan 13 ifadenin, yazarlarına göre yüzdelik dağılımları Tablo (3)'de aktarılmıştır.

TABLO (3): Rekabet Gücü Ölçeği İle İlgili Soru formunda Kullanılan Tutum İfadelerinin Yazarlara Göre Yüzdelerlik Dağılımı

Tutum İfadelerinin Yazarları	İfadelerin Anketteki Sıra Numaraları (Ek-1)	İfade Sayısı	İfadelerin Toplam İçindeki Yüzde Oranları
Tarafımızca geliştirilen ifadeler	3,13	2	% 15
Doğan'dan (1998) tezimize uyarlanan ifadeler	4,9,10	3	% 23
Doğan'dan (1998) alınan ifadeler	1,6,8,11,12	5	% 39
DİE'den (2004), tezimize uyarlanan ifadeler	7	1	% 8
DİE'den (2004) alınan ifadeler	2,5	2	% 15
TOPLAM		13	%100

Buna göre firmaların iç piyasadaki rekabet güçleri ile ilgili tutumlarını ortaya koyabilmek için belirlenen ifadelerin %62'si direk ve uyarlanarak Doğan'ın (1998) doktora çalışmasından alınmıştır. Ayrıca ifadelerin %23'ü DİE⁹'nin (2004) araştırma çalışmasından aktarılmış, kalan %15'lik kısım tarafımızca geliştirilmiştir.

Soru formundaki bu iki bölümde, cevaplandırıcılar tarafından daha anlaşılabilir olmasını sağlamak adına, Başar'ın (2004) çalışmasından hareketle, katılma derecelerinin altına katılma oranları da belirtilmiştir. Buna göre, kurumsallaşma ile ilgili ölçekte hiç katılmıyorum, %0 katılma düzeyini; biraz katılıyorum, %25 katılma düzeyini; orta düzeyde katılıyorum, %50 katılma düzeyini; katılıyorum, %75 katılma düzeyini; tamamen katılıyorum %100 katılma düzeyini göstermiştir. Rekabet gücü ölçeğinde “*çok düşük, biraz düşük, orta düzeyde, yüksek, çok yüksek*” şeklinde oluşturulmuştur.

⁹ DİE kısaltmasıyla “Devlet İstatistik Enstitüsü”nin adı 17 Kasım 2005 tarihinde TÜİK kısaltmasıyla “Türkiye İstatistik Kurumu” olarak değiştirilmiştir)

Soru formunun C bölümünde ise, firmalar ve soru formunu cevaplandıran yöneticilerin demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Nitekim burada, firmanın kaç yıldır faaliyette olduğunu, varsa ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgelerini ilk olarak ne zaman aldıkları sorulmuştur. Ayrıca yöneticilerin unvanları, yaşları, eğitim düzeyleri, firmada yöneticilikleri haricinde hisse sahibi olup olmadıkları ile ilgili bilgiler alınmaya çalışılmıştır. Yine bu bölümde, firma isminin tez kitapçığında yer almasını isteyip istemedikleri ile ilgili bir soru yöneltilmiştir.

2.1.4.2.4. Ön Araştırma ve Güvenilirlik Hesaplamaları

Tezin araştırma kısmında kullanılacak olan ölçeklerin cevaplandırıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi amacıyla ön araştırma yapılmıştır. Anketler, araştırma ana külesinden rastgele seçilen 50 halka açık firmanın yöneticisine gönderilmiş ve 24 farklı firmanın orta ve üst düzey yöneticisinden cevap alınmıştır. Böylelikle, Nisan 2009 ayı içerisinde yapılan ön araştırmanın verileri toplanmıştır.

Toplanan verilerin istatistiksel analizlerini yapabilmek için, sayısal olarak puanlandırılarak SPSS 11.0 programına girilmiştir. Nitekim bu sırada, ardışık olarak dizilen tutum dereceleri “sıralı sayısal” (1,2,3,4,5) değerlerle (Özdamar, 1999:101) puanlandırılmıştır. Buna göre kurumsallaşma ile ilgili ölçeğin maddelerinin tutum dereceleri “hiç katılmıyorum (1 puan), biraz katılıyorum (2 puan), orta düzeyde katılıyorum (3 puan), katılıyorum (4 puan), tamamen katılıyorum (5 puan)”; rekabet gücünü ile ilgili ölçeğin maddelerinin tutum dereceleri “çok düşük (1 puan), biraz düşük (2 puan), orta düzeyde (3 puan), yüksek (4 puan), çok yüksek (5 puan)” şeklinde değerlendirmeye alınmıştır. Ardından, elde edilen verilerle, araştırma ölçeklerinin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik, bir ölçme aracında bütün soruların (tutum ifadeleri) birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır.

Ölçü aracının uygulanması ve puanlanması, değerlendiricinin yorumunu gerektirdiği için, güvenilirliğin hesaplanması gerekir (İftar, 1999b:16-17). Bu bağlamda, ölçme aracının güvenilirliğini analiz etmek amacıyla, güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bunun için kullanılan yöntemlerden en yaygın olanı ve bizim de bu araştırmada kullandığımız cronbach alfa katsayısı yöntemidir. Ölçekte yer alan “k” sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ve bir ağırlıklı standart değişim ortalaması olan cronbach alfa katsayısı, istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesapladığından, genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır.

Analiz sonucunda ortaya çıkan alfa katsayısına (α) göre güvenilirlik hakkında bir karar verilir. Bu çalışmada baz alınan değerlendirme kriterleri şu şekilde sıralanmıştır (Özdamar, 1999:512-522):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Buna göre, kurumsallaşma ölçeğinin alfa katsayısı 0,9438 olarak sonuçlandığı için “yüksek derecede güvenilir” olarak yorumlanmıştır. EK-2’de verilen güvenilirlik tablosunda da görüleceği üzere, çıkarıldığı zaman genel güvenilirlikte büyük artış yaratmadığı için kurumsallaşma ile ilgili herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Öte yandan, rekabet gücü ölçeğinin alfa katsayısı 0,7283 olarak sonuçlandığı için “oldukça güvenilir” olarak yorumlanmıştır. EK-3’te verilen güvenilirlik tablosunda da görüleceği üzere, çıkarıldığı zaman genel güvenilirlikte önemli bir artış yaratmadığı için kurumsallaşma ile ilgili herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Buna göre, ön araştırmadan önce oluşturulan soru formunda hiçbir değişiklik yapılmadan araştırmaya devam edilmiştir.

2.1.4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Hazırlanan soru formu (EK-1), firmaların üst ve orta düzey yöneticilerinin şahsi elektronik posta adreslerine gönderilmiştir. Süre ve kaynak sınırı nedeniyle sadece elektronik posta kanalı kullanılmıştır.

Soru formunu göndermeden önce, ana kütledeki bütün firmaların web sayfalarından ve bu firmaların kamuyu aydınlatma platformundaki (www.kap.gov.tr) sayfalarından ortaklık yapıları, organizasyon şemaları (mevcut olanların), yöneticileri, kurumsal yönetim uyum ilkeleri ile ilgili yayınladıkları raporlar tek tek incelenmiştir. Buna göre kurumsal yönetim, kurumsallaşma faaliyetleri ile ilgili olabileceği düşünülen üst veya orta düzey yöneticiler (yönetim kurulu başkanı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölüm müdürü) tespit edilmiştir. Ardından bu yöneticilerin şahsi elektronik posta adresleri araştırılarak temin edilmiştir. Bu adreslere bir ön yazı, bilimsellik taahhüt yazısı ve özgeçmiş ile birlikte isme gönderilmiştir.

Firma yöneticilerinden direkt gelen cevaplar, mümkün olduğunca aynı gün içerisinde gözden geçirilmiş ve eksik bırakılan sorular veya aynı soruda birden fazla işaretleme varsa, gözden geçirip iletmeleri için kendilerine tekrar gönderilmiştir. Ayrıca gelen her anket cevabının ardından, ilgili yöneticiye yaptığı katkılardan dolayı teşekkür cevabı gönderilmiştir. Sonuç olarak, araştırma verilerinin tamamı elektronik posta aracılığıyla 2,5 ay (01 Nisan- 15 Haziran 2009) süren bir çalışma neticesinde toplanmıştır.

2.1.4.3.1. Güvenilirlik Analizi

Yapılan nihai araştırma sonucunda, örneklem grubumuzu oluşturan 101 firmadan elde edilen verilerin güvenilirlik analizi cronbach alfa katsayısına bakılarak yapılmıştır. Buna göre, kurumsallaşma ölçeğinin alfa katsayısı 0,965 olarak sonuçlandırılmıştır. İçin, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ değerlendirme kriteri gereği “yüksek derecede

güvenilir” olarak yorumlanmıştır. EK-4’de verilen güvenilirlik tablosunda da görüleceği üzere, çıkarıldığı zaman genel güvenilirlikte büyük artış yaratmadığı için kurumsallaşma ile ilgili herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Rekabet gücü ölçeğinin alfa katsayısı 0,8702 olarak sonuçlandırıldığı için, bu da “*yüksek derecede güvenilir*” olarak yorumlanmıştır. EK-5’te verilen güvenilirlik tablosunda da görüleceği üzere, çıkarıldığı zaman genel güvenilirlikte önemli bir artış yaratmadığı için kurumsallaşma ile ilgili herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Öte yandan, yapılan ön araştırma ile nihai araştırmanın güvenilirlik sonuçları karşılaştırıldığında, her iki ölçekte de artışın olduğunu görülmüştür. Nitekim Kurumsallaşma ölçeğinde cronbach alfa katsayısı 0,9428’den 0,9651’e, rekabet gücü ölçeğinde 0,7283’den 0,8702’ye yükselmiştir. Sonuçta, nihai araştırmada veri sayısının artmasına rağmen güvenilirlik oranlarında artışın olması, ölçeklerin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğunu göstermiştir.

2.1.4.3.2. Geçerlilik Analizi

Bilimsellik için güvenilirlik yeterli değildir. Araştırma, süreci ve sonuçlarıyla da geçerli olmalıdır. Geçerlilik, herhangi bir araştırma enstrümanının geçerliliği, onun ölçmek istediği şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğinin bir göstergesidir. Geçerlilik Kapsam (içerik) geçerliliği, ölçüt geçerliliği ve yapı geçerliliği şeklinde 3 çeşit geçerlilik türü bulunmaktadır. Araştırmalarda, kullanılan ölçü aracının özelliğine göre geçerlik türlerinden biri ya da birkaçı uygun olabilmektedir (Bozdoğan ve Öztürk, 2008:70; Tavşancıl, 2002:153-154).

Bunların ilki kapsam geçerliliğidir. Ölçme aracında bulunan ifadelerin ölçme aracına uygun olup olmadığını, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediğini belirlemek için yapılan kapsam geçerliliği ile detaylı bilgi 2.1.5.3.2.2 maddesinde aktırıldığı için bu bölümde değinilmemiştir.

İkincisi, ölçüt geçerliliğidir. Bu geçerlilik yönteminde, kavramsal olarak ilgili olduğu düşünülen önceden geliştirilmiş, geçerliliği saptanmış bir ölçek aynı örneklem üzerine uygulanmakta ve iki ölçeğin Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısına bakılmaktadır. Bu katsayı ne kadar yüksekse iki ölçek o kadar benzer ölçme yapıyordur. Nitekim yeni araştırma ölçeğinin geçerli olduğu sonucuna varılmaktadır (Tavşancıl, 2002:153; Erel, 2002a). Araştırmada, karşılaştırma yapılabilecek ilgili başka bir kavrama ait ölçeğe veya aynı konuda yapılmış araştırmalarda benzer noktalar üzerinde duran bir ölçeğe literatür incelemesinde rastlanamamıştır.

Üçüncüsü yapı geçerliliğidir. Yapı geçerliliği, sonuçları ve sonuçların ne ile bağlantılı olduğunu açıklar. Bir başka deyişle, ölçme aracının soyut bir olguyu ne derece doğru ölçebildiğini gösterir. Araştırmada kullanılan ilgi ölçeğinin yapı geçerliliğini araştırmak amacı ile faktör analizi yapılmıştır (Bozdoğan ve Öztürk, 2008:74; Tavşancıl, 2002:45-46).

Faktör analizi, geliştirilen geliştirilmekte olan bir ölçme aracında yer alan her bir maddeye, cevaplayıcıların verdiği tepkiler arasında bir düzen olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılır (Tavşancıl, 2002:46). Birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak ve bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak amacıyla başvurulan yöntemdir (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008:84). Başka bir deyişle, ortak boyutlar saptanarak, boyut indirgeme ve bağımlılık yapısının yok edilmesi yöntemidir (Tavşancıl 2002: 46). Bu sayede, çok sayıdaki değişken (birbirleri arasındaki ilişkinin az olduğu) makul sayıya düşürülerek, bu yeni yapıdaki değişkenlerin regresyon ve korelasyon gibi bir sonraki analizlerde kullanması sağlanır (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008:85).

Bu tez araştırmasında, uyarlanan tutum ölçeğine verilen tepkilerin düzenini irdelemek ve ilişkili değişkenleri az sayıda değişkene dönüştürmek amacıyla hem kurumsallaşma değişkeni, hem de rekabet gücü değişkeni için faktör analizinin yapılmasına karar verilmiştir. Çünkü, ölçeklerde kullanılan tutum maddelerinin belli bir kısmı, uzman görüşü yöntemiyle tarafımızca geliştirilmiştir. Ayrıca kurumsallaşma ve rekabet gücü ile ilgili ülkemizde yapılan bazı araştırmalar (Apaydın, 2007; Doğan, 2000; Duygulu, 1998; Karpuzoğlu, 2000) da bu analiz yönteminin kullanılması da, bu araştırmada faktör analizinin seçilmesinde etken olmuştur.

Faktör analizi iki farklı amaçla yapılmakta ve buna göre iki farklı türde faktör analizi karşımıza çıkmaktadır. Birincisi, kuram doğrultusunda geliştirilen hipotezi test etmeye yönelik incelemelerde kullanılan *doğrulayıcı faktör analizidir* (confirmatory factor analysis). İkincisi ise; faktör sayısı ile ilgili ön bilginin olmadığı durumlarda, faktörlerin doğası hakkında bir bilgi edinmeye çalışan *keşfedici faktör analizidir* (exploratory factor analysis) (Tavşancıl 2002: 46). Bu araştırma çalışmasında, keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Araştırmamızda yapılan keşfedici faktör analizi, dört aşamalı olarak yapılmıştır. Buna göre yapılan faktör analizinin aşamaları ve elde edilen bulguları şu şekilde sıralanmıştır:

1) Uygunluk Belirleme

İlk aşamada, verilerin faktör analizi için uygunluğunun araştırılması yapılmıştır. Bunun için, “Bartlett Küresellik Testi” ve “Kaiser-Meyer-Olkin Testi” şeklinde iki test uygulanmıştır.

a) **Bartlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity):**

Faktör analizinde kullanılan küresellik testi, ülkemizdeki yönetim ve organizasyon ana bilim dalında yapılan bir çok tez çalışmasında (Apaydın, 2007; Doğan, 2000; Duygulu, 1998; Karpuzoğlu, 2000) pek uygulanmayan, ama

uygulanması gerekli bir testtir. Örneğin varyansların homojenliği bir varyans analizi¹⁰ için ne kadar önemli ise, küresellik testi de faktör analizi için o denli önemlidir. Öyle ki, bu noktada varyans analizi ile benzer amaca sahiptir (Yurdugül, 2006).

Bartlett testi, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını araştıran bir testtir (Yurdugül, 2006). Korelasyon matrisinin, bütün köşegen (diyagonal) terimleri 1, köşegen dışındaki terimleri 0 olan birim matris olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılır. Söz konusu test, verilerin çoklu normal dağılımdan gelmiş olmasını gerektirir (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008:85) ve değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin (değişkenler arası ilişki yoktur varsayımına dayanan) birim matrisine karşı test edilme ilkesine dayanır. Significant (anlamlılık) değeri 0,05'ten küçük ise faktör analizine devam edilir. Aksi durumda, faktör modelinin kullanılması yeniden gözden geçirilmelidir (Field, 2005; Yurdugül, 2006).

Buna göre, kurumsallaşma ölçeğinde Barlett Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri 4282,964 anlamlılık (sig.) değeri 0,000 olarak; rekabet gücü ölçeği için Barlett Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri 582,879, anlamlılık (sig.) değeri 0,000 olarak tespit edildiği için, faktör analizine tabi tutulan ifadeler arasındaki korelasyonun olduğu yorumu yapılabilir.

b) Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) Testi:

Bu test, faktör analizi için örneklem yeterliliğini ölçer ve örneklem büyüklüğüyle ilgilenir. Bunun için, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırır. Bu testin değeri küçük çıkarsa, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenlerce açıklanmayacağını gösterir (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008:85-86). Kaiser (1974), test değerinin 0,50'den büyük çıkması durumunda faktör analizi yapılabileceğini,

¹⁰ Varyans analizi, üç ya da daha fazla sayıdaki ana kütlelerin ortalamalarının eşit olup, olmadığını aynı anda test etmekte kullanılan bir yöntemdir (Akdeniz, 1996:232-233).

aksi durumda veri kümesinin faktörleştirilemeyeceğini ifade etmiştir. Ayrıca KMO değeri, 0,50 ile 0,69 arasında ise vasat, 0,70 ile 0,79 arasında ise iyi, 0,80-0,89 arasında ise çok iyi, 0,90-1 arasında ise mükemmel olarak yorumlanır (Field, 2005).

Kurumsallaşma ölçeğinin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerinin 0,863 ve rekabet gücü ölçeğinin 0,838 olması nedeniyle, her iki ölçeğin örneklem büyüklüğü bakımında faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

2) Faktör Sayısı Belirleme:

Bu aşamada amaç değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede temsil edecek az sayıda faktör elde etmektir. Kaç faktör elde edileceği ile ilgili çeşitli yöntemler söz konusudur (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008:86; Tavşancıl,2002:48).

Bunların ilki, serpilme diyagramı (scree plot) yöntemidir. Bu yöntemde; öz değerlerin grafiği incelenir ve düşey çizginin yataylaştığı yere kadar olan faktörler çözüme dahil edilir. Başka bir deyişle; varyansı, açıklama oranlarındaki hızlı düşüş belirlenerek faktör sayısına karar verilmektedir (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008:86).

İkincisi, öz değer (Eigenvalues) yöntemidir. Burada, faktörlerin hesaplanmasında öz değerlerden yararlanılır. Öz değerler, faktör yüklerinin karelerinin toplamıdır. Her bir faktörün öz değeri, soru sayısına bölündüğünde toplam varyansın ne kadarını açıkladığı saptanır. Kaiser normalleştirilmesine göre, faktör sayısı öz değeri 1.00'den büyük öz değerlerin sayısıdır.

Bu araştırma çalışmasındaki faktör sayısı, öz değer yöntemine göre belirlenmiştir. Öncelikle, kurumsallaşma ile ilgili soru formundaki (EK-1) 32,33,34,42 numaralı ifadeler, faktör güvenilirliğini ve faktör içi uyumu bozduğu düşünülerek ölçekten çıkarılmıştır. Ardından yeniden faktör analizine tabi tutularak, on faktör belirlenmiştir. Rekabet gücü ölçeğinde ise, üç faktör bulunmuştur.

Burada, analiz sonunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısı da o kadar güçlü olur. Bu düzeyin sosyal alanlarda %40 ile %60 arasında olmasını yeterli kabul edilmektedir. (Tavşancıl, 2002:48). Kurumsallaşma ölçeğinde yapılan döndürme işlemi sonucunda toplam varyansın %72,22'si (Tablo 4), rekabet gücü ölçeğinde %63,32'si (Tablo 5) açıklanmaktadır.

3) Faktör Döndürme (Rotasyonu):

Faktör döndürmede amaç; isimlendirilebilir ve yorumlanabilir faktörler elde etmektir. Modelin kaç faktörden oluştuğu belirlendikten sonra, her faktörde yer alacak değişken sayısı ve değişkenlerin bu faktörlere dağılımı belirlenir. SPSS paket programı, faktör yüklerini gösteren matrisi verir. Bu matrise, faktör modeli matrisi (factor pattern matrix) adı verilir. Sözü ettiğimiz matrisede faktör yükleri olarak tanımladığımız katsayılar, faktörlerle ilgili olarak standardize edilmiş bir değişkeni ifade etmede kullanılan değerlerdir. Faktör yükleri, değişkenlerin her faktördeki ağırlığını göstermektedir. Birer korelasyon katsayısı olan bu değerler, değişkenlerle, seçilen faktörler arasındaki ilişki derecesini gösterir. Bir değişkenin hangi faktörle en güçlü korelasyon ilişkisi varsa, o faktörün elemanı (üyesi) demektir. Döndürme işlemlerinde iki yöntem kullanılmaktadır (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008:87-88).

Bunlardan birincisi 90 derecelik açı ile dik (orthogonal) döndürme olup, elde edilen faktörlerin birbirleri ile korelasyona (ilişkiye) girmemesini sağlar. İkinci yöntem ise, eğik (oblique) döndürmedir. Bu durumda, faktörler tamamen birbirinden bağımsız değildir. Bu çalışmada yorumlanmasının kolaylığı ve kullanım sıklığından dolayı, dik döndürme tercih edilmiştir. Dik döndürme yöntemleri içinde varimax, quartimax, equamax en yaygın kullanılanlardır. Bu çalışmada varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Varimax yöntemi ile basit yapıya ve anlamlı faktörlere ulaşmada, faktör yükleri matrisinin sütunlarına öncelik verilir. Bu yöntemle daha az değişkenle faktör varyanslarının maksimum olması sağlanacak şekilde döndürme yapılır.

Faktör döndürmede, 0,35 faktör yükü alt kesme noktası olarak alınmıştır. Nitekim 0,30-0,40 arasında değişen faktör yükleri alt kesme noktası olarak alınabilmektedir (Tavşancıl, 2002:48-50). Döndürülmüş faktör matrisinde (rotated componet matrix), faktör gruplarını oluşturacak maddelerin belirlenmesinde 0,35'ün üzerindeki en yüksek faktör yükü dikkate alınmıştır. Buna göre hem kurumsallaşma ölçeği ile ilgili, hem de rekabet gücü ölçeği için döndürülmüş faktör matrisi aşağıda iki farklı tablo halinde aktarılmıştır:

TABLO (4): Kurumsallaşma İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Oranları

Tutum İfadeleri	Faktörler									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktör 1: Kültürel Güç										
21.Hedeflere uyum	,755									
24.Değer uyumu	,742									
23.Ortak hedefler	,715									
22.Güçlü duygusal bağlılık	,712									
25.Kültür aktarımı	,703									
20.Yönetimin beklentileri	,693									
19.Zor konularda anlaşma	,655									
26.Yönetime olan güven	,600									
27.Değişim beklentisi	,540									
Faktör 2: Toplumsal Değer ve Normlara Uyum										
36.Toplumsal değerler		,747								
44.Finansal bilgilere erişim		,729								
43.Standart kayıt sistemi		,693								
45.Faaliyetlerin sorumluluğu		,686								
38.İnsan hakları		,655								
37.Toplumsal normlar		,622								
35.Etik kurallara uyum		,581								
Faktör 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk										
40.Sosyal sorumluluk çalışmaları			,701							
39.Toplumda saygı uyandırma			,620							
41.Toplum refahı			,548							
50.Faaliyet hedef uyumu			,486							
Faktör 4: Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik										
48.Hesap verebilirlik				,849						
51.Faaliyet sonuçları				,733						

TABLO (4): Kurumsallaşma İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Oranları (Devamı)

47.Paydaşlara karşı şeffaflık													,613						
49.Taahhütlere uyma													,591						
46.Çalışanlara karşı şeffaflık													,468						
17.İşe alımda standart kriterler													,388						
Faktör 5: Biçimsel Faaliyet Yapısı																			
2.Yazılı prosedürler																			,761
3.Yazılı talimatlar																			,729
1.Yazılı dokümanlar																			,647
18.Yönetim-icra ayrımı																			,517
Faktör 6: Biçimsel Yapıya Uyum																			
53.Prosedürlerin uygulaması																			,669
54.Kurallara uyma																			,644
52.Ast üst ilişkileri																			,621
Faktör 7: Profesyonelleşme																			
9.Yönetim kurulu üyelik kriteri																			,642
8.Yazılı terfi politikası																			,641
10.Normlara uygun karar																			,518
13.Terfi ettirme																			,475
11.Karar verme yetkisi																			,405
Faktör 8: Biçimsel Organizasyon Yapısı																			
4.Organizasyon şeması																			,609
5.Görev tanımı																			,586
7.Raporlama sistemi																			,535
6.Formlarla kayıt																			,532
12.Yöneticinin firmada olmaması																			,451
14.Uzmanlaşma																			,391
Faktör 9: Kurumsal Çevreye Uyum																			
30.Sertifikasyon ve akreditasyon																			,635
28.Kurumsal firma algısı																			,529
31.Kamu kurum beklentileri																			,453
29.Uluslararası normlar																			,430
Faktör 10: Yetki Delegasyonu																			
15.İşe alım yetkisi																			,698
16.İşten çıkarma yetkisi																			,663
Varyans Yüzdesi (Toplam, %72,22)	14,80	11,54	8,51	7,13	6,48	5,34	5,25	5,06	4,08	4,03									
Faktörlerin Güvenilirlik Oranları (α)	,927	,917	,849	,833	,769	,872	,846	,784	,799	,760									
Toplam Güvenilirlik Oranı (α)	,965																		

Tablo 4’de görüleceği üzere kurumsallaşma ile ilgili faktör döndürme işleminden sonra yapılan güvenilirlik analizine göre kurumsallaşma ölçeği, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ kriteri gereği ($\alpha=,965$) yüksek derecede güvenilirdir. Faktörlerin de (“ $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ” ve “ $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ” kriterleri doğrultusunda) oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir oldukları belirlenmiştir.

TABLO (5): Rekabet Gücü İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Oranları

İFADELER	FAKTÖRLER		
	1	2	3
Faktör 1: İşgücü ve Süreç Yönetimi			
4. Ürün veya Hizmet Kalitesi	,821		
8. Üretim ve hizmet teknolojisi	,788		
3. Müşteri ihtiyaçlarına cevap ver.hızı	,786		
5. İşgücü verimliliği	,698		
6. Nitelikli işgücünü elde tutabilme	,584		
10. Siparişlerin istenen tarihte teslimi	,541		
13. Ürün ve hizmet marka değeri	,540		
Faktör 2: Finansal Kaynak			
7. Finansal kaynaklara erişim		,829	
11. Öz kaynaklarla yatırım yapabilme		,818	
12. Pazar payı (ciro bakımından)		,544	
9. Argeye ayrılan paranın ciroya oranı		,506	
Faktör 3: Maliyet Tutarı			
2. İşgücü Maliyetleri			,900
1. Üretim ve Hizmet Maliyeti			,836
Varyans Yüzdesi (Toplam, %63,32)	28,00	20,78	14,54
Faktörlerin Güvenilirlik Oranları (α)	,869	,742	,760
Toplam Güvenirlilik Oranı (α)	,870		

Tablo 5’de görüleceği üzere yapılan güvenilirlik analizine göre rekabet gücü ölçeği, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ kriteri gereği ($\alpha=,870$) yüksek derecede güvenilirdir.

Faktörlerin de (“ $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ” ve “ $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ” kriterleri doğrultusunda) oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir oldukları belirlenmiştir.

4) Faktörlerin Adlandırılması:

Faktörde yer alacak değişkenlerin sayısı ve değişkenlerin bu faktörlere dağılımı belirlendikten sonra, sıra faktörlere ad verme işlemine gelir. Faktörlere ad verme her zaman kolay bir iş değildir. Örneğin, ilgisiz değişkenler bir faktörde toplanabilir. Bu durumda, faktör yükü en fazla olan değişkeni esas alarak adlandırma yapılabilir (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008:89).

2.1.4.4. Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

İstatistiksel analizlerini yapabilmek için likert ölçeğine göre toplanan veriler, sayısal olarak puanlandırılarak SPSS 11.0 programına girilmiştir. Nitekim bu sırada, ardışık olarak dizilen tutum dereceleri “sıralı sayısal” (1,2,3,4,5) değerlerle (Özdamar, 1999:101) puanlandırılmıştır. Buna göre kurumsallaşma ile ilgili ölçeğin maddelerinin tutum dereceleri “hiç katılmıyorum (1 puan), biraz katılıyorum (2 puan), orta düzeyde katılıyorum (3 puan), katılıyorum (4 puan), tamamen katılıyorum (5 puan)”; rekabet gücü ile ilgili ölçeğin maddelerinin tutum dereceleri “çok düşük (1 puan), biraz düşük (2 puan), orta düzeyde (3 puan), yüksek (4 puan), çok yüksek (5 puan)” şeklinde değerlendirmeye alınmıştır. Ölçek puanları da bu derecelerin toplamından oluşmuştur.

SPSS programına girilen verilerin analizi için frekans ve yüzde analizi, faktör analizi, regresyon analizi ve korelasyon analizi şeklinde istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Bu yöntemlerin amacı, kapsamı ve kullanımı ile ilgili kısa bilgiler aşağıda verilmiştir:

2.1.4.4.1. Frekans ve Yüzde Analizi

Örnekleme ile derlenen veriler, genellikle gelişigüzel bir düzenleme oluşturur. Bunların öncelikle, belirli esaslara göre düzenli hale getirilmesi ve büyüklük, değişkenlik, ilişki yönünden birer sayısal değer halinde tanımlanması gerekir. Ayrıca, bu değerler tablo ve şekillerle yansıtılarak, karşılaştırma ve yorumlama kolaylığı sağlanmalıdır.

Verileri düzenleme amacıyla, sıklık analizi anlamına gelen frekans¹¹ analizi ve bu sıklıkların toplam içindeki yüzdesel değerlerini ortaya koyabilmek amacıyla yüzde analizi yapılır. Buradan hareketle araştırma örneklem grubumuzda yer alan firmaların (faaliyet süresi, sektör) ve araştırma soru formunu cevaplandıran yöneticilerinin (unvan, hisse sahipliği, yaş, eğitim) demografik verilerinin düzenlenmesi ve yorumlanması frekans ve yüzde analizi kullanılarak yapılmıştır. Frekans analizi esnasında, şu formüllerden yararlanılmıştır (Gavcar, 2001:9-13):

a) Dağılım Aralığı: Farklı değer sayısı çoksa ya da çalışmanın amacı gereği belirli büyüklükteki değerlerin eşdeğer sayılması gerekiyorsa veriler sınıflandırılabilir. En büyük (X_{max}) ve en küçük değer (X_{min}) arasındaki fark olan dağılım aralığı (R) bulunur. Bunun için, " $R = X_{max} - X_{min}$ " formülü kullanılır.

b) Sınıf Sayısı: Dağılım aralığı, uygun sayıda ve eşit genişlikte sınıf aralıklarına bölünür. Söz konusu sayısal değerlerin (n) çokluğuna ve cinsine bağlı olarak sınıf sayısı (k) verilir. Bu amaçla analizimizde, " $k = \sqrt{n}$ " formülünden yararlanılmış ve bu analiz sonucunda bulunan sınıf sayısının, küsuratlı çıkması durumunda, virgülden sonraki sayı bir üst sayıya yükseltilmiştir.

¹¹ Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğüne göre frekans, sıklık anlamına gelmektedir (<http://tdk.org.tr> . 18 Temmuz 2009)

c) **Sınıf Genişliği** : Sınıf aralıklarına düşen terim sayısı (sınıf frekansları) bulunur ve buna göre dağılım grafikleri oluşturulur. Sınıf genişliğinin hesaplamasında “ $X_{max}-X_{min} / k$ ” formülü kullanılmıştır.

Sınıf genişliği belirlendikten sonra veriler, bu sınıflara göre yeni sayısal kodlarıyla (1,2,3 vs. şeklinde) dağıtılmış ve buna göre sınıfların frekansları oluşturulmuştur. Ardında ilgili sınıf frekansının, toplam frekans içindeki yoğunluğu yüzde analizi (sınıf frekansı / toplam frekans) şeklinde hesaplanmıştır. Ayrıca artan bir şekilde birikimli (kümülatif) yüzde değerleri de oluşturulan tablolarda aktarılmıştır.

2.1.4.4.2. Regresyon ve Korelasyon Analizi

Regresyon ve korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığı, eğer ilişki varsa bu ilişkinin derecesini belirlemek amacıyla yapılır (Akdeniz,1996:257). Nitekim, Y bağımlı ve X bağımsız değişken olmak üzere, iki değişken arasındaki sebep-sonuç ilişkisini matematiksel model olarak ortaya koyan yönteme regresyon analizi denir. Öte yandan, iki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yönteme ise korelasyon analizi adı verilmektedir. Bu çalışmada; değeri başka değişkenler tarafından etkilenen ve diğer değişkenlerin değeri değiştiğinde bu değişimden etkilenen bağımlı değişken, “*rekabet gücü*”; değeri rastgele koşullara göre belirlenen, bağımsız olarak değişim gösteren ve başka değişkenlerin değişimi üzerine etkide bulunan bağımsız değişken ise, “*kurumsallaşma*” dır.

Değişkenin yapısına göre birkaç regresyon analizi yöntemi bulunmaktadır. Bu çalışmada, H_{1a} temel hipotezini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Bunun amacı, Y (bağımlı değişken) ile X (bağımsız değişken) arasındaki bağıntıyı $Y=a+bX$ biçiminden ifade eden modeli bulmak ve bu modelde yer alan “a” ve “b” katsayılarının önemliliğini test etmektir. Bu modelde “a” katsayısı sabit, “b” katsayısı regresyon doğrusunun eğimidir. “b”, X’de meydana gelen bir

birimlik değişimin Y’de kaç birimlik bir değişime neden olacağı belirtilir (Özdamar, 1999:407-408).

Kurumsallaşma faktörlerinin, rekabet gücü faktörlerine etkilerini belirlemek amacıyla belirlenen diğer otuz hipotezin test edilmesi için de, çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi ile, bir bağımlı değişken üzerinde, birden fazla bağımsız değişkenin etkisi sorgulanmıştır. Uygulanan regresyon türü de, basamaklı (stepwise) regresyondur. Basamaklı regresyonun amacı, çok sayıda bağımsız değişken içerisinde bağımlı değişkeni en iyi açıklayan maksimum sayıdaki değişkeni seçebilmektir (Özen, 2009:218).

2.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yaptığımız bu tez araştırmasının verileri, üç ana başlık altında analiz edilmiş ve bulguları aşağıda aktarılmıştır. Nitekim ilk olarak, araştırma örnekleminizde yer alan firmaların ve soru formunu cevaplandıran yöneticilerinin demografik özellikleri frekans ve yüzde analizi ile irdelenmiştir. İkinci olarak, firmaların kurumsallaşma düzeylerini oluşturan unsurların rekabet gücüne etkisi ile ilgili yapılan istatistiksel analiz (faktör analizi, regresyon analizi ve ki-kare analizi) bulguları aktarılmıştır. Son olarak da, kurumsallaşmanın rekabet gücüne etkisi ile ilgili ana hipotezimizin sınaması istatistiksel olarak (regresyon analizi) yapılmıştır.

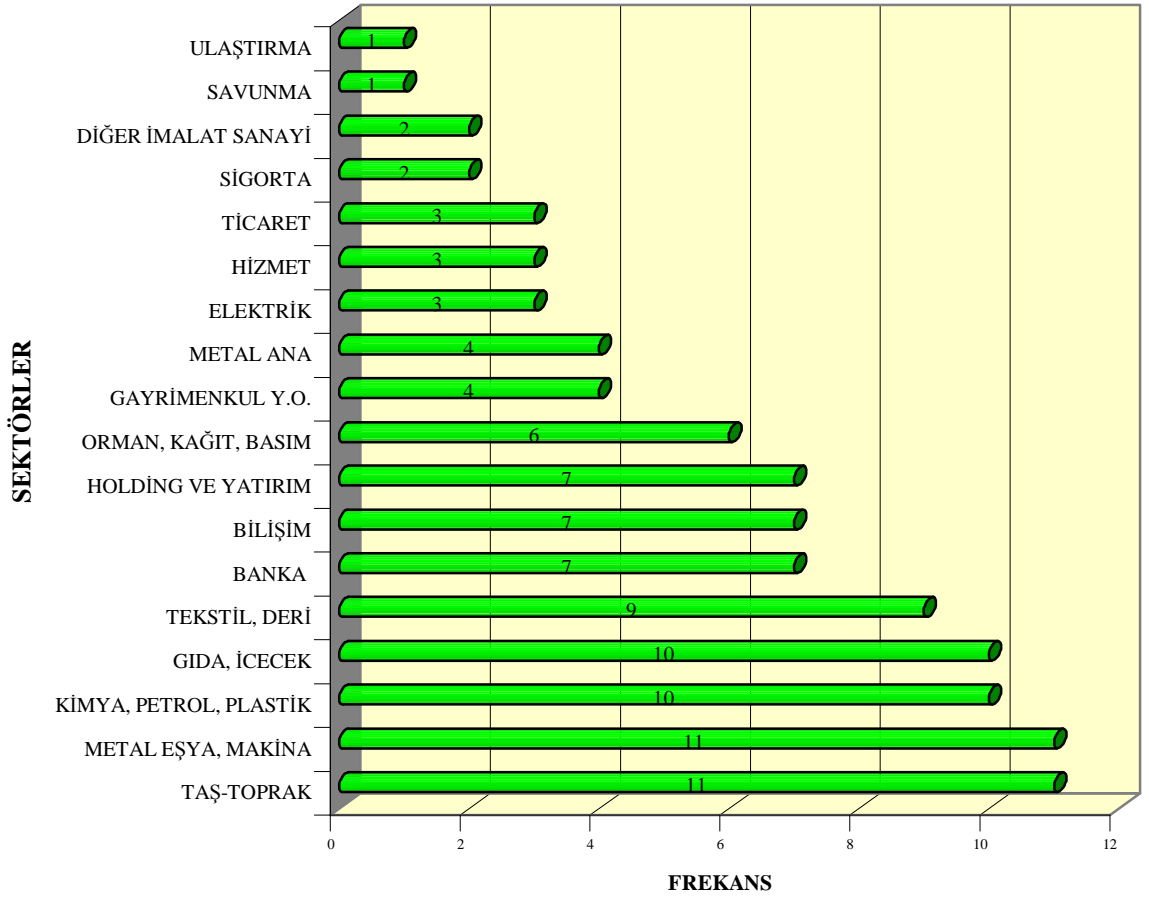
2.2.1. Soru Formunu Cevaplandıran Firmaların ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bu bölümde, soru formunu cevaplandıran ve araştırmamızın örnekleme grubunu oluşturan firmaların ve yöneticilerin demografik olarak frekans (sıklık) ve yüzde dağılımları verilecektir.

2.2.1.1. Sektöre Göre Firmaların Dağılımı

Veri analizine tabi tutulacak araştırma örneklemini 101 firmanın¹², faaliyet gösterdikleri sektörlere göre frekans dağılımlarını görebilmek amacıyla Şekil 4 oluşturulmuştur. Buna göre, firmaların on biri “Taş-Toprak” sektöründe, diğer on biri “Metal Eşya-Makine” sektöründe faaliyet göstermektedir. Nitekim bu iki sektör, toplam içinde en yüksek frekansa sahip sektörlerdir. Ayrıca, “Savunma” sektörü ve “Ulaştırma” sektörü de, araştırmamızdaki en düşük frekanslı sektörler olmuştur.

ŞEKİL 4: Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Firmaların Frekans ve Yüzde Dağılımı



¹² Anketi formunda, firmalara “hazırlanacak tez kitapçığında firma isminizin geçmesini ister misiniz?” şeklinde soru yöneltilmiş ve buna “evet” cevabını veren firmalar EK-4’te belirtilmiştir.

2.2.1.2. Faaliyet Sürelerine Göre Firmaların Dağılımı

Araştırma yapılan firmalara farklı bir isimle de olsa ilk kuruldukları yılları sorulmuş ve buna göre faaliyet gösterdikleri yıllar bulunmuştur. Daha sonra elde edilen bu verilerin frekans ve yüzdelik dağılımlarını bulmak için bir sınıflandırma yapılmıştır. Bunun için aşağıdaki formüllerden yararlanılmıştır (Gavcar, 2001:10-11)

Sınıf sayısı formülü: $k = \sqrt{n}$

(n =veri sayısı)

Sınıf aralığı formülü: $X_{max} - X_{min} / \text{Sınıf sayısı}$

(X_{max} = en büyük veri, X_{min} =en küçük veri)

Buna göre sınıfı sayısı, $\sqrt{101} \approx 10$ olarak bulunmuştur. Sınıf aralığında ise, $75-6/10 \approx 7$ sonucunda ulaşılmıştır. Firmaların faaliyet yılları, bulduğumuz sınıf aralığına göre düzenlenmiştir. Ardından, sınıf aralıklarına göre frekans, yüzde ve kümülatif yüzde dağılımları bulunmuştur (Tablo 6).

TABLO (6): Faaliyet Sürelerine Göre Firmaların Frekans ve Yüzde Dağılımı

Faaliyet Yılı	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
6-12 Yıl	8	7,9	7,9
13-19 Yıl	11	10,9	18,8
20-26 Yıl	12	11,9	30,7
27-33 Yıl	9	8,9	39,6
34-40 Yıl	23	22,8	62,4
41-47 Yıl	16	15,8	78,2
48-54 Yıl	9	8,9	87,1
55-61 Yıl	8	7,9	95,0
62-68 Yıl	2	2,0	97,0
69-75 Yıl	3	3,0	100,0
Toplam	101	100,0	

Tablo 6 incelendiğinde görüleceği üzere, soru formunu cevaplayan firmaların faaliyet yıllarının 34-47 yıl aralığında (%38,6) yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca %81,2'sinin 20 yıl ve üzeri faaliyet yılına sahip olduğu da ifade edilebilir. Bu bulgu da; ana kütlelinin ve örneklem grubunda yer alan firmaların, diğerlerine göre daha kurumsallaşmış olabileceği varsayımımızı doğrular niteliktedir. Çünkü; firmaların faaliyet süreleri arttıkça, kurumsallaşma faktörlerine verilen önem de artmaktadır (Karpuzoğlu, 2000:160-167).

2.2.1.3. Unvanlarına Göre Yöneticilerin Dağılımı

Soru formunu cevaplandıran yöneticilerin unvanlarına göre frekans ve yüzde dağılımları, Tablo 7’de olduğu gibi ortaya koyulmuştur.

TABLO (7): Unvanlarına Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Yönetici Unvanları	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi	8	7,9	7,9
İcra Kurulu Başkanı (CEO), Genel Müdür	22	21,8	29,7
Direktör, Genel Müdür Yardımcısı	30	29,7	59,4
Departman Yöneticisi	39	38,6	98,0
Birim Yöneticisi	2	2,0	100,0
Toplam	101	100,0	

Tablo 7’ye göre, soru formunu cevaplayan firma yöneticilerinin %21,8’ni “İcra Kurulu Başkanı (CEO)” ve “Genel Müdür”, %29,7’sini “Direktör” ve “Genel Müdür Yardımcısı” şeklinde unvanlara sahip icranın başında yer alan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. “Departman Yöneticisi” unvanına sahip orta düzey yöneticiler toplamın %38,6’sına, “Birim Yöneticisi” şeklindeki alt düzey yöneticiler toplamın %2’sine tekabül etmektedir. “Yönetim Kurulu Başkanı” ve “Yönetim

Kurulu Üyesi” şeklinde yönetimin başında yer alan tepe yöneticileri de, toplamın %7,9’una karşılık gelmektedir. Buradan görüleceği üzere, soru formunu cevaplandıranların %90,1’ni icra faaliyetlerinin direkt içinde yer alan orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Nitekim bu yöneticilerin, araştırmamızın iki temel değişkeni olan “kurumsallaşma” ve “rekabet gücü” ile ilgili sürecin direkt içinde yer alan kişiler olması hasebiyle, araştırmamız ile ilgili güvenilir tutumları belirtebilecek kişiler oldukları ifade edilebilir. Yaptığımız veri analizi sonucunda anket verilerinin yüksek oranda güvenilir (kurumsallaşma ölçeği 0,965, rekabet gücü ölçeği 0,870) çıkmış olması da, bu yorumumuzu desteklemiştir.

2.2.1.4. Hisse Sahipliğine Göre Yöneticilerin Dağılımı

Tablo 8’de de, araştırmaya katılan yöneticilerin, unvanlarına göre firmada hisse sahibi olup olmadıkları ile ilgi frekans ve yüzde dağılımları çapraz tablo ile ortaya koyulmuştur. Buna göre, yöneticilerin %85,1’nin, yöneticilik görevleri haricinde firmada hisselerinin olmadığı görülmüştür. Ankete cevap veren “Yönetim Kurulu Başkanı” ve “Yönetim Kurulu Üyesinin” %75’nin firmalarında hisseleri var iken; CEO, Genel Müdür gibi icranın en başındaki yöneticiler de bu oran %22,7’dir. Ayrıca yöneticilik görevi haricinde firmada hissesi olan 15 yöneticinin %40’ı “Yönetim Kurulu Başkanı” ve “Yönetim Kurulu Üyesi”, %33,3’ü CEO, Genel Müdür’dür. Nitekim bu sonuçlar, araştırma örnekleminizde yer alan firmaların, yönetim faaliyetleri ile icra faaliyetlerinin birbirinden ayrı olması bakımından kurumsallaşma olarak önemli yol kat etmiş olduklarını göstermektedir.

TABLO (8): Yöneticilerin Unvanları İle Onların Firmadaki Hisse Sahiplikleri Arasındaki Çapraz İlişkiyi Gösteren Frekans ve Yüzde Dağılımı

Yönetici Unvanları	Firmada Hisse Sahibi misiniz?				TOPLAM	
	Evet		Hayır		Frekans	Yüzdelerik Dağılım
	Frekans	Yüzdelerik Dağılım	Frekans	Yüzdelerik Dağılım		
Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri	6	%75 %40	2	%25 %2,3	8	%100 %7,9
İcra Kurulu Başkanı (CEO) ve Genel Müdür	5	%22,7 %33,4	17	%77,3 %19,7	22	%100 %21,8
Direktör ve Genel Müdür Yardımcısı	2	%6,7 %13,3	28	%93,3 %32,5	30	%100 %29,7
Departman Yöneticisi	2	%5,1 %13,3	37	%94,9 %43,2	39	%100 %38,6
Birim Yöneticisi	0	%0 %0	2	%100 %2,3	2	%100 %2
Toplam	15	%14,9 %100	86	%85,1 %100	101	%100 %100

2.2.1.5. Yaş Aralıklarına Göre Yöneticilerin Dağılımı

Araştırmamıza katılan yöneticilerin yaşlarının nasıl dağıldığını görmek amacıyla Tablo 9 oluşturulmuştur. Burada görüleceği üzere, yöneticilerin %47,5'u 40-49 yaş aralığındadır. Bunu %22,8 oranla 50-59 yaş aralığı, %21,8 oranla 30-39 yaş aralığı, %5 oranla 60 yaş üstü, %3 oranla 20-29 yaş aralığı izlemektedir.

TABLO (9): Yaş Aralıklarına Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
20-29	3	3,0	3,0
30-39	22	21,8	24,8
40-49	48	47,5	72,3
50-59	23	22,8	95,0
60-üstü	5	5,0	100,0
Toplam	101	100,0	

Bununla birlikte, yöneticilerin unvanları ile yaşları arasında demografik ilişkiyi görmek amacıyla Tablo 10 düzenlenmiştir. Buna göre “Yönetim Kurulu Başkanı” ve “Yönetim Kurulu Üyesi” unvanına sahip yöneticilerin %37,5’u, “İcra Kurulu Başkanı” ve “Genel Müdür” unvanına sahip yöneticilerin %45,5’i, “Direktör” ve “Genel Müdür Yardımcısı” unvanına sahip yöneticilerin %56,7’si, “Departman Yöneticisi” unvanına sahip yöneticilerin %46,2’si 40-49 yaş aralığındadır.

Öte yandan; yoğunluğun olduğu 40-49 yaş aralığındaki yöneticilerin unvanlarına göre yüzdelik dağılımlarına bakıldığında; %37,5 ile ilk sırada “Departman Yöneticileri” nin olduğu görülmektedir. Ardından %35,4 ile “Direktör” ve “Genel Müdür Yardımcıları”, %20,8 ile “İcra Kurulu Başkanı” ve “Genel Müdürler”, %6,3 ile “Yönetim Kurulu Başkanı” ve “Yönetim Kurulu Üyeleri” gelmektedir.

TABLO (10): Yöneticilerin Unvanları İle Yaşları Arasındaki Çapraz İlişkiyi Gösteren Frekans ve Yüzde Dağılımı

Yönetici Unvanları	20-29		30-39		40-49		50-59		60.....		TOPLAM	
	Yaş		Yaş		Yaş		Yaş		Yaş			
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri	0	%0	1	%12,5	3	%37,5	2	%25	2	%25	8	%100
		%0		%4,5		%6,3		%8,7		%40		%7,9
İcra Kurulu Başkanı (CEO) ve Genel Müdür	0	%0	4	%18,2	10	%45,5	6	%27,2	2	%9,1	22	%100
		%0		%18,2		%20,8		%26,1		%40		%21,8
Direktör ve Genel Müdür Yardımcısı	0	%0	6	%20	17	%56,7	6	%20	1	%3,3	30	%100
		%0		%27,3		%35,4		%26,1		%20		%29,7
Departman Yöneticisi	1	%2,6	11	%28,1	18	%46,2	9	%23,1	0	%0	39	%100
		%33,3		%50		%37,5		%39,1		%0		%38,6
Birim Yöneticisi	2	%100	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	2	%100
		%66,7		%0		%0		%0		%0		%2
Toplam	3	%2,9	22	%21,8	48	%47,5	23	%22,8	5	%5	101	%100
		%100		%100		%100		%100		%100		%100

2.2.1.6. Eğitim Düzeylerine Göre Yönetici Dağılımı

Tablo 11’de soru formunu cevaplandıran yöneticilerin eğitim düzeylerinin nasıl dağıldığını görebilmek için oluşturulmuştur. Bu tablo’ya göre görüleceği üzere yöneticilerin 64’ü (%63,4’ü) üniversite mezunu, 35’i (%34,7’si) yüksek lisans mezunu ve 2’si (%2’si) doktora mezunudur.

TABLO (11): Eğitim Düzeylerine Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Eğitim düzeyi	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Üniversite	64	63,4	63,4
Yüksek Lisans	35	34,7	98,0
Doktora	2	2,0	100,0
Toplam	101	100,0	

Tablo 11’den de görüleceği üzere yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması, bunların araştırmamızın soru formundaki maddeleri kolaylıkla algılayabildiklerinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

2.2.2 Korelasyon ve Regresyon Analizinden Elde Edilen Bulgular

2.2.2.1 Kurumsallaşma Faktörlerinin Rekabet Gücü Faktörlerine Etkisi

Kuramsal çerçeve bölümünün 1.3.1 kısmında belirtilen H_{1a} temel hipotezi, basit regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Yapılan basit regresyon analizi çerçevesinde hazırlanan tablolar aşağıda sunulmaktadır.

TABLO (12) : Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü Arasındaki Korelasyon

	Ortalama	Standart Sapma	Veri Sayısı	Korelasyon Katsayıları	
				Rekabet Gücü	Kurumsallaşma
Rekabet Gücü (Bağımlı Değişken)	4,0871	,5117	101	1,000	,677
Kurumsallaşma (Bağımsız Değişken)	4,4075	,4320	101	,677	1,000

Tablo (12)’ye göre, iki değişken arasında tahmin edilen korelasyon katsayısı 0,67 olarak elde edilmiştir. İki değişken arasında orta seviyede pozitif yönlü doğrusal

ilişkinin¹³ varlığından söz edilebilir. Tahminlenen korelasyon katsayısı için, anlamlılık değeri 0'a yakın bir değer çıkmıştır. Alfa katsayısı (0,05) ile karşılaştırıldığında, korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

TABLO (13) : Kurumsallaşma İle Rekabet Gücü Arasındaki Regresyon Analizi

Varyans (Anova)		Regresyon Katsayıları			
R	R ²	Beta Katsayısı (Sabit Terim)	Beta Katsayısı (Kurumsallaşma)	F	Anlamlılık
,677	,459	,564	,799	83,963	,000

a. Bağımsız Değişken (x): Kurumsallaşma

b. Bağımlı Değişken (y): Rekabet Gücü

Tablo 13'de, tahmin edilen regresyon modelindeki belirlilik katsayısının 0,45,9 olduğu görülmektedir. Buna göre, bağımlı değişkende meydana gelen değişimlerin %45,9'u bağımsız değişkenden kaynaklanmaktadır. Geri kalan %54,1'lik kısım ise, modele dahil edilmeyen veya bilinmeyen değişkenlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, aşağıdaki gibi formüle edilen regresyon denklemine göre de, kurumsallaşma uygulamalarındaki bir birimlik değişme, rekabet gücünde 0,799 değerinde bir değişime neden olmaktadır.

$$\text{Rekabet Gücü} = 0,564 + (0,799 \times \text{Kurumsallaşma})$$

Tablo 13'e göre; anlamlılık düzeyinin 0,000 çıkması nedeniyle, modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna sonuca göre, H_{1a} hipotezi kabul edilmektedir. Nitekim; hipotez doğrultusunda, firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin artmasıyla, rekabet gücünün de artacağı ifade edilebilir.

¹³ Korelasyon analizi sonucunda; eğer $1 < r < 0.70$ ise, değişkenler arasındaki ilişki güçlüdür; eğer $0.70 < r < 0.40$ ise, ilişkinin gücü ortadır; eğer $0.40 < r < 0.20$ ise zayıf bir ilişki vardır; $0.20 < r$ ise ilişki ihmal edilebilir olarak değerlendirilmektedir (Apaydın, 2007:187).

Bununla birlikte, kurumsallaşmanın hangi faktörünün genel rekabet gücünü olumlu etkilediğini belirlemek için çoklu regresyon türü olan basamaklı (stepwise) regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 14’te, kurumsallaşmanın iki faktörünün, genel rekabet gücünü aşama aşama açıkladığı görülmektedir. Nitekim birinci aşamada kurumsal sosyal sorumluluk; ikinci aşamada kurumsal sosyal sorumluluk ve profesyonelleşme açıklamaktadır. Çözümleme sonucu ortaya çıkan ikinci aşamada, düzeltilmiş belirlilik katsayısı (R^2) %46’dır. Diğer bir deyişle, çözümlemeye giren, kurumsallaşmanın iki değişkeni, rekabet gücü bağımlı değişkenini %46 oranında açıklamaktadır.

Düzeltilmiş R^2 , çoklu regresyon analizinde yararlıdır. Modelin sonuçları elde edildiğinde örnekleme uygunluk gösterse de, zaman zaman örneklemin alındığı ana kütleyle uyum göstermeyebilmektedir. Ayrıca, çok sayıda bağımsız değişkenin denklemde yer alması da, R^2 üzerinde şişme etkisi yaratabilmektedir. Bu olumsuz etkiyi azaltmak adına R^2 , düzeltmeye tabi tutulmuştur (Sayılır, 2000:105).

TABLO (14): Kurumsallaşma Faktörleri İle Genel Rekabet Gücü Arasındaki Regresyon Analizi

Modele Giren Değişkenler	Beta Katsayısı	Standart Hata	Düzeltilmiş R^2	t	Anlamlılık Düzeyi	Modelin Anlamlılık Düzeyi
1. Aşama						
(Sabit)	1,570	,294	,424	5,336	,000	,000
Faktör 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,560	,065		8,631	,000	
2. Aşama						
(Sabit)	1,509	,286	,460	5,286	,000	,000
Faktör 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,382	,090		4,260	,000	
Faktör 7: Profesyonelleşme	,215	,078		2,777	,007	

2.2.2.2 Kurumsallaşma Faktörlerinin Rekabet Gücü Faktörlerine Etkisi

Bu bölümde, kuramsal çerçeve bölümünün 1.3.1 kısmında belirtilen otuz hipotez doğrultusunda, on kurumsallaşma faktörünün (bağımsız değişken) rekabet gücü faktörleri (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır. Yapılan çoklu regresyon türü basamaklı (stepwise) regresyon analizi çerçevesinde hazırlanan tablolar aşağıda sunulmaktadır.

2.2.2.2.1. Kurumsallaşma Faktörlerinin İşgücü ve Süreç Yönetimi Yönünden Rekabet Gücüne Etkisi

Kurumsallaşmanın on faktörünün iş gücü ve süreç yönetimi yönünden rekabet gücüne etkisini ölçmek için, bütün faktörler stepwise regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 15'e göre; kültürel güç ve biçimsel organizasyon yapısının, iş gücü ve süreç yönetimi yönünden rekabet gücünü aşama aşama açıkladığı görülmektedir. Nitekim birinci aşamada kültürel güç; ikinci aşamada kültürel güç ve biçimsel organizasyon yapısı açıklamaktadır. Çözümleme sonucu ortaya çıkan ikinci aşamada, düzeltilmiş belirlilik katsayısı (R^2) %46,9'dur. Diğer bir deyişle, çözümlemeye giren, kurumsallaşmanın iki değişkeni, rekabet gücü bağımlı değişkenini %46,9 oranında açıklamaktadır.

Aşağıda formüle edilen regresyon denklemine göre de, kültürel güç ve biçimsel organizasyon yapısındaki bir birimlik değişimin, rekabet gücünde ne oranda bir değişim yaratacağı ortaya koyulabilmektedir. Buna göre kültürel güçlenmedeki bir birimlik değişim, iş gücü ve süreç yönetimi yönünden rekabet gücünde 0,420 değerinde bir değişime; biçimsel organizasyon yapısındaki değişim 0,343 değerinde bir değişime neden olmaktadır.

İş Gücü ve Süreç Yönetimi Yönünden Rekabet Gücü = $0,999 + (0,420 \times \text{kültürel güç}) + (0,343 \times \text{biçimsel organizasyon yapısı})$

TABLO (15) : Kurumsallaşma Faktörleri İle Rekabet Gücünün İşgücü ve Süreç Yönetimi Faktörü Arasındaki Regresyon Analizi

Modele Giren Değişkenler	Beta Katsayısı	Standart Hata	Düzeltilmiş R ²	t	Anlamlılık Düzeyi	Modelin Anlamlılık Düzeyi
1. Aşama						
(Sabit)	1,891	,285	,417	6,637	,000	,000
Faktör 1: Kültürel Güç	,586	,069		8,512	,000	
2. Aşama						
(Sabit)	,999	,384	,469	2,603	,011	,000
Faktör 1: Kültürel Güç	,420	,083		5,068	,000	
Faktör 8: Biçimsel Organizasyon Yapısı	,343	,104		3,292	,001	

Sonuç olarak, anlamlılık düzeyinin ,000 çıkması nedeniyle, modelin anlamlı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, çözümlenmeye giren iki bağımsız değişkenin ilki olan kültürel güç ,000; biçimsel organizasyon yapısı ,001 düzeyinde anlamlıdır. Buradan yola çıkarak, H_{2a} ve H_{5a} hipotezleri kabul edilmiştir. Geliştirdiğimiz diğer sekiz hipotez ise, red edilmiştir. Buna göre, kurumsallaşmanın kültürel güç ve biçimsel organizasyon yapı faktörlerinin düzeyi arttıkça, iş gücü ve süreç yönetimi yönünden rekabet gücü de artmaktadır.

2.2.2.2.2. Kurumsallaşma Faktörlerinin Maliyet Tutarı Yönünden Rekabet Gücüne Etkisi

Tablo 16'da, kurumsal sosyal sorumluluğun ve toplumsal değer ve normlara uyumun, maliyet tutarı yönünden rekabet gücünü aşama aşama açıkladığı görülmektedir. Nitekim birinci aşamada kurumsal sosyal sorumluluk; ikinci aşamada

kurumsal sosyal sorumluluk ile toplumsal değer ve normlara uyum açıklamaktadır. Çözümleme sonucu ortaya çıkan ikinci aşamada, düzeltilmiş belirlilik katsayısı (R^2) %11,3'tür. Diğer bir deyişle, çözümlemeye giren, kurumsallaşmanın iki değişken, rekabet gücü bağımlı değişkenini %11,3 oranında açıklamaktadır. Bu oran oldukça zayıf bir ilişkiyi göstermektedir. Çünkü açıklanamayan bağımsız değişkenler rekabet gücünü %88,7 oranında etkilemektedir.

TABLO (16) : Kurumsallaşma Faktörleri İle Rekabet Gücünün Maliyet Tutarı Faktörü Arasındaki Regresyon Analizi

Modele Giren Değişkenler	Beta Katsayısı	Standart Hata	Düzeltilmiş R^2	t	Anlamlılık Düzeyi	Modelin Anlamlılık Düzeyi
1. Aşama						
(Sabit)	2,15	,564	,062	3,817	,000	,007
Faktör 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,343	,124		2,762	,007	
2. Aşama						
(Sabit)	3,68	,810	,113	4,555	,000	,011
Faktör 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,618	,161		3,835	,000	
Faktör 2: Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	-,584	,227		-2,578	,011	

Tablo 16'da belirtilen beta katsayılarından hareketle formüle edilen regresyon denklemine göre de, kurumsal sosyal sorumluluk ve toplumsal değer ve normlara uyumdaki bir birimlik değişimin, rekabet gücünde ne oranda bir değişim yaratacağını ortaya koymak mümkündür. Buna göre kurumsal sosyal sorumluluk düzeyindeki bir birimlik değişim, maliyet tutarı yönünden rekabet gücünde 0,618 değerinde bir değişime; toplumsal değer ve normlara uyumdaki bir birimlik değişim de maliyet

tutarı yönünden rekabet gücünde -0,584 değerinde bir değişime neden olmaktadır. Bu bulgunda hareketle, toplumsal değer ve normlara uyum ile maliyet tutarı yönünden rekabet gücü arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır.

Maliyet Tutarı Yönünden Rekabet Gücü= 3,68 + (0,618 x kurumsal sosyal sorumluluk) - (0,584 x toplumsal değer ve normlara uyum)

Sonuç olarak, anlamlılık düzeyinin ,011 çıkması nedeniyle, modelin anlamlı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, çözümlenmeye giren iki bağımsız değişkenin ilki olan kurumsal sosyal sorumluluk ,000 düzeyinde; toplumsal değer ve normlara uyum ,011 düzeyinde anlamlıdır. Buradan yola çıkarak, H_{9b} ve H_{3b} hipotezleri kabul edilmiştir. Geliştirdiğimiz diğer sekiz hipotez ise, red edilmiştir. Buna göre, firmadaki kurumsal sosyal sorumluluk arttıkça, maliyet tutarı yönünden rekabet gücü de artmakta; toplumsal norm ve değerlere uyum arttıkça, maliyet tutarı yönünden rekabet gücü azalmaktadır.

2.2.2.2.3. Kurumsallaşma Faktörlerinin Finansal Kaynak Yönünden Rekabet Gücüne Etkisi

Tablo 17’de; kurumsal sosyal sorumluluğun ve profesyonelleşmenin, rekabet gücünü aşama aşama açıkladığı görülmektedir. Nitekim birinci aşamada kurumsal sosyal sorumluluk; ikinci aşamada kurumsal sosyal sorumluluk ile profesyonelleşme açıklanmaktadır. Çözümleme sonucu ortaya çıkan ikinci aşamada, düzeltilmiş belirlilik katsayısı (R^2) %39,7’dir. Diğer bir deyişle, çözümlenmeye giren, kurumsallaşmanın iki değişkeni, rekabet gücü bağımlı değişkenini %39,7 oranında açıklamaktadır.

TABLO (17) : Kurumsallaşma Faktörlerinin Rekabet Gücünün Finansal Kaynak Faktörü Arasındaki Regresyon Analizi

Modele Giren Değişkenler	Beta Katsayısı	Standart Hata	Düzeltilmiş R ²	t	Anlamlılık Düzeyi	Modelin Anlamlılık Düzeyi
1. Aşama						
(Sabit)	,538	,457	,353	1,176	,242	,000
Faktör 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,752	,101		7,456	,000	
2. Aşama						
(Sabit)	,441	,443	,397	,996	,320	,005
Faktör 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,467	,139		3,362	,001	
Faktör 7: Profesyonelleşme	,344	,120		2,862	,005	

Tablo 17’de belirtilen beta katsayılarından hareketle formüle edilen regresyon denklemine göre de, kurumsal sosyal sorumluluk ve profesyonelleşmedeki bir birimlik değişimin, rekabet gücünde ne oranda bir değişim yaratacağını ortaya koymak mümkündür. Buna göre kurumsal sosyal sorumluluk düzeyindeki bir birimlik değişim, finansal kaynak yönünden rekabet gücünde 0,467 değerinde bir değişime; profesyonelleşmedeki bir birimlik değişim de finansal kaynak yönünden rekabet gücünde 0,344 değerinde bir değişime neden olmaktadır.

$$\text{Finansal Kaynak Yönünden Rekabet Gücü} = 0,441 + (0,467 \times \text{kurumsal sosyal sorumluluk}) + (0,344 \times \text{profesyonelleşme})$$

Sonuç olarak, anlamlılık düzeyinin ,005 çıkması nedeniyle, modelin anlamlı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, çözümlenmeye giren iki bağımsız değişkenin ilki olan kurumsal sosyal sorumluluk ,001 düzeyinde; profesyonelleşme ,005 düzeyinde anlamlıdır. Buradan yola çıkarak, H_{4c} ve H_{9c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Geliştirdiğimiz diğer sekiz hipotez ise, red edilmiştir. Buna gore, firmadaki kurumsal sosyal sorumluluk ve profesyonelleşme artıkça, finansal kaynak yonunden rekabet gucu de artmaktadır.

zet olarak, yapılan regresyon analizleri sonucunda, aşağıda sunulan tablo 18'deki sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu tablo'da kabul edilen ve red edilen hipotezler sunulmaktadır.

TABLO (18) : Yapılan Regresyon Analizi Sonuçlarına Göre Kabul Edilen ve Red Edilen Hipotezler

H_{1a} : Firmalardaki kurumsallaşma düzeyi artıkça, rekabet gücü de artar.	Kabul edildi
H_{2a} : Firmalardaki kültürel güç artıkça, iş gücü ve süreç yönünden rekabet gücü de artar.	Kabul edildi
H_{2b} : Firmalardaki kültürel güç artıkça, maliyet tutarı yönünden rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{2c} : Firmalardaki kültürel güç artıkça, finansal kaynak yönünde rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{3a} : Toplumsal değer ve normlara uyum artıkça, iş gücü ve süreç yönetimi yönünden rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{3b} : Toplumsal değer ve normlara uyum artıkça, maliyet tutarı yönünde rekabet gücü düşer.	Kabul edildi
H_{3c} : Toplumsal değer ve normlara uyum artıkça, finansal kaynak yönünde rekabet gücü düşer.	Red edildi
H_{4a} : Profesyonelleşme artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{4b} : Profesyonelleşme artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{4c} : Profesyonelleşme artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.	Kabul edildi
H_{5a} : Biçimsel organizasyon yapısı artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.	Kabul edildi
H_{5b} : Biçimsel organizasyon yapısı artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{5c} : Biçimsel organizasyon yapısı artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{6a} : Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{6b} : Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{6c} : Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{7a} : Biçimsel faaliyet yapısı artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{7b} : Biçimsel faaliyet yapısı artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{7c} : Biçimsel faaliyet yapısı artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{8a} : Kurumsal çevreye uyum artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{8b} : Kurumsal çevreye uyum artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü azalır.	Red edildi
H_{8c} : Kurumsal çevreye uyum artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{9a} : Kurumsal sosyal sorumluluk artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{9b} : Kurumsal sosyal sorumluluk artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.	Kabul edildi
H_{9c} : Kurumsal sosyal sorumluluk artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.	Kabul edildi
H_{10a} : Biçimsel yapıya uyum artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{10b} : Biçimsel yapıya uyum artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{10c} : Biçimsel yapıya uyum artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{11a} : Yetki delegasyonu artıkça, işgücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{11b} : Yetki delegasyonu artıkça, maliyet tutarı bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi
H_{11c} : Yetki delegasyonu artıkça, finansal güç bakımından rekabet gücü de artar.	Red edildi

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE ÖNERİLER

3.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu bölümde, ikinci bölümde ortaya koyulan araştırma bulguları irdelenmektedir.

3.1.1. Kurumsallaşmanın Rekabet Gücüne Etkisi

Kurumsallaşmanın kuramsal çerçevesini oluşturmaya (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Özen, 2007; Scott, 1994a; Selznick, 1984a, 1996; Zucker, 1991), kurumsallaşma düzeyini belirlemeye (Duygulu, 1998; Farashahi, 2003; Karpuzoğlu, 2000) ve kurumsallaşmanın farklı değişkenlerle ilişkilerini tespit etmeye (Apaydın, 2007; Baraz, 2007; Demirkan, 2008) yönelik bir çok kavramsal ve görgül çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda ortak sonuca göre; kurumsallaşma, örgütlerin varlıklarını istikrarlı bir biçimde uzun yıllar sürdürmelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte, kar amacı güden örgütlerin rekabet güçlerini artırmalarına da bir katkısı olduğu düşünülmektedir.

Bu düşünceden ve bu ilişkiyi ortaya koyan literatürdeki çalışmaların bulgularından hareketle, çalışmanın temel hipotezi (H_{1a}) geliştirilmiştir. Yapılan basit regresyon analizi bulgularına göre, bu hipotezin desteklendiği görülmüştür. Buna göre, firmalardaki kurumsallaşma düzeyi arttıkça, rekabet gücü de artmaktadır. Bir başka anlatımla kurumsallaşma, rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Nitekim elde ettiğimiz bu bulgu, literatürdeki çalışmaların bulgularıyla (Alpay, 2008; Apaydın, 2007; Ararat, 2005b; Baraz, 2006; Demirkan, 2008; Tavşancı, 2002; Wan, 2004) uyumaktadır. Çünkü bu çalışmalarda, kurumsallaşma ile firma performansı, rekabet gücü ve rekabet avantajı arasındaki pozitif doğrusal ilişkiden bahsedilmektedir.

Apaydın'ın (2007) çalışmasında ifade ettiği işlevsel ve çıktı performansı unsurları ile bu çalışmada ifade edilen rekabet gücü unsurları arasında benzerliğin olmasından hareketle, kurumsallaşmanın örgütsel performansa etkisini ve buradan hareketle rekabet gücüne etkisini ortaya koymak mümkündür. Örneğin Apaydın (2007:189), İstanbul İkitelli Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOSGEB'e kayıtlı KOBİ'ler üzerine yaptığı doktora çalışmasında, kurumsallaşma ile genel performans (işlevsel, çıktı, yenilik ve uyum) arasında pozitif yönde zayıf ilişki tespit etmiştir. Alpay vd. (2008) ise, kurumsallaşma boyutlarından sadece şeffaflaşmanın, hem nicel performansı (ciro artışı, pazar payı, yatırımların geri dönüşü vs.) hem de nitel performansı (ürün veya hizmet kalitesi, yeni ürün geliştirme, çalışan verimliliği vs.) güçlü bir şekilde olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Bu bulgulardan yola çıkarak da, kurumsallaşmanın rekabet gücünü olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

Öte yandan, bu çalışmanın bulgusu ile literatürdeki bazı çalışmalar arasında uyumsuzluklar da bulunmaktadır. Örneğin; firmaların rekabet güçlerinin, kurumsal çevreden gelen kısıtlamalar (değişen sosyal normlar, alışkanlıklar ve gelenekler) tarafından sınırlanabileceğini ifade eden çalışmaların bulguları (Abrahamson ve Rosenkopf, 1993; DiMaggio ve Powell, 1983; Erel, 2002a; Greenwood ve Hinnings, 1996; Gül ve Ekinci, 2009) ile bu çalışmanın bulguları paralel değildir. Çünkü, yaptığımız regresyon analizine göre, kurumsal çevreye uyum sağlamanın genel rekabet gücü üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

Örgüt kuramının kurumsal perspektifi ve kaynak tabanlı bakışın fikirlerini birleştirerek kurumsallaşma ile rekabet arasındaki ilişkiyi bir süreç modeliyle açıklayan çalışmalar (Cho ve Tanhusaj, 2003; Oliver, 1997) ile bu çalışma arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, firmaların uzun süreli sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için hem kaynak, hem de kurumsal sermayeye ihtiyaç duydukları ifade edilmektedir. Bu tez çalışmasında ise, sadece kurumsal sermaye ile rekabet gücünün açıklanabileceği tespit edilmiştir.

Yapılan stepwise regresyon analizine göre de, genel rekabet gücünü pozitif yönde etkileyen iki kurumsallaşma faktörü belirlenmiştir. Bunların ilki kurumsal sosyal sorumluluktur. Kurumsal sosyal sorumluluk, genel rekabet gücünü %38,2 oranında etkileyen en önemli bağımsız değişkendir. Nitekim yüksek kurumsal sosyal sorumluluk performansı ile toplumda kabul gören ve toplumun güvenini kazanan firmaların, ürünleri daha kaliteli hale gelmekte ve çalışanlarının duygusal bağlılıkları ile tüketicinin gözündeki olumlu imajları artmaktadır (Davran, 2005:74-79). Ayrıca; teknik, kurumsal ve toplumsal çevreye uyum sağlayarak, elde ettikleri meşruluk ve beraberinde bu çevreler üzerinde artırdıkları güven ile birlikte finansal yapıları güçlenmektedir (Baraz, 2006:125; Demirkan, 2008).

Rekabet gücünü pozitif yönde etkileyen diğer kurumsallaşma faktörü de, profesyonelleşmedir. Yapılan analize göre bu faktörün, rekabet gücünü %21,5 oranında etkilediği belirlenmiştir. Bu sonucun çıkmasında, kurumsallaşmış firmaların kişilere bağımlı olmadan yaşamını sürdürebilecek hale gelmiş olması gösterilebilir. Çünkü kurumsallaşmış firmalar; ortaklık yapısı, tepe yönetimi, örgüt ve insan kaynağı yapısında her hangi bir köklü değişim yaşasalar dahi, firma içindeki kural, prosedür ve değerlerin herkes tarafından kanıksanmış olmasından dolayı, olumsuz etkilenmeden süreçlerini devam ettirebilirler. Ayrıca güç, otorite ve sahiplik çatışmaları ile vakit kaybetmeyip, rekabet gücünü artırmaya daha fazla yoğunlaşabilirler. Ülkemizde faaliyet gösteren çoğu firmanın kurumsallaşma düzeyinin nispeten düşük olduğunu gösteren çalışmalardan (Apaydın, 2007; Karpuzoğlu, 2000) hareketle de, kurumsallaşma düzeyi yüksek firmaların, düşük olan rakipleri karşısında iç piyasada daha avantajlı konumda olacağını ifade etmek mümkündür.

Kurumsallaşma ile birlikte ortaya çıkan sistemlilik, standartlaşma ve örgüt içi uyumun, rekabet gücünün üç faktörünü de (maliyet tutarı, finansal kaynak, işgücü ve süreç yönetimi) olumlu etkilediği düşünülmektedir. Örneğin sistemli ve uyumlu çalışan firmalar, genel olarak talep ettiği tarihte siparişlerini müşteriye ulaştırabilirler. Bu sayede, özellikle aşırı biçimselleşme nedeniyle hantallaşan büyük rakipleri karşısında, işgücü ve süreç yönetimi yönünden rekabet güçlerini

yükseltebilirler. Daha çok müşteriye rakiplerinden daha hızlı ulaşarak ve değişen müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vererek finansal olarak güçlerini artırabilirler.

3.1.2. Kurumsallaşma Faktörlerinin Rekabet Gücü Faktörlerine Etkileri

Kültürel güç, toplumsal değer ve normlara uyum, profesyonelleşme, biçimsel organizasyon yapısı, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik, biçimsel faaliyet yapısı, kurumsal çevreye uyum, kurumsal sosyal sorumluluk, biçimsel yapıya uyum ve yetki delegasyonu şeklindeki on kurumsallaşma faktörü ile; işgücü ve süreç yönetimi, maliyet tutarı ve finansal kaynak şeklindeki üç rekabet gücü faktörünün ilişkilerini gösteren kuramsal çalışmalardan hareketle otuz hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler stepwise regresyon analizine tabi tutulmuştur. Buna göre altı hipotez desteklenmiş ve geri kalan yirmi dört hipotezi destekleyecek bulgulara ulaşılamamıştır.

İş ve süreç yönetimi yönünden rekabet gücünü; kurumsallaşmanın “*kültürel güç faktörü*” (H_{2a} hipotezi) ve “*biçimsel organizasyon yapısı faktörü*” (H_{5a} hipotezi) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Fakat, kültürel gücün, diğer faktörlere göre rekabet gücü üzerindeki etkisi daha fazladır. Yapılan istatistiksel analize göre, diğer sekiz hipotezi destekleyen bulgulara ulaşılamamıştır.

Literatürdeki çalışmalar; kültürel güç ile rekabet gücünün işgücü ve süreç yönetimi faktörü arasındaki anlamlı ve pozitif yönde ilişkiyi tam olarak ifade etmese de, bulgumuzu destekler niteliktedir. Özcan (2006:108) ile Yılmaz, Alpkan ve Ergun, (2005:1345-1351), kültürel kalıcılığın, firmanın performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedirler. Baş (2009:4) da, çalışanların kendilerini firmanın bir parçası olarak görmeleri nedeniyle bütün performanslarıyla çalıştıklarını ve firmanın başarısını kendi başarısı olarak algıladıklarını belirtmektedir. Oliver (1997:699) ile Bresser ve Millonig (2003:226) ise, kilit konumdaki uygulayıcıların kişisel değerlerinin, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesinde önemli faktörlerden birisi olduğunu kabul etmektedirler. İnce ve Gül (2005:95) çalışmalarında, bağlılık ve performans arasında ilişkiye bakmışlardır. Buna göre, genel olarak bağlılık ve performans arasında olumlu yönde zayıf ilişki

bulunmaktadır. Perçin'e (2008:197) göre ise, kurum kültürü ile çalışanlar arasındaki yakınlığın artmasıyla birlikte, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de artmakta ve firmanın rekabet gücünün yükselmektedir. Öte yandan Apaydın (2007), kültürel güç ile örgütsel performans (genel, işlevsel, çıktı ve yenilik faktörleri bakımından) arasında bir herhangi bir ilişki bulamamıştır.

Genel olarak kültürel güç faktörünün; firma içinde uzlaşma yaratarak, biçimselleşmenin haricinde oto kontrol sağlayarak, güven ve aitlik duygusu yaratarak iş gücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücünü olumlu etkilediği düşünülmektedir. Çünkü artan kültürel güç; kuralların, prosedürlerin, değerlerin benimsenmesini ve alışkanlık haline gelmesini sağlamaktadır. Böylece işgücü daha verimli çalışabilir ve firma içindeki süreçler, aksamadan tanımlandığı şekilde yürüyebilir. Sonuçta bu da, firmaya kalite ve hız kazandırarak rekabet gücünü olumlu etkilemektedir.

Rekabet gücünün işgücü ve süreç yönetimi faktörünü anlamlı ve pozitif yönde etkileyen diğer kurumsallaşma faktörü ise, biçimsel organizasyon yapısıdır. Bununla ilgili elde edilen bulgu, literatürdeki bulgularla paralel niteliktedir. Scholas (1997:416), düşük fiyat stratejisiyle rekabet gücü kazanmak isteyen firmaların yapması gereken çalışmalardan birisinin, iyi tanımlanmış ve işleyen bir organizasyon yapısına (organizasyon şeması, yetki ve sorumluluklar, raporlama sistemi) sahip olmak olduğunu belirtmiştir. Sayli, Kurt ve Baytok (2006) ise, firmalardaki şebeke organizasyon modelinin, rekabet gücü kazandırma açısından bir araç olarak kullanılabileceğini tespit etmişlerdir. Johson ve Demir ve Okan (2009) da, örgüt yapılarının performans üzerinde direkt olarak etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Biçimsel organizasyon yapısının, iş gücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücünü olumlu etkilediğini gösteren bulgunun elde edilmiş olmasının ve literatürdeki çalışmaların bulgularıyla uyuşmasının ardında şu nedenlerin yer aldığı düşünülmektedir. Öyle ki; biçimsel organizasyon yapısındaki yazılı bir organizasyon şemasında kimin kime bağlı olduğunun belli olması, yetki ve sorumlulukların net

olması, yapılan faaliyetlerin yazılı ortamlara kullanılabilir şekilde kaydediliyor olması nedeniyle işgücü ve süreçler koordineli olarak aksamadan işletilebilmektedir.

Diğer sekiz kurumsallaşma faktörü ile rekabet gücünün iş gücü ve süreç yönetimi faktörü arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Fakat literatürde; toplumsal değer ve normlara uyum, kurumsal sosyal sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik, biçimsel faaliyet yapısı, biçimsel yapıya uyum, profesyonelleşme, kurumsal çevreye uyum ve yetki delegasyonu ile iş gücü ve süreç yönetimi bakımından rekabet gücü arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmanın bulguları ile literatürdeki çalışmaların bulgularının uyuşmadığı ifade edilebilir. Sadece Apaydın'ın (2007); profesyonelleşme, biçimselleşme, otonomi, tutarlılık faktörlerinin işlevsel performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığına yönelik tespiti, bu çalışmanın bulguları ile benzerlik arz etmektedir. Sonuç itibarıyla, geliştirdiğimiz sekiz hipotezi destekleyen bulgular elde edilememiştir.

Maliyet tutarı yönünden rekabet gücünü ise, kurumsallaşmanın “*kurumsal sosyal sorumluluk faktörü*” pozitif yönde (H_{9c} hipotezi); “*toplumsal değer ve normlara uyum faktörü*” negatif yönde (H_{3b} hipotezi) etkilemektedir. Diğer sekiz faktör ile rekabet gücünün maliyet tutarı faktörü arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Literatürde, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının, uzun vadede maliyet performansını olumlu etkilediğini gösteren bulgular yer almaktadır. Tsoutsoura (2004:7) çalışmasında, artan kurumsal sosyal sorumluluğun operasyon maliyetlerini kısalttığı sonucuna varmıştır. Stanwick ve Stanwick de (1998:198-201) çalışmalarında benzer bulgular elde etmişlerdir. Buna göre, bu tez çalışmasındaki bulguların, literatürdeki çalışmaların bulgularını destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir. Nitekim, kurumsal sosyal sorumluluk arttıkça, maliyet tutarı yönünden rekabet gücü de artmaktadır. Bu sonucun çıkmasında; kurumsal sosyal sorumluluk ile meşruluk, itibar ve güven elde eden firmaların, nitelikli işgücü bulma

maliyetlerini ve hammadde, malzeme veya hizmet satın alma maliyetlerini rakiplerine göre nispeten azaltabilmelerinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan, toplumsal değer ve normlara uyumun rekabet gücünün maliyet tutarı faktörünü anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Öyle ki, toplumsal değer ve normlara uyum artıkça, maliyet tutarı yönünden rekabet gücü düşmektedir. Sen and Bhattacharya'nın (2001:238), bir taraftan toplumun gözünde meşruluk kazanılırken, diğer taraftan buna uyum sağlamayan rakipler karşısında maliyet gücünde bir azalma yaşanabileceğini yönelik tespiti ile bu çalışmanın bulgusu benzer niteliktedir. Çünkü, toplumsal değer ve normlara uyum sağlayabilmek için, hem ciddi bir kültürel uyum çalışması gerekecek, hem de bu çalışmalar sonucunda belli bir hizmet maliyeti ortaya çıkacaktır. Örneğin, kamuoyunu bilgilendirme noktasında beklentilere maruz kalan halka açık firmalar, yüksek oranda kayıtdışı çalışan rakipleri karşısında maliyet avantajlarını kaybedebilir veya maliyet avantajı elde etmeleri zorlaşabilir.

Öte yandan bu negatif ilişkinin, rekabet gücünün iç piyasa ile sınırlı tutulmuş olması nedeniyle de ortaya çıkmış olacağı düşünülmektedir. Nitekim, firmalar üzerindeki toplumsal beklentinin ve bilincin geliştiği gelişmiş ülkelerde bu çalışma yapılması durumunda, farklı bulguların elde edilebileceği öngörülmektedir.

Kurumsallaşmanın sekiz faktörü ile rekabet gücünün maliyet tutarı faktörü arasında da herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Fakat literatürde; kültürel güç, şeffaflık ve hesap verebilirlik, biçimsel faaliyet yapısı, biçimsel organizasyon yapısı, biçimsel yapıya uyum, profesyonelleşme ve yetki delegasyonu ile maliyet tutarı bakımından rekabet gücü arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülür iken; kurumsal çevreye uyum ile rekabet gücünün maliyet faktörü arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, bu tez çalışmasının bulguları ile literatürdeki bulgular uyuşmadığı ifade edilebilir.

Son olarak, finansal kaynak yönünden rekabet gücünü, kurumsallaşmanın iki faktörünün açıkladığı, diğer sekiz faktörün ise açıklayamadığı ifade edilebilir. Nitekim; kurumsallaşma düzeyini belirleyen “*profesyonelleşme*” (H_{4c} hipotezi) ve “*kurumsal sosyal sorumluluk*” (H_{9c} hipotezi) faktörleri, rekabet gücünün finansal kaynak faktörünü anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre profesyonelleşme ve kurumsal sosyal sorumluluk artıkça, finansal kaynak yönünden rekabet gücü de artmaktadır. Fakat, yapılan istatistiksel analize göre, kalan sekiz hipotezi destekleyen bulgulara ulaşılamamıştır.

Profesyonelleşmenin finansal kaynak yönünden rekabet gücünü olumlu etkilediğini tespit eden bu çalışma ile; Offstein ve Gynwali'nin (2005:212-217)), “*profesyonel yöneticilerin kısa ve/veya uzun dönemli özendiricilerle teşvik edilmesiyle, firmalardaki rekabet hamlelerinin miktarında bir artış olduğu ve uzun dönemli teşvik edicilerin rekabet hamlelerinin genişliğini ve kapsamını da artırdığı*” ile ilgili araştırma bulgularının benzer nitelikte olduğu görülmektedir. Ayrıca, literatürdeki diğer çalışmalar (Garih, 1997; Tavşancı, 2002; ile de paralel sonuca ulaşılmıştır. Öte yandan; Oliver'ın (1997:707-708), profesyonel ve nitelikli insan sermayesinin başka firmalardan transferi, sosyal ve profesyonel ilişkiler ve rakiplerden yetkinlik kopyalamaları gibi nedenlerle firmaların, homojenleşebileceği ve rekabet güçlerinin düşebileceği şeklindeki ifadesinin, bu çalışmanın bulgusuna göre desteklenmediği sonucuna varılabilir. Öyle ki, profesyonelleşme artıkça, rekabet gücünün finansal kaynak faktörü de artmaktadır. Sonuçta, kurumsallaşma; profesyonel yöneticilerin, yetkilerini ve uzmanlık bilgilerini serbestçe kullanabilmelerine ve firmaya daha fazla katma değer sağlamalarına imkan tanımaktadır.

Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk da, finansal kaynak yönünden rekabet gücünü olumlu etkilemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ile birlikte toplum üzerinde artan yüksek imaj ve itibar, orta ve uzun vadede firmanın finansal kaynaklarını olumlu etkileyecektir. Bununla birlikte, kurumsal sosyal sorumluluk performansı düşük rakiplere göre firmanın finansal kaynaklara erişiminin daha kolay olacağı yönündeki tespitimiz ile, literatürdeki bulguların ile benzer nitelikte olduğu

ifade edilebilir. Örneğin Stanwick ve Stanwick (1998:198), kurumsal sosyal sorumluluk performansı ile firma performansı arasındaki olumlu ilişkiyi görgül olarak ortaya koymuşlar ve çalışmalarının sonucunda, firmaların kurumsal sosyal sorumluluk performanslarının artmasıyla, finansal performanslarının artacağını ifade etmişlerdir. Sen and Bhattacharya (2001:238) da, kurumsal sosyal sorumluluğu teşvik edicilerin, müşterinin satın almaya yönelik firma değerlendirmelerini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Kurumsallaşmanın diğer sekiz faktörü ile rekabet gücünün finansal kaynak faktörü arasında da herhangi bir ilişkiye rastlanılamamıştır. Fakat literatürde; kültürel güç, şeffaflık ve hesap verebilirlik, biçimsel faaliyet yapısı, biçimsel organizasyon yapısı, biçimsel yapıya uyum, kurumsal çevreye uyum ve yetki delegasyonu ile finansal kaynak bakımından rekabet gücü arasında, anlamlı ve pozitif ilişkilerin olmasına rağmen; toplumsal değer ve normlara uyum ile anlamlı ve negatif yönlü ilişkinin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, bu tez çalışmasının bulguları ile literatürdeki bulgular uyuşmadığı ifade edilebilir.

Özet olarak, firmalardaki kurumsallaşmanın rekabet gücünü olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, kurumsallaşma düzeyi artıkça, rekabet gücü de artmaktadır. Ayrıca, “kültürel güç” ve “biçimsel organizasyon yapısı” ile iş ve süreç yönetimi yönünden rekabet gücü arasında anlamlı ve pozitif yönde; “kurumsal sosyal sorumluluk” faktörü ile maliyet tutarı yönünden rekabet gücü arasında anlamlı ve pozitif yönde; “toplumsal değer ve normlara uyum” faktörü ile maliyet tutarı yönünden rekabet gücü arasında anlamlı ve negatif yönde; “profesyonelleşme” ve “kurumsal sosyal sorumluluk” ile finansal kaynak yönünden rekabet gücü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

3.2. ÖNERİLER

3.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Kurumsallaşmanın firmalara kalıcılık, meşruluk ve istikrar sağlamanın yanında rekabet gücü de sağladığı ortaya koyulmuştur. Nitekim, gelecekte yapılacak daha fazla bilimsel çalışma ile bu bulgunun geçerliliği artacaktır. Fakat bu bulgudan yola çıkarak uygulama açısından şu önerileri yapmak mümkündür:

İlk olarak, rekabet güçlerini artırmak isteyen firmalara, olurlarına bırakmadan veya ertelemeyen ve sistemli çalışmalar yürüterek, kurumsallaşma düzeylerini artırabilmelerini önerebiliriz. Çünkü bu çalışmada, kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücünü %79,9 oranında etkilediği tespit edilmiştir. Öyle ki; firmalar, kurumsallaşma düzeylerini artırarak iç piyasadaki rekabet güçlerini artırabilirler.

Özellikle aile firmalarının, kurumsallaşma çalışmalarını, tepe yönetiminde yapılacak zorunlu kuşak değişimlerini beklemeden bir an önce planlı ve programlı olarak yürütmelerini önerebiliriz. Çünkü, kurumsallaşma düzeyinin artması, çok zaman alan bir süreçtir. Firma içindeki kuralların, prosedürlerin, değerlerin ve inançların her çalışan ve yönetici tarafından alışkanlık haline gelmesi ve tekrar edilmesi kısa sürede olması mümkün değildir. Firmaların yapı ve finansal olarak büyümesiyle, bu sürenin daha da artacağı düşünülmektedir.

Bunun için ilk olarak, firmalarının kurumsallaşma düzeylerinin istatistiksel olarak belirlenmelerini önerebiliriz. Kurumsallaşma çalışmaları yapan halka açık firmalar, bu çalışmada tarafımızca uyarlanan soru formunu kullanarak hangi düzeyde oldukları ile ilgili bir değerlendirme yapabilirler. Böylece mevcut kurumsallaşma düzeylerini belirleyip, hangi çalışmaları yapmaları gerektiği ile ilgili etkin bir planlama yapabilirler.

Büyük firmalar için, en zor iki kurumsallaşma faktörünün kültürel güç ve profesyonelleşme olduğu düşünülmektedir. Organizasyon yapısının büyümesi, ilişkilerin karmaşıklaşması, firmadaki finansal risklerin artması ve firmanın giderek daha çok çevresine bağımlı hale gelmesi gibi gerekçelerle bu iki faktörü uygulayabilmeleri zor olduğu düşünülmektedir. Öyle ki, soru formundan elde edilen verilere bakıldığında bu iki unsurun nispeten düşük olduğu gözlenmiştir. Buradan hareketle, halka açık firmaların kültürel güçlerini ve profesyonelleşmelerini artıracak sistemli ve planlı çalışmalar yürütmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Nitekim, bu şekilde tam kurumsallaşma düzeyine daha çok yaklaşarak iç piyasadaki rekabet güçlerini artırabilirler. Üstelik, bunun için, önemli avantajlara sahip oldukları düşünülmektedir. Çünkü; soru formunu cevaplayan yöneticilerin %85,1'nin, yöneticilik görevleri haricinde firmada hisseleri bulunmamakta ve firmaların %60,2'i 34 yıl - 75 yıl arasında faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Bununla birlikte; kurumsallaşma gerekçesiyle halka açılmayı düşünen firmalar, planlama aşamasında bu çalışmanın içeriğinden faydalanabilirler. İMKB'ye kayıtlı firmaların halka arz gerekçelerini tespit etmek için Düzakın (1998:202) tarafından yapılan bilimsel araştırmada, kurumsallaşma, öz kaynakları güçlendirmeden sonra ikinci sıradaki halka açılma nedeni olarak belirlenmiştir. Nitekim buradaki İMKB, firmaların kurumsallaşmalarını sağlayan ve artıran kurumsal bir çevre aktörü olarak görülmektedir. Buradan hareketle, kurumsal çevreye uyumun rekabet gücü unsurlarına etkileri ile ilgili tez çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular, kurumsallaşma gerekçesiyle halka açılmak isteyen firmalara bir ışık tutabilir.

Halka açık firmalar üzerinde düzenleyici ve denetleyici rolü olan, bu yönüyle firmaların kurumsal çevresini oluşturan İMKB ve Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) da, yasal yetkileri dahilinde halka açık firmalar ile ilgili yapacakları düzenlemelerin planlama aşamasında, bu çalışmadaki bulgulardan faydalanabilirler. Nitekim, Sermaye Piyasası Kurumunun, 2004 yılında yayınladığı "Kurumsal Yönetim

İlkeleri¹⁴, doğrultusunda halka açık firmaları, faaliyet raporlarında bu ilkelerle ilgili durumlarını yayınlamaları için zorlayarak onları kısmen de olsa kurumsallaşmaya yönlendirmesi, bu düşüncemizi desteklemiştir.

3.2.2. Gelecekteki Bilimsel Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu tez çalışmasında, kurumsallaşma konusuna yönelmeyi sağlayan ilk gerekçe, kurumsallaşma çalışmalarına hem firmaların, hem de araştırmacıların gittikçe daha fazla ilgi göstermeye başlamasıdır. Fakat buna rağmen, ülkemizde kurumsallaşma ile rekabet gücü arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların sayısında sınırlılık söz konusudur. Bu nedenle, kurumsallaşma düzeyini ölçen ve kurumsallaşma düzeyi ile bağımlı değişkenler arasında (performans, rekabet gücü, firma ömrü vs.) ilişkiyi ortaya koyacak daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca gelecekte, kurumsallaşmanın dış rekabet gücünü ne yönde etkilediği ile ilgili çalışmaların yapılması da, bu çalışmada elde edilen bulguları güçlendirecektir.

Öte yandan, yapılan çalışmanın hem bilime ve hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. İlki, araştırmadaki kurumsallaşma ile ilgili tutum ifadelerine verilen cevaplar sonucunda ölçülen belli değişkenler, faktör analizi sonucunda on ana değişkene (faktör) yüklenmiş, böylece yönetim-örgüt literatürüne özel olarak kurumsallaşma konusunda bir ölçek şablonu kazandırılmıştır. Nitekim bu ölçek, ulusal ve uluslar arası literatürde yapılmış bir çok görgül araştırmanın (Apaydın, 2007; Atila ve Küskü, 2006; Erel, 2002; Farashahi, 2003; Farashahi, Hafsi ve Molz, 2005; Heatwole, 2006; Karpuzoğlu, 2000; Marsden, Cook. ve Knoke, 1994; Ulukan, 2005) bulgularından faydalanarak ve ülkemizin iş yapış tarzına, kültürüne ve halka açık büyük firmaların yöneticilerinin algılama düzeylerine uygun olabilecek şekilde uyarlanmıştır. Lakin yine de bu ölçeğin, gelecekte yapılacak çalışmalarla, aynı örneklem grubuna ve farklı örneklem gruplarına uygulanması ve sonuçların bu tezde elde edilen sonuçlarla karşılaştırılması, ölçeğin geçerliliğinin sınanması açısından yararlı olacaktır.

¹⁴ Bu ilkeler, “pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu” şeklinde dört ana başlıkta toplanmaktadır (SPK, 10 Aralık 2004).

Bu tez çalışmasında, eski ve yeni kurumsal kuramın bazı avantajlarından faydalanılarak, kurumsallaşmanın rekabet gücüne olumlu etkisi ortaya koyulmuştur. Literatürde; rekabet gücünün, kaynak tabanlı kuram ile kurumsal kuramın bütünleştirilmesi ile de açıklanabileceği görülmektedir. Fakat mevcut araştırma bulgularından hareketle, ortaya koyulan kaynak tabanlı-kurumsal kuram kombinasyonu modeli ile bu çalışmadaki araştırma modelinin, firmalardaki rekabet gücünü daha fazla açıkladığı ve firmalara daha fazla rekabet gücü kazandırdığını söylemek zordur. Bunu belirleyebilmek için, iki modeli karşılaştıracak ve iki modelin kanıtlarını artıracak daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Akat İ, Budak G. Ve Budak G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayımları Dağıtım A.Ş.

Akdeniz, A. (1996). *İstatistik II*. İzmir:Can Ofset.

Alacaklıoğlu H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. Global KOBİ Yayınları-2. Capital ve Tnet Yayını. Matsis Matbaa

Aldemir C. (1985). *Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım*. İzmir:Bilgehan Basımevi

Ataman G. (2001). Kurumsallık Teorileri. *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar* (ss.193-203). İstanbul:Türkmen Kitapevi.

Aydın M. (1997). *Kurumlar Sosyolojisi*, Ankara: Vadi Yayınları.

Brint S. ve Karabel J. (1991). Institutional Origins and Transformations: The Case of American Community Colleges. *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (ss.337-360). Derleyen Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio. Chicago: The University of Chicago Press

De Bono E. (1996) *Rekabet Üstü*. Çeviren Oya Özel, Remzi Kitabevi

Dimaggio P. J. ve Powell W. W. (1991). Introduction. *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (ss.1-40). Derleyen Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio. Chicago: The University of Chicago Press

Flegstein N (1991). The Structural Transformation Of American Industry: An Institutional Account Of The Causes Of Diversification In The Largest Firms, 1919-1979. *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (ss.311-336). Derleyen Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio. Chicago: The University of Chicago Press

Galaskiewicz J. (1991). Making Corporate Actors Accountable: Institution-Building In Minneapolis-St.Paul. *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (ss.293-310). Derleyen Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio. Chicago: The University of Chicago Pres

Gavcar E.(2001). *İstatistik Yöntemler-1*. Muğla:Muğla Üniversitesi Basımevi

Grant R. M. (1998). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *The Strategy Reader* (ss.179-199). Derleyen Susan Segal-Horn, U.K.:Blackwell Publishers

Güney S. (2006). *Davranış Bilimleri*. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Hamel G. Ve Prahalad C.K. (1998). The Core Competence Of The Corporation. *The Strategy Reader* (ss.220-233). Derleyen Susan Segal-Horn, U.K.:Blackwell Publishers

Hamel G. Ve Prahalad C.K. (1994). *Competing For The Future*. Boston: Harvard Business School Press

Hamel G. (1997) Yarının Avantajlarını Yaratmak. *Geleceği Yeniden Düşünmek* (ss.71-72). Derleyen Rowan Gibson. Çeviren Sinem Gül. İstanbul:Sabah Kitapçılık San. ve Tic. A.Ş.

İftar G.K. (1999a). Bilim ve Araştırma. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (ss.3-10). Derleyen Ali Atıf Bir. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları:1081, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları:601.

İftar G.K. (1999b). Ölçme. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (ss.11-22). Derleyen Ali Atıf Bir. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları:1081, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları:601.

İnce M. ve Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi

Jepperson R. L. (1991). Institution, Institutional Effects And Institutionalism. *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (ss.143-165). Derleyen Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio. Chicago: The University of Chicago Press

Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Marshall D. (1996). Akio Morita ve SONY İş Dünyasına Yön Verenler. Çeviren Ayşe Aydoğan. Ankara: İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri

Meyer J. W. ve Scott W. R. (1992). *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (Derleme Kitap). Londra. Sage Publication

Meyer J.W., Scott W. R., Strang D. ve Creighton A.L. (1994). Bureaucratization Without Centralization: Changes in the Organizational System of U.S Public

Education, 1940-1980. *Institutional Environments and Organizations* (ss.179-205).
Derleyen W.R Scott ve J.W. Meyer. USA: Sage Publications.

North D. C. (2002). *Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans*.
Çeviren Gül Çağalı Güven. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayını

Odabaşı Y. (1999). Anket Yöntemi. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (ss.81-
97). Derleyen Ali Atıf Bir. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları:1081, Açık
Öğretim Fakültesi Yayınları:601.

Özen Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve
Yeni Sorunlar. *Örgüt Kuramı* (ss.237-330). Derleyen A. Selami Sargut ve Şükrü
Özen. Ankara: İmge Kitabevi

Özdamar K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-I*.Kaan Kitabevi.
2.Baskı

Özkalp E. ve Kirel Ç (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi
Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149

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

Powell W. W. ve DiMaggio P.J. (1991) *The New Institutionalism In Organizational
Analysis* (Derleme Kitap). Chicago: The University of Chicago Press

Sargut S. ve Özen Ş. (2007). *Örgüt Kuramı* (Derleme Kitap). Ankara: İmge Kitabevi

Scott W. R. ve Meyer J. W. (1991). The Organization of Societal Sectors:
Propositions and Early Evidence, *The New Institutionalism in Organizational*

Analysis (ss.108-140). Derleyen W. W. Powell ve P. J. DiMaggio. USA:University of Chicago Press

Scott W. R., (1992). The Organization of Environments: Network, Cultural & Historical Elements. *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (ss.155-175). Derleyen John W.Meyer ve W. Richard Scott. Londra. Sage Publication

Scott W. R. (1994a). Institutions and Organizations: Toward A Theoretical Synthesis. *Institutional Environments and Organizations* (ss.55-80). Derleyen W.R Scott ve J.W. Meyer. USA: Sage Publications.

Scott W. R. (1994b). Institutional Analysis: Variance And Process Theory Approaches. *Institutional Environments and Organizations* (ss.81-99). Derleyen W.R Scott ve J.W. Meyer. USA: Sage Publications.

Scott W. R. Ve Meyer J. W. (1994). Enviromental Linkages and Organizational Complexity: Public and Private Schools. *Institutional Environments and Organizations* (ss.137-159). Derleyen W.R Scott ve J.W. Meyer. USA: Sage Publications.

Scott W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Foundations of Organizational Science. Second Edition. USA: Sage Publications.

Scott W. R. ve Davis G.F. (2007). *Organizations And Organizing: Rational, Natural And Open System Perspective*. USA: Pearson Prentice Hall.

Selznick P. (1984a). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. USA: University of California Press

Selznick P. (1984b). *TVA And The Grass Roots: A Study Of Politics And Organization*. USA: University of California Press

Selznick P. (1992). *The Moral Commonwealth: Social Theory And Promise Of Community*. USA: University of California Press

Slywotzky A.J., Morrison D.J. ve Andelman B. (2000). *Kâr Bölgesi: Stratejik İş Tasarımı Yarının Kârlarını Nasıl Oluşturur?*. Çeviren Ebru Kılıç. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Stewart T. (1997). *Entellektüel Sermaye*. Çeviren Nurettin Elhüseyni. İstanbul:Kontent Kitap

Tavşancıl E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*.Ankara:Nobel Yayın Dağıtım

Thompson A. A. ve Strickland A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Singapure: McGraw-Hill Comp. Inc.. 11.Edition

Zucker L. G. (1991). The Role Of Institutionalization In Culturel Persistence. *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (ss.83-107). Derleyen Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio. Chicago: The University of Chicago Press

MAKALELER

Abrahamson E. ve Rosenkopf L. (1993). Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion. *The Academy of Management Review*, 18(3):487-517

Ada E., Ventura K., Aracıoğlu B., Savaşçı İ. ve Kazançoğlu Y. (2008). Kobi'lerin Rekabet Gücü Ve E-Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi. *Ege Akademik Bakış*. 8(1):53-68

Adler P. S. ve Borys B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, *Administrative Science Quarterly*. 41(1):61-89

Alpay G., Bodur M., Yılmaz C., Çetinkaya S. ve Arıkan L. (2008). Performance Implications Of Institutionalization Process In Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy. *Journal of World Business*.43(4):435-448

Apaydın F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (4)7:121-145.

Apaydın F. (2009). Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (10)1:1-22

Arndt M. ve Bigelow B. (2000). Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals Use of Impression Management. *Administrative Science Quarterly*, 45: 494-522.

Armandi B. R. ve Mills, E. W. (1982). Organizational Size, Structure, and Efficiency: A Test of a Blau-Hage Model. *American Journal of Economics and Sociology*., 41(1):43-60

Asunakutlu T. (2001). Klasik ve Neo-klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. 5:1-17

Barley S. R. ve Tolbert P.S. (1997). Institutionalization And Structuration: Studying The Links Between Action And Institution. *Organization Studies*. 18(1):94-117

Baum J.A.C. ve Oliver C. (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2):187-218

Beck E. M. ve Betz A. M. (1975). Comparative Analysis of Organizational Conflict in School. *Sociology of Education*. 48(Winter): 59-74

Boselie P., 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

Bozdoğan A. E. ve Öztürk Ç. (2008). Coğrafya İle İlişkili Fen Konularının Öğretimine Yönelik Öz-Yeterlilik İnanç Ölçeğinin Geliştirilmesi. Balıkesir: *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED)*.2(2):66-81

Bresser R.K. F. ve Millonig K.(2003). Institutional Capital: Competitive Advantage In Light Of The New Institutionalism In Organization Theory. *Schmalenbach Business Review*. 55:220–241

Cohen A. ve Kol Y. (2004). Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses. *Journal of Managerial Psychology*. 19(4):386-405.

Çivi E. (2001). Rekabet Gücü : Literatür Araştırması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF. 8(2):21-38

Dacin M.T., Goodstein J. ve Scott R.W. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*. 45(1):45-57

Deephouse D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate?. *Academy of Management Journal*. 39 (4): 1024-1039.

Demir H. ve Okan T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 10 (1):57-72

Dimaggio P. J. ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 48 (2):147-160.

Doğan Ö. İ. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2 (1)

Düzakın H. G. (1998). Türkiye’de Hisse Senetleri İMKB’de İşlem Gören Firmaların Halka İlk Arz ile İlgili Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1):199-212

Farashahi M., Hafsi T. ve Molz R. (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

Greenwood R. 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.

Hall H. (1968). Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*. 33(1):92-104

Hartline M. D., James G. M. ve Daryl O. M. (2000), Corridors of Influence in the Dissemination of Customer- Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee. *Journal of Marketing*, 64: 35-50.

Hirsch P. M. (1997). Review: Sociology Without Social Structure: Neoinstitutional Theory Meets Brave New World. *Administrative Science Quarterly*. 102(6):1702-1723

Holm P. (1995). The Dynamics Of Institutionalization: Transformation Process Norweigin Fisheries. *Administrative Science Quarterly*. 40:398-422

Johanson J. E. (200). Formal Structure And İntra-Organisational Networks. An Analysis İn A Combined Social And Health Organisation İn Finland. *Scandinavian Journal of Management*. 16 :249-267

Kayacan M. (2005). Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları Ve Etik Değerler. Antalya: I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu (20-23/04/2005)

Karagöz Y. ve Kösterlioğlu İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21: 81-97

Köse S., Tetik S. ve Ercan C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 7(1):219-242

Marangoz M., Doğan Ö.İ ve Topoyan M. (2003). İşletmelerin İç Ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(2):114-138

Marsden P. V., Cook C. R. ve Knoke D. (1994). Measuring Organizational Structures and Environments. *American Behavioral Scientist*. 37 (7):891-910.

Meyer J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83 (2):340-363.

Offstein E.H. and Gynwali D.R. (2005). CEO Compensation and Firm Competitive Behavior: Empirical Evidence from U.S. Pharmaceutical Industry. *Journal of Engineering and Technology Management*. 22: 201-225

Oliver C. (1997). Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource Based Views. *Strategic Management Journal*. 18 (9): 697-713

Özkaya O. M. ve Şengül C. M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşanın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 21(1): 109-126

Özmen N.T.Ö., Arbak Y. ve Özer P.S. (2007). Adalet Verilen Değerın Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 7(1):17-33

Pava M. L. ve Krausz J. (1996). The Association Between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost. *Journal of Business Ethics*. 15: 321-357

Powell T. C (1992). Organizational Alignment As Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 13(2):119-134

Sayli H., Kurt M. ve Baytok A. (2006). Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16:31-46

Scott W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*. 32(4):493-511

Staggenborg S. (1988). The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement. *American Sociological Review*. 53(4): 585-606.

Siciliano J. I. (1997).The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management&Leadership*. 7(4):387-403

Sjöstrand S. E. (1992), On the Rationale Behind “Irrational” Institutions, *Journal of Economic Issues*, 26(4): 1007-1040

Stanwick P. A. ve Stanwick S. D. (1998). The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance:An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*. 17: 195-204

Tolbert P. S. ve Zucker L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform. *Administrative Science Quarterly*.28: 22-39

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (2):29-42

Wallace J. E. (1995), Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*. 40(2), 228-255.

Yılmaz C., Alpkan L. ve Ergun E. (2005). Cultural Determinants Of Customer- And Learning-Oriented Value Systems And Their Joint Effects On Firm Performance. *Journal of Business Research*. 58:1340– 1352

TEZLER

Açıkgöz B. (2006). *Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algulamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze:Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.

Bağcı I. (2007). *Rekabet Gücü Kriterlerinin Markalaşma İle İlişkisi ve Gaziantep Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Baran, Y. (2000). *Kurumsallaşma İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Coşar Y. (2006). *Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İlinde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Davran H. (2005). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirkan M. (2008). *Türkiye'deki Özel Diş Kliniklerinin Kurumsallaşma Düzeyinin Finansal Yapılarına Etkileri Ve Anket Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doğan Ö. İ. (1998), *Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Duygulu, E. (1998). *Kurumsallaşma Olgusu: Analitik Bir Yaklaşım*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Erel D. (2002a). *Kurumsal Çevre-Örgüt İlişkileri: Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde ISO 9000 Serisi Kalite Güvence Sistemleri Uygulamaları Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ervural S. (2005). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Rekabet Gücü Kriterleri ve Eskişehir Marangoz ve Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eryılmaz, F. A. (2002). *Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Düzeyi İle Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Farashahi, M. (2003). *Institutionalization Process With Organizations: A Multilevel Analysis of Two Functional Activities of Airlines In A Developing Country*. Thesis Doctor of Philosophy. Canada: Canada Univesity John Molson School of Business.

Ha-Brookshire J. E. (2007). *Capabilities, Competitive Advantages, And Performance Of Apparel Import Intermediaries In A Hyper-Dynamic Market Environment*. Thesis Doctor of Philosophy. USA Greensboro: The University of North Carolina

Heatwole, K. B. (2006). *A Determanation of the Association of Competition and Regulation With Hospital Strategic Orientation*. Doctor of Philosophy Thesis, Virginia Commonwealth University

Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Minareci Y. (2007). *Turizm Őřletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel Őřletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özcan, E. D. (2006). *Örgüt Kültürünün Őřgücü Verimliliğine Etkisi Ve Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir H. Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve Ős Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özen Ö. (2009). *Kalite Fonksiyon Göçerimi Yöntemi İle Marka Bağlılığı Stratejilerinin Belirlenmesi: İzmir İlinde Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Perçin M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sayılr A. (2000). *Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlerde Öğrenme Süreci: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tavşancı S. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla:Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Türker M. V. (2006). *İşletme Yönetiminde Yeni Kavram Ve Yaklaşımları Benimseme Ve Vazgeçme Nedenleri – ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Yayılımı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wan Z. (2004). *Competitive Strategy, Competitive Forces And Business Level Performance U.S. Upholstered Wood Household Furniture Industry*. Thesis Doctor of Philosophy. USA Mississippi: Mississippi State University In The College Of Forest Resource

BİLDİRİLER

Ararat M. (2005a). 2004 Yılı İstanbul Sanayi Odası III. Sanayi Kongresi Oturum Sonuçları. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kongresi* (ss.5-10). Düzenleyen İstanbul Sanayi Odası (Ekim 2005)

Ararat M. (2005b). Soru ve Yanıtlar. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kongresi* (ss.75-90). Düzenleyen İstanbul Sanayi Odası (Ekim 2005)

Atila E. ve Küskü F. (2006). Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss.191-198). Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. Editör Tamer Koçel. İstanbul (14-15 Nisan 2006).

Baraz B. (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss.120-129). Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. Editör Tamer Koçel. İstanbul (14-15 Nisan 2006).

Bekaroğlu Ş.B. (2007). Özel Hastanelerin Sektörel Birliklere Üyelikleri Sürecine Yeni Kurumsal Teori Çerçevesinde Bir Bakış: İstanbul'daki Özel Hastaneler Üzerine Boylamsal Bir Çalışma. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (ss.956-965). Düzenleyen Sakarya Üniversitesi. (25-27 Mayıs 2007)

Gürgen H. (2008). Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Sanayi İçi Uygun Ortam. *İstanbul Sanayi Odası 7. Sanayi Kongresi* (3-4 Aralık 2008)

Kalemci A. ve Duman Ş. A. (2007). Uluslararası Örgüt Yazınında Meşruiyet Kavramının Tanımı. XV. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (ss.84-92). Düzenleyen Sakarya Üniversitesi. (25-27 Mayıs 2007)

Özen Ş. (2001). Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecinde Merkez-Çevre Farklılaşması. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (ss.909-919), Düzenleyen İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul. (24-26 Mayıs 2001).

Sağlam N. (2006). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss.499-510). Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul (14-15 Nisan 2006).

Türkel S. ve Yaşa E. (2006). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği). Editör: Tamer Koçel. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss.614-622-510). Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul (14-15 Nisan 2006).

Ulukan C. (2004). Örgütlerin Kurumsallaşması mı, Yoksa Süreçlerin Kurumsallaşması mı?: Yeni Bir Perspektif İhtiyacı. 12. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (ss.245-257). Düzenleyen Uludağ Üniversitesi. Bursa (27-29 Mayıs 2004).

Uyguç N.(2000). Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, VIII. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.385-398), Düzenleyen Erciyes Üniversitesi. Nevşehir (25-27 Mayıs 2000)

İNTERNET KAYNAKLARI

Argüden Y. (2002). *Küresel Rekabet Gücü-2*. Dünya Gazetesi Yazısı. <http://www.arge.com/Yayinlarimiz/Makaleler/Turkiye/KureselRekabetGucu-2.aspx>, (08.02.2002)

Aydoğan E. ve Altuğ M. (2008). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat*

Sektörüne Yönelik Bir Uygulama.

www.sosyalbil.selcuk.edu.tr...makaleler%5CEnver%20AYDOĞAN%20-%20Mehmet%20ALTUĞ%5CAYDOĞAN,%20Enver.pdf . (18.06.2008)

Baş A. (2009). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans*. http://www.abdurrahmanbas.com/tr/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_Wit_hEnglishAbstract.pdf (25 Ağustos 2009)

Başar H. (2008). *Araştırmaların Bilimselliği (Eğitim ve Bilim Dergisi'nin 146. Sayısındaki Yazuların İncelenmesi)*. <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~alerbas/>. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi (28 Haziran 2009)

Başar H. (2004). *Araştırmalarda Likert Yanılgıları*. <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~alerbas/Likert.doc>. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi (02 Ocak 2009)

Büyüköztürk Ş. (2005). *Anket Geliştirme*. Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. 2(3). http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2005_cilt3/sayi_2/133-151.pdf (09 Temmuz 2009)

Çetin M. (2003). *Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi*. Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi. 18. http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/CETIN.pdf (24 Ağustos 2009)

Cho H. ve Tansuhaj P. (2003). *Examining LDC Firms' Competitive Advantage from the Resourced-Based and Institutional Perspectives*. <http://blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme4/Usa.pdf>. (30 Nisan 2007)

Dalton D.R, Fielding G.J., Porter L.W., Spendolini M.J. ve Todor W. D. (1978). Structure And Performance: A Critical Review. Academy of Management Review, www.its.uci.edu/its/publications/papers/ITS/UCI-ITS-WP-78-10.pdf (Erişim Tarihi: 26.09.2009)

Erel D. (2002b). *Yeni Kurumsalca Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2:88-107. <http://www.deryaerel.com/kuraibu.pdf> (09.01.2009)

Gül E. ve Ekinici A. (2009). *Çevresel Düzenlemelerin Dış Ticaret Ve Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*. <http://sbe.dpu.edu.tr/7/89.pdf>. (01.01.2009)

Field A. (2005). *Factor Analysis Using SPSS*. <http://www.sussex.ac.uk/Users/andyf/factor.pdf> (14 Haziran 2009)

<http://media.wiley.com/assets/1009/27/Chp3.pdf> , The Competitive Environment. Chapter 3. 22 Ağustos 2009

İMKB (01 Nisan 2009a). *Hisse Senetleri Piyasası Endeksleri*. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası <http://www.imkb.gov.tr/endeksler.htm>. (19 Nisan 2009)

İMKB (2009b). *İMKB Hisse Senedi Piyasası*. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası <http://www.imkb.gov.tr/piyasalar/hisse.htm>. (05 Temmuz 2009)

İMKB (23 Şubat 2005). *İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Temel Kuralları*. http://www.imkb.gov.tr/endeksler/kurumsal_yonetim.htm. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (20 Haziran 2009)

Kaya A. (2008). *Dünya Markası 'Elegant' Battı, 1800 Kişi İşsiz Kaldı*. Hürriyet Gazetesi. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/10454720.asp?gid=229>. (28 Kasım 2008)

Özçelik B. (2009). *Türk Şirketleri Kurumsallıkta Yolun Başında*. Hürriyet İK Gazetesi. <http://www.yenibiris.com/HurriyetIK/Oku.aspx?ArticleID=5780>. (03 Mayıs 2009)

Özgener, Ş (2000). *Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması*. Dış Ticaret Dergisi <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/kresel.doc> (20 Ağustos 2009)

Selznick, P. (1996). *Institutionalism Old and New – 40th Anniversary Issue*. Administrative Science Quarterly. http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n2_v41/ai_18555961 (05 Şubat 2007)

SPK (2004). *Kurumsal Yönetim Uyum Anketinin Sonuçları*. <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=68&fn=68.pdf> Sermaye Piyasası Kurulu (10 Eylül 2009)

SPK (2005a). *İMKB Şirketleri Tarafından 2005 Yılında Yayınlanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına İlişkin Genel Değerlendirme*. <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=69&fn=69.pdf> Sermaye Piyasası Kurulu (10 Şubat 2009)

SPK (2005b). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*. <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf> Sermaye Piyasası Kurulu (22 Ağustos 2009)

SPK (2007a). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu*. <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=67&fn=67.pdf> Sermaye Piyasası Kurulu (10 Şubat 2009)

SPK (2007b). *Yatırım Ortaklıkları: SPK Yatırımcı Bilgilendirme Kitapçıkları-4*.
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=79&fn=79.pdf>
Sermaye Piyasası Kurulu (05 Temmuz 2009)

Şağbanşua L. (2006). *Strateji, Rekabet Ve Rekabet Gücü İlişkileri*. Akademik Bakış
E-Dergisi. www.akademikbakis.org/pdfs/9/strateji.doc. (03 Kasım 2008)

Tavşancı S. (2008). *Bir Şirketin En Çok Hangi Özelliği Onun Kurumsallaşma
Düzeyini Belirler?. Etkin Yöneticilik Blogu*.
http://www.tavsanci.com/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=96&Itemid=61. (04 Temmuz 2009)

Tsoutsoura M. (2004). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*.
Applied Financial Project. Haas School of Business University of California at
Berkeley.
[http://www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness/documents/FinalPaperonCSR_PD
FII.pdf](http://www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness/documents/FinalPaperonCSR_PD_FII.pdf) (20 Eylül 2009)

TDK. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü. <http://tdk.org.tr> (18 Temmuz 2009)

Tekinay N.A.(2003). *Şeffaflık Yükseliyor Pürüzlerinizi Atın*. Röportajı Veren Don
Tapscott. *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=444. (01 Kasım 2003)

Yurdugül H. (25 Şubat 2005) *Davranış Bilimlerinde Ölçek Geliştirme Çalışmaları
için Bazı Ayrıntılar*.
http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/FA_OrneklemGenislikleri.pdf (28
Haziran 2009)

Yurdugül H. (26 Haziran 2006) *Faktör Analizinde KMO ve Barlett Testleri Neyi Ölçer?*. <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf> . (14 Haziran 2009)

DİĞER KAYNAKLAR

Ararat M. (2003). *Kurumsal Yönetim Röportajı*. Capital Aylık Ekonomi Dergisi (Ekim 2003)

Cirik E. (2009). *Şirketleri Yönetenlerin Yaş Ortalaması Düşüyor*. Capital Aylık Ekonomi Dergisi (Nisan 2009).

DİE (Eylül 2004). *İmalat Sanayi Sektörünün Avrupa Birliği Pazarındaki Rekabet Gücü Araştırması 2001-2002*. Devlet İstatistik Enstitüsü (Devlet İstatistik Enstitüsü, 17 Kasım 2005 tarihinden itibaren Türkiye İstatistik Kurumu adını almıştır). Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası

İTO (2000). *Kurumsallaşma Sürecinde Tekstil-Tekstil Konfeksiyon ve Deri-Deri Konfeksiyon Sektörlerindeki Firmaların Yapısı*. İstanbul Ticaret Odası Yayın No:68. İstanbul

ISO (2008). *Quality Management Systems Requirements*. Referans Number ISO 9001:2008 (E). Fourth Edition 2008-11-15. International Organization For Standardization

Orhan O. (1998). *Gümrük Birliği Sürecinde Türk Otomotiv Sektörünün ve Otomatik Yan Sanayi Rekabet Gücü*. İstanbul Ticaret Odası Yayını. No:54

Özçelik B.(2008). *Türkiye En İyi İşyerlerini Bağlılık ve Memnuniyete Göre Seçiyor*. Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi. (01 Haziran 2008)

Özçelik B.(2009). *En İyi 7 Şirket*. Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi. (18 Ocak 2009)

TÜSİAD (1997), *Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü*, TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi:1, Yayın No: TÜSİAD-T/97-12/223, 1997

Uzunoğlu S., Aklın K., Gürlesel C.F. ve Civelek U. (2001). *Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili*. İstanbul Ticaret Odası Yayını. No:2001-43

EKLER:

EK-1: Soru Formu

Sayın Yönetici,

Bu soru formu, “**kurumsallaşma düzeyinin, firmaların rekabet güçlerin nasıl etkilediğini**” araştırmak amacıyla, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen **doktora tez çalışması** kapsamında hazırlanmıştır. Araştırma, **halka açık firmalar** üzerinde yapılmaktadır. Birden fazla firmanın sorumlusu olan yöneticilerin, araştırma kısıtı nedeniyle, halka açık olan firmalarını düşünerek soruları cevaplandırmaları gerekmektedir.

Soru formu, üç bölümden oluşmakta olup, cevaplandırması 10-20 dakika sürmektedir. Formun, “A,B” bölümlerindeki sorulara vereceğiniz cevaba karşı gelen **kutucuğu** bir defa **tıklamanız yeterli olacaktır**. “C” bölümündeki boşluklu sorularda ise **noktalı bölüme tıkladıktan** sonra cevabınızı yazabilirsiniz. Soru formunu cevaplandırdıktan sonra, **farklı kaydedip** savas@tavsancom.com'a iletmeniz yeterli olacaktır. Vereceğiniz içten cevaplar için çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,
Savaş Tavşancı

SORU (A): Kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere ne derece katılıyorsunuz?

(Aşağıda verilen **54 kurumsallaşma ifadesinden** size uygun olan cevaba karşılık gelen kutucuğu, bir defa tıklamanız yeterli olacaktır. Verilen ifadelere ne derece katıldığınızı gösteren beş farklı alternatif cevap bulunmaktadır. Bunların, yüzdelik oranlarına göre dağılımları şu şekildedir:)

HİÇ KATILMIYORUM	BİRAZ KATILIYORUM	ORTA DERECEDE KATILIYORUM	ÇOK KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
(% 0) oranında katılma düzeyini gösterir	(% 25) oranında katılma düzeyini gösterir	(% 50) oranında katılma düzeyini gösterir	(% 75) oranında katılma düzeyini gösterir	(% 100) oranında katılma düzeyini gösterir

SIRA NO	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE İLGİLİ İFADELER	HİÇ	BİRAZ	ORTA	ÇOK	TAMAMEN
		katılmıyorum	katılıyorum	derecede katılıyorum	Katılıyorum	katılıyorum
		%0	%25	%50	%75	%100
1	Firmamızda, çalışma kurallarını tarif eden yazılı dokümanlar bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Firmamızda, yönetsel düzeydeki faaliyetlerimizin işleyişlerini tarif eden yazılı prosedürler bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Firmamızda, operasyonel düzeydeki faaliyetlerimizin nasıl yapılması gerektiğini tarif eden yazılı talimatlar bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Firmamızda, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Firmamızda çalışan bütün personelin yetki ve sorumluluklarını detaylıca tarif eden yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Firmamızın faaliyetleri, belgelerle (formlarla) kayıt altına alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Firmamızda, tarif edilmiş raporlama sistemi bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Firmamızda, yazılı olarak tarif edilmiş terfi politikası bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Firmamızda, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Yöneticilerimiz mesleki alanlarıyla ilgili normlara (kurallara) göre karar verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11	Hissedarlarımız ile kanbağı ilişkisi olmayan profesyonel yöneticilerimiz, karar verme sürecindeki yetkilerini serbestçe kullanabilmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Herhangi bir yöneticimizin firmada olmaması durumunda, işlerimiz aksama olmadan devam eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Çalışanlarımız yeteneklerine göre terfi ettirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Firmamızda, uzmanlaşmaya dönük bir organizasyon yapısı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	İşe alım sürecinde, pozisyonun bağlı olacağı yönetici de söz sahibidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Yöneticilerimiz, kendilerine bağlı bir personeli işten çıkarmada söz sahibidirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Firmamızın hissedarları ile kanbağı ilişkisi olan bir çalışanın işe alımında, her aday için geçerli olan standart değerlendirme kriterleri uygulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Firmamızda, yönetim ile icra faaliyetleri birbirinden ayrılmış durumdadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Çalışanlarımız, kendi içlerinde en zor konularda bile hem fikir olabilmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Çalışanlarımız arasında, işlerin firma yönetiminin beklentileri doğrultusunda nasıl yapılması gerektiği ile ilgili ortak bir anlayış vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Çalışanlarımız, firma hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Çalışanlarımız arasında firmamıza karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Firmamızın farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Firmamızın temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Çalışanlarımızın firmamız yönetimine olan güveni yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Firmamız, yöneticilerimizin değişime yönelik beklentilerine uyum sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Firmamız, çevresinde kurumsal bir firma olarak kabul görmek için sistemli bir çalışma yürütür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Firmamız, uluslar arası ürün veya hizmet normlarına (kurallarına) göre hareket eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Firmamız, sektördeki öncü firmaların sertifikasyon ve akreditasyon uygulamalarını kendisine adapte etmeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Firmamız, ilişki içinde olduğumuz kamu kurum ve kuruluşlarının kurumsallaşma beklentilerine uyum sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	İş ilişkilerimizden hareketle, müşterilerimizin yaptıkları kurumsallaşma baskılarına karşı firmamız bir hareket tarzı geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	İş ilişkilerimizden hareketle, tedarikçilerimizin yaptıkları kurumsallaşma baskılarına karşı, firmamız bir hareket tarzı geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34	Firmamız, yaşamını olumsuz etkileyebilecek muhtemel tehditler ortaya çıkmadan önlemini alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Firmamız, bütün çalışanlarımızdan toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Firma yönetiminiz, çalışanlarımızdan toplumsal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Firmamız, toplumsal normlara (kurallara) uygun faaliyetler gerçekleştirmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Firmamız, insan haklarına saygılıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Firmamız, toplumun gözünde saygı duyulan bir firma olmayı önemser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Firmamız, sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim, sağlık, çevre vs.) karşılamaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Firmamız, uzun vadeli stratejik planlarını oluştururken, toplumun refah düzeyini de dikkate alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Firmamız, demokrasinin gelişmesine kendi gücü ölçüsünde destek verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Firmamızın faaliyetleri kamu kurum ve kuruluşlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Pay ve menfaat sahipleri, firmamızın hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde hazırlanmış finansal bilgilere, kolayca erişebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Firmamız, her türlü faaliyetinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Firmamız, yönetsel anlamda çalışanlarına karşı açıklayıcıdır (şeffaftır).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Firmamız, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır (şeffaftır)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Firmamızın her konuda hesap verebilirliği yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Firmamız, verdiği taahhütlere uyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Firmamızdaki tüm bölümlerin faaliyetleri, belirlediğimiz firma hedefleriyle uyumludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Firmamızın faaliyet sonuçları, her hangi bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs.) söylenenden farklı değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Firmamızdaki ast-üst ilişkileri, organizasyon şemamızda tanımlandığı şekilde sürdürülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Firmamızda, yazılı olarak tarif edilmiş prosedürler, tarif edildiği şekilde uygulanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Firmamızın her çalışanı, tarif ettiğimiz çalışma kurallarına göre hareket eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SORU (B): Aşağıdaki unsurlara göre değerlendirdiğinizde, rakipleriniz (aynı sektörde faaliyet gösteren tüm firmalar) karşısında firmanızın İÇ PİYASADAKİ rekabet gücünün ne düzeyde olduğunu düşünüyorsunuz?

(Aşağıda verilen 13 ifadeden size uygun olan cevaba karşılık gelen kutucuğu, bir defa tıklamanız yeterli olacaktır.)

ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA DÜZEYDE	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
(% 0) oranında katılma düzeyini gösterir	(% 25) oranında katılma düzeyini gösterir	(% 50) oranında katılma düzeyini gösterir	(% 75) oranında katılma düzeyini gösterir	(% 100) oranında katılma düzeyini gösterir

SIRA NO	REKABET GÜCÜ KRİTERLERİ	ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA DÜZEYDE	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
		%0	%25	%50	%75	%100
1	Birim üretim veya hizmet maliyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İşgücü maliyetleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme hızı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ürün veya hizmet kalitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İşgücü verimliliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Nitelikli işgücünü elde tutabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Finansal kaynaklara erişim imkanları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Üretim veya hizmet teknolojisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Araştırma geliştirmeye ayrılan paranın toplam ciroya oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Siparişlerin, istediği tarihte müşteriye teslim edilebilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Öz kaynaklarla yatırım yapabilme gücü	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Pazar payı (ciro bakımından)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ürün veya hizmetin marka değeri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SORU (C): Firmanız ve Şahsınız İle İlgili Genel Bilgiler Nelerdir?

1. Firmadaki unvanınız
2. Yaşınız 20-29 30-39 40-49 50-59
 60 ve üstü
3. Eğitiminiz İlköğretim Lise Üniversite
 Yüksek lisans Doktora
4. Yöneticiliğiniz haricinde firmada hisseniz var mı? Evet Hayır
5. Farklı bir ticari unvanla da olsa firmanızın ilk faaliyete başladığı yılı belirtiniz
8. Firmanızın, var ise, ISO 9001 ve ISO 14001 sertifikalarının ilk alınma yılları (sertifikanızın olmadığı satırı lütfen boş bırakınız) ISO 9001 ISO 14001
9. Bu çalışmanın sonunda yayınlanacak olan tez kitabında, firmanızın isminin geçmesini ister misiniz (araştırma yapılan firmalar listesinde)? Evet Hayır

EK-2: Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Ön Araştırma Güvenirlik Analizi Tablosu

İfade Sayısı	Ortalama	Soru Bütün Korelasyonlar	İfade Silindiğinde Alfa Katsayısındaki Değişim
A01	4,7083	,5138	,9426
A02	4,6250	,6491	,9419
A03	4,7083	,5310	,9427
A04	4,8750	,5305	,9429
A05	4,5417	,6934	,9415
A06	4,6667	,4301	,9430
A07	4,6667	,5096	,9427
A08	3,4583	,3383	,9465
A09	3,6250	,5297	,9436
A10	4,3750	,5386	,9425
A11	4,4167	,6290	,9419
A12	4,5417	,7521	,9416
A13	4,5000	,7417	,9414
A14	4,2083	,4980	,9427
A15	4,6667	,6359	,9420
A16	4,3333	,1497	,9462
A17	4,0417	,5738	,9423
A18	4,1667	,4879	,9428
A19	3,6250	,3643	,9441
A20	4,2917	,6407	,9419
A21	4,2917	,5863	,9422
A22	4,0833	,4871	,9427
A23	4,2917	,6699	,9419
A24	4,2083	,5239	,9425
A25	4,2500	,6543	,9416
A26	4,2917	,4701	,9428
A27	4,0000	,4793	,9428
A28	4,5417	,7464	,9411
A29	4,7917	,5611	,9424
A30	4,6667	,4192	,9431
A31	4,7083	,6419	,9422
A32	4,2917	,4041	,9432
A33	4,1250	,1796	,9451
A34	4,2917	,6667	,9416
A35	4,7083	,7199	,9419
A36	4,7083	,6808	,9420
A37	4,7500	,7353	,9419
A38	4,7083	,4043	,9432
A39	4,9167	,5525	,9430
A40	4,6250	,0140	,9453
A41	4,5000	,4990	,9427
A42	4,2083	,3786	,9437
A43	4,8750	,5380	,9429
A44	4,8750	,2308	,9438
A45	4,8333	,4855	,9430
A46	4,5417	,3035	,9438

A47	4,7500	,4045	,9432
A48	4,8333	,5190	,9429
A49	4,8750	,6286	,9426
A50	4,6250	,7450	,9417
A51	4,9167	,4896	,9432
A52	4,6250	,5618	,9425
A53	4,6667	,5362	,9426
A54	4,5000	,5078	,9426
<i>Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Alfa (α) Katsayısı: 0,9438</i>			

EK-3: Rekabet Gücü Ölçeği Ön Araştırma Güvenirlilik Analizi Tablosu

İfade Sayısı	Ortalama	Soru Bütün Korelasyonlar	İfade Silindiğinde Alfa Katsayısındaki Değişim
C01	4,0000	,3272	,7184
C02	3,7083	,2897	,7268
C03	4,3750	,3753	,7097
C04	4,5417	,2696	,7214
C05	4,3333	,4098	,7103
C06	4,0417	,3052	,7473
C07	4,4583	,4960	,6958
C08	4,4583	,7444	,6721
C09	3,3333	,4227	,7043
C10	4,6250	,4516	,7064
C11	4,3333	,4440	,6986
C12	4,2500	,3721	,7093
Rekabet Gücü Ölçeği Alfa (α) Katsayısı: 0,7283			

EK-4: Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Nihai Araştırma Güvenirlik Analizi Tablosu

İfade Sayısı	Ortalama	Soru Bütün Korelasyonlar	İfade Silindiğinde Alfa Katsayısındaki Değişim
A01	4,6238	,3820	,9671
A02	4,4554	,5043	,9668
A03	4,4158	,4406	,9670
A04	4,8713	,4559	,9670
A05	4,4653	,6368	,9664
A06	4,6337	,5566	,9667
A07	4,4950	,6630	,9663
A08	3,2970	,5473	,9673
A09	3,5545	,5535	,9672
A10	4,2277	,6956	,9662
A11	4,3366	,7145	,9661
A12	4,4554	,4123	,9670
A13	4,2376	,6042	,9665
A14	4,1980	,5662	,9666
A15	4,4653	,4862	,9669
A16	4,3069	,3969	,9673
A17	4,0990	,6254	,9665
A18	4,1089	,5999	,9666
A19	3,6832	,6319	,9664
A20	4,1782	,7169	,9662
A21	4,2376	,7013	,9663
A22	4,1188	,6334	,9664
A23	4,2673	,7745	,9660
A24	4,0594	,6150	,9665
A25	4,1485	,6531	,9663
A26	4,2277	,7440	,9660
A27	3,9901	,6622	,9663
A28	4,3564	,6424	,9664
A29	4,5347	,6926	,9662
A30	4,3960	,5936	,9665
A31	4,4554	,5958	,9665
A32	4,1287	,4832	,9669
A33	4,0594	,3691	,9674
A34	4,2475	,6907	,9662
A35	4,7129	,6965	,9663
A36	4,6535	,6630	,9664
A37	4,6733	,7355	,9662
A38	4,7327	,6706	,9664
A39	4,8119	,6381	,9665
A40	4,4752	,5496	,9667
A41	4,1980	,7719	,9659
A42	4,0792	,5790	,9667
A43	4,7129	,5621	,9666
A44	4,8614	,4902	,9669
A45	4,8416	,6015	,9667

A46	4,4257	,6778	,9663
A47	4,6832	,5630	,9667
A48	4,8119	,4624	,9669
A49	4,8317	,6053	,9667
A50	4,5050	,8240	,9659
A51	4,9406	,3817	,9672
A52	4,6634	,6421	,9664
A53	4,5149	,7163	,9662
A54	4,4257	,6878	,9663
<i>Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Alfa (α) Katsayısı: 0,9672</i>			

EK-5: Rekabet Gücü Ölçeği Nihai Araştırma Güvenirlik Analizi Tablosu

İfade Sayısı	Ortalama	Soru bütün korelasyonlar	İfade silindiğinde alfa katsayısındaki değişim
C01	3,8100	,4664	,8653
C02	3,6000	,2668	,8766
C03	4,2000	,6227	,8566
C04	4,5200	,5726	,8611
C05	4,0900	,6050	,8585
C06	4,0000	,6011	,8582
C07	4,3900	,5786	,8589
C08	4,3300	,6959	,8545
C09	3,2000	,5504	,8641
C10	4,4300	,5681	,8597
C11	4,0300	,5275	,8637
C12	4,0200	,6206	,8560
Rekabet Gücü Ölçeği Alfa (α) Katsayısı: 0,8702			

EK- 6: Araştırma Anketini Cevaplandırıp Firma İsminin Tez Kitapçığında Yer Almasına İzin Veren Firmaların Listesi

- 1 ACIBADEM SAĞLIK HİZMETLERİ VE TİCARET A.Ş.
- 2 AFM ULUSLARARASI FİLM PRODÜKSİYON TİCARET VE SAN. A.Ş.
- 3 AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- 4 AKSU ENERJİ VE TİCARET A.Ş.
- 5 ALARKO CARRIER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- 6 ALARKO GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
- 7 ARENA BİLGİSAYAR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- 8 ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- 9 AVİVA SİGORTA A.Ş.
- 10 AYEN ENERJİ A.Ş.
- 11 BATIÇİM BATI ANADOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
- 12 BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SAN.VE TİC.A.Ş.
- 13 ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- 14 DENTAŞ AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ A.Ş.
- 15 EGE ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
- 16 EMİNİŞ AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- 17 ESCORT COMPUTER ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- 18 FİNANSBANK A.Ş.
- 19 FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
- 20 FRİGO - PAK GIDA MADDELERİ SAN. VE TİC. A.Ş.
- 21 HAZNEDAR REFRAKTER SANAYİİ A.Ş.
- 22 İZOCAM TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
- 23 KELEBEK MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- 24 LOGO YAZILIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- 25 MARSHALL BOYA VE VERNİK SANAYİİ A.Ş.
- 26 MENDERES TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- 27 NORTEL NETWORKS NETAŞ TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
- 28 NUROL GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
- 29 PENGUEN GIDA SANAYİ A.Ş.
- 30 PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİİ A.Ş.

31 SARKUYSAN ELEKTROLİTİK BAKIR SAN. VE TİCARET A.Ş.

32 TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.

33 YATAŞ YATAK VE YORGAN SAN. TİC.A.Ş.

TEZ KİTAPÇIĞINDA İSMİNİN YAYINLANMASINI İSTEMEYEN
FİRMALAR (68 FİRMA)

EK-7: 1993-2007 Yılları Arasında Türkiye’de Yazılan Yüksek Lisans Ve Doktora Tezlerinde Kullanılan Kurumsallaşma Unsurlarının Dağılımları

SIRA NO	KURUMSALLAŞMA UNSURU	KULLANILAN ÇALIŞMA SAYISI
1.	Planlama	(10)
2.	Kültürel güç	(9)
3.	İnsan kaynakları, personel ve eğitim	(8)
4.	Ailenin kurumsallaşması	(6)
5.	Profesyonelleşme	(6)
6.	Yönetim yapısı ve felsefesi	(6)
7.	Yürütme	(6)
8.	Çevreye uyum	(5)
9.	Esneklik	(5)
10.	Formalleşme (biçimselleşme)	(5)
11.	Karmaşıklık	(5)
12.	Kontrol	(5)
13.	Organize etme	(5)
14.	Örgüt yapısı ve örgüt içi uyum	(5)
15.	Özerklik	(5)
16.	Birlik-çözülme	(4)
17.	Finans	(4)
18.	Koordinasyon	(4)
19.	Satış	(4)
20.	Üretim	(4)
21.	Hedef	(3)
22.	Hesap verebilirlik	(2)
23.	Otonomi ve yetki delegasyonu	(2)
24.	Sosyal sorumluluk	(2)
25.	Standartlaşma	(2)
26.	Şeffaflık	(2)
27.	Tutarlılık	(2)
28.	Adalet	(1)
29.	Adapte olabilirlik	(1)
30.	Değişim	(1)
31.	Farklılaşma	(1)
32.	Gelenekler	(1)
33.	İşin basitleştirilmesi	(1)
34.	Firma sahibinin yaklaşımı	(1)
35.	Kurumsal imaj / marka olma	(1)
36.	Misyon, vizyon	(1)
37.	Sadelik	(1)
38.	Sermaye yapısı	(1)
39.	Sistem kurulması	(1)
40.	Sürekli devrim	(1)
41.	Toplantı	(1)

**EK-8: 2005-2007 Yılları Arasında Yazılan Yüksek Lisans Ve
Doktora Tezlerinde Kullanılan Rekabet Gücü Unsurlarının
Dağılımları**

SIRA NO	REKABET GÜCÜ UNSURLARI	KULLANILAN ÇALIŞMA SAYISI
1.	Kalite Standartlarına Uygunluk	(8)
2.	Maliyet	(7)
3.	Nitelikli iş gücü	(5)
4.	Teknoloji ve ar-ge	(5)
5.	Pazar payı	(3)
6.	Yeni mamül geliştirme	(3)
7.	Firma İmajı ve Marka Pazar Payı	(2)
8.	Fiyat avantajı	(2)
9.	Hız	(2)
10.	Karlılık	(2)
11.	Müşteri memnuniyeti	(2)
12.	Üretim Zamanı	(2)
13.	Verimlilik	(2)
14.	Alıcıların gücü	(1)
15.	Çalışanların kararlara katılım düzeyi	(1)
16.	Envanter Yönetim Uygulamaları	(1)
17.	Esneklik	(1)
18.	Faaliyetlere verilen önem	(1)
19.	Güvenirlilik	(1)
20.	İhracat payı	(1)
21.	İkame ürünlerin gücü	(1)
22.	İnovasyon	(1)
23.	İstikrar	(1)
24.	Kapasite kullanım oranları	(1)
25.	Mevcut rakiplerin gücü	(1)
26.	Pazara yeni girecek rakiplerin gücü	(1)
27.	Satış Sonrası Hizmetler	(1)
28.	Sipariş Teslim Süresi	(1)
29.	Kapasite Esnekliği	(1)
30.	Strateji	(1)
31.	Tam Zamanında Üretim	(1)
32.	Tedarikçilerin gücü	(1)
33.	Ürün	(1)
34.	Vizyon	(1)
35.	Yatırım Yapabilme Gücü	(1)

EK-9: Özgeçmiş

1979 İstanbul doğumluyum. Evli ve bir kız çocuğu babasıyım. Lisans eğitimimi, Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde 1999 yılında tamamladım. Yüksek lisans eğitimimi ise, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda "Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş. Örneği" adlı tez çalışması ile 2002 yılında tamamladım.

İki farklı turizm işletmesinde uzman ve yönetici olarak çalıştıktan sonra; 2000 yılında, Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladım. Kısa dönem askerlik görevimi tamamlamama müteakip, 2003 yılında da Türev Yönetim Danışmanlığı Ltd.Şti. bünyesinde, eğitmen ve yardımcı danışman olarak görev yapmaya başladım. Genel merkezi İzmir olan ve 19 ilde faaliyet gösteren Türev Danışmanlık bünyesinde, şu anda; yönetim danışmanı ve eğitmen kimliğimin haricinde iş geliştirme bölümünün yöneticiliğini ve eşzamanlı olarak eğitim ve kalite danışmanlığı grubunun yöneticiliğini de yürütmekteyim.

Şirket bünyesinde, yönetim ve organizasyon alanı ile ilgili çeşitli konularında eğitim hizmeti; yönetim, organizasyon ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi alanlarında danışmanlık hizmeti vermekteyim. Farklı sektörlerde ve büyüklüklerdeki bir çok şirketin yönetim danışmanlığı ve kalite danışmanlığı projelerinde yetkili danışman olarak yer aldım.

Öte yandan, yöneticilere yönelik oluşturulan etkin yöneticilik adlı <http://www.tavsanci.com> web sitesinin kurucusu ve içerik editörüyüm. Dergi ve gazetelerde yayınlanmış birçok makale ve köşe yazım bulunmaktadır.