T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

JENERİK STRATEJİLERİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNFORMAL İLİŞKİLERİN ROLÜ

FATMA YILMAZ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2018

ONAY FORMU

İZİN FORMU

Tezin Adı : Jenerik Stratejilerin Firma Performansına Etkisi: Entelektüel Sermaye ve İnformal İlişkilerin Rolü

Hazırlayan : Fatma YILMAZ

ÖZET

Firma performansının arttırılmasında strateji seçimi oldukça önemlidir. Stratejilerin başarısı için ise farklı kaynak ve yeteneklere ihtiyaç vardır. Bu yetenekler; kişilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerinden oluşan entelektüel sermaye ile sosyal bir varlık olan insanın kurum içi ve dışındaki sosyal ilişkilerini içeren informel ilişkilerdir.Taklit edilemeyen en önemli unsur insan faktörüdür. Bireylerin sahip oldukları entelektüel sermaye ve birbirleri ile geçirdikleri informel zaman ve ilişkiler insanın motive olmasını sağlayarak firma için önemli bir kaynak halini almasını sağlayacaktır.Bu araştırmada firmalardakijenerik stratejilerin firma performansına etkisinde; entelektüel sermaye ve informel iletişimin rolü ve bu değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma, ISO'nun 2016 yılında yayınlamış olduğu en büyük 1000 işletme arasından tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 700 işletmeda çalışan yöneticiler ile 2017 yılının mart-aralık ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri jenerik stratejileri ölçeği, işletme performansı ölçeği, entelektüel sermaye ölçeği ve informel ilişkiler ölçeği kullanılarak toplanılmıştır. Anket çalışması SPSS ve AMOS programları ile değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal eşitlik modellemesi ile kurgulanan çoklu mediator modelin yol analizi ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.Araştırma sonucuna göre;entelektüel sermaye değişkeni, jenerik strateji değişkeninin işletme performansına olan etkisinde tam aracı olduğu, informel ilişkiler değişkeni, jenerik strateji değişkeninin işletme performansına olan etkisindeise aracılık rolü üstlenmediği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte farklılaşma stratejisi, insan sermayesi, ilişkisel sermaye, yapısal sermaye ve kurum içi informal

ilişkilerin finansalişletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi varken maliyet liderliği stratejisi, odaklanma stratejisi ve kurum dışı informal ilişkilerin finansal işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı belirlenmiştir. Ayrıca farklılaşma stratejisi, odaklanma stratejisi, insan sermayesi, ilişkisel sermaye, kurum içi informal ilişkiler ve kurum dışı informal ilişkilerin finansal olmayanfirma performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi varken maliyet liderliği stratejisinin negatif yönlü bir etkisi bulunmakta bunun yanında yapısal sermayenin finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Jenerik stratejiler, firma performansı, entelektüel sermaye, informal ilişkiler, yönetici

Thesis Name : The Effects of Generıc Strategıes or Firm Performance: The Role of Intellectual Capital and Innovative Relations

Prepared by : Fatma YILMAZ

ABSTRACT

Strategy selection is very important for increasing company performance. Different resources and capabilities are needed for the success of the strategies. These skills are; intellectual capital consisting of the knowledge, skills and experiences that people possess, and informal relations involving the social relations of the person, a social entity, both inside and outside the institution. The most important element that can not be imitated is the human factor. The intellectual capital they have and the informal time and relationships they have with each other will enable the person to be motivated and become an important resource for the company.In this research, companies' generic strategies are affected by firm performance; the role of intellectual capital and informal communication and their relations with each other. Scanning model was used in the research from quantitative research methods. The research was carried out between March and December 2017, with managers working in 700 firms selected by random sample method among the top 1000 companies that ISO published in 2016. The data of the study were collected using the generic strategies scale, the firm performance scale, the intellectual capital scale and the informal relations scale. The questionnaire was evaluated with SPSS and AMOS programs. Conişletmetory factor analyzes related to the scale used in the research, structural equation modeling, road analysis of the multiple mediator model and relationships between the variables were investigated.According to the research result; it is revealed that intellectual capital variables, generic strategy variables are the perfect intermediaries in the effect of firm performance, informal relations are variables, and generic strategy variables do not play an intermediary role in firm performance.Nevertheless, it has been determined that there is a significant and positive effect of quantitative firm performance, diversification strategy, human capital, relational capital, structural capital and intra-organizational informal relations

on quantitative firm performance, while cost leadership strategy, focus strategy and non-formal informal relationships have no significant effect on quantitative firm performance. In addition, there is a positive and positive effect of qualitative firm performance on the firm's performance, while the negative impact of the cost leadership strategy has a negative impact on the qualitative firm performance of the structured capital. It has been determined that there is no effect.

Key Words: Generic strategies, firm performance, intellectual capital, informal relations, manager

ÖNSÖZ

En içten teşekkürlerimi öncelikle bu tez sürecinin ilk gününden itibaren yanımda olarak her aşamada bana destek olan, her fırsatta yardımını esirgemeyen, değerli fikirleriyle bana hep yol gösteren, günün her saatinde benimle iletişime geçebilecek hoşgörüyü gösteren çok değerli danışmanın, ilham kaynağım, kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. İlknur KUMKALE'ye sunmak istiyorum. Kendileri çalışmamın başlangıcından sonuna kadar beni motive ederek sistematik çalışmamı sağlamış olup öğrencisi olmaktan dolayı duyduğum gurur ve onuru da bir kez daha ifade etmek isterim.

Ayrıca tez izleme komisyonunda bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR ile Doç. Dr. Adil OĞUZHAN'a tez çalışmam esnasında gösterdikleri ilgi, vermiş oldukları değerli tavsiyelerinden dolayı ve çalışma Trakya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (TÜBAP) tarafından 2017/78 no'lu proje ile desteklenmiş olup, Trakya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'ne çalışmaya yaptıkları destekten dolayı teşekkürlerimi sunarım. Hayatım boyunca beni destekleyen aileme ve özellikle her türlü fedakarlıkta bulunmuş olan annem Elif YILMAZ'a; Erzincan Üniversitesi Üzümlü MYO'daki çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler.

Bu tezi; bugünlere gelmemde, akademik hayatımın başlaması ve devam etmesinde öncü olan, geniş vizyonuyla halen yolumu bulmamı sağlayan ve her zaman yanımda hissettiğim babam merhum **İbrahim YILMAZ**'a ithaf ediyorum. O'nu saygı ve rahmetle anıyorum…
FATMA YILMAZ

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....i
ABSTRACT.....iii
ÖNSÖZ.....v
İÇİNDEKİLER.....vi
TABLOLAR LİSTESİ.....ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....xiii
GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM.....3

1. JENERİK STRATEJİLER.....3
1.1. Strateji Kavramı ve Stratejik Yönetim.....3
1.2. Stratejik Yönetim Süreci.....6
1.3. Rekabet Kavramı ve Rekabeti Oluşturan Unsurlar.....8
1.4. Porter'ın Beş Rekabetçi Güç (Five Forces) Modeli.....10
1.5. Değer Zinciri Analizi.....12
1.6. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri.....13
1.6.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....15
1.6.2. Farklılaştırma Stratejisi.....16
1.6.3. Odaklanma Stratejisi.....18
1.7. Birden Fazla Jenerik Stratejinin Uygulanması.....19
1.8. Jenerik Rekabet Stratejilerinin Riskleri.....21
1.9. Jenerik Rekabet Stratejilerinin Karşılaştırılması.....22

İKİNCİ BÖLÜM.....26

2. FİRMA PERFORMANSI.....26
2.1.Performans ve İşletme Performansı Kavramları.....26
2.2. İşletme Performansı Boyutları.....27
2.2.1. Etkenlik ve Etkililik.....28
2.2.2. Verimlilik.....29
2.2.3. Kalite.....31
2.2.4. Yenilik.....31

2.2.5. Çalışma Koşullarının Kalitesi.....32
2.5.6. Karlılık.....33
2.3. İşletme Performansı Ölçümünün Önemi.....33
2.4. İşletme Performans Ölçme Nedenleri.....35
2.5. İşletme Performansı Ölçme Yöntemleri.....36
2.5.1. Finansal Performans Ölçümü.....41
2.5.2. Finansal olmayan Performans Ölçümü.....42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....45

3. ENTELEKTÜEL SERMAYE.....45
3.1. Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tanımı.....45
3.2. Entelektüel Sermayenin Önemi.....48
3.3. Entelektüel Sermayenin Unsurları.....52
3.3.1. İnsan Sermayesi.....53
3.3.2. İlişkiselSermaye.....55
3.3.3. Yapısal Sermaye.....57
3.4. Entelektüel Sermaye Yönetimi.....60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....64

4. İNFORMEL İLİŞKİLER.....64
4.1. Sosyal İlişki Kavramı ve Önemi.....64
4.2. Sosyal İlişkileri Oluşturan Faktörler.....66
4.3. Sosyal İlişki Biçimleri.....67
4.3.1. Cemaat ve Cemiyet Tipi İlişki Biçimleri.....67
4.3.2. Birincil ve İkincil Gruplarda İlişki Biçimleri.....69
4.3.3. Formel (Resmi) ve İnformel (Resmi Olmayan) İlişki Biçimleri.....70
4.4. İnformel İlişki Kavramı ve Önemi.....72
4.5. Örgütlerde İnformel İlişkiler.....73
4.6. İnformel İlişki Biçimleri.....76
4.7. İnformel İletişim Kavramı ve Önemi.....81
4.7.1. İnformel İletişim Kanalları.....84
4.7.2. İnformel İletişimin Örgütsel Yararları.....88

BEŞİNCİ BÖLÜM.....91

5. LİTERATÜR TARAMASI.....91

5.1. Entelektüel Sermaye, İnformel İlişkiler İle İşletme Performansı İlişkisi.....91

5.2. Entelektüel Sermaye, İnformel İlişkiler İle Jenerik Stratejiler İlişkisi.....99

5.3. Jenerik Stratejiler İle İşletme Performansı İlişkisi.....100

ALTINCI BÖLÜM.....108

6. JENERİK STRATEJİLERİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNFORMAL İLİŞKİLERİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ.....108

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....108

6.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....111

6.3. Araştırmanın Tür, Kapsam ve Kısıtları.....113

6.4. Araştırmanın Modeli.....114

6.5. Araştırmanın Hipotezleri.....115

6.6. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....119

6.7. Araştırmanın Bulguları.....122

6.7.1. Güvenilirlik Analizi.....123

6.7.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Temel Demografik Özellikleri.....124

6.7.3. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....126

6.7.4. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (DFA).....128

6.7.5. Ölçüm Modelinin Belirlenmesi.....136

6.7.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Öngörülen Modelin Yol analizi.....138

6.7.7 Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi.....144

6.7.8. Amos ile Mediatör Değişken Etkisi Araştırması.....162

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....169

KAYNAKÇA.....176

EKLER.....214

EK 1: ANKET FORMU.....214

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel ve Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması.....37
Tablo 2. Geleneksel ve Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması II.....38
Tablo 3. Kurum İçi ve Kurum Dışı İnformel İlişkiler.....77
Tablo 4.Örneklem Hesaplamaları.....112
Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektör Dağılımları.....113
Tablo 6. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama.....123
Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....123
Tablo 8. Araştırmada Katılan Yöneticilerin Temel Demografik Özellikleri.....124
Tablo 9. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....127
Tablo 10. Uyum İndeks Değerleri.....129
Tablo 11. Jenerik Stratejiler Ölçeği Uyum İndeksleri.....132
Tablo 12. Entelektüel Sermaye Ölçeği Uyum İndeksleri.....133
Tablo 13.İnformal İlişkiler Ölçeği Uyum İndeksleri.....135
Tablo 14. İşletme Performansı Ölçeği Uyum İndeksleri.....136
Tablo 15. Öngörülen Modelin Uyum İndeksleri.....141
Tablo 16. Modifiye Edilen Modelin Uyum İndeksleri.....142
Tablo 17. Modelden hesaplanan Regresyon ve determinasyon katsayıları.....143
Tablo 18. Jenerik Stratejiler ile İşletme Performansı İlişkisi Yol Analizi Model Parametreleri Anlamlılık Tablosu.....146
Tablo 19. Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı İlişkisi Model Parametreleri Anlamlılık Tablosu.....150
Tablo 20.İnformal İlişkiler ile İşletme Performansı İlişkisi Model Parametreleri Anlamlılık Tablosu.....153
Tablo 21. Entelektüel Sermaye ile Jenerik Stratejiler İlişkisi Model Parametreleri Anlamlılık Tablosu.....156

Tablo 22. İnformal İlişkiler ile Jenerik Stratejiler İlişkisi Model Parametreleri Anlamlılık Tablosu.....161
Tablo 23. Modelde Yer Alan Mediator İlişkilerin Sobel Test ile Anlamlılık İncelemesi.....165
Tablo 24. Entelektüel Sermaye ve İnformal İlişkilerin Aracı Değişken Hipotez Sonuçları.....166
Tablo 25. Jenerik Stratejiler, Entelektüel Sermaye ve İnformal İlişkiler ile İşletme Performansı İlişkisi Hipotez Sonuçları.....166
Tablo 26. Entelektüel Sermaye, İnformal İlişkiler ve Jenerik Stratejiler İlişkisi Hipotez Sonuçları.....167

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci.....6
Şekil 2. Rekabetçi Üstünlüğün Sürdürülebilirliği.....9
Şekil 3. Sektördeki Rekabeti Güdüleyen Güçler.....11
Şekil 4. Jenerik Stratejiler.....14
Şekil 5. Kâr Edilebilirlik ile Pazar Payı Arasındaki İlişki.....20
Şekil 6. Performans Boyutları ve İlişkileri.....28
Şekil 7.Örgütsel Performansın Ölçülmesinde ve Değerlendirmesinde Kullanılmakta Olan Kriterler ve Performans Yönetiminin Çevresi.....40
Şekil 8. Kayıt dışı iletişim ve koordinasyon arasındaki ilişkinin modeli.....76
Şekil 9. Vatandaş ve İşletme Arasındaki İlişkiler.....79
Şekil 10.İnformel ve Formel İlişkiler Ağı.....80
Şekil 11. Araştırmanın Modeli.....115
Şekil 12. Jenerik Stratejiler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör analizi diyagramı.....131
Şekil 13. Entelektüel Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....133
Şekil 14.İnformal İlişkiler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....134
Şekil 15. İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....135
Şekil 16. Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....137
Şekil 17. Öngörülen Modelin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi.....139
Şekil 18. Modifiye edilen modelin Yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizi.....142
Şekil 19. Model 1. Hesaplanan Değişkenlerle Yol Analizi 1: Jenerik Stratejiler ile İşletme Performansı İlişkisi.....145
Şekil 20. Model 2. Hesaplanan Değişkenlerle Yol Analizi 2: Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı İlişkisi.....148
Şekil 21. Model 3. Hesaplanan Değişkenlerle Yol Analizi 3: İnformal İlişkiler ile İşletme Performansı İlişkisi.....152
Şekil 22. Model 4. Hesaplanan Değişkenlerle Yol Analizi 4: Entelektüel Sermaye ile Jenerik Stratejiler İlişkisi.....156
Şekil 23. Model 5. Hesaplanan değişkenlerle yol analizi 5: İnformal İlişkiler ile Jenerik Stratejiler İlişkisi.....159

Şekil 24. Mediatör değişken anlatımı.....163
Şekil 25. Kurgulanan Çoklu Mediator Model.....164

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI **:**Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)

CAIC **:**Tutarlı Akaike Bilgi Ölçütü (Consident Akaike Information Criterion)

CFI **:** Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)

DFA **:**Doğrulayıcı Faktör Analizi

ECVI **:**Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (Expected Cross-Validation Index)

ES **:** Entelektüel Sermaye

FA **:** Faktör Analizi

FP **:**İşletme Performansı

FP_FP : Finansal Performans

FOP **:** Finansal Olmayan Performans

FS **:** Farklılaşma Stratejisi

GFI **:** Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)

ISO **:** İstanbul Sanayi Odası

İİ **:** İnformal İlişkiler

İLS **:** İlişkisel Sermaye

İS **:** İnsan Sermayesi

JS **:** Jenerik Stratejiler

KDİ **:** Kurum Dışı İnformel İlişkiler

Kİİ **:** Kurum İçi İnformel İlişkiler

KMO **:** Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü

MLS **:** Maliyet Liderliği Stratejisi

NFI **:** Normlandırılmış Uyum İndeksi (The Normed Fit Index)

NNFI **:** Normlandırılmamış Uyum İndeksi (Non Normed Fit Index)

OS **:** Odaklanma Stratejisi

PGFI **:** Basitlik Uyum Indeksi (Parsomany Goondness of Fit Index)

PNFI **:** Normlandırılmış Basitlik Uyum İndeksi (Parsimony Normed Fit Index)

RML **:** Robust En Çok Olabilirlik (Robust Maximum Likelihoot)

RMR **:** Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Residual)

RMSEA **:** Ortalama Hata Karakök Yaklaşımı (Root Mean Square Error Approximation

Sd(df) **:** Serbestlik Derecesi

SRMR **:** Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)

YEM **:** Yapısal Eşitlik Modellemesi

YS **:** Yapısal Sermaye

$\chi 2$ **:** Ki-Kare

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan güçlü rekabet ve sürekli değişim, işletmeleri sahip oldukları çeşitli kaynakları kullanmalarında ve bu kaynakları kullanabilmek içinişletme yetenek ve becerilerini geliştirebilecek etkili stratejiler yaratma ve bu stratejileri verimli bir biçimde uygulamaya yöneltmektedir. İşletmelerin strateji geliştiriyor olmalarındaki temel amaçları, zayıf yönlerinin etkilerini azaltıp sahip oldukları güçlü yönlerini vurgulayarak rekabet avantajı sağlayabilecek temel yetenekleri ortaya çıkarabilmektir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:102).

İşletmeler rakipleriyle genellikle maliyet liderliği yolu ile veya buluş yolu ile rekabet etmektedirler. Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma genel rekabet stratejileri olarak isimlendirilmekte ve bunlar Porter'ın jenerik stratejileri olarak bilinmektedir. Rekabet etmede strateji seçiminin yanında işletmeler için temel yetenek sayılan ve taklit edilemeyen en önemli unsur insan sermayesidir. Bu bağlamda işletme içerisindeki entelektüel sermayenin ve çalışanlar arasındaki informel ilişkinin yönetimi rakipler arasında üstünlük elde etmeyi ve işletme performansını arttırmayı sağlamaktadır.Entelektüel sermaye, kar üretmek ve işletmelera değer katmak için kullanılan bilgi olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel sermaye iş dünyasında kilit bir kaynak olarak görülmekte ve son yıllarda yöneticiler, yatırımcılar ve politika yapıcılardan artan bir ilgi görmektedir (Ariff vd., 2016: 488).

Sosyal sistemler içerisinde sosyal ilişkilertemel öğe durumundadır. Toplum, kişilerin karşılıklı şekilde birbirlerini tanıyabilmeleri ve kabul etmeleri koşuluyla davranışta bulunmaları durumunda var olabilmektedir. Bu şekilde ortaya çıkan ilişkilere sosyal ilişki denilmektedir. Toplumdaki gruplar arasındaki sürekli bir ilişki ve etkileşim hem birey hem toplum hem de toplumsal grup için son derece önemlidir. Bu ilişkiler olmadığı zaman toplumlar varlıklarını sürdüremezler. Bu ilişki ve etkileşimler, insanları bir arada tutmakta ve birbirine bağımlı kılmaktadır (Yılmaz, 2007: 1). İnsanların yatırım yapılmakta olan varlık şeklinde ele alınabilmesi, getirilerinin hesaplanması gerekliliği olan bir çeşit sermaye biçiminde

düşünülebilmesi, Hawthorne çalışmalarıyla bireyin işletme içerisindeki davranış ve hareketlerinin verimliliğe olan etkileri ortaya konunca işgörenin insani yönlerinin anlaşılması ve çalışanların değerinin bilinmesi insan kaynakları yönetim ve uygulamalarının finansal yönünü ortaya koymaktadır (Durukan, 2003: 279). İnsanların toplu şekilde bulunduğu yerlerde informel ilişkilerin de bulunması kaçınılmazdır.

Bilgi temelli toplumun ve ekonominin ortaya çıkışı, örgütsel değerleri maddi varlıklardan maddi olmayan varlıklara kaydırmıştır. İşletmelerde bilgi, maddi olmayan varlıklara dönüşmektedir. Somut olmayan bir varlık, işletmenin ayırt edici bir faktörüdür ve işletmelerin faaliyetlerine devam etmesine imkân tanıyan rekabet avantajı haline gelmektedir ve maddi olmayan varlıklar, gelişmiş ekonomiler için giderek daha önemli bir rol oynamaktadır (Martins ve Lopes, 2016: 234). Entelektüel sermaye olarak ifade edilen bu soyut varlıklar yoğun küreselleşmiş rekabet karşısında, ekonomik büyümeyi tetikleyen önemli bir güç durumundadırlar (Sharabati vd., 2010: 106) ve birçok araştırmacı, entelektüel sermayenin, yeni ekonomideki şirketler için pratik olarak tek rekabet avantajı haline geldiğini savunmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde jenerik stratejiler, ikinci bölümde işletme performansı, üçüncü bölümde entelektüel sermaye, dördüncü bölümde informal ilişkiler, beşinci bölümde literatür taraması ve altıncı bölümde de jenerik stratejilerin işletme performansına etkisinde entelektüel sermaye ve informal ilişkilerin rolü incelenmiştir. Bu bölümde çalışmanın metodolojisi ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, değişkenlere ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmış, hipotezler AMOS bilgisayar programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli ile sınanmıştır.

Bu çalışmada bundan sonra firma kavramı yerine işletme kavramı kullanılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. JENERİK STRATEJİLER

Birinci bölümde strateji, stratejik yönetim, Porter'ın jenerik stratejilerinin neler olduğu ve bunların açıklamalarına yer verilecektir.

1.1. Strateji Kavramı ve Stratejik Yönetim

Strateji kavramı, pazarlama, üretim, araştırma ve geliştirme, satın alma, finans ve benzeri birçok fonksiyonel bölümlerin faaliyetlerini bir işletme içinde bütünleştirmenin bir yolu olarak görülmektedir (Porter, 1991: 96). Strateji kavramı, rakip işletmelerinfaaliyet ve çalışmalarını inceleyerek, örgütlerin amaçlarına ulaşmak içinbelirlenmiş olan uzun dönemli, nihai sonuç odaklı dinamik yapıdaki kararlar topluluğu ve bir plan şeklinde de ifade edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 33).

Klasik strateji olgusu belirli bir noktada ve belirli bir zamandaki durumu gösterirken, işletmenin iç ve dış belirleyicilerinin düzenlenmiş ve uyumlaştırılmışşekli olarak görülmektedir (McGuinness ve Morgan, 2005: 1307). Strateji, bir işletmenin ve çevrenin uyumlaştırılması eylemidir (Porter, 1991: 96). Strateji kavramı yönetim ve ilgili diğer bilim dallarının literatürüne askeri literatürden gelmiştir. Askeri stratejideki amaç eldeki kaynakları en ekonomik ve verimli bir şekilde kullanarak ve en az gider, zarar ve kayıp ile zafere ulaşmak olarak açıklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 33). Stratejik yönetim alanında oldukça önemli bir yeri bulunmakta olan Ansoff stratejiyi iki farklı açıdan ele almaktadır; ilki saf strateji diğeri ise genel (karma) stratejidir. Saf strateji; işletmelerin hareketler dizisi veya tek bir hareketidir. Genel (karma) stratejiise; işletmelerin belirli durumlarda hangi türdeki saf stratejiyi seçmesi gerektiğini göstermekte olan istatistiki kararlar kuralı olmaktadır. Anthony'nin strateji tanımı ise; "işletmelerin amaç ve hedefleri ve bunlarda meydana gelen değişimler, bu amaç ve hedeflerin gerçekleşebilmesinde kullanılacak olan kaynaklar ve bu kaynakların çeşitli

özelliklerinin belirlenmesi, dağıtılması ve kullanılması ile ilgili politikalar hususunda karar verme durumu" şeklindedir. Hofer ve Schendel'a göre strateji, işletmelerin iç kaynak ve yetenekleri ile dış çevrenin tehlike ve fırsatları arasındaki uyum sağlayacak olan faaliyetlerdir" şeklindedir. Buna göre strateji; işletmeler ile çevreleri arasındaki mevcut ilişkileri analizleyerek işletmelerin amaçlarının ve gidiş yönünün belirlenmesi ayrıca bunların gerçekleşmesinde faaliyetlerin tespit edilmesi ve gerekli olan kaynakların temin edilmesi biçiminde tanımlanabilmektedir (Dinçer, 1998: 7).

Strateji, arzulanan bir pozisyonu yerine getirmek için bir yarış değil, birçok pozisyonun seçilebileceği veya oluşturulabileceği daha geniş bir konudur. Etkili bir strateji için endüstri yapısı, işletmenin koşulları ve rakiplerin konumları göz önüne alındığında göreceli olarak çekici bir konum seçilmesi gerekmektedir (Porter, 1991: 105). Strateji, planlanan bir bakış açısından görülebilen ve olanı yansıtmakta olan bir dinamiklik gerektirmektedir (McGuines ve Morgan, 2005: 1307).

Strateji kavram tanımlamalarının ortak noktası, stratejinin amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla alınan önlem ve düzenlemeleri kapsamasıdır. İşletmelerin varlıklarını ve sürdürebilirliklerini sağlamak ve etkinliklerini arttırabilmek için izleyecekleri yol olarak daifade edilebilmektedir. İlk başlarda askeri anlamda savaşları kazanabilmek için uygulanacak olan taktik ve planlar olarak kullanılmakta olan strateji kavramı, günümüz iş dünyasındayoğunrekabet esnasında işletmelerin üstünlük elde etmek için izlemiş oldukları yol şeklinde değerlendirilmektedir (Güçlü, 2003: 68).

Stratejik yönetim ise; işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü nasıl sağlayabileceği sorusunu cevaplamaya çalışmaktadır. İşletmeler iç ve dış analizleri gerçekleştirmelerinin ardından işletmenin rekabet avantajı kazanmasına imkân tanıyan en iyi stratejiyi formüle edebilmek için belirli adımlar atmaktadırlar. Klasik strateji yaklaşımı genellikle Porter'ın (1980) odaklanma, maliyet liderliği ve farklılaştırma olan genel strateji çerçevesini kullanmaktadır (Bordean vd., 2011: 502).Modernist görüşe göre stratejik yönetim; işletmelerin uzun dönemde nihai sonuçlara yöneldiği ve yaşamlarını devam ettirmek için sürdürülebilir rekabet

üstünlüğü sağlayabilmeleri ile ortalamanın üstünde kar elde edebilmesine odaklanarak mevcuttüm üretim kaynaklarının (sermaye, insan kaynakları, doğal kaynaklar,hammadde vb.) verimli ve etkili bir şekilde kullanıldığı analitik bir süreçtir şeklinde ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 26).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü geliştirebilmek amacıyla ele alınabilecek yöntem ve durumlar üç grupta ele alınabilir, bunlar (Korkmaz vd., 2012: 3);

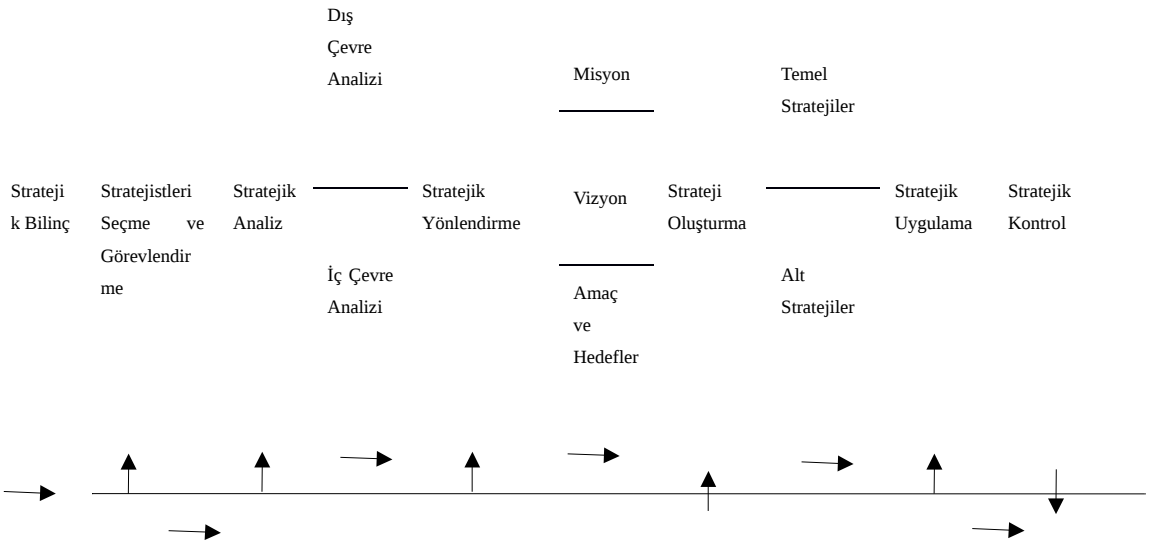
- ✓ Kurumsal açıdan üstünlükler,
- ✓ İşlevsel (fonksiyonel) açıdan üstünlükler,
- ✓ Diğer ilişki durumlarına dayanmakta olan üstünlükler.

Stratejik yönetim genel yönetimin sahip olduğu özellik ve kriterleri de kapsamaktadır. Fakat bu özeliklere ek olarak stratejik yönetimin kendine ait olançeşitli özellikleri mevcuttur. Stratejik yönetimi genel yönetimden ayırt eden özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Dinçer, 1998: 18); stratejik yönetim; işletmelerin geleceğine yönelik olduğundan işletmelerdeki en üst yönetim pozisyonunun bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Üst yönetim tarafından alınan kararlar, belirlenen amaçlar en alt birimlerindâhil oldukları ve tüm birimlerin hareket noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca işletmelerinvizyonuna yönelik olduğu için gelecekle ilgili uzun süreli amaçları geliştirmektedir ve sonuca ulaşabilmekamacıyla yapılması gerekenleri düşünmektedir. Bunların yanında işletmeleri bütün olarak algılamakta ve bütünü meydana getiren parçaları da ilgi alanı içine almaktadır; parça-bütün ilişkisini de stratejik kararları alırken göz önünde bulundurmaktadır. İşletmeleri açık sistem olarak değerlendiren stratejik yönetim çevreyi yakından takip etmektedir. Ayrıca stratejik yönetim çevreye karşı sosyal sorumluk taşımaktadır ve toplumun çıkarlarını da göz önünde bulundurmaktadır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde kaynak dağıtımının en etkili ve verimli bir biçimde yapılması stratejik yönetimin bir diğer özelliğidir.

1.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim somut olan veri ve kaynaklara dayalı olarak analitik analiz, karar verme ve bir uygulama sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 27).Stratejik yönetimin temel felsefesi; belirli çevre ve zaman içerisinde işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerine olanak veren planların oluşturulması ve bunun için yönlerinin belirlenmesi görüşüne dayanmaktadır (Pamuk vd., 1997: 15).

Strateji yönetim süreci; işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında ve uzun süreli hayatlarını devam ettirebilmelerine ait olarak bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, seçilmesi, kararalınması ve uygulanması çalışmalarının bütünüdür. Stratejik yönetim konusunda yapılan faaliyetler devamlı olmak durumundadır. Çünkü iletişimin, çevre faktörlerinin, bilginin ve üretim teknolojilerinin sürekli olarak değişip geliştiği, ticaret anlamında sınırlamaların ve sınırların kalktığı, belirsizliklerin ve gelişimin kaçınılmaz bir şekilde yaşandığı dinamik iş dünyasında stratejik yönetimin süreç olarak uygulanmadığı durumlarda bu alanda yapılan çalışmalar başarılı olamamaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2007: 57). Etkili bir stratejik yönetim süreci Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Ülgen, H.;Mirze, S.K., (2007), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayınları, İstanbul. s.57.

Şekil 1'e göre; stratejik yönetim süreci stratejik bir bilince sahiplikile başlamaktadır. Bu bilinç yöneticilerin; iş dünyasının sürekli bir değişim içerisinde bulunduğunu, sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerin değişen ve gelişen çevre koşullarına uyumlu çeşitli stratejiler geliştirdiğini ve uyguladığını fark ederek; rakip işletmelerin stratejilerine yanıt verebilecek, hatta işletmelerını daha verimli ve etkili bir duruma getirebilecek yeni stratejiler uygulamaları gerekliliğinin farkında olmaları, bu hususta fikir üretip, çalışmalar yapmalarını ifade etmektedir. Stratejistler işletmelerde stratejik yönetim sürecindeki çalışma ve faaliyetleri başlatabilen, stratejik yönetim sürecinin tümaşamalarında bulunan stratejik görev, faaliyet ve çalışmalardan sorumlu görevli ve yöneticilerdir. İkinci aşama bu stratejistlerin seçilip görevlendirilmesidir. Üçüncü aşama işletmelerin faaliyette bulundukları sektörel ve genel çevresel unsurların, iç ve dış çevresinin analizinin yapılması, durum tespit matrislerinin hazırlanmasıdır. Stratejik yönlendirme olan dördüncü aşama işletmelerinvizyon, misyon ve amaçlarının belirlenmesidir. Analiz yapıldıktan ve amaçlar belirlendikten sonra duruma uygun stratejilerin seçilmesi aşaması gelmektedir. Stratejilerin seçiminden sonra uygulanması aşaması başlamaktadır. Stratejik yönetiminen son aşamasında stratejik kontrol bulunmaktadır. Esasında stratejik kontrol stratejik yönetim sürecinin her evre ve aşamasında gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyettir (Ülgen ve Mirze, 2007: 57-73).

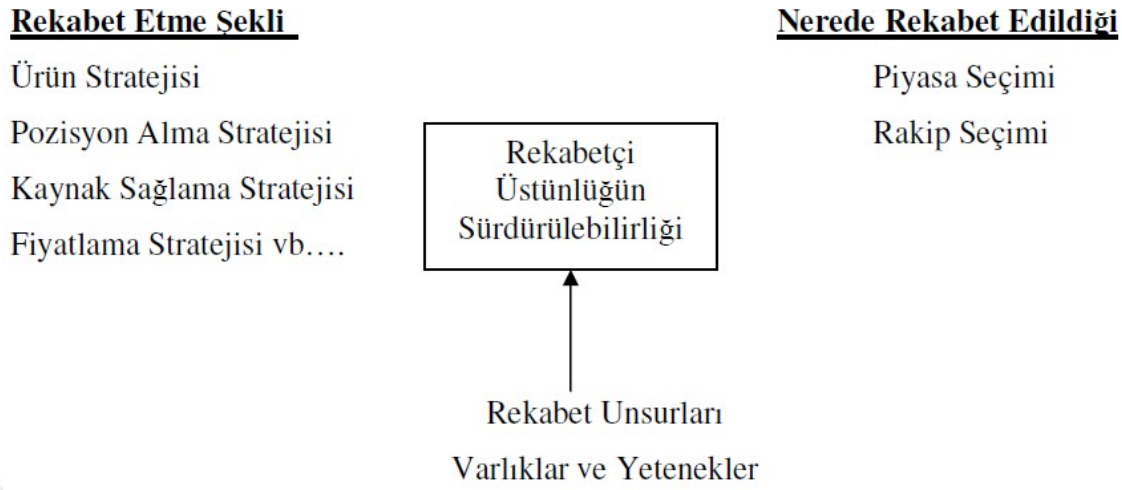
Stratejik yönetim düşüncesi, değişken, riskli ve belirsiz çevrelerde işletmelerayön kazandırmaktadır. Stratejik yönetim, finansal iksel ve finansal olmayaniksel bilgilerin düzenlenerek belirsiz koşullarda etkili ve verimli kararlar verilebilmesidurumu olduğuna göre bu kararlar, yöneticilere sezgisel ve yaratıcı düşüncenin yollarını da açabilmektedir. Sezgiler kimi zaman soyut ve özel faktörleri açığa çıkartabilmektedir (Pamuk vd., 1997:25).

1.3. Rekabet Kavramı ve Rekabeti Oluşturan Unsurlar

Tüm dünyada rekabet ekonomik yaşamı düzenlemektedir ve işletmelerin başarılı ve etkili bir biçimde rekabet edebilmeleri için bir farklılık oluşturmaları gerekmektedir. Rekabet unsuru, sektördeki işletmelerin mevcut faaliyetlerinin herhangi bir müdahaleye gerek olmadan karşılıklı koordinasyonları açısından oldukça etkili bir yöntemdir. Rekabet, işletmelerin; hizmet ve ürün kalitelerini arttırmasının yanında, işletmelerin karlarını azaltabilmekte ve sektördeki varlıklarını dahi tehlikeye sokabilmektedir (Şağbanşua, 2006: 8).

İşletmeler, çevredeki tehdit ve tehlikelerien az etkili hale getirerek içsel zayıflıkları yok ederken, çevredeki fırsatlara yanıt vererek içsel üstünlüklerden (değerli, nadir bulunan, ikamesi olmayan ve taklit edilemeyen örgütsel kaynaklar) yararlanan stratejilerin uygulanmasıyla sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler (Lippman ve Rumelt, 1982; Barney, 1986, 1991; Lado vd., 1992; Bharadwaj vd., 1993; Lado ve Wilson, 1994; Wright vd., 1994; Bennett vd., 1998; Fahy ve Smithee, 1999;Byrd ve Turner, 2001; Lau, 2002; Zhang ve Lado, 2001).

İşletmelerde rekabetçi üstünlüğün sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi gücüŞekil 2’deverilmiştir.



Şekil 2. Rekabetçi Üstünlüğün Sürdürülebilirliği

Kaynak: David A. Aaker., (1989), "Managing Assets and Skills", The Key to aSustainable Competitive Advantage, California Management, 92.

Rekabet edebilirlik durumu işletmelerin doğasından kaynaklanmakta olan bir durum olmamaktadır. İşletmelerin rekabet edebilmeleri yalnızca aynı alan ya da sektörde faaliyet gösteren veya benzer hizmet veya ürünleri üretmekte olan diğer işletmelerle beraber değerlendirildiği zaman belirlenebilmektedir. Rekabet dünya pazarı ya da ulusal pazarda mevcut olan diğer işletmeler ile kıyaslanarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletmelerinrekabet edebilme gücü görecelidir. Çünkü birişletme ulusal pazarda yüksek rekabet gücüne sahip olabilirken dünya pazarında rekabet şansı hiç bulunmayabilir (Şağbanşua, 2006: 10). Rekabet edebilmeavantajı ulusal koşullardan ve işletme stratejilerinin etkili kombinasyonlarındanmeydana gelmektedir(Porter, 1990: 6). Rekabet avantajı sağlayan stratejiler geliştirirken mümkün olduğunca bütüncül yaklaşımlar kullanmak önemlidir. Bir yandanişletmelerin içsel durumlarını, zayıf yanlarını ve güçlü yanlarını, sektördeki durumlarını; diğer taraftan da sektör ve ülkelerdeki rekabeti etkileyen güçleri ve mevcut ekonominin durumunu bir bütün şeklinde değerlendirebilmek gerekmektedir (Şağbanşua, 2006: 10).

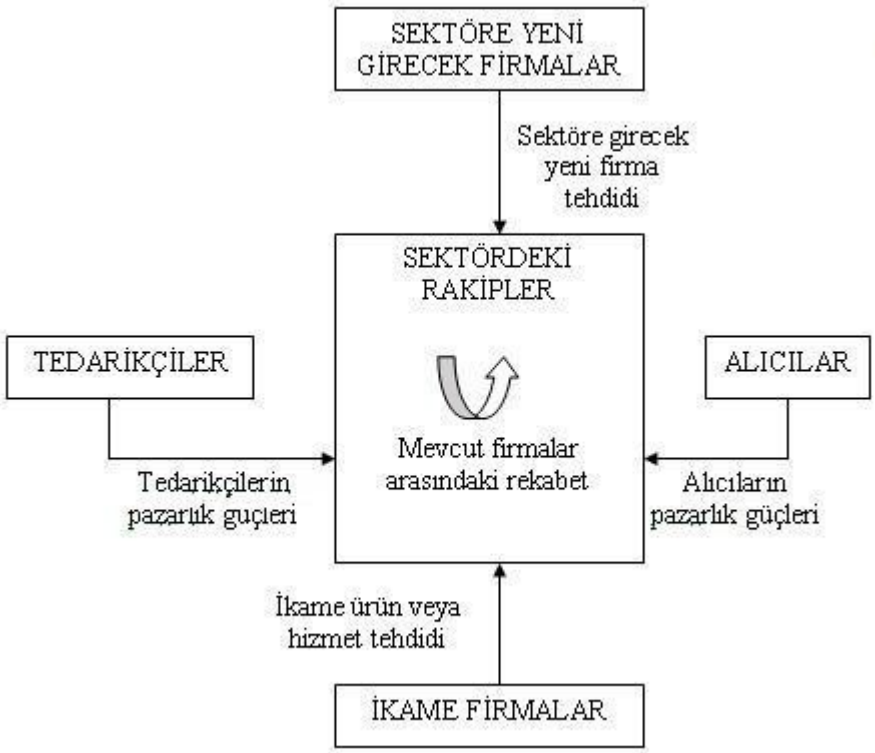
İşletmeler güçlü yönlerini oluşturma ve zayıf yönlerini aşma, çevrelerini etkileme veya değiştirme konusunda en üst düzeyde yeteneğe sahip olma ve zamanla değişime etki etme becerisine sahip yapılar olarak görülmekte iken sanayi yapısının

ve diğer dışsal koşulların performansı etkilediğinin kabul edilmesi, işletmeleri daha fazla çalışmaya ve etkili bir rekabet stratejisi oluşturmaya itmektedir (Porter, 1991: 97). Bir işletme aynı anda herhangi bir mevcut veya potansiyel rakip tarafından uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uyguladığında rekabet avantajı oluşturmaktadır (Parnell ve Hershey, 2005: 18). Bir işletmenin başarısının belirleyicileri olarak rekabet avantajı ve ayırıcı yetkinliklerin önemi yakın geçmişte, uzun vadede ortalamanın üstündeki performansın temelinin sürdürülebilir rekabet avantajı olduğu inancına dayanarak muazzam bir biçimde artmıştır. Üstün değer (alıcıların ne ödemeye istekli oldukları), eşdeğer menfaatler için rakiplerden daha düşük fiyat teklif etmesinden veya yüksek fiyattan daha fazla fayda sağlayacak benzersiz menfaat sağlanmasından kaynaklanmaktadır (Porter 1980: 30).

Yöneticiler rekabet ortamlarını ve rekabet avantajlarının kaynaklarını anlayabilirlerse, rakiplerin konumundan farklı olan uygun pozisyonlar için yaratıcı bir şekilde daha iyi arama yapabilir, gerekli becerileri ve varlıkları bir araya getirebilir, değer zincirini uygun bir şekilde yapılandırabilir ve destekleyici kurumsal rutinleri yerine getirebilirler (Porter, 1991: 106).

1.4. Porter’ın Beş Rekabetçi Güç (Five Forces) Modeli

Sektörlerin dışarısındaki güçler göreceli bir şekilde önem taşımaktadırlar; dış güçler genellikle tüm şirketleri etkilediğinden dolayı işletmelerin bunlar ile başa çıkabilmelerindeki farkı becerileridir. Sektörlerdeki rekabetin mevcut durumu beş ana rekabet gücüne bağlı olmaktadır, bunların hepsi bir arada sektördeki karlılığın ve rekabetin yoğunluğunu belirlemektedir. Beş rekabet gücü Şekil 3’te gösterilmiştir (Porter, 2000: 3).



Şekil 3. Sektördeki Rekabeti Güdüleyen Güçler

Kaynak: Porter, E. (2000). *Rekabet Stratejisi*, Sistem Yayıncılık. Birinci Basım, Ankara.

Beş rekabet gücünden ilki sektöre yeni girecek işletmelerinyarattıkları tehditlerdir. Piyasayailk defa girecekişletmelerin, çeşitli rakiplerinden bekleyeceği tepki ile ilişkili olan, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Mevcut engeller yüksek iseya da sektöre ilke kez girecek olanişletme, siperdeki rakiplerinden büyük bir misilleme bekliyor ise giriş tehdidi düşük olmaktadır. Altı ana giriş engeli bulunmaktadır. Bunlar; mal ve hizmet farklılaştırma, ölçek ekonomileri, dağıtım kanallarına erişimler, sermayenin gerekleri, ölçekten bağımsız olan maliyet dezavantajları ve devlet politikalarıdır (Porter, 1980: 9-13).

İkincisi müşterilerin pazarlık gücüdür; Porter (1980)'a göre alıcıların güçlü olduğu durumlar şu şekildedir; satıcıların sattıklarına göre alıcılar yoğunlaştıklarında ya da alıcılar büyük hacimlerle satın aldıklarında, sektörlerden satın alınan ürün veya hizmetle ralıcının maliyet kalemlerinin ya da satın alma miktarlarının önemli bölümünü oluşturduğunda, sektörlerden satın alınmakta olan ürünlerin standart olduğunda veya farklılaştırılmadığında, işletmeler çok düşük geçiş maliyetlerinle

karşılaştıklarında, alıcıların ciddi bir geriye entegrasyon tehdidi sergilediklerinde alıcılar güçlü durumdadırlar. Alıcıların tam bilgiye sahip olduklarında müşteriler güçlü durumdadırlar.

İkame ürünlerin tehdidi; mevcut sektördeki bütün işletmeler, ikame ürün üretmekte olan sektörler ile rekabet halindedirler. Birbirinin yerine geçen bu ürünler sektörlerdeki işletmelerin belirleyecekleri karlı fiyatlarına üst bir sınır koyarakmevcut sektörün potansiyel olan getirilerini sınırlamaktadırlar. İkame ürün ve hizmetlerce sunulmakta olan performans-fiyat seçeneği ne kadar cazip ise sektördeki karlar üzerindeki var olan baskı da o kadar kuvvetlidir. Bir sektördeki ikame ürünlerin sayısı ne kadar çok ise rekabetçilerin tehdidi de o kadar artmaktadır (Akın, 2001: 260).

Tedarikçilerin pazarlık gücü; sektörlerde tedarikçiler fiyatları arttırma veya satın alınan hizmet ya da ürünlerin kalite ve niteliğini düşürme tehdidi ile sektöre yeni girecek olan işletmeler üzerinde pazarlık gücünü gösterebilmektedirler. Kuvvetli tedarikçiler böylece maliyetlerdeki artışları kendi fiyatları ile karşılayamayan bir sektördeki karlılığı yok edebilmektedirler (Porter, 1980: 34-35).

Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu; Porter (1980)'ın beşinci ve son gücü olan mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, sektördeki işletmelerin, pazara yeni ürün sunumu, reklâm savaşları, fiyat rekabeti, genişletilmiş müşteriürün garantileri ya da hizmetleri gibi yollar ile sektörde daha avantajlıkonum arayışları ile ilgili bir durumdur. Rekabetin yoğunluğu, reklam, fiyatlar, araştırma geliştirme, satış vb. alanlarda rekabet edebilme maliyetlerini etkilemekte ve sektördeki kar potansiyellerini sınırlandırabilmektedir.

1.5. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri hem uluslararası stratejiyi ve çeşitlendirmeyi analiz etmek için hem temel olarak rekabet alanı kapsamındaki soruları içeren temel mimariyi sağlamaktadır (Porter, 1991: 104). İlk olarak Porter tarafından ortaya çıkan değer

zinciri kavramı işletmelerin rakiplerine kıyaslaaz maliyetle faaliyet ve çabalarını sürdürmekte olduğubir süreçtir ve işletmeler değer zincirini ortaya çıkarma maliyetinden daha fazla değer ortaya çıkarırlarsa rekabet üstünlüğü kazanabilmektedirler(Acar ve Zehir, 2010: 692).

İşletmeler beş güç analizi ile işletme dışı tehdit ve fırsatları değerlendirirlerken değer zinciri analizi ile işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadırla r(Lumpkin vd., 2010: 2). Değer zinciri analizine göre işletmenin temel amacıdeğer (kâr) yaratmaktır. Bu değerler müşterilerin almış olduklarıhizmet ve mallara ödemeyi kabul ettikleri fiyatlar ile ölçülmektedir (Eren, 2010: 183). İşletmelerin yüksek rekabet gücü ancak değer zincirinin sistematik olarak geliştirilmesiyle mümkündür (Vlasenko veVasylenko, 2015: 293).

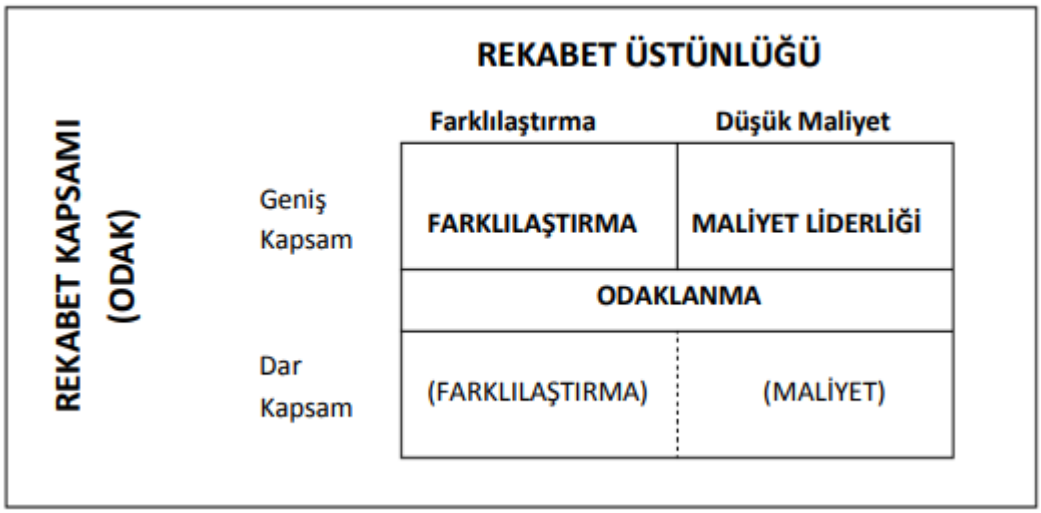
İşletmelerde değer yaratan ve yaratmayan tüm faaliyetlerin bir maliyeti bulunmaktadır. Önemli olan mevcut faaliyet maliyetinin yaratmış olduğu değerden düşükolmasıdır. Porter, gelir yaratmakta olan temel faaliyetleri; ürünün fiziksel üretimi, pazarlanması, dağıtımı ve satış sonrasıhizmetleri, temel faaliyetlere destek veren böylece değer yaratılmasına katkıda bulunan faaliyetleriyse destek faaliyetleri olarak belirlemiştir. Değer yaratan faaliyetlerin toplam geliri ile toplam maliyet arasındaki fark ise kâr marjıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 121-125). İşletmeler potansiyel ve mevcut rakipleri ile aynı zamanlarda uygulanmayan bir değer zincirine sahip olduklarında bir rekabet avantajı elde edebilmektedirler (Barney, 1991: 101).

1.6. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri

Porter var olan endüstri içerisinde rekabetçi kurumların önüne geçilebileceği ve her türlü şartlara karşı koruma pozisyonun sağlanabileceği üç önemli jenerik stratejisini oluşturmuştur. İlki, toplam maliyet liderliği; kaliteyi, hizmeti ve diğer alanları ihmal etmemesine rağmen, rekabetçilere oranla düşük maliyet tutarını vurgular. İkinci strateji farklılaştırma stratejisidir; işletmenin endüstri alanında eşsiz kabul edilebilecek bir ürün veya hizmeti sunması olarak algılanabilmektedir. Bu yüzden işletmelerin ortalamanın üstünde fiyat politikasını öngörmektedir.

Odaklanma stratejisi, her bir işletmenin özel müşteri profiline, coğrafi pazara odaklandığı odak stratejisidir. Bu üç jenerik strateji stratejik grupların rekabet halinden birini veya birkaçını başarmak zorunda oldukları stratejilerdir (Dess ve Davis, 1984: 469).

Porter rekabetçi stratejiyi, beş rekabetçi güçle başarılı bir şekilde baş etmek için endüstri içerisinde korunabilir bir pozisyon oluşturmak amacıyla koruyucu ve agresif harekette bulunmak olarak tanımlamıştır. Böylelikle stratejinin işletmenin yatırımları için olağanüstü bir geri dönüşümü olmaktadır. İşletmeler bunun için farklı stratejiler geliştirmişlerdir ve bir işletme için en ideal strateji nihayetinde oişletmenin özel şartlarını yansıtmakta olan eşsiz bir yapıdır. Fakat en geniş çerçevede üç dahili jenerik strateji vardır, bu jenerik stratejiler tek başlarına da kullanılabileceği gibi üçü birlikte de kullanılabilmektedir. Bu stratejiler uzun vadede savunabilir pozisyon ve üstün bir rekabet ortamı oluşturmaktadır. Porter'a göre bir işletmenin rekabetçi güçlerle başa çıkabilmek ve diğer şirketlerden üstün olabilmek için üç başarılı strateji vardır; genel maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır (Porter, 2000: 48-49). Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Jenerik Stratejiler

Kaynak: Porter, M.E., (2000), *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Sistem Yayıncılık, Ankara

Şekil 4’te gösterildiği gibi Porter tarafından geliştirilen jenerik stratejiler toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır.

1.6.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu strateji birtakım işlevsel politikalar yoluyla sektörde genel maliyet liderliğini ele geçirmektir. Maliyet liderliği girişken bir etkililik ölçeği yapısını, maliyet azaltışlarını, sıkı bir maliyet ve genel gider kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından sakınmayı, satış gücü vereklamlama gibi alanlarda maliyet minimizasyonunu gerektirmektedir. Maliyet liderliği stratejisi yalnızca ürünlerin fiyatlarının düşürülmesini değil aynı zamanda faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesini de esas almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 260). Maliyetin yönetimsel kontrolü bu hedefleri başarmak için gereklidir. Diğer rakiplere göreceli olarak düşük maliyet, kalite ve maliyet düşünüldüğünde ana tema haline gelmektedir. Düşük maliyetli politika rekabet içerisinde bulunduğu diğer işletmelerin varlığına rağmen ortalamanın üstünde geri dönüşümde bulunmaktadır. Maliyet konumu rekabet içerisinde bulunduğu diğer işletmelera karşı savunma konumuna geçme fırsatı vermektedir. Çünkü düşük maliyet işletmenin rakipleri rekabet halinde olmaları durumunda dahi hala kazanç halinde olmasını sağlamaktadır (Porter, 1980: 35). Bu durumda maliyet liderliği stratejisimevcut işletmeninrakipişletmelerakıyasla kaliteden ödün vermeyerek, düşük fiyatlar ile tüketicilere mal ve hizmet temin ederek kar ve rekabet avantajı elde etmesidir (Santos-Vijande vd., 2012: 1072).

Düşük maliyetli pozisyon işletmeyi güçlü alıcılara karşı korumaktadır. Çünkü alıcılar gücünü fiyatları aşağıya çekmek için kullanabilirler. Düşük maliyet girdi maliyetinin artışıyla mücadele etmek için esneklik sağlayarak güçlü tedarikçilere karşı koruma sağlamaktadır. Düşük maliyetli pozisyona yol açan faktörler aynı zamanda ekonomik ve maliyet avantajları bakımından giriş engelleri oluşturabilmektedir. Bunun yanında düşük maliyetli konum işletmenin istenen pozisyonda kalmasını sağlayabilmektedir. Bu yüzden düşük maliyetli strateji rekabetçi güçlere karşı işletmeyi korumaktadır. Çünkü bu politika en ciddi rakip ortadan kaldırılana kadar kâr payını yok etmeye devam edebilmekte ve daha az

rekabetçi güç rekabet ortamından daha çok zarar görebilmektedir (Porter, 1980: 36). Bu stratejinin uygulanabilmesi fiyat duyarlılığını gerektirmektedir fakat bu durum yeterli bir koşul değildir (Murray, 1988: 392). Toplamda düşük maliyet konumunu kazanmak hammaddeye arzu edilebilir erişim gibi avantajlar sağlayabilmektedir. Dolayısıyla düşük maliyetli strateji ağır bir sermaye yatırımı, agresif bir fiyatlama politikası ve pazar payını oluşturmak için kayıpları telafi etmeyi gerektirebilir. Yüksek pazar payı sayesinde düşük maliyetli olanları almasına izin vermekte, bir kez başarıldığı zaman bu politika maliyet liderliğini sürdürmek için tekrar yatırım alanlarının ve modern imkânların oluşmasını sağlamaktadır. Bu tarz tekrar yatırımlar düşük maliyetli pozisyon için ön gerekliliktir (Porter, 1980: 36).

Düşük maliyet stratejisi endüstride köklü değişikliklere sebep olabilmektedir. Rekabetin tarihi temelleri tersine dönebilmekte verekabetçiler fiyat minimizasyonu için gerekli adımları atmak için algısal ve ekonomik olarak hazırlıksız yakalanabilmektedirler (Porter, 1980: 36-37).İşletmelerin bu stratejiyi uygulayabilmeleri, yenilikçilik, ürün geliştirme, dağıtım ve reklam gibi maliyetleri en aza indirerek ve ölçek ekonomilerden faydalanarak üretim girdilerini uygun fiyata temin edebilmelerine bağlıdır (Lumpkin ve Dess, 2006:1588).Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler, düşük maliyet pozisyonlarını oluşturmak için genellikleyüksek talebin tahmini, ölçek ekonomileri, teknolojik gelişmeler, dış kaynak kullanımı veya öğrenme/deneyim efektleri unsurlardan bir veya daha fazlasını kullanmaktadırlar (Bordean vd., 2011:504).

Porter’a (1980) göre, eğer bir işletme genel maliyet liderliğini başarabilir ve devam ettirebilirse, sektör ortalamasında ya da sektörde ortalamanın üstünde bir performans sağlayabilmektedir (Moon vd., 2014: 208).

1.6.2. Farklılaştırma Stratejisi

Porter’ın bir diğer jenerik stratejisi ise işletmenin sunduğu hizmetin veya ürünün tüm endüstri alanında farklı olarak kabul edilebilecek şekilde farklılaşması stratejisidir. Farklılaştırma yaklaşımları değişik formlarda olabilmektedir bunlar;

marka veya tasarım imajı, teknolojik özellikler, satıcı ağı, müşteri hizmeti ve diğer boyutlardır. İdeal olarak, işletme kendisi ayırt etme noktasında farklı yöntemlere başvurabilmektedir(Porter, 1980: 37). Farklılaştırma stratejisi ve yenilikfaaliyetleri birbiri ile bağlantılıdır (Santos-Vijande vd., 2012: 1073).

Farklılaştırma stratejisi ileişletmelerinözgün ürünler meydana getirerekrekabet üstünlüğünü sağlanabilmesi amaçlanmaktadır. Farklılaştırmayı benimsemiş olan işletmelerde çalışanlardan beklenen davranışlar; ileri düzeyde yaratıcılık, uzun süreli odaklanma, bağımsız ve işbirlikçi davranış şekli, üretim miktarına ve kaliteye orta seviyede odaklanma, ileri seviyede risk alma, belirsizliğe karşı yüksek seviyede tolerans şeklindedir (Schuler ve Jackson, 1987: 209-210). Farklılaştırma stratejinin uygulanabilmesi etkili bir; kalite yönetimi, pazarlama, yüksek kurum imajı ve yaratıcılık şeklindekiyeteneklere bağlı olmaktadır. Farklılaştırma stratejisini başarı ile uygulayabilen işletmeler, pazarda sahipoldukları özgün durum sayesinde, farklılık yaptıkları ürünlerini daha yüksek fiyatlara müşterilere sunarak vemüşteri değeri yaratarak sadık müşteri portföylerini genişletirler vekarlılıklarını da bu şekilde arttırabilmektedirler (Lumpkin ve Dess, 2006: 1587). Caterpillar traktörleri örneği farklılaştırma stratejisine güzel bir örnektir. Bu işletme sadece satıcı ağı iledeğil aynı zamanda mükemmel yedek parça ulaşılabilirliği ve yüksek kalitede sağlam ürünleriyle bilinmektedir. Bütün bu parçalar pahalı olmasına rağmen ağır sanayide önem yer teşkil etmektedir. Vurgulanması gereken nokta şudur ki; farklılaşma fiyatları göz ardı etmesine izin vermez ve dahası ana stratejik hedef değildir. Eğer başarılırsa, endüstride ortalamanın üstünde kazanç sağlayan ve uygulanabilir bir stratejidir çünkü o beş rekabetçi güçle baş etmek için korunabilir bir konum sağlamaktadır (Porter, 1980: 37).

Farklılaştırma stratejisi üretilen ürünlerin müşteriler için potansiyel ve mevcut rakiplerinden benzersizbir hale getirmesidir. Yeni ürünler ile müşterinin değişmiş marka algısı, iyi bir hizmet ile işletmeya ekstradan fiyatlar koyabilme imkânı vermektedir. İşletmeler müşterilerin yararlanabilmeleri açısından farklı ve yeni ürünler geliştirmelidir (Santos-Vijande vd., 2012: 1075).Farklılaştırma

yarışmacı rekabete karşı müşterilerin marka sadakati sayesinde koruma sağlarken aynı zamanda kar miktarını arttırmaktadır. Müşteri sadakati rekabetçi kurumun rakipsiz olma ihtiyacı giriş engellerine sebep olmaktadır. Farklılaşma temin edici gücün üstesinden gelmesi gereken noktalardan biridir. Açık bir şekilde alıcının alternatifi olmadığı için gücünü azaltmaktadır. Son olarak müşteri sadakatini ve güveninin kazanma noktasında çaba içerisinde olan işletmenin rakiplerine oranla konumunu iyi belirmesi ve bu noktada çalışmalar yapması gerekmektedir (Porter, 1980: 38).Farklılaştırma stratejisi izleyen bir organizasyon geniş bir pazar hedeflemektedir (Bordean vd., 2011: 504). Farklılaşmayı kazanmak bazen yüksek pazar payını elde etme noktasında işletmenin önüne birtakım engeller çıkarabilmektedir. Bazen yüksek pazar payıyla uyumsuzluk içerisinde olan tekelcilik algısını oluşturabilir ve bazen karşılıklı ödün vermeyi içerebilmektedir. Kimi iş alanlarında farklılaşma rekabet halinde olduğu işletmelerle karşılaştırıldığında göreceli olarak düşük maliyetli tutarlarla uyumlu olmayabilmektedir (Porter, 1980: 38).Farklılaştırma stratejileri izleyen işletmeler, maliyet pozisyonlarını görmezden gelemezler (Bordean vd., 2011: 504). Yapılan çalışmalar küçük işletmelerin farklılaştırma stratejisini daha etkin bir verimlilik ve rekabet gücü kaynağı olarak uyarlayabildiklerini göstermektedir (Xuefeng ve Xiaobo, 2011: 25).

1.6.3. Odaklanma Stratejisi

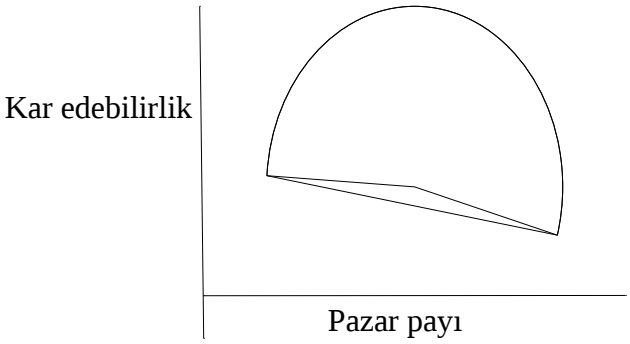
Son jenerik strateji ise özel bir alıcı grubuna, ürün yelpazesine, coğrafik pazara odaklanmaktır. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri dünya genelinde hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanmasına rağmen tam bir odak strateji hedefin etrafında iyi kenetlenmeyle gerçekleşmektedir. Strateji, işletmenin dar stratejik hedefini daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi öncülüğüne dayanmaktadır. İşletme hedefine ya farklılaştırma yoluyla özel bir hedefin ihtiyaçlarını karşılayarak ulaşmakta ya da düşük maliyetlerle ulaşmaktadır veya her ikisini de kullanarak ulaşabilmektedir. Odaklanma stratejisi, düşük maliyet ve farklılaştırmayı bütüncül olarak pazar payı perspektifinden başaramamasına rağmen, bu pozisyonlardan birini veya her ikisini de dar pazar payı hedefi yoluyla elde edebilmektedir (Porter, 1980: 38).Odaklanma stratejisini uygulamakta olan bir

işletme, sektör içerisinde bir segment ya da segmentgrubuseçmektedir ve stratejisinide bu yönde gerçekleştirerek rekabet avantajı yakalayabilme şeklinde belirlemektedir (Yamin vd., 1997: 162). Odaklanma stratejisinin iki değişkeni vardır, bunlar; maliyet odaklı ve farklılaştırma odaklı olmadır. Maliyet odağı maliyet avantajı sağlamayı amaçlarken, farklılaştırmanın odak noktası bir hedef segmentte farklılaşma aramaktır. Maliyet odağı, bazı segmentlerde maliyet davranışlarındaki farklılıkları değerlendirirken, farklılaşma odak noktası bazı bölümlerde alıcıların özel ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır (Porter, 1980; 39). Odaklanma stratejisinin anahtarı, piyasada belirli bir kesime hitap eden bir ürün veya hizmet sunmaktır. Odaklanma stratejileri izleyen işletmeler, hedef pazar bölümlerini belirleyebilmeli ve bu segmentteki alıcıların ihtiyaç ve arzularını diğer herhangi bir rakibe oranla daha iyi karşılamalıdır (Bordean vd., 2011: 504). Pazar odaklılık, bazı işletmelerin, bir işletmenin hedef müşterilerini, ihtiyaçlarını ve barınmak istedikleri özel düşünceleri öğrenmelerine ve kişisel ilişkiler kurmalarına olanak tanıdığı için, bazı işletmelerin düşük maliyet, farklılaştırma ve daha büyük işletmelerle daha büyük kaynaklara hızlı yanıt temelinde rekabet etmelerini sağlamaktadır (Mutanga ve Minja, 2014: 4).

1.7. Birden Fazla Jenerik Stratejinin Uygulanması

İşletmeler için bu stratejiler yoluyla değişiklikler yapıp ilerleme kaydetmek zorlu süreçleri içermektedir. Bu üç politikayı takip etmeyi içeren potansiyel tutarsızlıklar göz önünde bulundurulduğunda, bazı işletmeler başarısız olmaya mahkûmdur. Bu kavramlar kar edilebilirlik ile pazar payı arasına güçlü ilişkiler sunmaktadır. Bazı endüstrilerde; küçük işletmeler (odaklanan ve farklılaşan) ile büyük işletmeler (maliyet liderliği) en çok kar edebilenlerdir. Orta seviyeliler ise en az kar edebilenlerdir (Porter, 1980: 42).

Bu durum şunu vurgulamaktadır, Şekil 5’te gösterildiği gibi kar edilebilirlik ile pazar payı arasında U biçimli ilişki vardır (Porter, 1980:43).



Şekil 5.Kâr Edilebilirlik ile Pazar Payı Arasındaki İlişki

Düşük maliyet konumu farklılaştırma ve odaklanma stratejisiyle uyumlu olmayabilir ya da düşük maliyet yüksek pay olmaksızın başarı elde edilebilmektedir. Kar edilebilirlik ile pazar payı arasında tek yönlü bir ilişki yoktur. Hangi stratejilerin seçileceği noktasında işletmenin güçlü yanlarına yönelik uyumluluk stratejileri belirlenmelidir. Yapısal analizlerin prensipleri analizcilere herhangi bir endüstri alanı içerisinde pazar payı ile kar edilebilirlik arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir (Porter, 1980: 43).

Yapılan kimi çalışmalarda düşük maliyet stratejisi, çoğunlukla finansal kaynaklara erişim ve müşterinin sermaye gücü tarafından etkilenmektedir. Aksine, farklılaştırma stratejisi, çoğunlukla entelektüel bir sermayeye erişim ve organizasyonun maddi gücünden etkilenmektedir (Jiri vd., 2012: 73; Čater ve Čater, 2009: 189).

Maliyet ve farklılaştırma arasındaki mevcut ilişkiyi inceleyen Karnani, oyun teorisine dayandırmış olduğu matematiksel modelde; farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmeler başlarda üretimden bağımsız olarak çok yüksek maliyetler ile karşı karşıya kalsalar da farklılaştırma stratejisi ile elde edilecek olan büyük pazar payı ile bir süre sonra işletmeler daha da fazla üretecekler ve bu durum işletmeleri zamanla maliyet liderliğidurumuna götürecektir (Karnani, 1984: 369).Porter maliyet liderliği strateji ile farklılaştırma stratejisinden birinin seçilmesi gerektiğini ifade etmişken Karnani’ye göre; bu iki stratejinin karşılıklı birbirlerini etkiledikleri,

aralarında bir etkileşim olduğu ve iki stratejinin bir arada uygulanmadığı durumlarda başarısız olunabileceği savunulmaktadır (Kamaşak, 2010: 53).

1.8. Jenerik Rekabet Stratejilerinin Riskleri

Jenerik stratejilerini takip etmedeki riskler iki şekildedir; ilk olarak stratejiyi sürdürmedeki başarısızlıklar ve strateji yoluyla sağlanan stratejik avantajın değerinin endüstriyel devrim yoluyla yok olmasıdır. Jenerik stratejilerim uygulanması rekabetçi güçlere yönelik koruyucu önlemler sağlarken aynı zamanda bünyesinde farklı riskleri barındırmaktadır (Porter, 1980: 43).

Maliyet liderliği stratejisinde işletmenin liderliği koruma pozisyonu üzerinde birtakım yükler oluşturabilmektedir. Modern ekipmanlarla yeniden yatırım alanları oluşturmak, modası geçmiş araçlardan kurtulmak, teknolojik gelişmelerden haberdar olmak şirketin koruma pozisyonunu sağlamak için gerçekleştirmesi gereken birtakım yüklerden biridir (Porter, 1980: 44). Maliyet liderliğini sağlayan teknolojilerin eskimesi ve değişmesi bu hususstaki avantajın çok kısa zamanda kaybedilmesine sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca maliyetlere gereğinden çok odaklanılması piyasadaki sosyo-kültürel değişimlerin ve müşteri beklenti ile tercihlerinin geç fark edilmesi sorununu beraberinde getirecektir (Ülgen ve Mirze, 2007: 263-264). Maliyet liderliğini sağlamak bazı noktalarda çeşitli riskler içerebilir ve işletmeler bu riskleri bertaraf noktasında dirençsiz olabilmektedirler. Bu riskler arasında maliyete yönelik odaklanmadan dolayı ürüne yönelik gereken değişlikleri yapmada beceriksizlik, işletmenin yeni yaklaşımları benimseme eksikliği, işletmenin fiyat farklılaşmasını sürdürmesini engelleyecek fiyatlardaki enflasyon durumu maliyet liderliği riskleri arasındadır (Porter, 1980: 44).

Farklılaştırmada stratejisinde düşük maliyetteki rekabetçi ile farklılaşmış işletme arasındaki fiyat farkı ürün sadakatini elinde tutmak için önemli olabilmektedir. Tüketiciler bu noktada verilen hizmetlere, hizmet kalitesine ve farklılaşan özellikleri göz önünde bulundurmaktadırlar. İşletme farklılaşmayı başarabilir ancak bu farklılaşma sadece fiyat farklılaşmasını içerdiğinde teknolojik

gelişmelere uyum sağlamadaki geri kalmışlık gelişmeyi engelleyebilmektedir (Porter, 1980: 45). Uygulanabilir bir maliyet liderliği stratejisinin ön şartları ağırlıklı olarak endüstrinin yapısal özelliklerinden kaynaklanırken, farklılaşma stratejileri ise müşteri beğenilerinden gelmektedir. Bu nedenle, böyle karışık bir stratejiye karşı ayrım yapmak için hiçbir neden yoktur ve aslında bazı işletmeler aynı anda maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini başarıyla takip edebilmektedirler (Moon, 2014: 211).

Odaklanma stratejisi de bünyesinde birtakım riskler içerebilmektedir; geniş yelpazedeki rekabetçi ile odaklanma stratejisine bağlı işletme dar bir hedef koyarak maliyet avantajlarından mahrum kalabilir ve böylece rekabetçiler stratejik hedef dâhilinde alt pazarlar bulabilmektedirler (Porter, 1980: 45). Odaklanma stratejisi genişürün yelpazesine sahip olan bir rakip ile odaklanmışişletmeler arasında çeşitli maliyet farklılıkları oluşturabilecektir. Ayrıca daraltılmış olanpazar nedeni ile büyüme zorlaşabilmektedir. Bunların yanında odaklanılmış olan alanda müşteri tercihlerinin farklılaşması ve teknolojik alandaki gelişme ve değişmeler odaklanma stratejisinin önemini yitirmesine sebep olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 268-269).

Porter, düşük maliyetlerle ve farklılaştırma ile ilişkili varsayımların uyumsuz olduğunu iddia ederken “kombinasyon stratejisi okulu”nda olanlar, düşük maliyetleri ve farklılaştırmayı başarıyla birleştiren işletmelerin, kombinasyonla ilişkili olabilecek her türlü ödünleşmeyi aşan sinerji yaratabileceğini savunmaktadırlar (Parnell, 2006: 1141)

1.9. Jenerik Rekabet Stratejilerinin Karşılaştırılması

Bu üç strateji işlevsel farklılıklar dışında boyutsal olarak değişebilir. Jenerik stratejilerin bazı alanlardaki etkileri aşağıdakiler gibidir (Porter, 1980: 40-41):

Yaygın bir şekilde gereken beceriler ve kaynaklar bakımından; toplam maliyet liderliği, devamlı sermaye yatırımını ve düşük maliyetli yatırım sistemi gerektirmektedir. Farklılaştırma, güçlü pazarlama becerileri gerektirirken odaklanma

mevcut politikaların etkili bir şekilde sentezini ve özel stratejilerle uygulanmasını içermektedir (Porter, 1980: 40).

Jenerik stratejiler aynı zamanda farklı liderlik becerileri gerektirir. Farklı atmosferler ve kültürlere göre şekillenip uygulamaya konulabilir. Farklı yapıya ve anlayışa sahip insanlara yönelik çalışmalar yapılıp ürünler bu kişilere dönük cazip hale getirilebilir. Başarılı bir şekilde bu stratejilerin uygulanması farklı kaynakları, güçleri, örgütsel planlamaları, yönetici tarzına bağlıdır. Bu üç genel strateji birbirine alternatiftir. Rekabetçi güçlerle baş etme noktasında uygulanabilir yaklaşımlardır. Bu üç stratejiden herhangi birini uygulamada başarısız olan herhangi bir şirket kendini sorunların içerisinde bulabilir. Bu sorunun içerisinde kendini bulmuş işletmenin düşük kar payıyla karşılaşması olasıdır. Düşük fiyat talep eden yüksek seviyede müşteri grubunu, yüksek kar payını hedefleyen şirketler yüksek marjlı işlerini kaybedebilirler. Aynı zamanda bu tarz işletmeler kendilerini karmaşık kurum kültürü, çatışmacı örgütsel düzenlemeler ve motivasyon sistemi içerisinde bulabilmektedirler (Porter, 1980: 41).

Genel stratejiler, organizasyonun endüstrideki beş rekabet gücüyle baş etmesine yardımcı olabilir ve endüstrideki diğer organizasyonlardan daha iyi sonuç vermektedirler. Maliyet liderliği stratejisinin korunması, işletmenin tüm yönleriyle maliyet düşüşleri için sürekli arama yapılmasını gerektirmektedir. Farklılaştırma, belirli bir işte ortalama getirilerin üzerinde kazanmak için uygulanabilir bir stratejidir çünkü ortaya çıkan marka sadakati, müşterilerin fiyat hassasiyetini düşürmektedir (Tanwar, 2013: 16). Küçük işletmelerde farklılaştırma stratejisinin işletmelerinperformansı üzerindeki mevcut etkisinin maliyet liderliği stratejisine göre daha çok etkili olduğu savunulmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde kaynakların sınırlı olması ve işletmelerinesnekliğinin daha fazla olması dolayısıyla farklılaştırma stratejisini başarı ile uygulayabilecekleri iddia edilmektedir (Panayides, 2003: 125). Araştırmalar, farklılaştırma stratejisinin düşük maliyet stratejisine göre daha yüksek kazanç elde etme olasılığının daha çok olduğunu ortaya koymaktadır; çünkü farklılaştırma daha iyi bir giriş engeli oluşturmaktadır. Bununla birlikte, düşük maliyetli bir stratejinin, pazar payı artışları yaratma olasılığı daha yüksektir.

Odaklanma stratejisi nispeten küçük işletmeler için en uygundur ancak herhangi bir şirket tarafından kullanılabilmektedir. Bir odaklanma stratejisi olarak, ikame ürünlere daha az savunmasız olan veya rekabetin en zayıf olduğu hedeflerin ortalamanın üzerinde geri dönüş kazanmak için kullanılabileceği düşünülmektedir (Tanwar, 2013: 17).

Genellikle işletmeler, genel stratejilerin yalnızca birini kullanmaktadırlar. Bununla birlikte, bazı işletmeler aynı anda düşük maliyetle farklılaştırılmış bir ürün getirerek birden fazla strateji izlemek için gayret gösterebilmektedirler. Bu gibi yaklaşımlar kısa vadede başarılı olmasına rağmen, uzun vadede pek sürdürülemez. İşletmeler aynı zamanda maliyet liderliğini ve farklılaştırmayı sürdürmeye çalışırsa, başarısız olabilmektedirler. Birden fazla stratejiyi birleştirmek yalnızca şu şekilde başarılı olabilmektedir; pazar segmentasyonu stratejisini bir ürün farklılaştırma stratejisi ile birleştirmek, işletmenin ürün stratejisini (tedarik tarafı) hedef pazar segmentlerinin özelliklerine (talep tarafı) eşleştirmenin etkili bir yoludur. Ancak, ürün farklılaştırması ile maliyet liderliği gibi bileşimlerin, maliyet minimizasyonu ile katma değer farkının ek maliyeti arasındaki çatışma potansiyeli nedeniyle uygulanması zordur fakat imkânsız değildir (Tanwar, 2013: 17).

Bir işletme, bir endüstride düşük maliyetli üreticiler olmaya çalışarak veya diğer işletmelerin ürün veya hizmetlerinden farklı olarak ürün serisini farklılaştırarak performansı en üst düzeye çıkarabilir; bu iki yaklaşımın herhangi biri, pazarın belirli bir bölümünde örgütsel çabaların odağı ile eşlik edilebilir (Bordean vd., 2010: 174; Moon vd., 2014: 211).

Porter (1985), işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir (sustainable) rekabet avantajı gösterebilmeleri için tek yolun jenerik stratejilerden tek bir tanesinin başarılı bir şekilde uygulanması ile gerçekleşebileceğini savunmaktadır ve bu şekilde işletmeler rakiplerinden daha başarılı bir performans gösterebileceklerdir. Porter'a göre, bu stratejilerden birini seçmek için stratejik bir karar vermeyen ve üç stratejiyi birbirleri ile kombine etmek isteyen işletmelerhiçbir stratejiyi tam anlamıylauygulayamayacaklardır ve bu stratejik seçimler arasına sıkışmış olma

(stuck in the middle) tehlikesi ile karşı karşıya kalacaklardır (Bordean vd., 2010: 174; Moon vd., 2014: 211). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, geniş bir endüstri kesimi aralığında rekabet avantajı ararlarken, odak dar bir segmentte maliyet avantajı (maliyet odaklılık) veya farklılaştırma (farklılaşma odaklılık) amaçlamaktadır; ancak genellikle bir işletmeortada sıkışıp kalmamak için stratejiler arasında bir seçim yapmak zorundadır. Bununla birlikte, Porter, bir işletmenin hem maliyet liderliği hem de farklılaşmayı eşzamanlı olarak gerçekleştirebileceği üç koşul olduğunu öne sürmektedir; bunlardan ilki rakipler ortada kalıyor olduğunda, maliyet, ürün tasarımı yerine pazar payı ya da ilişkilerden kuvvetle etkilendiğinde ve sağlanan teknoloji veya hizmet düzeyi ve bir işletme önemli bir yeniliğe öncülük ettiğinde yeniliğe sahip tek işletme olmaktır (Mutanga ve Minja, 2014: 3).

Rekabet stratejilerinin tek olarakya da karma bir şekilde uygulanması hususu oldukça tartışmalıdır. İşletmelerin üç temel jenerik stratejiden kendine en uygun olan bir tanesini seçerekmevcut kaynaklarını bu bir stratejiye yönlendirerek en iyi performansı yakalayabileceğiya daişletmelerin kendi şartlarınauygun bir biçimde bu stratejilerden karma bir strateji şeklinde uygulamalarının daha iyisonuçlar verebileceği yönünde çeşitli görüşler bulunmaktadır (Yamin vd, 1999: 510).

İKİNCİ BÖLÜM

2. FİRMA PERFORMANSI

İkinci bölümde performans işletme performansı, finansal ve finansal olmayan performansa ve bunların açıklamalarına yer verilecektir.

2.1.Performans ve İşletme Performansı Kavramları

Performans kavramı, belirlenen koşul ve durumlara göre işlerin yerine getirilebilme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Performans; işgörenlerin belirli zaman dilimi içinde kendilerine verilmiş olan görevleri yerine getirebilmek suretiyle elde ettikleri neticelerdir. Bu durum nispi veya mutlak biçimde değerlendirilebilir; bir üretim biriminin veya işletmenin gerçekleştirebildiği üretim miktarının belirlenen hedeflere oranıdır. Yapılan diğer bir tanımda; bir işi gerçekleştirenişgörenin, grubun veyakurumun amaçlanan hedeflere yönelik hangi seviyelere ulaşıldığı ve neleri sağladığının finansal olmayan ve finansal biçimde anlatılmasıdır (Ayanoğluvd.,2010: 43).

Performans kelimesi, belli bir zaman içerisinde üretilmiş olan hizmet veya mal miktarları şeklinde tanımlanmakta ve performans işlevine göre; verim, etkinlik, çıktı kavramları ile ifade edilebilmektedir. Ayrıca işgörenlerin yetenekleri ve motivasyonları arasındaki etkileşimlerin bir sonucudur. Performans; görevler çevresinde önceden belirlenmiş olan ölçütleri karşılayabilecek şekilde, görevlerin yerine getirilebilmesi ve amaçların gerçekleşmesi biçiminde ortaya konulan hizmet, mal veya düşüncelerdir (Şen ve Bolat, 2015: 154). Planlanmış bir faaliyet sonunda, sonuçların veya sonuçların amaçları, hedefleri gerçekleştirme düzeyinin finansal olmayan ya da finansal olarak aktarılması, değerlendirilmesidir (Yıldız, 2011: 12). Performans, birlikte ulaşılmak istenilen amaç ve hedefler, gerçekleştirilmek istenilen durumu ifade etmektedir. Bu nedenle gelecekte nerede, hangi durumda ve

büyüklükte olunmak istenildiği, örgütün kaynaklarının belirleneceği alanlar bugünden belirlenmelidir (Koçel, 2011: 84).

Performans; bireylerin sahip oldukları gerçek veya potansiyel bilgi, kabiliyet ve yeteneklerini beklenti ve hedeflerine ulaşabilmedene derece kullanabildiğini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile sahip olunan kapasitelerin kullanılabilme seviyesidir. Bu durumda organizasyonel performans ise; işletmelerin sahip oldukları kabiliyet, yetenek ve bilgilerini hedef ve amaçları doğrultusunda kullanma yüzdesidir (Kanıbir, 2004: 83).

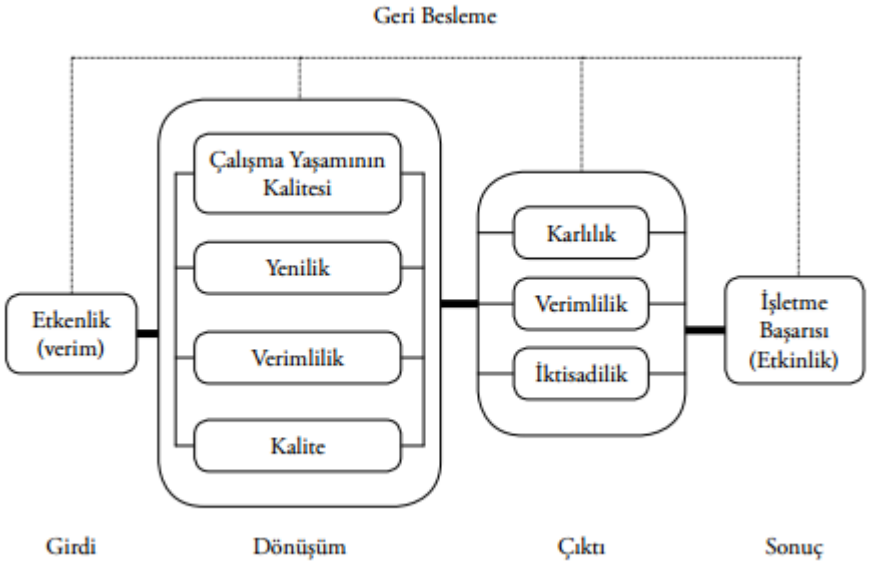
Örgütsel performans, amaçlanan çıktılara karşı ölçülen gerçek çıktıyı veya bir organizasyonun sonuçlarını, amaçlar ve hedeflerini, içermektedir. Örgütsel performans ölçütleri, şirketlerin maliyet, kalite ve zaman açısından işin ne kadar iyi yapıldığını değerlendirerek, iyileştirme ihtiyacı duyulan alanlara dikkat çekilmesini sağlamaktadır (Skrinjar vd., 2008: 741).

İşletmelerin performansı, kurum stratejilerinin belirlenen dönem sonunda gerçekleştirilen çıktı ve uygulamalardaki hedef ve amaçlara ulaşabilme seviyesini açıklamaktadır (Porter, 1991: 98). İşletme performansı, organizasyonel hedef ve amaçların gerçekleştirilebilmesine ait pazar paylarında ve satışlardaki kârlılık ve büyümenin yanındaişletmelerinstratejik genel amaç ve hedeflerindeki başarılar olarak ifade edilmektedir (Hult vd., 2004: 430-431). İşletme performansı işletmelerin önceden belirlemiş oldukları veya sonrasında revize ettikleri belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirme de kaynaklarının uyum içindehareket ettirilmesi ile elde ettikleri sonuçlar ya da uygulama sürecinde sağladıkları kazanımlardır (Çalıkvd., 2013: 143).

2.2. İşletme Performansı Boyutları

İşletmelerde performans şu boyutlar ile açıklanabilmektedir (Ayanoğlu vd., 2010: 44):

- ✓ Etkenlik ve etkililik
- ✓ Verimlilik
- ✓ Kalite
- ✓ Çalışma yaşamının kalitesi
- ✓ Yenilik
- ✓ Kârlılık ve iktisadilik



Şekil 6. Performans Boyutları ve İlişkileri

Kaynak: Ayanoğlu, Y., Atan, M., Beylik, U., (2010). "Hastanelerde veri zarflama analizi (VZA) yöntemiyle finansal performans ölçümü ve değerlendirilmesi", *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, Sayı:2, 40-62.

2.2.1. Etkenlik ve Etkililik

Etkenlik kavramı, bir işletmenin belirlenmiş amaçlarına ve stratejik önemdeki hedeflerine ulaşabilmesi amacı ile gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerinin sonucunda, bu hedef ve amaçlara ulaşabilme seviyesini belirleyen performans boyutudur. Etkililik, işletmelerin yerine getirdikleri faaliyetler sonunda amaç ve hedeflere ulaşabilme derecesini belirlemekte olan performans boyutudur (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Etkinlik hedef ve amaçların ne derecede başarılabildiğini ve

faaliyetlerin planlanmakta olan etkisi ile gerçekleşmekte olan etkisi arasındaki ilişkileri göstermektedir (Arslan, 2002: 4). Etkililik basit şekilde istenilen amaçlara ulaşma yeteneği veya istenilen sonuçları elde etme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Tangen, 2005: 34). Çıktıların beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşamadığı etkililik göstergeleri ile ölçülmektedir. Belirli bir çıktı ulaşılmak istenilen sonuçları gösterecekse bu çıktılar etkili olarak kullanıldığında sonuca ulaştırmaktadır (Yenice, 2006: 58). Etkenlik ve etkililik kavramları birbirlerini tamamlamaktadır.

Genel etkililik ölçütleri dört başlıkta özetlenebilmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2):

1. Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi – belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşma
2. Kaynaklar elde edebilme- gereken üretim girdilerin genişletilebilmesi
3. İçyapı süreçleri – sağlıklı işletme sistemleri kurabilme ve devam ettirebilme,
4. Stratejik oluşum ve iş birliklerinin doyumu –önemli ve ana katılımcı veya hissedarların doyumunun sağlanabilmesi.

Etkililik genellikle işletmenin istediği neticelere ulaşabilme derece ve düzeyini açıklamaktadır (Akal, 2002: 37). İşletme için etkinlik; hammadde, malzeme, işçilik ve diğer çeşitli girdilerin işletme içerisinden saptanmış olan amaç ve hedefler doğrultusunda ne derece yeterliyada etkin kullanıldığını göstermekte olan bir değerlendirme kriteridir. Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri için veya üretimiçin önceden saptanan programların gerçekleştirilebilme düzeyini göstermektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 3).

2.2.2. Verimlilik

Verimlilik genel anlamda bir işletmenin hizmet ve mal üretimi esnasında elindeki kaynakları ne derecede iyi kullanabildiğini ifade etmede kullanılan

kavramdır. Kaynakları kullanabilmenin optimum seviyesini bulabilmek amacıyla kullanılan üretim faktörleriyle sağlanmakta olan ürünler arasındaki oransal anlamda bir ilişkinin kurulabilmesi gerekmektedir. Sonuçta verimlilik çıktılar (mal ve hizmet) ile kaynaklar (üretim faktörleri) arasında gelişen oransal ilişkidir (Arslan, 2002: 3). Üretim süreçlerinde kullanılan çeşitli girdiler ile bu süreçlerin sonucunda elde edilen çıktılar arasındaki mevcut ilişkileri ifade etmekte olan verimlilik kavramı, savurganlıktan uzak olan ve kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek üretebilmektir. Böylece teknik manada verimlilik; üretilmekte olan mallar ve hizmetler ile bu malların ve hizmetlerin üretilebilmesinde yararlanılan girdiler arasındaki oran şeklindetanımlanmaktadır ve bu durum genellikle, çıktı/girdi biçimine formüle edilmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 3). Verimliliği ortaya çıkan sonuçların, bu çeşitli yarar ve sonuçları elde etmede gösterilen çabalara, gerçekleştirilen fedakârlıklara, katlanılan harcamalara oranıdır şeklinde de tanımlamak mümkündür (Akdemir, 2009:129).

Verimlilik yalnızca teknik ve ekonomik imkânların en iyi şekilde kullanılabilmesiyle değil, bunun yanında işgörenlerin arzulu ve istekli bir şekilde çalışabilmeleri ile gerçekleştirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol: 1995: 80). Hizmetin kalitesini yükseltebilmek ya da üretim kalitesini arttırabilmek teknik ve ekonomik etkenler ile birlikte insan unsuruna bağlıdır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 279). İşletmelerde verimlilik, çoğu zamanişgörenlerin teşvik edilebilmeleri ve davranışlarının işletmelerin amaç ve hedeflerine doğru yönlendirilebilmesi ile oluşmaktadır. İşgörenler kendi amaçlarına ulaşabilmelerinin, işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi ilesağlanabileceğini anladıkları zaman, etkin bir şekilde çalışma performansı göstereceklerdir. İşgörenlerin işlerini sadece para kazanmak için bir araç biçiminde görmeleri işletmelerin verimliliğini önemli ölçüde sınırlandırmaktadır. İşgörenlerişletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla çalıştıklarında, işletmenin verimliliği artacaktır böylece deişgörenler de bekledikleri sonuçları elde edebilme fırsatı bulacaklardır (Dinçer ve Fidan, 1996: 60). Verimlilik birçok işletmeda, basit bir ölçü olması ve kullanılabilme kolaylığı sebebiyle yaygın biçimde kullanılmakta olan bir performans ölçüsüdür (Akdeniz ve Durmaz: 1998, 85).

2.2.3. Kalite

Kalite kavramı malları ve hizmetleri müşterilerinihtiyaç ve isteklerine yanıt verebilecek biçimde ekonomik olarak sunmakta olan bir üretim yöntemi şeklinde tanımlanmaktadır (Ataman, 2001: 350). Kalite üretilen mal ve hizmetlerin özelliklerinin, tasarımlarının, kullanılan girdilerin önceden belirlenen değerler ile örtüşebilme miktarıdır (Çetin, 2010: 194). Dünyadaki teknolojik gelişme veyeniliklerinhızlanmasıylailetişim ve bilginin önemi artmıştır, dünya pazarlarında, ürünler, hizmetler ve insan gücünde rekabet durumununartmasıyla kalitede değişimleri meydana getirmiştir. Hizmet ve üretim kurumlarındameydana gelen kalite değişimi, işletmelerin yapılarının da değişmelerine neden olmaktadır (Hergüner, 1998: 11). Kalite ürünlere üretim süreçlerinin sonundakullanılan bir unsur olmasının dışında kaynakların da verimliliklerini sağlamakta olan, mal ve hizmetler için kullanılabilme kolaylıkları sağlayan, tüketici ihtiyaçlarına uygun üretim yapma ve hizmet verme anlayışını da gerekli kılan böylece işletmelerin kamusal anlamda sorumluluklarını da pozitif manada gerçekleştirebilmelerine yardımcı bir performans boyutudur (Saydam, 2013: 41).

2.2.4. Yenilik

Yenilik kavramı, bireyler ya da onu benimseyen diğer birimlerce yeni olarak algılanmakta olan fikir, uygulama ya da nesneler biçiminde tanımlanabilmektedir. Başka bir ifadeyle, yenilik, “yeni bir ürün, hizmet, yöntem veya organizasyonel yapıyı araştırabilmek, keşfedebilmek, deneyebilmek, geliştirebilmek veya taklit etmek suretiyle ticarileştirmek ve benimsemek şeklinde tanımlamaktadır (Oğuztürk 2003: 254). Günümüzde ülkelerin birbirleri ile daha çok etkileşim gerçekleştirdiği, işletmelerin sadece ulusal pazarlarda değil dünya pazarlarına da açılmış olduğu bir süreç olan küreselleşmeyle birlikte yoğunlaşan rekabet ortamları çeşitli değişimleri beraberinde meydana getirmektedir. Gelişen ve değişen dünyada toplumlar ve işletmeler arasında birbirlerine üstünlük sağlamanın sürekli ve sağlıklı yolu yenilik yapmaktır. Yenilikler, yönetim anlayışlarını ve işletmeleri şekillendirerek onlara yol göstermektedir (Yalçınkaya, 2010: 382). İşletmeleringünümüzde rekabet şartları

içerisinde başarılı olup ayakta kalabilmeleri büyük oranda yenilikçi olabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu bağlamda işletmeler günün gerektirmiş olduğu yenilikleri takip edip bunları işletme içerisinde yaratarak ya da transferini sağlayarak kuruma kazandırmaları gerekmektedir (Akdemir, 2009: 125). Yenilik uygulamaları işgörenlerin yaratıcılığını ortaya çıkararak örgütün ürün ya da hizmetlerini bu yaratıcılığı uygulayarak geliştirilmesine imkân sağlamakta, işletmede çalışma ortamının ve işgörenlerin yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik çeşitli katkılar sağlamaktır (Saydam, 2013: 42). İşletmeler açısından incelendiğinde yenilik, maliyetleri düşüren, yeni pazarlara girebilmeyi kolaylaştıran, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini yükseltebilen bunun yanında karlılık, üretkenlik ve verimliliği artıran, önemli bir araçtır (Güler ve Kanber, 2011: 62). Yenilikler sağladıkları teknolojik yatırımlarla işletmeleri daha da rekabet edebilir konuma getirmektedir (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016: 107).

2.2.5. Çalışma Koşullarının Kalitesi

Çalışma koşullarının kalitesi kavramı işlerin insancıllaştırılması olarak değerlendirilmekte ve işgörenlerin fiziksel ihtiyaçlarının yanında psikolojik, sosyal ve zihinsel ihtiyaçlarını da dikkate alarak çalışma koşul ve imkânlarının iyileştirilmesidir. Çalışma yaşamının kalitesi, işgörenlerintemel ihtiyaçlarını karşılayarak kurumlarınafayda sağlayabildikleri duygusunu edinmeleri, yetenek ve güçlerinin farkına varabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmelerine imkân tanıyan ortamların sağlanabilmesini içermektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 550). Çalışma yaşamının kalitesiyle ifade edilen, işgörenlere doyum sağlayabilecek iş ortamlarının yaratılmasıdır. Çalışma yaşamının kalitesininana amacı; organizasyonel başarının sağlanması ile birlikte çalışanlar açısından da uygun ve sağlıklı çalışabilme koşullarını geliştirebilmektir. İşgörenleriçin son derece önemli olan çalışma yaşamının kalitesinin sağlanması işletmelerin etkililiklerinin de belirleyicisi durumundadır (Demir, 2011: 454).

Çalıma yaşamının kalitesini belirleyen etkenler ise: işlerin yapıları ve örgütlendirilmesi, çalışılan ortam ve koşullar, ücretler,eğitim, kullanılan teknolojiler,

endüstriyel ve kurumsal ilişkiler, motivasyon ve iş doyumu, katılımın sağlanması, istihdam güvenceleri, sosyal güvenlik duygusu ve sosyal adalet duygusudur (Yüksel, 2011: 48).

2.5.6. Karlılık

Karlılık, performansın gelişim sürecindeki değişmeyen, en eski ve önemini kaybetmeyen bir boyuttur. Karlılığın yanında bütçeye uygunluk değerlendirmeleri de performansı ölçme, geliştirme, düzeltici önlemler almak, gelecek dönemler için performans planlamalarının oluşturulması sürecini kapsamaktadır (Saydam, 2013: 42). İşletmelerin temel amaçları kâr sağlamaktır. İşletmelerin toplam gelirlerinden toplam giderlerinin çıkarılması ilemeydana gelen olumlu farka kâr denmektedir (Akdemir, 2009:139). Kâr sağlamaişletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri amacıyla bir araç olmasının yanı sıra işletmelerle ilgili kuruluş ve kişiler için bir amaç finansal olmayaniğinde olabilmektedir. Kâr, işgörenleri, yöneticileri ve işletme sahiplerini harekete geçirmede en güçlü güdüdür. Kârlılık, belirli bir dönemler içerisinde elde edilen kârların o dönemlerde işletmelerde kullanılmakta olan sermaye miktarına oranıdır (Özer, 2011: 77). Bu oranın yüksek olması işletmelerin başarısını yansıtmaktadır. Bu nedenle üretim miktarlarının ve satış fiyatlarının yüksek tutulması, buna karşılık olarak ise üretimin maliyetlerini giderleri ve sermayenin düşük olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1995: 82).

2.3. İşletme Performansı Ölçümünün Önemi

Porter (1991) işletme başarısını açıklamak için strateji ile ilgili üç temel şartı tanımlamıştır. Bunlardan birincisi, bir işletmenin, pazardaki konumunu tanımlayan, içten tutarlı hedefler dizisi ve işlevsel politikalar geliştirip uyguluyor olmasıdır. Başarının ikinci şartı, tutarlı bu hedef ve politikalar grubunun, şirketin güçlü ve zayıf yönlerini dışarıdaki fırsatlar ve tehditlerle aynı hizaya getirmesidir. Başarının üçüncü şartı, ayırıcı yeterliliklerin yaratılması ve kullanılması ile ilgilidir olmasıdır. Bunlar, bir işletmenin sahip olduğu ve rekabetçi başarının merkezinde yer alan benzersiz güçlerdir (Porter, 1991: 96). İşletme performansı, işletmelerin mevcut durumlarını,

var olan kaynakları işletme düzeni içerisinde inceleyerek bilgi vermekte ve işletmelerin mevcut koşullarda potansiyel gücünden yararlanabilme düzeylerini de göstermektedir (Tarım, 2004: 234). Dünya standartlarındaki rekabetin baskısı ile örgütsel performans ölçümü, bugünün işletmelerinin ayakta kalabilmesi için gittikçe zorunlu hale gelmektedir (Skrinjar vd., 2008: 741).

İşletme performansı; örgüt kaynaklarının beklenen değeri ile gerçek değeri arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ile bir işletmenin sahipliğindeki kaynaklar ile oluşturmuş olduğu değer, bu kaynaklardan beklemiş olduğu değere eşitse normal işletme performansına ulaşılmaktadır. İşletme kaynaklarından beklenmekte olan değerden daha düşük bir değer oluşturulmuş ise normalin de altında performansa ulaşılmaktadır. İşletme kaynaklarından beklenen değerin daha üzerinde bir değer yaratılmışsa normalin üzerinde performansa ulaşılmış demektir. Beklenen değerler ile gerçekleşen değerler arasında meydana gelen olumlu farklılık ekonomik karlılık şeklinde ifade edilmektedir. Böylelikle kaynaklarını verimli ve etkin bir biçimdeyönetebilerek beklenen durumdan pozitif yönde fark göstererek değer sağlayan bir işletme pazardaki potansiyelini değerlendirebilme, büyüyebilme, kaynaklarını geliştirebilme imkânlarını da elde etmiş olmaktadır (Papatya, 2003:109).

İşletme performansında kullanılan ölçütler neler olursa olsun ya da hangi ölçmede hangi yöntem kullanılıyor olursa olsun, iyi bir performans ölçümünün finansal olmayanikleri şunlar olabilmelidir (Zerenler, 2005:2):

- ✓ Bilgi vermeli,
- ✓ Gelişme sağlamalı,
- ✓ Anlaşılabilir olmalı,
- ✓ Güncel ve zamanlaması iyi olmalı,
- ✓ Anlamlı olmalı,
- ✓ Esnek olmalı,

- ✓ Uygun olmalı.

Performans ölçümlerinden sağlanan veriler, işletme stratejilerinin başarı seviyelerinin tespit edilmesinde dikkate alınan göstergelerdir bu nedenle stratejik karar alma süreç ve aşamalarında başvurulmakta olanönemli girdileridir. İşletme performansı önceki dönemlerde belirlenmiş ve uygulanmış stratejilerin rekabet ortamlarındaki başarı düzeyleri ile ilgilidir. Performans ve strateji arasındaki fark; uygulanmalarının zamanıyla ilgili olmaktadır. Performans geçmişteki uygulamaları kapsarken strateji gelecek dönem uygulamaları içermektedir. Dolayısıyla stratejiler, performans neticelerine göre şekillenip güncellenebilmektedir ve sürdürülebilirlik de bu yol ile sağlanmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 801).

İşletmelerde performans yönetiminin temel amacı, kişilerin ve organizasyonun yüksek performansa ulaşması ve ürün sunumu, kalite, müşteri hizmetleri, büyüme, kâr ve hissedar değerleri anlamında hedefleri aşmasıdır. Performans ile iyiyi daha iyi hale getirme, ulaşılmak istenen şeyin anlaşılmasını temin etme ve işgörenlerin mevcut performans hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla geliştirilmesi hedeflenmektedir (Hatipoğlu, 2011: 117). İşletme amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleştirilme derecesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için yapılan tüm uğraşlar, işletme performansı kapsamına girmektedir (Zerenler, 2005: 2).

2.4. İşletme Performans Ölçme Nedenleri

İşletmeler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulmaktadırlar. İşletme bazında performans, belli bir etkinlik neticesindeortaya çıkan değerin bir göstergesi durumundadır (Albeni ve Doğan, 2015: 27-28). Performans ölçümü, işgörenlerin, bölümlerin ya da işletmelerin performanslarının daha önceden belirlenen performans standartları ile, hedef veya amaçlara ya da benzer olanfarklı işletmelerin performansları baz alınarak karşılaştırılması yolu ilegerçekleştirilen değerlendirme sürecidir (Öncü vd., 2015: 150; Çatı vd., 2012: 27). Araştırmacılar yönetim biliminde,işletmelerin hareketliliklerini ve esnekliklerini kaybetmemeleri, yenilik ve

gelişme de proaktif roller üstlenebilmeleri amacıyla performansın ölçülmesinin gerekliliğini ifade etmektedirler (Mawer, 2003: 260).

Bir işletmenin performansının ölçümü, kaynak kullanımında ve faaliyetlerinde etkenlik, verimlilik ve karlılık gibi ilkelere ne derecede ulaşılabildiğinin ölçülebilmesi, sorunların tespit edilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için gereken önlemlerin alınmasında mihenk taşı konumundadır (Peru, 2010: 19).

İşletme performansı ölçmenin diğer yararlarını şu şekilde ifade edilebilmektedir (Baki ve Ustasüleyman, 2001: 71):

- ✓ Kurumların nasıl işlediğinin görülebilmesini sağlaması,
- ✓ İşletmelera, başarı veya başarısızlıklarının,problemlerinin temel sebeplerini belirlemeye yönelik bilgiler vermesi,
- ✓ Performanstaki olası açıkları belirlemeye imkân vermesi,
- ✓ Ödüllendirilecek veya önlem alınması gereken performansları ortaya çıkarmada faydalı olması ve
- ✓ Belirlenen planlar çevresinde, kaynak kullanımının ne seviyede gerçekleştirilebileceğini göstermesidir.

Performansın ölçümü,kurumsal amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığının belirlemesi ve kaynakların kontrol edilmesini sağlanmasının yanında; (1) işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması ve gelecekteki yönelimlerinin belirlenmesi, (2) gerçekleşen başarılarınya da başarısızlıkların altındaki süreç ve nedenlerin saptanması, (3) beklenenle ortaya çıkan değerler arasında oluşan farkların ortaya konması ve yöneticilerin bu mevcut farklılıkların azaltılabilmesi ya datamamıyla ortadan kaldırılabilmesi hususunda, stratejilere uygun olan kararları almaya yönlendirilmesivb. konularda bir takım önemli bilgileri işletmelera sunmaktadır (Keskin vd., 2016: 115).

2.5. İşletme Performansı Ölçme Yöntemleri

Ölçme; olayın ya da varlığın ölçülmek istenilen özelliklerinin, ölçülebilmesini sağlayan bir ölçek yardımı ile aslına uygun bir şekilde betimlenebilmesidir (Işığıçok, 2008: 2).

Performansın ölçülmesi ile ilgili literatürde iki ana evre bulunmaktadır. İlki; 1880'li yıllardan1980'li yıllara kadar olan dönemdir. Bu dönemdeki performansın ölçülmesinde temel vurgu yatırımların geri dönüştürülmesi, verimlilik ve kâr şeklindeki finansal ölçümler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer evre ise; 1980'li yılların sonlarına doğru dünya piyasalarındaki değişme ve gelişmelerin sonucunda yaşanmıştır. Bu değişime ve gelişmelerin uygulanmasıyla geleneksel ölçümlerinin çeşitli sınırlılıklara sahip olduğuanlaşılmıştır. Böylece başarılı olabilmek için yeni performans ölçümlerinin geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Ghalayini ve Noble, 1996: 63) ve işletme performansının değerlendirilmesinde geleneksel ölçüm yöntemlerinin kısıtlılıklarını ortadan kaldırabilmek amacı ile yeni ölçüm temelleri ortaya çıkartılmıştır. Bu ölçüm yöntemleri, çok boyutlu olmalarının yanında dengeyi sağlayabilmek için finansal olmayan bilgi ve verilere daha fazla odaklanmaktadır. Bu ölçümlerişletmelerin içsel başarıları kadar dışsal başarılarını da belirtebilen ve gelecekteki performanslar hakkında dabir takım bilgi verebilen ölçütler arasındaki dengeyi sağlayabilmek amacı ile tasarlanmıştır (Altındağ, 2011: 68).

Tablo 1. Geleneksel ve Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması

Geleneksel İşletme Performans Ölçümü	**Geleneksel Olmayan İşletme Performans Ölçümü**
Finansal ölçütler esastır.	Finansal olmayan ölçütler esastır.
Geçmiş tarihli geleneksel muhasebesistemine dayanmaktadır.	İşletme stratejisine dayanmaktadır.
Geçmiş göstergeler (haftalık veya aylık) analize tabi tutulmaktadır.	Anlık göstergeler (saatlik,günlük) esas alınmaktadır.
İşgörenlerin gelişim ve ilerlemesini engellenmektedir.	İşgörenlerin iş tatmini ve motivasyongibi duygularını pozitif yönde etkilemektedir.
Sabit bir biçimi bulunmakta ve zaman içerisinde değişim göstermemektedir.	Esnek düzenlemeler yapılabilmekte ve zaman içerisinde değişimler gösterebilmektedir.
Genellikle performansın izlenmesini	Performansın geliştirilebilmesini

içermektedir.	içermektedir.
Toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma gibi yaklaşımlara uygun değildir.	Toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma gibi yaklaşımlara uygundur.
Sürekli gelişmeyi engellemektedir.	Sürekli gelişimi desteklemektedir.
Bölümler arasında farklılık göstermemektedir.	Bölümler arasında farklılıklar gösterebilmektedir.

Kaynak: Altındağ, Erkut, 2011. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Farklı bir geleneksel ve yenilikçi performans ölçümünün karşılaştırması Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. Geleneksel ve Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması II

Geleneksel Performans Ölçümü	Yenilikçi Performans Ölçümü
Maliyet / Verimlilik Tabanlı	Değer Tabanlı
Performans / Kâr İlişkisi Odaklı	Performans ve Müşteri Odaklı
Kısa Dönem – Geçmiş – Bugün Odaklı	Strateji – Uzun Dönem – Gelecek Odaklı
Bireysel Başarı ve Ölçüm Odaklı	Takım Başarısı ve Takım Çalışması Odaklı
Fonksiyonel Ölçütler Yaygın	Çapraz Ölçütler Yaygın
Standartlarla Karşılaştırmalar	Gelişmeleri Sürekli İzleyen ve Değerlendiren Yaklaşım
Değerlendirme Odaklı	Değerlendirme / Müşteriyi Üretim Faaliyetine Ortak Etme

Kaynak: Tek, N. ve Gümüş, Y. (2006), "Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği", *Muhasebeve Denetime Bakış Dergisi*, 6(19), 1-28.

İşletmelerin performansları ölçümlenirken ilk olarak amaç ve hedeflerin tanımlanması gerekmekte ve performans ölçütlerinin de bu doğrultuda tasarlanması gereklidir. Ölçüm esnasında zaman kayıplarının yaşanmaması ve hatalı yorumlamalardan kaçınmak amacıyla değerlendirilen hususların ve bu hususların neden değerlendirilmek istenildiği açık bir şekilde belirlenmelidir (Yüksel, 2003: 87). İşletmelerin performanslarının ölçülmesionlara rekabet avantajı yaratması açısından yaşamsal önemdedir. Çünkü ölçülemeyen durumlar kontrol edilemezler ve kontrol edilemeyenler de yönetilemezler. İşletmeler performanslarını objektif yollar

ve sübjektif yollarla ölçebilmektedirler. Objektif yollar; mutlak olan performans değerler olup finansal verilerdir,sübjektif değerler ise işletme beklentilerine ya da rakiplere göre performans hakkında oluşan algısal düşünce ve ifadeler sorularak ölçülmekte ve ifade edilmektedir (Dess ve Robinson, 1984: 266; Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 802; Skrinjar vd., 2008: 471).

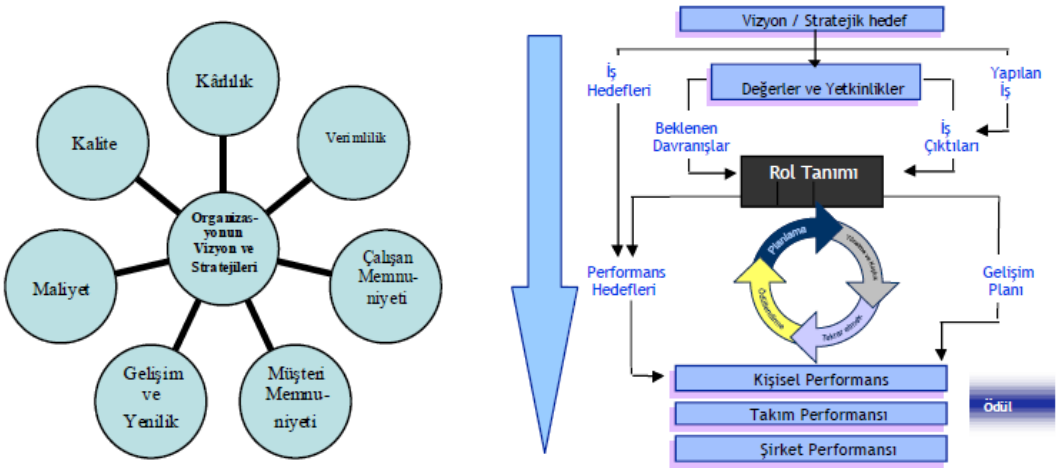
İşletme performansı geçmişte çoğu zaman yalnızca finansal (nicel) kriterler değerlendirilerek belirlenmekteydi. Fakat, organizasyonlarınson derece karmaşık bir yapıya bürünmeleri ve artmakta olan rekabet ile son zamanlardaişletme performansını değerlendirmede tek ölçüt şeklindedeğerlendirilen finansal ölçütlerin beraberinde finansal olmayan(nitel)kriterlerinde dikkate alınmasını gerekli olmuştur (Neely, 1999: 206; Kennerly ve Neely, 2002: 1223; Eren vd., 2013: 4877). İşletme performansının ölçümünde daha işlevsel, kapsamlı, dengeli, gerçekçi ve gelecek odaklı performans ölçüm teknikleri kullanılmaya başlanmıştır (Yılmaz ve Bititçi, 2006: 372). Bu finansal ve finansal olmayan kriterler objektif vesübjektif ölçümle ölçülebilmektedir (Küçükkancabaş vd., 2006: 134; Yıldız, 2011: 12).

İşletmelerin tümünün kullanabileceği, tek tip bir performans ölçüm yöntemi yoktur. İşletmelerin, yapısına, ölçeğine içerisinde yer aldıkları sektör, sahip oldukları kültür ve misyon hangi performans ölçütünü kullanacağını etkileyen unsurlardandır. Bir işletme, performans ölçütlerini belirlemeden önce, vizyon, misyon ve stratejilerini belirlemelidir. Sonra performans amaçlarını, hedeflerini ve ölçütlerini oluşturmalıdır (Yetiş, 2017: 35). Performansın ölçülebilmesi, ölçüm sistemlerinin tasarlanabilmesi amacıyla farklı ölçüm sistemleri ve kriterler önerilmiştir ve araştırmacıların çoğu, finansal kriterler ile finansal olmayan kriterleri beraber ele alan ölçüm sistemleri üzerine odaklanmışlar ve bu tür sistemlerin geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamışlardır (Bititchi vd., 2001: 16). Günümüzdeki araştırmalarda farklı olgular ile işletme performansı arasındaki mevcut ilişkiler incelenirken finansal olmayan ve finansal performans ölçütleri birlikte kullanılmaktadır (Eren vd., 2010: 3107). Finansal olmayan performans ile finansal performans birbirinden tamamen yalıtılmış iki performans kategorisini temsil etmez. Aksine, finansal olmayan

performansın, finansal performansın oluşmasında öncül ya da aracı olduğu tezi savunulmaktadır (Eren, 2014: 309).

İşletme performansını etkilemekte olan birçok sayıda değişken vardır. Bunlar finansal performans ve finansal olmayan performans şeklinde isimlendirilmektedir. Finansal performansınboyutları işletme performansını ölçmek için kullanılan en sık yöntem olsa da (Kennerly ve Neely 2002: 1223; Michalisin vd. 2004: 1111), bu ölçümler işletmelerin performanslarını yansıtmada yetersizdir ve bu nedenle eleştirilmektedir (Phillips 1999: 172; Reiner 2004: 381). Bu yüzden işletmelerde finansal kriterlerin yanı sıra; ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi, müşterilerin ve işgörenlerin memnuniyetleri ve yeni ürünlerortaya çıkarmaşeklindeki finansal olmayan kriterlere de gereksinim duyulmaktadır.

Neely ve Adams'ın Performans Prizması (2001), performans ölçümünün geleneksel finansal boyutlarıyla birlikte müşteri sadakatini, şirket adlarını ve marka imajını ve diğer temel bağlantıları performans göstergeleri olarak içeren bir performans ölçümüne ilişkin paydaş görüşünü açıkça benimsemektedir (Prieto ve Revilla, 2006: 170).



Şekil 7.Örgütsel Performansın Ölçülmesinde ve Değerlendirmesinde Kullanılmakta Olan Kriterler ve Performans Yönetiminin Çevresi

Kaynak:Işığıçok, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, (7), 1-23.

Performans yönetim sistemleri işgörenler, yöneticiler ve işletmeler için yararlıdır. İşletmelerin belirlemiş oldukları stratejiler, değerlere ve yetkinliklere, yetkinlikler ve değerler de iş çıktıları ile kişisel performansı, kişisel performanslar takım performansını meydana getirirken, ardından işletme performansı ortaya çıkmaktadır.

20.yy'ın ilk yıllarında Taylor'un gerçekleştirmiş olduğu üretkenlik ölçümleri ile başlamış bulunan performans ölçümleri ve değerlendirilmesi konusundaki ilgi, her geçen gün artarak ilerlemektedir. Klasik performans ölçüm sistemleri geleneksel yönetim muhasebesini temel aldığı için birtakım konularda yetersiz kalabilmektedir. Oysa işletmelerin başarılı biçimde yönetilmeleri için yalnızca finansal göstergelerin değildiğer alanlardaki göstergelerinde kontrol aşamalarında kullanılmaları gerekmektedir (Aslan, 2014: 51-52). Söz konusu boyutlar finansal olmayan performans göstergeleridir.

2.5.1. Finansal Performans Ölçümü

Finansal performans, sonuçlara dayalı, finansal göstergeler (kâr artışı, varlık ve yatırımların getirisi vb.) ve piyasadaki göstergelere (borsadaki getirisi, pazardaki payı, satışlarınbüyümesi vb.) ait performanslardır ve işletmelerin ekonomik hedef ve amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğinigöstermektedir (Luovd., 2012: 143).

Finansal ölçütler şletmelerin finansal kriterlerinin baz alındığı ve en sık kullanılan ölçütlerdir (Phillips, 1999: 172; Eren vd., 2013: 4878). Finansal performans, işletmelerin, parasal değerlerine ve özelliklerine ait gösterge ve tablolara işaret etmektedir. İşletmelerin stratejilerinin ve bu stratejileri ilişkin uygulamaların işletmelerin gelişmesine katkısı olup olmadığını finansal performans göstergeleri ortaya koymaktadır. Belirlenen tüm ölçütlerinfinansal performansta pozitif gelişme sağlayabilecek sebep ve sonuç bağlamınınparçası olması gerekmektedir (Şen ve Bolat, 2015: 154).

Finansal performans, tüm paydaşlara ve karar verici konumdaki yöneticilere işletmelerin finansal durumlarınaait bilgiler vermektedir. Finansal performans durumunun ölçülmesi ve gerekli olan önlemlerin alınabilmesi, işletmeleri borç ödeyememe durumu ve tasfiye şeklindeki birtakım başarısızlık ve olumsuzluklardan korumaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin finansal amaç ve hedeflerine ulaşabilmeseviyelerinibelirlemeye yardımcı olabilecek çeşitlifinansal performans ölçüt kriterlerine gereksinim duyulmaktadır (Yükçü ve Kaplanoğlu, 2015: 588).

Finansal iksel performans ölçütlerinden bazıları (Ergün, 2003: 76):

- ✓ Toplam varlık (aktif) kârlılığı
- ✓ Ciro kârlılığı (Kâr/Toplam satışlar)
- ✓ Öz sermaye/yatırım kârlılığı (Kâr/ Öz sermaye)
- ✓ Satışların artışı
- ✓ Pazar payı artışı

Finansal ölçütlerin tek başına kullanılmasının yetersiz kalması nedeniyle (Oyman, 2009: 14) işletme performansının ölçülmesinde finansal göstergelere ek olarak yeni boyutlar kullanılmaya başlanılmıştır (Fuentes vd. 2004: 427). Bunlar finansal olmayan performans ölçütleridir.

Finansal ekonomik değerlemeyi, örgütsel performansın mali olmayan değerlemesi ile dengeleyebilmek için çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Kaplan ve Norton (1992), ünlü Balanced Scorecard'da finansal, müşteriler, iç süreçler ve yenilik ve öğrenme de dâhil olmak üzere çok boyutlu bir kurumsal ölçüm sistemi ifade etmektedir. Ayrıca, Avrupa Kalite Yönetim Mükemmelliği Modeli Vakfı, müşterilerin sonuçlarının, çalışanların memnuniyetinin ve toplum üzerindeki etkisinin temel performans kriteri olarak kabul edilmesini de desteklemektedir (Prieto ve Revilla, 2006: 170).

2.5.2. Finansal olmayan Performans Ölçümü

Son zamanlarda geleneksel olan finansal performans değerlerinden ziyade finansal olmayan performans değer ve ölçütlerine verilen önem daha fazladır (Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012: 132). İşletmelerin performanslarını oluşturmakta olan iki bileşenden biri olan finansal olmayaniksel performans genellikleişletmeleriniç çevrelerindeki ortam, insan kaynakları, kültür vb. ile ilgili olup işgörenlerin ve müşterilerin tatmin olmasıyenilik ve kalite performansları kriterlerini dikkate almaktadır. Diğer bileşen olan finansal performans ise; kısmen finansal olmayan faktörlerin etkisinde meydana gelmekte olan, daha çok finansal ve pazarlama yönetiminin başarısına bağlı olan kârlılık artması, cirove pazar payı şeklindekikriterleri ifade etmektedir. Finansal performansların oluşmasında finansal olmayan performansların aracı ya da öncü olduğu vurgulanmaktadır (Alpkan vd., 2005: 176).

Finansal olmayan performans ileişletmelerin performanslarının ölçülmesinde kalite, tatmin, verimlilik, yeni ürün geliştirme, teknolojik etkinlik, üretimde değer yaratma,kamu sorumluluğu ve çalışma hayatının kalitesişeklindefarklıkriterlerdeğerlendirmeye alınmaya başlanmış olup (Erdem vd., 2011: 85) işletmelerin parasal olmayan özellik ve değerlerineait göstergelere işaret etmektedir (Şen ve Bolat, 2015: 154). Finansal olmayan performans, bir işletmenin iç çevresindeki soyut çıktılara referans vermektedir. Buna göre işletmenin örgüt kültürü, atmosferi, insan kaynağı ve bunların sonucunda şekillenen kalite, müşteri tatmini, yenilik vb. işletmeninfinansal olmayan performansı üzerinde belirleyicidir (Eren, 2014: 309).

Finansal olmayan performans ölçütleri performansı, işletme içerisindeki bölüm ve iş süreçleri açısından değerlendirmekte ve bu çerçevede elde edilen nihai finansal sonucu sağlayan ve bunu sürdürülebilir kılacak olan faaliyetlere dikkat çekmektedir (Lazol ve Eker, 2008: 44).

Finansal olmayaniksel performansın ölçümünde kullanılaniş yaşamının kalitesi, müşteri ve işgörenlerin memnuniyet ve tatminleri, işgörenlerin işletmeya bağlılıkları şeklindeki finansal olmayan parametrelerin kullanılması finansal olmayan performansölçümündeki kriterlerin çeşitli ve geniş olduğunu göstermektedir.Bu çeşitlilik nedeni ile farklı araştırmalarda farklı finansal olmayan göstergelerkullanılabilmektedir. Büyüme, öğrenme ve iç süreçler perspektifleriyle ilgili finansal olmayaniksel ölçümler uzun dönemli amaç ve hedefleri vurgulayanbir şekilde daha çok tercih edilmektedir (Lau ve Sholihin, 2005:391; Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012: 133).

Finansal olmayaniksel performans ölçütlerinden bazıları (Ergün, 2003: 76):

- ✓ İşgörenlerin işten aldığı tatmindeki artış
- ✓ İşletmenın genel performansı
- ✓ Yeni ürün geliştirme başarısı
- ✓ Müşteri memnuniyetindeki artış
- ✓ Servis ve ürün kalitesinde gelişmedeki artış.

Finansal olmayan performans ölçümleri, finansal ölçümlere göre işletmelerin gelecekteki durumlarını daha iyi belirleyebilmektedir (Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012: 132).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Üçüncü bölümde entelektüel sermaye, entelektüel sermaye unsurları ve bunların açıklamalarına yer verilecektir.

3.1. Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tanımı

Entelektüel sermaye, gelecekte kârlara dönüştürülebilen ve fikirler, buluşlar, teknolojiler, tasarımlar, süreçler ve informatik programlar gibi kaynakları içeren bir bilgi olarak tanımlanmaktadır (Sullivan, 1999: 133).Bu kavram 1969'da Kenneth Galbraith tarafından ifade edilmiştir. Galbraith'e göre entelektüel sermaye bir kurumun piyasa değeriyle defter değeri arasında meydana gelen farklılığın ifadesidir (Hsu ve Fang, 2009; Brooking, 1996).

Entelektüel sermaye için genellikle maddi olmayan varlıklar, maddi olmayan kaynaklar, maddi olmayan sermaye, soyut değerler ve fikri mülkiyet ifadeleri de kullanılmaktadır (Janosević vd., 2013:2). Bilgi sermayesi de bir diğer adlandırmadır (Ramona ve Anca, 2015: 101).

Çeşitli diğer tanımlar, entelektüel sermayeyi; yetenekler, beceri, uzmanlık ve kuruluşlarda yararlı olan diğer bilgi biçimleri gibi kavramlarla kullanmaktadırlar (Purohit ve Tandon, 2015: 8).Stewart (1997), entelektüel sermayeyi zenginlik yaratmak için kullanılabilecek toplu beyin gücü ya da paketlenmiş faydalı bilgiler olarak tanımlamaktadır. Fortune dergisinin editörü olan Stewart, entelektüel sermaye ile ilgili literatürü zenginleştiren birçok makaleye katkıda bulunmuştur. Bu makalelerin birinde, entelektüel sermaye için "dokunulamayan bir şey ama yine de sizi zenginleştirmektedir" şeklinde bir ifadeye yer vermektedir (Purohit ve Tandon, 2015: 8).

Entelektüel sermaye değer haline dönüştürülebilecek bilgi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, buluşları, fikirleri, genel bilgileri, tasarımları, bilgisayar programlarını, veri işlemlerini ve yayınları kapsayan oldukça geniş bir ifadedir. Teknolojik yeniliklerle sınırlı olmadığı gibi sadece kanunla tanımlanan fikri mülkiyet biçimleri (örn., patentler, ticari markalar, ticari sırlar) ile de sınırlı değildir. Edvinsson entelektüel sermayeyi, rekabet avantajı yaratan bilgi, beceri ve teknolojiler ve dolayısıyla finansal kazançlar olarak açıklamaktadır(Edvinsson ve Sullivan, 1996: 358). Bilgi yönetimi, bir organizasyonda entelektüel sermaye yaratmaktadır (Golińska-Pieszyńska, 2014: 44).Hsu ve Fang entelektüel sermayeyi dinamik bilgi, yetenekler, ağlar, işlem süreçleri, bireysel ve örgütsel ilişkiler seti olarak tanımlamaktadır (Hsu ve Fang, 2009: 665).

Stewart entelektüel sermayeyi, maddi olmayan varlıkların dikkatli bir şekilde işlenmesi yoluyla belirli mali yararlar elde etmesi, akıl ve bilginin entelektüel sermaye haline gelmesi olarak ifade etmektedir. Bu bakış açısına göre, entelektüel sermaye, piyasada bir avantaj sağlamak için işletme tarafından kullanılabilecek tüm maddi olmayan kaynakları içermektedir; bu avantajlar, diğer avantajlarla birlikte gelecekte fayda sağlayabilirler (Gogan vd., 2016: 195).

Brooking (1996) entelektüel sermayeyi, pazar, altyapı, insan merkezli ve altyapı gibi şirketin düzgün işleyişini kolaylaştıran bütün maddi olmayan varlıkları kapsayacak şekilde tanımlamaktadır. Roos ve Roos, (1997), entelektüel sermayeyi çalışanların bilgi ve zekâsının toplamı olarak tanımlamıştır. Entelektüel sermaye, değeri arttırmak için bilgiyi yaratmanın ve kullanmanın yoludur. Anahtar, bilgi ile değer yaratma arasındaki ilişkidir (Chienve Chao, 2011: 2643). İşletmeler değeri nasıl yaratacakları ve rekabet avantajı sağlayabileceklerini anlamaya çalışmaktadırlar (Rossi vd., 2016: 1598).

Entelektüel sermaye terimi topluca bir şirketin değerini ve rekabet gücünü belirleyen tüm maddi olmayan kaynakları ifade etmektedir (Ho vd. 2012: 58). Maddi olmayan kaynaklar, bir şirketin değerini üretmek ve kontrolünü sağlamak için

finansal varlık ve fiziksel işlemler dışında faktörler olarak tanımlanmaktadır (Vidraşcu veCatargiu, 2015: 44).

Entelektüel sermaye kavramsallaştırmada farklılıklar olmasına rağmen, literatürde iki temel özellik ortaya çıkmaktadır, bunlar; somut değildir ve bir organizasyon içinde değer yaratmaktadır (Shih ve Funes, 2013: 103). İşletmelerin değer yaratma süreçlerinde harekete geçirebileceği çalışan kaynakları, müşterileri, süreçleri ve teknolojileri içeren bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır (Ho vd., 2012: 58). Bilgi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve zenginlik yaratma kazanmak için yönetilecek önemli bir varlıktır. İşletme ortamı hızlı bir şekilde değişmektedir ve bu bağlamda bilgi, değişimlerin getireceği fırsatlardan yararlanmak için önemli bir kaynak haline gelmektedir (Acosta-Prado vd., 2014: 15). Uzmanlar entelektüel sermayenin şu özelliklere sahip olduğu sonucuna varmışlardır; görünmezdir, işgörenlerin yanı sıra müşteri ve teknolojilerin bilgi ve tecrübeleriyle yakından ilişkilidir ve bir işletmenin gelecekte başarılı olabilmesi için daha iyi fırsatlar sunmaktadır (Gogan vd., 2016: 196). Mali değeri bulunan (örneğin, ekipman, bina, arazi, bitki, malzeme ve finansal mülkiyet) görünür ve fiziksel kaynaklarla karşılaştırıldığında, uzmanlık, beceri, yetenek, müşteri ilişkileri, kurumsal kültür, itibar ve organizasyonel uygulamalar gibi maddi olmayan kaynaklar açıkça görülememektedirler. Bu somut olmayan kaynaklar ve bunları kullanma yeteneği, entelektüel sermayenin özünü oluşturmaktadır (Janosević vd., 2013:1). Günümüzde entelektüel sermaye kavramı soyut olarak kabul edilmekle birlikte, ekonomide, kişinin emek yolu ile gelir üretme kabiliyetinin tahminidir. Bontis'in belirtildiği gibi entelektüel sermaye, soyut akışlarla ilgili kaynakların bir toplamıdır. Eserlerinden birinde, Edvinsson, entelektüel sermayeyi bilançoda görünmeyen maddi olmayan (gizli) varlıklar olarak adlandırmaktadır. Roos, entelektüel sermayeyi işletmeler hakkındaki tüm bilgiler olduğunu ve bu bilginin uygulamaya dönüştürülmesi şeklindeifade etmektedir (Vidraşcu veCatargiu, 2015: 45). Entelektüel sermaye tanımları üç temel durumu birleştirmektedir; varlık, süreç ve sonuç. Tanımlar, bileşenlerini açıkça tarif etmektedirler, entelektüel sermayenin maddi olmayan yapısını vurgulamaktadırlar, entelektüel sermayenin stratejik öneminin

karmaşıklığını ve gelir üretme kabiliyetini vurgulamaktadırlar (Vlasenko ve Vasylenko, 2015: 295).

Entelektüel sermaye fiziksel varlığı olmayan kaynaklar olarak da açıklanmaktadır. Özetle, entelektüel sermayeye yönelik çeşitli yorumlamalara ve sınıflandırmalara rağmen, entelektüel sermayenin ortak paydasının tamamen anlaşılan (bilinen) bilgiye dayalı etkenler olduğu söylenebilmektedir. Bu bilgi genellikle birbirleriyle bağlantılı olan ve bir kuruluşun fiziksel olmayan kaynaklarının oluşumunu etkilemektedir (Paździor ve Paździor 2012: 845). Entelektüel sermaye, tutarlı pazar liderliği, satışlarda sürekli büyüme ve hissedarları için değer yaratmanın elle tutulamayan sürücüleri anlamındadır (Roos, 1998: 150).

Literatürde, entelektüel sermayeyi, teknik gelişmeler, ekonomik ve sosyal, siyasi seçimler veya zımni ve kültürel değer sisteminin temelini oluşturan kararların birleşimi yoluyla elde edilen bir ürün olarak tanımlama fikirlerinden bahsedilmektedir (Vidraşcu ve Catargiu, 2015: 45). Genel olarak, entelektüel sermaye, entelektüel mülkiyet (patentler ve ticari markalar gibi), entelektüel kaynakları (örneğin, müşteri ilişkileri) ve entelektüel yetenekler ve yetkinlikler (örneğin, çalışanların profesyonelleri) içeren tüm maddi olmayan varlıkları veya bilginin birikimi şeklinde özetlenebilmektedir (Kweh vd., 2015: 107). Entelektüel sermaye yararlı bilginin paketlenmesi anlamına gelmekte ve değer yaratmada kullanılabilecek bir uzmanlık olarak tanımlanmaktadır (Janosević vd., 2013: 2).

3.2. Entelektüel Sermayenin Önemi

Başarılı işletmeler entelektüel sermayenin önemli bir değer ve kaldıraç kaynağı olduğunu kabul etmektedirler (Edvinsson ve Sullivan, 1996: 362). Entelektüel sermaye işletme değerinin ve ulusal ekonomik performansın belirlenmesinde aracı durumdadır. Stratejik bir perspektiften entelektüel sermaye, işletme değerini arttırmak için bilgi yaratmak ve bilgiyi kullanmak şeklinde ifade edilmektedir (Petty ve Guthrie, 2000: 156). Entelektüel sermaye, stratejik hedeflerin başarılmasını amaçlayan organizasyonların yaratıcı üyelerinin bilgi, pratik becerileri

ve yeteneklerinin bir toplamıdır (Golińska-Pieszyńska, 2014: 44). İşletmeler daha fazla pazar payı elde etme ve kaynaklarını rakiplerine kıyasla daha iyi bir şekilde kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu rekabet ve ekonomik koşullar, işletmeleri, kaynaklarını düzgün bir şekilde kullanmaya yöneltmekte ve böylelikle performans iyileştirmesini sağlamaktadır (Shehzad vd., 2014: 274). Entelektüel sermaye son zamanlarda hem akademik hem de uygulayıcılar tarafından yürütülmekte ve sürdürülebilir daha iyi performans sağlayan önemli bir stratejik varlık olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda entelektüel sermaye finansal olmayanikli, yaratıcı ve farklı bilgiye sahip çalışanlara ve destekleyici örgütsel yapı ve sistemlere sahip kuruluşların, samimi müşteri ilişkileri ve üstün organizasyonel konuma ulaşmalarında katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla entelektüel sermayenin ne derece etkili olduğunu anlamak önemlidir. Kuruluşlar için değer yaratmada kullanılmaktadır (Chahal ve Bakshi, 2016: 61). Entelektüel sermaye bir kuruluşun gelecekteki faydaları için değer yaratan maddi olmayan varlıklarını ifade etmekte (Kweh vd., 2015: 107) ve maddi olmayan varlıkları performans ve kârlılığın ana unsurları olarak tanımlamaktadır (Martins ve Lopes, 2016: 235). Entelektüel sermaye işletmenin şirket hedeflerine hizmet eden varlıklarının bir kombinasyonudur. Yerli ve yabancı kaynakların çoğu, entelektüel sermayeyi işletmenin bir varlığı olarak yorumlamaktadır (Vlasenko ve Vasylenko, 2015: 295).

Entelektüel sermaye fiziksel varlığı olmayan ve halen ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılmakta olan maddi olmayan bir kaynağı temsil etmektedir. Bu nedenle, hem insani (örn., uzmanlık) hem de insan dışı (örn., doküman) faktörleri içermektedir. Entelektüel sermayen bir işletmeda varolan bilginin stoğunu temsil etmektedir. Bu nedenle, entelektüel sermaye çoğu kez en değerli olarak tanınan güçlü bir kaynak olarak düşünülmektedir (Curado vd., 2014: 104). Entelektüel sermaye, insan ve akıllı ürünlerden oluşan, ekonomik değere sahip ve gelir üretmek için üretim ve değişimde kullanılabilen entelektüel bir varlıktır ve işletmenin rekabet gücünü garanti etmektedir (Vlasenko veVasylenko, 2015: 295). Entelektüel sermaye, üretim faktörü olarak giderek daha fazla tanınmaktadır. Entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde kullanılmasının, hızlı pazar hâkimiyetine, ölçeğe dönüşlerin artmasına, artan verimliliğe ve hisse senedi piyasa değerlemelerine

yansıyan daha yüksek hissedar değeri sağlamaktadır (Abhayawansa ve Guthrie, 2016: 26). İşletmelerin entelektüel sermayelerinin piyasa değeri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belgelendirilmiştir (Tripathy vd., 2014: 47). Entelektüel sermayenin en önemli özelliğinin maddi varlıkları da içeren diğer kaynakların etkinliğini arttırma yeteneği olduğunu varsayılmaktadır (Shakina ve Barajas, 2013: 32).

Entelektüel sermaye finansal hesaplara dâhil değildir (Ramona ve Anca, 2015: 101). Entelektüel sermayenin bir sermaye türü olarak tanımlanmasına izin veren ortak sermaye özellikleri şunlardır (Vlasenko veVasylenko, 2015: 293):

- ✓ Bir değer akışı üretmektedir,
- ✓ Katma değer getirmektedir,
- ✓ Yenileme ihtiyacı bulunmaktadır,
- ✓ Sürekli kaynak tahsisi gerektirmektedir,
- ✓ Entelektüel sermayenin maddi bir dayanağı bulunmamaktadır,
- ✓ Kullanımı sırasında amortismana tabi tutulmamakta, ancak kullanılmadığı takdirde değerini kaybetmektedir,
- ✓ Entelektüel sermayeye yapılan yatırım, sahibine maddi varlık yatırımından daha fazla gelir sağlamaktadır.

Maddi olmayan varlıkların etkisine kıyasla sabit varlıkların ve finansal varlıkların etkisi azaltıldığından, bilgi çağında entelektüel sermaye kavramının önemi ekonomik ilerlemenin yeni kaynağı haline gelmektedir. Birçok sayıda uzman entelektüel sermayenin bir organizasyonda performansa ulaşmada önemli bir unsur olduğu fikrini desteklemektedir (Gogan vd., 2016: 195). Entelektüel sermaye somut olmayan sermayenin unsurlarından biri olarak görülmektedir (Němeček ve Kocmanová, 2011: 571).

Brooking (1996) entelektüel sermayenin işletme faaliyetlerinin verimliliğini artıracağını savunmaktadır ve bir işletmenin değerini şu formüle göre açıklamaktadır: İşletme = maddi duran varlıklar + maddi olmayan varlıklar. Bununla birlikte, Bontis (1996), mesleki bilgi ve teknolojinin doğru bir şekilde ölçülmediğini ve maddi olmayan duran varlıkların, pazarda yansıyan işletme değeri ile mevcut varlıklar arasındaki farkı temsil ettiğini belirtmektedir (Chienve Chao, 2011: 2643).

En başarılı işletmeler, maddi varlıklarının değerinin 10 ila 20 katı olan bir entelektüel sermayeye sahip olma eğilimindedirler. Özellikle ekonomik krizler entelektüel sermayeye yatırımın önemini vurgulamaktadır; bu yatırımlar günümüzün zorlu ekonomik koşullarıyla baş etmenin en iyi yolunu temsil etmektedir (Janosević vd., 2013:1). Entelektüel sermaye bilgi ve bilgi ekonomisinin ana ham maddesi ve en önemli sonucudur (Bukh vd., 2001: 88). Her şirketin hem eğitim hem de yöneticiler vasıtasıyla insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesini uygulayarak entelektüel sermayenin oluşturulmasına yatırım yapması önemlidir (Vidraşcu veCatargiu, 2015: 49). Entelektüel sermaye, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün yanı sıra teknolojik gelişme ve ekonomik büyümenin yürütülmesi için uygun bir kaynak olarak görülmektedir (Díaz-Fernandez vd., 2015:322).

Entelektüel sermayenin değerini arttırmak için işletmeler, diğer şeylerin yanısıra, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili çeşitli faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu alandaki en önemli hususlar şunlardır (Prusak, 2016: 30):

- ✓ Ulaşılması istenen hedef ve eylemlerin senkronize edilmesi,
- ✓ Yüksek potansiyelli çalışanları işletmeya kazandırmak, yeni fikir ve kavramlara açık, yaratıcı iş birliği yapabilen, iyi ilişkileri sürdürerek resmi ve gayri resmi bağlamsal gruplar yaratmak için işe alım ve seçim süreçlerini geliştirmek,
- ✓ Katılımcı yönetim sistemleri tarafından desteklenen esnek organizasyon yapılarının uygulanması ve çalışan katılımını arttıran motivasyon sistemleri,
- ✓ Çalışanların geliştirme sürecine katılarak motivasyon düzeyini artıran mekanizmalar, bilgi edinme ve sürekli öğrenmenin desteklenmesidir.

Entelektüel sermayenin yaratılması, yönetimi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi gelecekte kurumsal rekabet gücünün değerinin önemli bir göstergesidir (Sanchez-Gutierrez vd., 2012: 35). Ulusal anlamda entelektüel sermaye, bir ülkenin büyümesini ve gelişimini destekleyen bilgi tabanına dayalı varlıklar olarak tanımlanabilmektedir. Ulusların entelektüel sermayesi entelektüel sermaye ilkelerini ekonomik kalkınmaya yön vermeye yardımcı olacak şekilde

makroekonomik düzeyde uygulayan bir kavramdır. Bontis, bir ulusun entelektüel sermayesini; servet yaratma için mevcut ve potansiyel kaynakları olan bireylerin, işletmelerin, kurumların, toplulukların ve bölgelerin sahip olduğu gizli değerlerden oluştuğunu ifade etmektedir (Seleim ve Bontis, 2013: 132).

3.3. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Entelektüel sermayenin unsurları; insan sermayesi (beşerî sermaye), ilişkisel sermaye (müşteri sermayesi) ve yapısal sermaye şeklinde üçe ayrılmaktadır (Brooking, 1996,Stewart, 1997; Stewart ve Ruckdeschel, 1998;Bontis, 1998; Demartini, 2015; Erickson ve Rothberg, 2015; Holmen, 2012; Mouritsen, 1998; Shih vd., 2011; Boujelbene ve Affes, 2013; Chienve Chao, 2011; Erickson ve McCall, 2012; Ling, 2013).

İnsan sermayesi çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini şekillendirirken yapısal sermaye çalışanların zihninde var olmayan kodlanmış bilgi tabanlarını temsil etmektedir (örn.,veri tabanları, dosya dolapları, kuruluşa ait diğer rutinler). İlişkisel sermaye örgütsel değer zincirinde gömülü bilgiyi temsil etmektedir. Yani, işletmenin, tedarikçileri, müşterileri ve işletme sınırları dışındaki herhangi bir kuruluş ile arasında var olan bilgi ilişkisidir (Bontis ve Fitz-enz 2002: 225).İnsan sermayesi bir şirketin çalışanlarının bireysel bilgi varlıklarını temsil ederken, müşteri-tedarikçi ilişkisi yoluyla gelişen bilgi ilişkisel sermayesini, veri tabanlarını, organizasyon şemalarını, gibi rutinleri ve işletme için değeri şirketin maddi değerinden yüksek olan her şeyi içeren organizasyonlardaki insan-dışı tüm unsurlar ise yapısal sermayeyi ifade etmektedir (Shih ve Funes, 2013: 103). İnsan sermayesi, yöneticilerin ve çalışanların performansa özgü bilgiyle ilgilidir. Yapısal sermaye kurumsal kültür, resmi ve gayri resmi kurallar ve rutinler gibi kurumsal yapılar ve bilgi teknolojisi de dâhil olmak üzere sistemler ile ilgilidir. İlişkisel sermaye, müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar, düzenleyici otoriteler ve diğerleri dâhil olmak üzere dış kurumlarla olan ilişkiler hakkındaki bilgiyi ifade etmektedir (Erickson ve McCall, 2012: 59).

3.3.1. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi entelektüel sermaye yapısının birinci bileşenidir (Bontis, 1996, 1998, 2001; Bontis vd., 2000; Bontis ve Fitz-enz 2002; Stewart, 1997). Kimi yazarlar tarafından beşerî sermaye olarak da adlandırılmaktadır. İnsan sermayesi, entelektüel sermaye geliştirme sürecinin temel bileşeni (Chahal ve Bakshi, 2016: 63)ve yenilik ile stratejik yenilenme kaynağıdır (Salehi vd. 2014: 261).İnsanlara özgüdür ve dolayısıyla bir kuruluşun doğrudan mülkiyetine sahip olamazlar. İnsan sermayesi, çalışanların katma değerli süreçlere ne getirdiğini kapsamaktadır. Öğrenme ve eğitim, deneyim ve uzmanlık, yaratıcılık, personel tutumu ve işe alma ve eğitim gibi çeşitli yetkinlikler insan sermayesinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, eğitimli, deneyimli, eğitilmiş, yaratıcı ve motive olmuş çalışanlar daha verimli çalışabilir ve böylece örgütsel sermayenin yaratılmasını sağlayabilmektedir (Chahal ve Bakshi, 2016: 63). İnsan sermayesi, çalışanların örgütte biriken ancak organizasyona ait olmayan, örtülü bilgileri olan çalışanların bireysel bilgileri olarak tanımlanmaktadır. Temel bir insan sermayesi çalışanın yaratıcılığı, tecrübesi, becerileri ve kişisel finansal olmayanikleridir (Kaupelytė ve Kairytė, 2016: 369).Örtülü bilgi, başkalarına devredilemeyen ve yazılamayan veya tarif edilemeyen bilgidir; öğrenme, eğitim ve geliştirme gibi (Macerinskien ve Survilaitè, 2011: 186). İnsan sermayesi yetenek, bilgi ve bilgiye sahip bir şirketin bireysel çalışanlarından oluşmaktadır (Sullivan, 1999: 133).Bilgi bir işletmeya rekabet avantajı sağlamaktadır ve bilgi çoğunlukla insan sermayesi ile ortaya çıkmaktadır (Wang vd., 2015: 930).

İnsan sermayesi boyutu bilgi, beceri, yetenek, deneyimin yanı sıra işletmedaki çalışanların tüm diğer bilgi stoklarını kapsamaktadır. Bu tür entelektüel sermaye çalışanların genetik mirası, mesleki eğitimi, iş deneyimlerini, fikirlerini ve bir iş işyerine yönelik tutumlarını içermektedir (Cezlan, 2015: 22). İnsan merkezli varlıklar, bireylerin uzmanlık, yaratıcılık ve problem çözme yeteneğini, liderlik, girişimci ve yönetsel beceri içermektedir (Mouritsen, 1998: 469). İnsan sermayesi belirli bir hareket kabiliyetine sahiptir, ancak çalışanların sahip oldukları yetenekler bir anda sadece bir işletme için değerlidir (Curado vd., 2014: 104).

Bilgi, fikri sermayenin tüm boyutlarının bir temelini oluşturmaktadır (Jelínková ve Jirincová, 2015: 5). İnsan sermayesi bilgi ekonomisinin kâr aracıdır. Bir işletmenin bünyesindeki çalışanlar bireysel örtülü bilgiye sahip olduklarından birişletmenin insan sermayesini karakterize eden örtülü bilginin hangi derecede olduğunu göstermek için o işletmeyi çevresinden gerekli somut ve bilgisel girdiyi alan, çevresine maddi ve bilgisel verimler sağlayan üretken bir süreç olarak algılamak gerekmektedir (Bontis ve Fitz-enz, 2002: 225). İnsan sermayesine yapılan bireysel yatırım maddi ve maddi olmayan fayda sağlıyorsa, yatırımların getirileri, yaşam kalitesinin yükselmesini sağlamaktadır, tüm işletmeler insan sermayesine ihtiyaç duymaktadırlar. Yenilikçi sonuçlar elde edebilme için, bilgiye dayalı birtakım olarak hareket etme kabiliyeti gerekmektedir (Buşoi, 2014: 265). İnsan sermayesi bireysel düzeyde genetik miras, eğitim, deneyim, yaşam ve iş hayatı hususundaki tutum olarak belirtilen dört etkenin birleşimi olarak da tanımlanmıştır (Bontis ve Fitz-enz 2002: 225). İşletmeler için insan sermayesinin rolü, şirketin ürün ve hizmet hatlarıyla tutarlı patentlenebilir yenilikler yaratmaktır (Sullivan, 1999: 137).

İnsan sermayesi gelişimine yönelik önemli noktalarından biri de çalışanların hissiyatlarıdır. Çalışan hissiyatı, çalışanın memnuniyeti, bağlılığı ve motivasyonu arasındaki karşılıklı ilişki olarak tanımlanabilmektedir (Bontis ve Fitz-enz 2002: 226).Bir taraftan insan sermayesi bir kişi perspektifinden analiz edilmekte ve genellikle bir organizasyonun duygusal ve ruhsal kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan, bir işletmeda yaygın olan insan sermayesi ve insan ilişkilerinin sosyal sermayeyi yarattığı varsayılmaktadır. Dolayısıyla insan sermayesinin ikili doğasından bahsedilebilmektedir. Tüm işletmelerde insan sermayesi, üyelerinin, mesleki çalışmaları sırasında edindikleri yatkınlıklar, yetenekler, bilgi, beceri ve yeterliliklerle şekillendirilen bireysel özelliklerinden oluşmaktadır. Bunun yanında, bir işletmedaki insan ilişkileri, motivasyon, eğitim, iş doyumu ve çatışmalar gibi örgütsel davranışları da ifade etmektedir (Golińska-Pieszyńska, 2014: 45).

İnsan sermayesinin özü kurumdaki kişinin safi zekâsıdır (Bontis, 1998: 65). İnsan sermayesi, işletmeler için sürekli bir inovasyon ve yenilenme kaynağıdır. Çalışan yetenekleri, örgütsel büyümenin önemli bir öğesidir (Muro ve Longo, 2013:

437).Bu durum insan sermayesi; değer katma, benzersiz ve nadir olma, rekabetçi diğer bir işletmeler tarafından taklit edilememesi gibi özelliklere sahiptir (Bontis ve Fitz-enz 2002: 226). Birçok araştırmacı insansermayesini hem ilişkisel sermayeyi hem de yapısal sermayeyi etkileyen ana bileşen olarak kabul etmektedirler (Chahal veBakshi, 2016: 63). Böylece, insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye ile birlikte örgütsel entelektüel sermayeyi yaratmaktadır (Buşoi, 2014: 266).

İnsan sermayesinin değeri büyük ölçüde çalışanların katılım düzeyine, şirketin amaçlarını gerçekleştirmek için kendi potansiyellerini kullanabilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda ana faktör, teşvik sisteminin bir parçası olarak, örgüt kültürü, yönetim tarzı, çalışma koşulları ve ilişkilerin sinerjik etkisini, ilişkileri ve teşvikleri izleyebilecek yeterli seviyede bir motivasyon ve iş tatmini sağlamaktır. Çalışanların katılım düzeyi, şirket ve çevresi içindeki ilgili kuruluşlar arasındaki ilişkinin kalitesini ve gücünü etkilemektedir. Entelektüel sermayenin insan kaynakları yönetim stratejisine bağlı olduğu kabul edilebilmektedir (Prusak, 2016: 28).

3.3.2. İlişkiselSermaye

İlişkisel sermayesi organizasyonun ilişkisinden kaynaklanmaktadır. İlişki sermayesinin geliştirilmesinde müşteri ilişkisi ve müşteri sadakati ve güven gibi yeterlilikler önemli rol oynamaktadır (Chahal ve Bakshi, 2016: 63). İlişki sermayesi, bir şirket ile müşterileri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Shih vd., 2011: 292). İlişkisel sermaye aynı zamanda müşteri sermayesi ve dış sermaye olarak adlandırılmaktadır (Kalkan vd., 2014: 701). Müşteri sermayesi; sadakat, marka algılamaları, güçlü entegrasyonlar, geribildirim ve kalite yoluyla değer yaratan müşteriler ve diğer paydaşlarla işletmenin bir bağlantısıdır. Pazarlama kanalları ve müşterinin bilgisi, gücü ve sadakati müşteri sermayesinin temeli olarak kabul edilmektedir. Müşteri memnuniyetini, tekrarlanan satın almalar, finansal refah ve fiyat hassasiyeti müşteri sermayesinin belirleyicileridir. İlişkisel sermaye, insan ve yapısal sermayeden ayrılarak bir işletmenin merkezi önemini göstermektedir. Ayrıca insan sermayesi ve yapısal sermayeye kıyasla örgütsel değer ve performans üzerinde

daha doğrudan bir etkiye sahiptir (Vermave Dhar, 2016: 8) ve müşteri sermayesinin genişleyen konsepti durumundadır (Yaseen vd., 2016: 169).

Entelektüel sermaye işletmenin bilgi temelli teorisini ortaya koyma çabalarına tamamlayıcı bir bakış açısı sunmaktadır. Ne kadar çok bilgi geliştirilirse, o kadar çok müşteri ilişkisi gerçekleşmekte ve işletmeler da o kadar güçlü olmaktadırlar (Roos, 1998: 152). Piyasa varlıkları, piyasada markalı ürünler, müşteri sadakati, dağıtım kanalları, sözleşmeler gibi rekabetçi bir konuma sahip oldukları için önem arz eden pazarla ilişkili maddi olmayan varlıklardan dolayı bir işletmenin sahip olabileceği potansiyellerdir (Mouritsen, 1998: 469). Müşteri ilişkileri bilgisi ve pazarlama kanalları bilgileri, müşteri sermayesinin ana temasını oluşturmaktadır. Müşteri sermayesi, işletmenin şirket dışı varlıklarından dolayı sahip olduğu potansiyeli temsil etmektedir. Bu maddi olmayan duruşlar müşterilere, tedarikçilere, hükümete veya ilgili işletmelera yönelik gömülü bilgileri içermektedir. Müşteri sermayesinin özü, şirket dışındaki ilişkilerdeki bilgidir (Bontis, 1998: 66).

İlişki sermayesi de insan sermayesi gibi işletmeya ait değildir (Mouritsen, 1998: 468). İlişki sermayesinin ana teması, bir organizasyonun rekabet avantajını artıracak bir iş yürütme süreci boyunca geliştirdiği pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri üzerine gömülü bilgilerdir (Salehi vd. 2014: 261).İlişkisel sermaye, aslında çeşitli paydaşlar (müşteriler, tedarikçiler, alacaklılar ve yatırımcılar) ve şirket hakkındaki algıları ile sayısız dış ilişkileri içeren dış sermayedir. İlişkisel sermaye örnekleri arasında marka, itibar, müşteri ilişkileri, tedarikçilerle olan ortaklıklar, anlaşmalar, lisanslar, satış kanalları, pazarlık kapasiteleri ve ağ oluşturulması yer almaktadır (Janosević vd., 2013: 2). İlişkisel sermaye işletme ve üyelerinin çalışma ortamının içinde ve dışında kurabileceği ilişkiler ağıyla bağlantılıdır. Ortaya çıkan bu çok yönlü ilişkilerle doymuş hale gelen kaynaklar, örgütün ilişkisel sermayesini oluşturmaktadır. Böylece, ilişki sermayesi, bir örgütün bireysel ağ ilişkilerinin geliştirilmesi sonucunda biriken kaynakların toplamını temsil etmektedir (Mura ve Longo, 2012: 438). İlişkisel sermaye; müşterilerde gömülü bilgilerdir ve kuruluşun dışındaki diğer ilişkileri kapsamaktadır (Demartini, 2015: 100).

İlişkisel sermaye, birçok yazar tarafından, şirketlerin temel bir rol oynayarak kurumun en önemli maddi olmayan kaynağı olarak tanınmaktadır. İlişkisel sermayenin boyutu, işletmelerin yalıtılmış sistemler olmadığı düşünülmekte, fakat büyük ölçüde çevreyle olan ilişkilerine bağımlı sistemler olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu tür sermaye, yalnızca müşterilerle değil, hem tedarikçiler ilehissedarlar hem de paydaşlar ile iç ve dış ilişkiler tarafından üretilen değerleri içermektedir (De Leaniz ve Del Bosque, 2013: 266). Genel olarak, bir işletmenin yeni kaynaklara erişim sağlamak için paydaşlarla olan ilişkilerini genişletmesi önemlidir; bu nedenle, zamanla ilişkisel sermayesinin korunması önemlidir. Gerçekten de ilişkisel sermayeyi ölçmenin bir yöntemi, uzun vadeli ve paydaşlarla güçlü ve kalıcı ilişkiler üzerine kuruludur; bunlar, işletmelerin rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkilemektedir (Meles vd., 2016: 66).

3.3.3. Yapısal Sermaye

Entelektüel sermayenin, işletmenin altyapısını temsil eden üçüncü bir sermaye ile takviye edilmesi gerekmektedir. Bir bilgi şirketi modelini içeren bu son unsura yapısal sermaye denilmektedir. Bunlara bilançoda bulunan tüm kalemler dâhildir; finansal varlıklar, binalar, makine ve işletmenin altyapısı gibi. Yapısal sermaye ayrıca, yenilikçi bir fikri satılabilir bir ürüne veya hizmete dönüştürmek için genellikle gerekli olan tamamlayıcı ticari varlıkları da içermektedir (Sullivan, 1999: 133). Yapısal sermaye, çalışanları en uygun entelektüel performans için desteklemeye yardımcı olan bir organizasyonun mekanizması ve yapısını ifade etmektedir. Örneğin, iyi tanımlanmış yapılar, programlar, sistemler ve bilgi teknolojisi. Bunlar çalışanların verimliliğini arttırmakta ve daha iyi müşteri ilişkileri oluşturarak işletmenin değerini arttırmaktadır(Chahal ve Bakshi, 2016: 63). Yapısal sermaye, kalıcı kurumsal varlıklardır ve doğrudan etkileşime girmeyen entelektüel varlıklarını içermektedir. Bu varlıklar işletmenin mülkiyetindedir ve işletmeda kalmaktadırlar (Buşoi, 2014: 266). Yapısal sermaye, açık belgeler, rutinler ve örgütsel eserlere gömülü olan bilgi stoğundan oluşmaktadır (Curado vd., 2014: 104).

Entelektüel sermaye sadece insan zihninin gücü olmadığını aynı zamanda zaman içerisinde bir dönüşüme uğrayarak önemli bir değere sahip olan marka, ticari markalar ve tarihsel değerlerdir (Paździor ve Paździor 2012: 844). Yapısal sermaye, bilgiyi süreç boyunca müşterilere değer yaratmak için hareket ettiren araçları (bilgi sistemleri, süreçler, veri tabanları, vb.) sağlamaktadır (Jelínková ve Jirincová, 2015: 6). Yapısal sermaye, bir işletmenin stratejisini yürütmek için gerekli tüm destekleyici altyapıları, strateji, çalışma ortamı, sistem ve veri tabanı bilgi sistemi, teknoloji, buluşlar, telif hakları, ticari marka ve diğer şirketlerle olan ilişkileri kapsamaktadır (Ghosh ve Maji, 2014: 21). Roos vd. yapısal sermayeyi "çalışanlar gece eve gittiğinde şirkette kalanlar" olarak tanımlamaktadır (Kalkan vd., 2014: 701). İşletmenin yapısal sermayesi, maddi varlıklarının bir parçası olarak, entelektüel sermaye tarafından üretilen yenilikleri tamamlayan işletme varlıklarını içermektedir. Bu tamamlayıcı ticari varlıklar sadece pazara yenilikler getirmekle kalmaz aynı zamanda işletme ya da değer katarak kazanç getirmektedirler (Edvinsson ve Sullivan, 1996: 361).

Yapısal sermaye, bir şirketin ortak bilgi birikimini ifade etmektedir (Vermave Dhar, 2016: 8). Yapısal sermaye (iç yapı), işletme içindeki gömülü bilgiyi ifade etmektedir (Ling, 2013: 940). Örgütün kendisinde yapısal örtülü bilgi bulunmaktadır. Genel işletme performansı, bir bireyin yüksek seviyede bir zekâsı olabilir, ancak örgütün kendi eylemlerini izlemek için zayıf sistem ve prosedürleri varsa, entelektüel sermaye tam potansiyeline ulaşamayacaktır. Güçlü yapısal sermayeye sahip bir organizasyon, bireylerin bir şeyler denemek, başarısız olmak, öğrenmek ve tekrar denemek için destekleyici bir kültüre sahip olacaktır (Bontis, 1998: 64; Meles vd., 2016: 66). Ayrıca Güçlü yapısal sermayeye sahip organizasyonlar, beşeri sermayeleri ile ilişkisel sermayeye daha iyi uyum gösterebilmektedirler. Bu yetkinliklerin kombinasyonu genellikle entelektüel sermaye olarak ifade edilmektedir (Yaseen vd., 2016: 169). Bilgi sistemleriyle entelektüel varlıkların yapılandırılması bireysel bilgi birikimini grup mülkiyetine dönüştürebilmektedir. Entelektüel sermayenin bir organizasyonda ölçülüp geliştirilebilmesini sağlayan yapısal sermaye kavramıdır. Ayrıca, çalışan başına maliyet minimizasyonu ve kâr maksimizasyon unsurlarını da desteklemektedir.

Yapısal sermaye, entelektüel sermayenin örgütsel bir düzeyde ölçülebilmesini sağlayan kritik bir bağlantıdır. Yapısal sermayenin özü, bir organizasyonun rutinlerinde gömülü olan bilgidir (Bontis, 1998: 65).

İnsan sermayesi kıt ve çok değerlidir, çoğaltmak, değiştirmek zordur ve dolayısıyla örgütsel değerleri teşvik edip temel rekabet avantajını güçlendirebilecek bir stratejik varlık olarak düşünülmektedir. İlişki sermayesi, bir işletmeyi çerçevesinin, vizyonunun, uzun vadeli stratejilerinin ve hedeflerinin (örn. Müşteri değeri yaratılması) kurumsal sürdürülebilirliği sağlamayı amaçlayan somut eylemler haline getirdiği için değerlidir. Yapısal sermaye, rafine edilmiş durumsal faktörler vasıtasıyla insan sermayesi ve müşteri sermayesinde daha yüksek verimlilik sağlamak için bir iskele ve bir itici güç olmasıyla önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bugünlerde örgütler, yüksek performans gösteren sistemler olma yolundaki çabalarında, örgütsel entelektüel sermayelerinin gücünü en iyi şekilde fark etmeye ve spesifik politikalar, programlar ve etkinlikler oluşturup bunları üstlenmeye ve destekleyici altyapı yetenekleri kurma eğilimlidirler(Vermave Dhar, 2016: 8). Bu faktörler birbirleriyle uyumlu olduğunda, yaratıcılığı arttırmakta, yeniliği teşvik etmekte ve geri bildirimi kolaylaştırmaktadır (Örnek ve Ayaş, 2015: 1388).Araştırmacılar, entelektüel sermayenin unsurlarının birbirlerine yardımcı olacağını, şirketin değerini desteklediğini ve geliştirdiğini savunmaktadırlar (Sanchez-Gutierrez vd., 2012: 35). Entelektüel sermayenin tüm boyutları birbirini etkilemektedir (Chahal ve Bakshi, 2016: 63) ve tüm entelektüel sermaye bileşenleri birbirine güçlü bir şekilde bağlıdır (Shakina ve Barajas, 2012: 82). Şirketlerin her üç unsuru aynı anda sahip olmaları gerekmektedir. Ancak bu üç unsur arasındaki etkileşimler ile rekabet avantajları yaratılabilmektedir (Shih vd., 2011: 292).

3.4. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Entelektüel sermaye biçimleri stratejik finansal olmayaniklerine rağmen bir kuruluş için aynı değeri ifade etmeyen farklı soyut varlıkları temsil etmektedir (Martin-de-Castro vd, 2006: 325). Entelektüel sermaye yönetimi, bilgiden değer çıkarmanın bir işlemidir (Egbu, 2004: 305; González-Loureiro ve Dorrego, 2012:

245). Entelektüel sermaye, bilginin aksine bilginin etkin kullanımı arayışındadır ve sonuca yönelik bir araç durumundadır (Bontis, 1998: 66). Entelektüel sermaye, bir organizasyonun ürün veya hizmetlere olağanüstü büyüme veya yüksek kar sağlayan, bu da bir şirketin fikri mülkiyetini önemli ölçüde aşabilecek bir biçimde katma değer yeteneği ile ilgilidir. Entelektüel sermayenin heterojen bir kaynak olduğu unutulmamalıdır. Entelektüel sermayeyi bileşenlere ayırmalı ve her biri ayrı ayrı analiz edilmelidir (Shakina ve Barajas, 2012: 81-82).

Entelektüel sermayenin yönetimi, küresel olarak stratejik bir araç olarak iyi bilinmektedir. İnsan becerilerinin, ürün dağıtımının, bağlantılarının ve bilgisinin kolektif bilgi varlıklarından ekonomik değeri gerçekleştirmek için örgütsel yeteneği, yeni ekonominin belirleyicisini oluşturmaktadır. Bugünkü rekabet, yetkinliklere, ilişkilere ve yeni fikirlere odaklanmaktadır, böylece entelektüel sermaye kavramını kurumsal değeri en üst düzeye çıkarmak için önemli bir araç haline getirmektedir (Vermave Dhar, 2016: 7).

Entelektüel sermaye mali olmayan ölçüm yöntemleri, performans ölçümü ve stratejik yönetim platformları temelinde tasarlanan farklı ölçüm tekniklerini temsil etmektedir. Genellikle finansal olmayan problem çözme karakterine ve verilen bilgilere yönelik bir karşılaştırmalı göstergeler dizisi olarak tasarlanmaktadır (Užienė, 2012: 844-845). Bazı yazarların görüşüne göre entelektüel sermayenin finansal raporlama sistemine göre kayıt edilmeleri çok zor veya imkânsızdır. Entelektüel sermaye tüm şirketin değerlerinin büyümesini hızlandırmak için kuruluşların fikir üretme ve yararlanma adına sahip olduğu yetkinlikler (teknolojik, organizasyonel, üretken, vb.) olarak algılanabilir (Paździor ve Paździor, 2012: 845).

Pulic (1998) entelektüel sermayeyi, katma değer yaratma katkısı açısından analiz etmiştir. Bu çerçevede, bir işletmenin entelektüel sermaye yaratabilme potansiyelinin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin verimli bir şekilde kullanılmasından kaynaklandığını savunmaktadır; buna karşın katma değer yaratmada genel verimlilik, entelektüel sermaye ve fiziksel / finansal sermayenin kombine etkinliğinden kaynaklanmaktadır. Entelektüel sermayenin değer yaratma

sürecine nasıl katkıda bulunduğu konusundaki anlayışın geliştirilmesi amacıyla entelektüel sermayenin ölçülmesi ve değerlemesi ve mali tablolarda açıklanması giderek öne çıkmaktadır (Janosević vd., 2013:2). Katma değer göstergeleri, entelektüel sermayenin istihdamı ile ilişkili olan değerin bir parçasını yansıtmaktadır (Shakina ve Barajas, 2013: 42). İşletmelerin katma değer yaratmalarını sağlayan entelektüel sermayenin, yeni ekonomilerdeki uzun vadeli büyüme için bir kaynak olduğu düşünülmektedir. Entelektüel sermaye ve katma değeri analiz etmek için birçok ampirik çalışma yapılmıştır ve entelektüel sermayenin bileşenleri ile katma değer arasındaki ilişkiyi ortaya konmuştur (Shakina ve Barajas, 2013: 43).

İsveç'te uluslararası alanda faaliyet gösteren ve önde gelen sigorta şirketlerinden Skandia, entelektüel sermayeyi görselleştirme, ölçülmesinde, sistematik bir şekilde geliştirilmesinde ve uygulanmasında öncü şirketler arasında yer almaktadır (Roos ve Roos, 1997: 415). Entelektüel sermaye yönetimi, şirketin entelektüel varlıklarının değerini yenilemek ve en üst düzeye çıkarmak üzerine odaklanmaktadır ve bu doğrultuda güçlü bir model geliştirmektedir. Skandia Modeli olarak adlandırılan bu modelde, entelektüel sermaye, birkaç unsurdan oluşmaktadır; insan sermayesi, çalışanların yetkinliklerinden ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Bir işletme çalışanları eğittiğinde, beşerî sermayesi de artmaktadır. (Serbest bir toplumda, işletme kendi insan sermayesine sahip olamaz, yalnızca kiralayabilir). Müşteri sermayesi, işletmenin müşterileri ile olan ilişkilerinin değeridir. Yapısal sermaye, veri ve bilgi tabanındaki, belgelerdeki vb. entelektüel faaliyetlerin sonuçlarını içermektedir. Örgütsel sermaye, süreçte ve inovasyon alanlarında gömülü bilgi varlıklarından oluşmaktadır. Süreç sermayesi, kuruluşun yapısı, yönetim uygulamaları, sistemleri ve prosedürleri, altyapı bilgisayar sistemleri ve benzeri gibi kuruluşun değer yaratma süreçlerinden oluşmaktadır. Yenilik sermayesi hem olumlu bilgiden hem de olumlu bir kültür gibi entelektüel varlıkları tanımlamaktan ibarettir. Fikri mülkiyet, yenilikler, operasyonel uygulamalar, patentler, teknoloji, eğitim programları, kurumsal bilgi tabanları ve ürün ve hizmetlerin tasarım ve özellikleri gibi belgelenmiş ve ele geçirilen bilgiden meydana gelmektedir (Wiig, 1997: 400-401).Entelektüel sermaye muhasebe açısından; finansal bilgilere ek bilgidir, mali olmayan sermayedir,bir borç kalemidir ve bir varlık kalemi değildir. Entelektüel

sermaye fonksiyonunun amacı entelektüel sermayeyi geleneksel bilançoya tamamlayıcı olarak, görülebilir ve kalıcı bir değer olarak büyütmek ve geliştirmektir. Entelektüel sermaye işlevi, iş geliştirme, insan kaynakları geliştirme ve bilgi teknolojisi geliştirme gibi diğer geliştirme işlevleri arasında bir bağlantı sağlamaktadır. Entelektüel sermaye işlevi, yeni ölçüm araçları ve oranlarını başlatmayı, hızlı öğrenme ve bilgi şeffaflığı için yenilikçi programlar ve projeler uygulamayı ve karlı bilgi paylaşımını geliştirmeyi içermektedir (Edvinson, 1997: 368). Ağırlıklı olarak belirli entelektüel sermayeye (örneğin, müşteri tabanı, iş ortaklığı ve lisans satın alımı) yapılan yatırımları içeren Ar-Ge tahakkukları ve satış, genel ve idari giderler için kazançların ayarlanması, muhasebe kazançlarının açıklayıcı gücünü arttırmaktadır (Abhayawansa ve Guthrie, 2010: 197).

Entelektüel sermaye ve bilgi varlıklarını ayırt etmek ve ölçmek zordur, ancak sonuçlar yine de şirketin daha fazla verimlilik ve genel karlılığına yansıtılacaktır. Entelektüel sermaye somut değildir ve doğru bir şekilde ölçülememektedir. İnsan sermayesi işçi giderleri olarak yorumlanmakta ve beşerî sermaye verimliliği; katma değer ile insan sermayesi bölünerek hesaplanmaktadır. Yapısal sermaye; üretilen katma değer ile beşeri sermaye arasındaki farkı ifade etmektedir ve yapısal sermaye verimliliği; yapısal sermayenin katma değere bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Berzkalne ve Zelgalve, 2014: 888). Şirket stratejisini formüle etmek için entelektüel sermayenin göz önüne alınması gerekmektedir ve aynı zamanda şirket kârlılığının önemli kaynaklarından biri olarak da dikkate alınmalıdır (Jafarnezhad ve Tabari, 2016: 2). Entelektüel sermaye kavramı yöneticilere hitap etmektedir çünkü anında uygulanabilmektedir ve iş stratejisini herhangi bir çaba için başlangıç noktası haline getirmektedir. Bir yönetici, entelektüel sermayeiçin şu ifadeyi kullanmıştır; bilgi yönetimi, uygulama arayışında bir teori iken entelektüel sermaye, bir teori aramak için bir uygulamadır (Roos, 1998: 151). Entelektüel sermaye yöneticilerinin en önemli görevi insan kaynağı varlıklarını entelektüel varlıklara dönüştürmektir (Edvinsson ve Sullivan, 1996: 358).

Entelektüel sermaye yönetimi, işletmenin temelini oluşturmaktadır ve işletmenin uzun vadeli iş performansı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Entelektüel sermaye yönetimi, entelektüel sermaye bileşenlerini yüksek katma değer üretmek için uyumlaştırmaya yardımcı olmaktadır.Entelektüel sermayesini daha iyi yöneten, işletmeler daha güçlü rekabet üstünlüğüne sahiptirler ve kendi entelektüel sermaye yönetimini güçlendiren işletmeler diğer işletmelerden daha iyi bir performans göstermektedirler (Khalique vd., 2013: 55). Entelektüel sermayenin etkin yönetimi, şirketlerin iyi kurumsal performans elde etmeleri ve bu zorlu bilgi temelli çağda büyümesini sürdürmeleri için oldukça önemlidir (Kweh vd., 2015: 107).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İNFORMEL İLİŞKİLER

Dördüncü bölümde sosyal ilişkiler, informal ilişkiler, informal ilişkiler biçimleri ve bunların açıklamalarına yer verilecektir.

4.1. Sosyal İlişki Kavramı ve Önemi

İlişki kavramı Türk Dil Kurumu'na göre; iki şey arasındaki karşılıklı bağlantı olarak ifade edilmektedir. Sosyal ilişki; birbirlerinden haberli durumda olan, en az iki insan arasında bir müddet devam etmekte olan, belirli amaçları bulunan, anlamlı sosyal bir bağ olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr). Sosyal ilişki, kişinin veya grubun kendi dışındaki birey ve mevcut grupların bir takım beklenti ve davranışlarını hesaplayarak sürdürmekte olduğu ilişkilere dayalı etkileşimlerdir (Yılmaz, 2007: 12). İnformel iletişim grupların ve örgütlerin etkileşimi üzerinde rol oynamaktadır. Gruplar ve örgütler sosyal ilişki ve etkileşimlerini arttırabilmek için informel iletişimden yararlanmaktadırlar (Uğurlu, 2014: 87).

Sosyal ilişkilerin temel özellikleri şu şekildedir ve sosyal ilişkiler bu özellikler neticesinde anlam kazanmaktadır (Yılmaz, 2007: 13-14):

- ✓ En az iki tarafın olması gerekmektedir.
- ✓ Tüm tarafların insan olması gerekmektedir.
- ✓ Taraflara arasında bir etkileşim bulunması gerekmektedir.
- ✓ Taraflar arasındaki karşılıklı etkileşimin semboller ile sürdürülmesi gerekmektedir.

- ✓ Taraflar arasında ilişkinin kalıtım veya içgüdü ile tayin edilmemesi gerekmektedir.
- ✓ Tarafların ilişkilere kendi açılarından olumlu veya olumsuz birer anlam vermemeleri gerekmektedir.
- ✓ Tarafların ilişkileri sürdürebilmek için karşılıklı bağımlı olduklarının bilincinde olmaları gerekmektedir.
- ✓ İlişkinin bir veya daha fazla amaca yönelik olması gerekmektedir.
- ✓ Taraflar arasındaki etkileşme başlangıçta açıkça görülebilen ortak bir faaliyet olarak ortaya çıkmasa bile sonradan doğacak ilk fırsatta açıkça görülebilen bir faaliyet biçimine dönüşme finansal olmayaniğine sahip olması gerekmektedir.
- ✓ Tekrarlanma özelliğine sahip bu ortak faaliyetlerin zamanla bicim ve kapsam acılarından birbirinden nispeten farklı özellikler kazanmalarına rağmen, birbirinden soyutlanamayan, kurumlaşmış veya standartlaşmış davranış kalıpları olarak varlıklarını sürdürmeleri gerekmektedir.

Kurumsal ilişki ve ilişkiler, belirli norm ve değerler çevresinde yürütülen ve çeşitli yaptırımları olan ilişkilerden oluşmaktadır. Kurumsal ilişkiler, birtakım amaçların gerçekleşmesinde örgütsel yapılarda bir araç olarak kullanılabilmektedir (Türkkahraman, 2009: 34). Kişilerin sağlıklı bir toplumsal ilişki gerçekleştirebilmeleri için (Doğan, 2014: 107);

- ✓ İnsan belirli bir toplum (ülke) ve toplumsal çevrede yaşamaktadır. Bu nedenle yaşamı boyunca insanın bu mikro ve makro çevreleri önemle dikkate alması gerekmektedir.
- ✓ İnsanların mevcut çevrelere hâkim olan yaşam biçimi, alışkanlık ve çeşitli değerlere uyumlu bir şekilde yaşamına devam etmesi gerekmektedir.
- ✓ İnsanların içinde bulunduğu çevrelere uyumlu hayat sürebilmeleri için mevut çevrelerin de insanlarını kendisinden biri olarak kabulü ile onlara sevgi ve saygı göstermesi gerekir.
- ✓ İnsanların toplumun gelişiminin dışarısında kalmamaları gerekmektedir. Aksi halde iletişim güçlükleri çekebilirler.

Toplum yapısı içinde işletmeler, sosyal gruplar vasıtasıyla önem kazanmaktadırlar. Sosyal gruplar belirli bir beklenti ve çeşitli ihtiyaçları karşılayabilmek üzere bir araya gelmekte olan, bir birlik oluşturuyor olmanın bilincinde ve bir takım sosyal kurallar ile birbirlerine bağlı, birbirleri ile etkileşimde bulunabilen, en az iki kişiden meydana gelen ve sürekliliği olan birlikteliklerdir. Bu durumda kurumlara yaşamsal önem kazandıran varlıklar insan ve gruplardan oluşmaktadır (Türkkahraman, 2009: 29).

4.2. Sosyal İlişkileri Oluşturan Faktörler

Sosyal ilişkilerin oluşup şekillenmesini etkileyen faktörler şu şekildedir (Yılmaz, 2007: 17-19):

a) Kişilik sistemi; kişilik sisteminin tanımında yer alan; insanın cemiyeti etkilemesi bakımından ferdiyet ve cemiyetin ferdi etkilemesi bakımından ise şahsiyet kavramları insanların etkileşiminde önemle yer almakta ve bu durum değişen şartlarla beraber sosyal ilişkileri şekillendirmektedir. Kişilik, bireyin en tipik ya da sıklıkla yaptığı davranışları temsil ettiği için özel ve bu davranışları kişiyi başkalarından ayırdığı için ayırıcı davranışlarını içermektedir. Bu çerçevede kişilik bir insanın doğuştan gelen ve sonradan kazanılan; cinsiyet, yaş, zekâ, fiziki yapı, duygu düşünce, alışkanlık, meslek, medeni hal gibi kişisel özelliklerinin o şahsa has bir örüntüsü biçiminde tanımlanabilmektedir. O halde; benzer kişilik özelliklerine sahip insanların da benzer denmese de yakın bazı ilişkiler gösterebileceği iddia edilebilir. Kişilik sistemiyle ilgili olarak ilişkilere etki eden faktörleri; cinsiyet, fiziki yapı, yas, kılık-kıyafet, medeni hal, öğrenim durumu, meslek, sosyo-ekonomik seviye, zekâ, beklentiler, zevkler, alışkanlıklar, duygular, arzular, kalıtım şeklinde sıralanabilmektedir.

b) Biyo-psikolojik ve biyo-kültürel faktör olarak ırk; ırk bilinci ve bunun ilgili toplum kültürüne, değerlerine, normlarına, örf ve adetlerine yansımasını ve bir toplumdaki ırkla alakalı yargıların ilişkileri etkilemesidir.

c) Kültür; kültür kişilerin kendilerini gerçekleştirmelerine ve bütün alanlarda her açıdan, insanlığın ortaya koymuş olduğu ilerlemelerin tümüdür. Kültür biraz eğitim ve biraz da içinde bulunduğu toplumsal çevrelerden meydana gelmektedir. İnsanların sosyal temasları ve sosyal grupları teşekküle, şekillendirmeye yani insanları bir davranış şekli içinde tutmaya zorlayan sosyal ilişkiler kültürel birçok faktör ile anlam kazanmaktadırlar. Bu çerçevede bazı kültürel faktörleri şu şekilde sayabiliriz; ideoloji, değerler, örf ve adetler, normlar, politik sistem, ekonomik sistem, teknoloji, sanayileşme, din, dil, eğitim sistemi.

d) Mekân; insanların içinde yaşadığı çevre, konut, iş yeri mahalle, köy, bucak, semt, ilce, şehir ile bunların birbirine olan mesafeleri geniş ve dar oluşları gibi özellikleri, coğrafik şartları ve özel bazı noktaları sosyal ilişkilere etki eden unsurlardır.

e) Nüfus; sosyal ilişkilere etkili olarak, doğumlar, ölümler, tabi nüfus artışı, cinsiyet grupları, yaş grupları, göçler nüfus açısından önemli faktörler arasındadırlar.

4.3. Sosyal İlişki Biçimleri

İlişkileri tanımlarken grupların varlığı söz konusudur. Bir yapıya, bir örgüte (kurallar ve ritueller de dâhil) ve üyeleri olan bireylerin psikolojik bilinçlerinden oluşan insan birlikteliklerine grup denilmektedir (Bottomore, 2015: 97). Kişilerden meydana gelen gruplar; yapılarına, büyüklüğüne, üyelerin arasındaki ilişkinin sıklığına, işlev ve amaçlarına göre; cemaat ve cemiyet tipi ilişki biçimleri, birincil ve ikincil ilişki biçimleri, formel (biçimsel, resmi) ve informel (gayri-resmi, biçimsel olmayan), biçiminde sınıflandırılmaktadır (Dönmezer, 1982: 204; Sabuncuoğlu,1984, 29; Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 3).

4.3.1. Cemaat ve Cemiyet Tipi İlişki Biçimleri

Grup açısından ele alınmakla beraber toplumsal tipolojiye dayalı ilk sınıflandırmayı sosyal ilişkiler çerçevesinde Tonnies yapmaktadır. Bu sınıflama bazı sosyal bilimcilerce toplum tipine dayalı olarak gelişen sosyal ilişkiler olarak da ele alınmaktadır. Tonnies cemaati birbirlerine oldukça yakın, aralarında özel ve yoğun ilişkiler yaşanmakta topluluk şeklinde ifade etmektedir. Bu şekilde ilişkiler içinde olan gruplar için aile, yakın akraba grupları, yakın arkadaş grupları örnek olarak verilebilir. Cemiyet (toplum, dernek) ise kamusal yaşam olarak ifade edilmekte; bilinçli ve gönüllü üye olunan topluluk olarak tanımlanmaktadır. Cemaat bireylerin tüm kişilikleriyle içinde bulundukları, hissiyat ve anlayış itibariyle uyum içinde oldukları bir toplulukken, cemiyet bireylerin kişiliklerinin bir bölümüyle üye olunan ve belirli amaçlara tatmin aranan, rasyonel çıkar anlaşmalarına dayalı bir topluluktur (Bottomore; 2015: 98). Cemaat ve cemiyet toplum tipine: bağlı olarak gelişen sosyal ilişki tiplerinde öne çıkan husus kişiler arası yakınlık, samimiyet, geleneksel ya da akılcı ve şahsiyetin ön planda ya da uzak olduğu bir yapı söz konusudur. Cemaatte resmi olmayan iletişim hâkimken cemiyette resmi-yazılı kurallar ve sözleşmeler hüküm sürmektedir. Cemaatte geleneklere ve toplum menfaatine göre şekillenen ilişkiler cemiyette faydacılık ilkesine, ferdiyetciliğe göre şekillenmektedir. Bunun yanı sıra her iki toplumsal ilişki tipini aynı anda görmek mümkündür (Yılmaz, 2007: 22). Cemaatlerde ait olma ve biz duyguları hâkimken cemiyetlerde ilişkilerin genellikle yazılı olan kurallar ile belirlenmiş olduğu örgütlenme mevcuttur (Dönmezer, 1982: 233).

Nispeten dışa kapalı bir özellik taşıyan cemaat küçük bir sosyal grup olduğundan üyeleri arasında birbirini şahsen tanıma son derece gelişmiştir ve ilişkiler şahsi bir ilişkidir. Cemaatte ferdiyet yeterince gelişmediğinden fertler tabii olma özelliklerini sürdürmektedirler. Cemiyette ise, sosyal yapının farklılaşması, iş bölümünün mesleki ve teknik özellikler taşıması, fertleri kendi dışlarındaki fert ve sosyal gruplarla yakın ilişki kurmaya zorlamaktadır. Cemiyet hayatında standartlaşmış ve şekilci davranışlar geçerlidir. Cemiyet hayatında yazılı olmayan hukuk anlayışı, yerini yazılı hukuk anlayışına bıraktığından sosyal ilişkiler kanunlara

göre düzenlenmektedir. Cemiyet yaşamı insanın daha çok insan olarak değil, fakat bir sayı ve finansal ik unsuru olarak sosyal ilişkiler ağına girdiği görülmektedir. Burada sosyal ilişkiler daha karmaşık bir finansal olmayanik kazanmaktadır (Erkal, 2011: 124-125)

4.3.2. Birincil ve İkincil Gruplarda İlişki Biçimleri

Birincil ilişkiler cemaat tipi bir teşkilatlanmada görülen daha çok yazılı hale getirilmemiş ilişkilere dayanmaktadır. Bunlar, örf ve adetlerden gelenek ve göreneklerden kaynaklanır. İkincil ilişkiler ise daha geniş kapsamlı olup cemiyet tipi bir teşkilatlanmada yer almaktadır. Burada kendi kendine yeterlilik yerini iş bölümüne, yeknesaklık (homojenlik) rollerin farklılaşmasına bırakmaktadır. Yazılı hukuka göre, şekli ve gayri şahsi ilişkiler ön plana geçmektedir (Erkal, 2011: 125). İşletmelerde birincil gruplar tarafından geliştirilen doğal ilişkiler, grup üyeleri arasındaki birlik beraberliği güçlendirerek kurumlara dinamizm sağlamaktadır. Eğer grupta arkadaş ya da akraba olma durumu, sevgi veya farklı bir özel bir ilişki hâkimse o grubun üyeleri, daha güçlü bir olasılık ile iş birliği yapmaktadırlar. İş dışında üyeler arasındaki ilişki ve duyguların kuvvetli olduğu durumlar iş esnasında da kuvvetli bir dayanışma ve iş birliği sergilemektedir (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 6).

Birincil ilişkiler genellikle yüz yüze olan ilişkilerdir. Ama bu anlam daima yüz yüze gelen kişiler arasında yaşanan ilişkilerin birincil ilişkiler olduğu anlamına gelmemektedir. Bir iş yerinde çalışan kişiler her zaman yüz yüzedir ama aralarında birincil ilişki olmayabilir. Birincil ilişkilerde asıl dikkat edilmesi gereken nokta; karşılıklı olan kişiler arsında hemen tüm hayatın paylaşımı söz konusudur. Yani sosyal hayatın sevinç-üzüntü, dert-tasa, mutluluk, kazançlar-kayıplar, başarılar-başarısızlıklar vb. tüm yanlarının paylaşıldığı ve tüm bu yanlarının beraber hissedildiği türden bir ilişki söz konusudur. Örneğin; bir doktor-hasta, ast-üst, tezgahtar-müşteri vs. de her gün yüz yüze ilişki içerisine girmektedirler ama aralarında duygusal boyut bulunmamaktadır. Bu nedenle yakınlık ve yüz yüze olmanın yanında kişiler arasında duygusal bağın olması birincil ilişkiler tanımlaması

için gereklidir. Birincil ilişkilerde biz duygusu ön plana çıkmaktadır. Bu özelliklerinden ötürü birincil gurubun, fertlerin toplumun fonksiyonel bir üyesi haline gelme sürecinde önemli bir yeri vardır. Ayrıca birincil ilişkilerde iletişim sözlü, serbest ve doğrudan şahıslara yöneliktir. İkincil ilişkilerde ise amaç ön plandadır. Amaçlar ilişkilerin ortaya çıkmasındaki ana sebeptir. İkincil ilişkiler faydacılık temelinde birleşen, hiyerarşinin, yazılı iletişimin, uzmanlaşmaya dayalı iş bölümünün ve işin amacına yönelik resmiyetin hâkim olduğu ilişkilerdir. İnsanların kişiliklerinden çok sahip oldukları statüye dayalı olarak ortaya çıkar. Sosyal ilişkiler, resmi normlar, yasa, yönetmelik, genelge, yazılı emir gibi resmi sosyal kurallar çerçevesinde yürütülmektedir (Yılmaz, 2007: 24-27).

Toplumun, kurumların her geçen gün karmaşık bir yapıya bürünmesi, informel ilişki ve yapıların egemen olduğu birincil ilişki gruplarını tamamen ortadan kaldırmamaktadır, resmî kurumlarda da informel ilişki şekliyle gayri resmi olarak birincil gruplar ortaya çıkmaktadırlar. İşletmelerde birincil ilişki grupları gevşemeye başladıkça ikincil ilişki grubu olmaktadırlar aynı şekilde ikincil ilişki grupları da duygusal ve samimi sosyal ilişkiler geliştirdikçe birincil ilişki grubu halini almaktadırlar. Bu husus iyi yönetildiğinde işletmeler açısından avantaj yaratabilmektedir (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 6).

4.3.3. Formel (Resmi) ve İnformel (Resmi Olmayan) İlişki Biçimleri

Toplumsal yapı içerisinde biçimsel olarak kurumlar, resmi ve gayri resmi usuller şeklinde iki grup da ele alınabilirler. Böylece resmi (formel) normlardan meydana gelen kurumlar ve gayri resmi (informel) normlardan meydana gelen kurumlar şeklinde ifade edilebilir. Bu ifade metodolojik olarak gerçekleştirilen bir ayrımdır. Uygulamada, sosyal yaşamın eşgüdümü ve işleyişi için, resmi olmayan ve resmi normlar daima birbirlerinin desteğine muhtaç durumdadır. Sosyal bir grupta formel ve informel kurumsal ilişkiler aynı anda söz konusu olmaktadır (Türkkahraman, 2009: 31).

Formel ilişkiler kurumlarda yaşanan, şekli ve sınırları resmi kurallar, yönetmelikler, kanunlarla belirlenmiş olan biraz daha şahsilikten uzak olarak yaşanan ilişkiler olarak tanımlanabilmektedir. Bu tip ilişkide hiyerarşi önemli bir husustur. Alt-üst ilişkileri statüye göre hitap vb. birçok şey hiyerarşik yapı içerisinde şekillenmektedir. Konumu ya da statüsü itibariyle kişiler hareket edip ilişki kurmaktadırlar. Bu durum kurumun fonksiyonu açısından önemli araç olsa da zamanla bu durum şekli bir yapıya bürünmekte ve amaç olmaktadır. İlk gruplarda kişisel finansal olmayanik taşıyan otorite ve düzenler, değişen durumlar karşısında esnektir; oysa menfaat birliklerinde, kurulmuş düzenlere dayanan otoritede bu esneklik azdır; tersine kurallar, memurların kafalarında kemikleşmekte ve birer araçtan başka bir şey olmayan düzenlerin kendileri amaç halini almaktadır (Yılmaz, 2007: 31). Formel iletişim şekli, kurumun iç ve dış çevresiyle yetkililer tarafından belirlenmiş olan kurallar çevresinde sürdürülmekte olan iletişimdir. İşletmelerde formel iletişim; dikey, yatay ve çapraz iletişim kanalları ile gerçekleştirilmektedir (Bektaş ve Erdem, 2015: 127).

İnsanlar arasındaki ilişkinin doğası resmi ya da gayri resmi olabilir ve ilişkilerin resmi doğası, evrensel bir duyarsızlaşma sürecinde dikey otorite güçleri tarafından açıkça öngörülmüş, dışsal açıdan yüklenmiş ve katı şekilde uygulanmış olarak karakterize edilebilmektedir. Aksine, gayri resmi bir ilişki, asli olarak kabul edilen, içsel olarak benimsenen ve belirli bir kişiselleştirilmiş süreçte yatay olarak akran baskıları tarafından esnek bir şekilde uygulanan sosyal bağların ve olayların doğası ile ilgilidir. Dolayısıyla, gayri resmi ilişkiler ağı, gönüllü katılım temelinde olsalar da akran baskısıyla bir araya getirilen insanlar arasında doğrudan veya dolaylı bağlantılar olarak tanımlanabilmektedir (Horak, 2014: 80). Sosyal sistem olan kurumların formel yanları kadar informel yanları da oldukça önemlidir. Yöneticiler formel yanları yetki, hiyerarşi, emir ve denetim kavramları ile işletmekte; informel yanları ise grupların davranışları, işgörenlerin ihtiyaç ve beklentileri, motivasyon vb. kavramlar ile işletmektedirler. Yönetimde fonksiyonun da canlılık ve hareketliliği sağlamakta olan informel yanın özellik ve unsurlarıdır (Durukan, 2003: 284).

İnformel (doğal, biçimsel olmayan, gayri resmi) gruplar, formel (biçimsel, resmi) kurumların yanında genellikle dışarıdan örgütlenmeyen ve kendi kendine oluşmakta olan yapılardır (Sabuncuoğlu, 1984: 29). İnformel grupların oluşumu ve informel ilişkilerin devam ettirilmesi grup üyelerinin kişilik özelliklerine, iş yeri şartlarına, formel organizasyonun yapısına ve üyelerin rollerine dayalı olarak açıklanabilmektedir. Bu durum informel ilişkiler içinde bulunulan organizasyon için aslında yapıcı ya da yıkıcı etkilerde de bulunabilir. Bu tur sosyal ilişkiler sayesinde organizasyon üyeleri organizasyonun amacına farkında olmadan da hizmet edebilecek bir durumu da yaratabilmektedirler. Organizasyon içinde oluşabilecek baskı, bıkkınlık, monotonluk gibi durumlara beraberce katlanabilmeyi ve olumsuzluklara yol açacak durumu giderebilmektedirler. Oluşan saygı, sevgi, takım ruhu kurum açısından, verimi ve amaca daha iyi hizmet edici bir iş ortamını sağlayabilecektir. Ayrıca organizasyonun içine düşebileceği ekonomik vb. olumsuz durumlarda bu ilişkiler üyelerin organizasyon lehine tavır alabilmelerini sağlayabilecektir (Yılmaz, 2007: 33-34). Formel kurumlarda işgörenler yazılı kurallardan ziyade birbirleri aralarında geliştirmiş oldukları kaynağının genellikle bireyi etkilemekte olan ve bireyin davranışına yön verebilen ortak inanç, alışkanlık, düşünce, duygu, töre, gelenekler ve cinsiyet, ırk, yaş, dil, din, eğlence, spor, aynı yöreden gelme vb. faktörler tarafından belirlenmiş olduğu informel ilişkiler çoğu zaman yüz yüze gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu, 1984: 32). İnformel iletişim, kurum çalışanlarının ilişkileri neticesinde kendiliğinden meydana gelen bir iletişimdir. İnformel iletişim şekilleri, formel iletişim şekillerinden farklıdır; görevlerin gerçekleştirilmesi için değil işgörenlerin sosyal bir takım ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi amacı ile ortaya çıkmaktadır. İşgörenlere; çay ve kahve aralarında düşünce alışverişlerine bunun yanında yönetici ve çalışanlara kimi zaman problem çözebilme ve kurumda yaşanabilecek çeşitli durumlar üzerinde tartışma imkânı sunmaktadır (Bektaş ve Erdem, 2015: 127).

4.4. İnformel İlişki Kavramı ve Önemi

İnformel iletişim biçimleri, formel iletişim kanallarına göre daha doğru bilgi sağlayabilmektedir. İnformel ilişkiler, resmi denetimlerden uzak olmasına rağmen

sorun çözebilme de ve eşgüdüm sağlayabilme de oldukça önemli bir roldedirler (Barutçu ve Haşıloğlu, 2010: 7–8). İnformel iletişim, resmi iletişim kanalı dışında, bölümler arası faaliyetlerin yürütülmesine katılan departmanlar arasında bilginin paylaşıldığı interaktif bir süreci ifade etmektedir (Ahsan ve Panday, 2013: 589).

Klasik yönetim teorisinde informel ilişkilerin en aza indirilmesi gerektiği ileri sürülmüş olmasına karşın, günümüzde işletmelerin sosyal bir unsur olduğu, insan faktörünün önemi, informel yapı ve ilişkilerin işletmeler açısından gerekliliği önemsenmekte ve ifade edilmektedir (Yılmaz, 2007: 41). Formel ilişkilerde, bilginin nasıl sağlanması gerektiği, yazılı metinler ile ortaya konmaktadır. Formel kurumlarda formel iş ilişkileri ve iletişimin yanında, zaman içerisinde informel iş ilişkisi ve informel iletişim de meydana gelmektedir. Bu çerçevede informel yapılanma ve ilişkileri ortadan kaldırmak ya da önlemek olası görünmemektedir (Koçel, 2011: 532).

İnsan ilişkilerine önem verilmeye başlayan son yıllara kadar, işgörenleri çalışmaya yönlendiren faktörler parasal değerler şeklinde düşünülmekteydi. Oysaki işgörenler, beşerî bir varlık olarak, çeşitli ümit, istek ve yeteneklere sahiptirler. Yöneticiler üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde yönlendirirken, emek faktörüne de gereken önemi vererek işgörenlerin gelenek, örf, karakter vb. özelliklerini bilmek durumundadırlar. Kurum içerisinde işgörenlerin birbirleriyle olan ilişki ve iletişimleri iyi düzenlemediği durumlarda işletme verimliliği azalmakta, kurum disiplini bozulmakta ve personel devir oranı artabilmektedir. Bu nedenle yönetici ve sevk pozisyonunda bulunan amir, emrindeki işgörenleri ve onların birbirleriyle olan ilişki ve iletişimlerini iyi tanıması gerekmektedir (Durukan, 2003: 280).

Bilgi ve teknoloji ile işletmelerde yaşanmakta olan değişim ile üretim girdisi olan bilginin üretilmesi, formel ilişki yapılarının yanında, informel ilişki ağlarını da gerekli hale getirmektedir. Resmi olmayan ilişkiler kendi kendine ortaya çıkmaktadır ve beklenmemekte olan yeni iş ilişkileri ortaya çıkarmaktadır (Uzun, 2012: 214).

4.5. Örgütlerde İnformel İlişkiler

Genel olarak bütün bürokratik kurumlarda, resmi iş ilişkisi yapılarının yanına resmi olmayan iş ilişki ağları da bulunmaktadır. İnsan faktörünü barındıran tüm yapılar içerisinde sosyal bir ilişki konsepti meydana gelmektedir. İnsan unsurunu dikkate almadan gerçekleştirilecek düzenlemeler, işlev bozucu sonuçları beraberinde getirecektir. Bürokratik örgütlerde, formel yapılara karşı meydana gelen bu gruplaşmalar, esasında tüm örgütsel yapılarda görülebilecek olan doğal ilişkiler sistemidir. Bu sistem işletme hayatının dışarıdan görünemeyen, insani ve duygusal durumunu yansıtmaktadır (Aytaç, 2004: 200). İnformel bir grup içerisinde oluşan informel iş ilişkileri grubun üyeleri arasındaki duygu alışverişini arttırıcı bir finansal olmayanik taşımakta, grup içi sosyal ilişkiler karşılıklı anlayış, sevgi, dayanışma, birlik ve bütünlük içerisinde gerçekleşmektedir. Bu husus bir nebze de olsa gruptaki işgörenlere özgürce hareket edebilme ortamını sağlamakta ve bu tarz ilişkiler ile üyeler benimsemedikleri teknolojik gelişmelerin ve katı bürokratik yapının baskısını hafifletme/kurtulma ve böylece kendi aralarında kendiliğinden doğan sosyal ilişkilerde bulunma imkânına kavuşmaktadırlar. Bu tür ilişkiler sahip olunan iş ve ekonomik menfaatle ilgili olarak da bir güvence olarak görülebilmektedir. İnformel ilişkiler ile grup üyeleri iş yaşamındaki olumsuzluklara karşı koymak ve beraber katlanmak gibi bir direnç kazanabilmektedirler (Yılmaz, 2007: 70-71).

İnformel ilişki ağlarının meydana gelmesinde dört etmen etkilidir. Bunlar (Aytaç, 2004: 199):

- ✓ Son derece rasyonel düzenlenmiş örgütlerde bile zaman içerisinde kişisel ilişkiler meydana gelir ve bu durum ve örgüt içerisindeki ilişkileri etkileyebilmektedir.
- ✓ Bürokratik kurumlar, otoriteye uyma şekilleri ve amaçları ile birbirine benzemezler. Bazı kurumlarda, otorite ve amaçlara muhalif olan eğilimler belirginlik kazanabilmektedir.
- ✓ Tüm bürokrasilerde, eylem ve kuralların uygulanabilmesi esnasında yetkili kişilere resmi finansal olmayanik dışında hoşgörü marjı bırakmakta olan

gizli bir eğilim bulunmaktadır. Kurallar ve kontroller, baskıcı ve katı bir hal aldığında yetkililer bu durumu gevşetme gereği duymaktadırlar.

- ✓ Bürokratik kurumlarda, insancıl tepkiler olarak formel durumların karşısında, çeşitli beklenmedik dirençler meydana gelebilir. Özellikle de yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru olan haberleşme kanalları resmi olmayan yollar ile denetlenebilmektedir.

Yeni dönemlerdeki işletmelerde iş alanlarının sınırlarının kaldırılışı, açık çalışma alanlarının oluşturulması, yemek salonları gibi yerlerde hiyerarşik protokol tarzı yerleşimlerin yerini eşitlikçi bir hava içindekilerle değişimi, ara molalarda işverenle işgörenin sohbet edebileceği alanların tercih edilmesi informel ilişkiler açısından bir arayışın göstergeleridir. Hangi alanda olursa olsun sosyal ilişkilerin şekilci ve gayri şahsi bir finansal olmayanik taşıması, zamanla fertlerin bu türlü ilişkilerle toplumla bütünleşmesini güçleştirmektedir (Erkal, 2011: 126).

Formel grup üyeleri, kişisel duygularını, istek ve ihtiyaçlarını gidermek amacıyla birtakım ilişkiler geliştirdikleri zaman, informel yapılanmalar da oluşmaktadır. Bu tür gruplara kişisel ilişkiler egemendir ve içten gelen ilişkiler ile sempatiye dayanmakta olan duygular eşliğinde grup yaşamı devam etmektedir. Bunun yanında grupta güçlü bir dayanışma bilinci de hâkimdir (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 4). Hawthrone etkisinin literatüre girmesi 1924 yılı ve 1932 yılı arasında Elten Mayo ve arkadaşlarının Hawthrone elektrik şirketlerinde yaptıkları çalışmaları 1950 yılındaki Herny A. Landsberger'in yorumlaması ile olmuştur. Hawthrone işletmesindeki işgörenlerin verimlilikleri üzerinde gerçekleştirilen bir deneyde; aydınlatma şiddetinin işgörenler üzerinde etkisini ölçmek amacıyla işgörenlerin bir bölümünün daha aydınlık bir ortamda çalışması sağlanmıştır, bir bölümü ise daha az bir aydınlık şiddetinde çalışmışlardır. Deney sonucunda aydınlatma şiddeti değiştirilmiş olan işgörenler kendilerine alaka gösterildiğini düşünmeleriyle motivasyonları ve üretkenliklerinde artış meydana gelmiştir. Hawthrone etkisi; işgörenlerin kendilerinin düşünülmekte olduğunu hissetmeleri, farkında olunmadan dahi üretkenliğe verimliliğe yansımaktadır (Seker, 2014: 17). Bu deneylerde, işgörenlerin arkadaşlık geliştirerek informel yapılar oluşturdukları

gözlemlenmiştir. Uzun yıllar sürmüş olan bu çalışmalar; işgöreni güdülemek için, karara katılım, iletişim, grup çalışması, kişilerin birbirleri ile ortak vakit geçirmeleri şeklindeki sosyal ve psikolojik güdülerin, ekonomik güdülere kıyasla çok daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda örgütsel amaçlara ulaşmak için informel yapıların formel yapılara göre daha etkilidir (Sabuncuoğlu, 1984: 15–16).

Bir organizasyonun başarısı, işleyiş süreciyle ilişkili farklı aktörler arasındaki koordinasyon durumuna büyük ölçüde bağlıdır. Koordinasyon, bir dizi etkinlik boyunca birçok aktör arasında yer alan çok boyutlu bir etkinliktir. Bölümler arasındaki zayıf koordinasyon, bölümler arası işlevlerin yürütülmesinde gecikmeye neden olmaktadır (Ahsan ve Panday, 2013: 588).



Şekil 8. Kayıt dışı iletişim ve koordinasyon arasındaki ilişkinin modeli

Kaynak: Ahsan, A. K.,ve Panday, P. K. (2013). "Problems of Coordination in Field Administration in Bangladesh: Does Informal Communication Matter*?*",*International Journal of Public Administration*,36(8), 588-599.

İşletmeler açısından bütün yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde olduğu gibi, koordinasyonun da etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde iletişim unsuru oldukça önemlidir. İletişim kurumun işlemesinde önemli bir sistemdir ve koordinasyonu kolaylaştırmaktadır (Atak, 2005: 61). Eşgüdümle ilgili olarak, Mintzberg informel iletişim olarak bilinen karşılıklı uyum kavramını getirmektedir. Faaliyetlerdeki eşgüdümün basit kayıt dışı iletişim süreci aracılığıyla yapılabileceğini belirtmektedir. İletişim, bir ajans veya büyük bir programda beceri, tutum ve çıkarların çeşitliliğinin birbirine bağlı olduğu bir süreç olan eşgüdümle kopmaz şekilde bağlantılıdır. Bölümler arasında gayri resmi iletişim gerçekleştiğinde, bilgi değiş tokuş edilebilmektedir (Ahsan ve Panday, 2013: 592).

4.6. İnformel İlişki Biçimleri

Kişiler arası ilişkilerin doğal bir sonucu olan informel yapılar, belli bir planlaması ve amacı bulunmayan ayrıca kendiliğinden meydana gelen ilişki şeklidir (Atak, 2005: 62). İnformel ilişkiler; kurum içi informel ilişkiler ve kurum dışı informel ilişkiler olarak iki ayrı sınıfta değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2007: 43):

1. Kurum İçi İnformel İlişkiler: Örgüt içindeki çalışanlar, iş arkadaşları, amirler, idareciler ile olan informel ilişkiler (ast-üst) ve iş yerinin fonksiyonuna dayalı olarak müşteriler ile olan informel ilişkiler sayılmaktadır.
2. Kurum Dışı İnformel İlişkiler: Bireylerin aileden başlayarak, akraba, komsu, arkadaş, tanıdık, hemşeri ilişkileri gibi aynı zamanda ait olunan sosyal grupsal ilişkiler (dernek, sendika, siyasi parti vb) ve başka örgütlerle olan ilişkiler sayılabilmektedir.

Bunlardan ilki; kurum içinde örgüt bireyleri arasındaki ilişkilerdir. Bu örgüt içinde mesleki veya kurum işlevine yönelik olarak şekillenebilen kurumsal yönelimli iç informel ilişkiler olarak adlandırılabilir. İkincisi ise; bu örgütün bireylerinin kurum dışı bireylerle veya başka kurumlarla olan ilişkilerdir (ki bu durumda dışarıdan içyapıya etki söz konusu olabilmektedir). Kurumsal şekillenme kuruma olumlu sonuçlar sağlarken, grupsal ya da bireysel yönelimli olanlar ise (örgütteki bir grup ya da birey çıkarları doğrultusunda şekillenen gidişat) kuruma zarar verir finansal olmayaniktedir. Kurum içi ve kurum dışı ilişkiler ayrım finansal olmayaniğinde olmayıp birbirini tamamlayan iki parça olarak algılanabilmektedir (Yılmaz, 2007: 43).

Tablo 3. Kurum İçi ve Kurum Dışı İnformel İlişkiler

	Kurumsal Yönelimli İnformel İlişkiler	Bireysel Yönelimli İnformel İlişkiler
Kurum İçi İnformel İlişkiler	Kurum amacına yönelik Kurum verimine olumlu etki Tüm çalışanlara yönelim Kurum kültürü etkin Sıcak bir kurum iklimi Kurumsal sosyalleşme Kurum ön planda Kurumsal sosyal faaliyet Gönüllü işbölümü yardımlaşma Kurumsal tatmin	Bireysel amaca yönelik Kurum verimine olumsuz etki Bir kısım çalışana yönelim Kurum kültürü pasif Gergin bir kurum iklimi Kurumla sosyalleşmeme Bireysellik ön planda Kısmî kurumsal faaliyet Angaryacılık anlayışı Öğrenilmiş acizlik
Kurum Dışı İnformel İlişkiler	Kurum amacına yönelik Kurum verimine olumlu etki Olumlu kurum imajı Toplumun geneliyle bütünleşik Kamu faydası ön planda Diğer kurumlarla barışık Tüm vatandaşlar eşit Açıklık ve şeffaflık Kamusal eşitlik Bir talepte hem çalışanını hem de kamuyu tatmin Çalışanın toplumsal itibarı	Guruba yönelik Kurum verimine olumsuz etki Olumsuz kurum imajı Toplumdan kopuk Bireysel/gurupsal fayda önemli Diğer kurumlarla kısmen barışık Yakın çevre öncelikli Kapalılık ve gizlilik Aracı Sendromu Bir talep sonucu öğrenilmiş acizlik Çalışanın toplumsal reddi

Kaynak: Yılmaz, A. S. (2007). İnformel İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları (Elazığ'daki Kamu Görevlileri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elazığ. s.44.

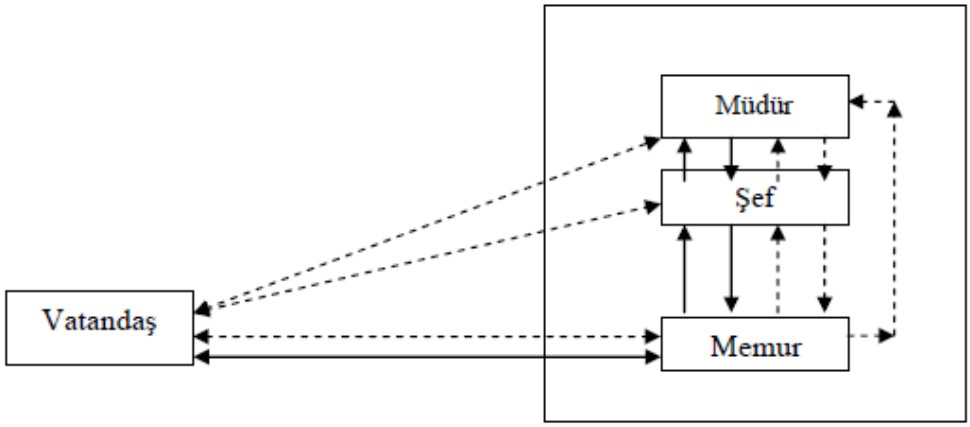
İşgörenlerin iş yerindeki ilişkileri şu şekildedir (Durukan, 2003: 282);

a) İşgörenlerin diğer işgörenler ile olan ilişkileri

b) İşgörenlerin yöneticileri ile olan ilişkileri

c) İşgörenlerin işleri ile olan ilişkileri

d) İşgörenlerin iş yerinde çeşitli gruplar ile olan gruplar arasındaki ilişkileri şeklinde gruplandırılabilmektedir. Bu çeşitli ilişkilerin bir bütün dâhilinde ve düzenli bir biçimde yürütülebilmesi yöneticilerin yerine getirmeleri gereken önemli konular arasındadır.



(Düz çizgiler formel ilişkiyi, kesik çizgiler ise informel ilişkiyi göstermektedir.)

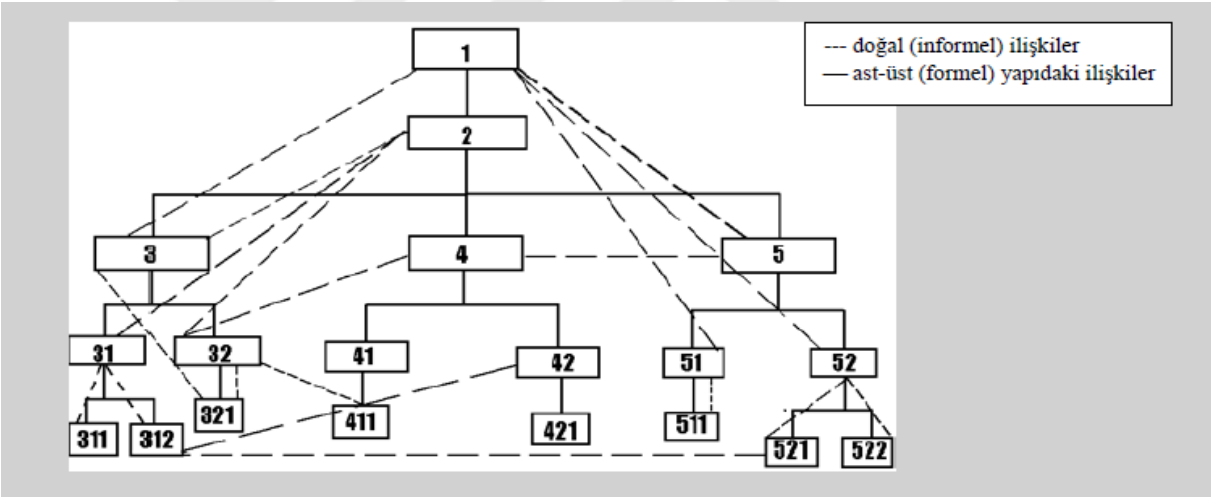
Şekil 9. Vatandaş ve İşletme Arasındaki İlişkiler

Şekilden anlaşılacağı üzere; bir örgüt içerisinde memurlar ile diğer çalışanlar arasında farklı ilişki şekilleri mevcuttur. Formel olarak ilişkilerin belli hiyerarşik düzen içerisinde olması beklenmektedir. Ama bunun, tamamıyla salt formel ilişkilerden müteşekkil olması mümkün değildir. Aynı şekilde örgüt dışı ile gerçeklesen ilişki de daima formel olarak şekillenemez. İlgili örgüt içinde vatandaşların tanıdığı ve resmi olmayan ilişkilere sahip olduğu çalışan farklı statülere sahip olabilmektedir (Yılmaz, 2007: 45-46).

Formel kurumlarda görülmekte olan bu informel ilişki yapıları dolayısıyla örgüt kuramcıları çeşitli yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Rasyonel örgüt kuramcıları, işletmenin etkililiği amacıyla formel denetimleri gerekli görürken doğal sistem kuramcıları merkezileşmesi yüksek olan ve resmi duruma gelmiş olan ağların etkililikten yoksun olduklarını ve kurumlar için en değerli varlık olan insan faktörünü ihmal ettiklerini savunmaktadır. Doğal sistem kuramcıları, kurumlarda formelilişkilerden çok informel ilişkileri önemsemektedirler. Belirsizlik ve karmaşıklık arttığı zamanlarda informel örgüt yapıları daha avantajlı olduğu savını dile getirmektedirler. Bunun için de işgörenlere daha çok ve çeşitli roller verilmesini ayrıca otokontrole imkân tanınmasını ve informel yapıların çoğaltılmasını önermektedirler (Aytaç, 2004: 200). Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, gayrı resmi iletişimin çalışanların anlamlı kişilerarası ilişkiler kurdukları ve çalışma hayatlarında bir miktar kontrol sahibi oldukları anahtar bir araç olarak görüldüğünü

göstermektedir (Fay,2011: 214). Resmi (biçimsel) gruplar ve bunların içinde oluşan farklı gruplar vardır. Çıkar grupları, dostluk, arkadaşlık, resmi olmayan gruplar gibi ki; bu gruplar resmi olmayan değişik yeni informel ilişkiler geliştirir. Bu durum bazen resmi olanla çatışma oluşturduğu gibi bazen de kurum içi değerleri bütünleştirici bir etkiye sahiptirler. Bu değerler gurubu yönetici normlara dönüşebilir. İkinci olarak informel ilişkiler grup üyelerine sosyal tatmin ve aynı zamanda bir statü sağlamaktadır. Hem de üyelerine daha fazla bilgi aktarımı ile yönlendirme daha kolay olmaktadır. Bu durum grup içi sosyalleşmeyi de beraberinde getirmektedir (Solmaz, 2006: 568).

Bir kurumda hiyerarşik düzen içinde meydana gelebilecek informel ve formel ilişkiler ağı Şekil 10'de gösterilmektedir:



Şekil 10.İnformel ve Formel İlişkiler Ağı

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z.(1984). Çalışma Psikolojisi. (2. Basım). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi. s. 31.

Kurumlarda birçok informel grup bulunmaktadır. Bu nedenle informel ve formel yapıların iç içe girmeleri de olasıdır. Formel yapıların içerisinde kurulmuş olan informel gruplar, üyelerinin şu ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Sabuncuoğlu, 1984, 30; Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 5):

- ✓ Çalışanlar arasındaki ilişkileri ve bilgi alışverişini kolaylaştırır. Karşılıklı olarak gerçekleşen bilgi alışverişi de bireyler arasında ilişkileri ortaya çıkarmaktadır.
- ✓ Bürokrasideki katı ve biçimsel olan ilişkileri yumuşatmaktadır.
- ✓ İşletme içindeki çalışanların işe olan bağlılıklarını sağlamakta ve onların motivasyon ve morallerini arttırmaktadır.
- ✓ İşgörenleri kuruma karşı savunma ve koruma görevi üstlenmektedir.

4.7. İnformel İletişim Kavramı ve Önemi

Bireyler arasında ilişkiler kurulmasının yolu iletişimdir. İnsanlar düşünce, duygu, istek ve beklentilerini sözel bir biçimde ve sözel olmayan birtakım iletiler ile karşısındakilere duyurmaktadırlar. Karşılıklı gerçekleşen iletişim de karşılıklı etkileşimi beraberinde getirmektedir. İletişimde amaç ortak bir anlayışa varmaktır.

Genel olarak, iletişim, insanların yakın durma ve hislerini paylaşma yoludur. İletişim, anlamın bir diğerinden iletilen bilgi ve fikirlerin aktarıldığı dönüşümüdür. Hem resmi hem de gayri resmi olarak gerçekleşebilmektedir (Ahsan ve Panday, 2013: 589). TDK'ya göre iletişim; düşünce, duygu ya da bilgilerin akla gelen her çeşit yol ile diğer kişilere aktarılabilmesi; haberleşme, bilgi ve deneyim alışverişi gibi ifadelerle tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

İletişim, yöneticilerin iş yaptırabilmek amacıyla kullandıkları en temel araç görevindedir. Yöneticiler iletişim vasıtasıyla kendilerine bağlı bulunan işgörenlerle ilişkiler kurabilmektedirler. Örgütsel iletişim tanımlamaları incelendiğinde varılan sonuçlar şu şekildedir (Atak, 2005: 60):

- ✓ Örgütsel iletişim, kişilerin bir araya gelmelerini sağlamakta olan bir güçtür.
- ✓ Örgütsel iletişim, ortak gayeler için bir arada bulunan kişilerin uyum ve iş birliğini sağlamakta olan bir süreçtir.
- ✓ Örgütsel iletişim, kurumun çevresi ile uyumu sağlamakta olan bir süreçtir.
- ✓ Örgütsel iletişim, kurumdaki kişilerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına bağlı olarak gelişen ve doğal görünümü yansıtmakta olan bir süreçtir.

Çalışma ortamlarında informel iletişim, yalnızca iş veya görev odaklı olmak zorunda olmayan gönüllü konuşma olarak tanımlanmaktadır (Fay, 2011: 213). Çeşitli iletişim yöntemleri kurumların yaşamını devam ettirebilmesinde önemli bir yere sahiptir. Kurumları daha iyi yönetebilmek amacıyla formel iletişimden ziyadeinformel iletişimi vurgulamak gerekmektedir (Uğurlu, 2014: 88). Gayri resmi iletişim, resmi çalışma için vazgeçilmezdir. Bilgilerin iletilme şekli yüz yüze, telefonda, öğle yemeği toplantıları sırasında ya da tercihen diğer uygun yollarla gerçekleşebilmektedir. Özellikle, resmi ve gayri resmi iletişim arasında bir fark vardır; birincisi yazılıdır (örn., Kurallar, talimatlar, sipariş) ikincisi ise kendinden motive edilmiş, ihtiyaçlara dayalı ve kendiliğinden oluşmaktadır. Gayri resmi iletişim, resmi iletişim olsa bile gerçekleşmektedir. Hedeflere ulaşmak için kurumlarda informel iletişim süreci gereklidir (Ahsan ve Panday, 2013: 589).

İnformel iletişim, işletmeler içerisinde kural dışı yapılanmayla bağıntılıdır ve işletme içerisindeki kararları etkileyebilen bireylerarası ilişkiler yapısı ile kendini göstermektedir. İnformel iletişim yapısı formel iş süreçlerine ters düşüyor olsa dahi örgütsel işleyişte görevsel finansal olmayanikte olabilmektedir (Erdoğan, 2005: 269-270). İnformel iletişim, işgörenler arasında resmi düzenleme ve uygulamalara bağlı bulunmayan iletişimdir. İşgörenler arasındaki etkileşim ve yakınlıklar neticesinde meydana gelen bu iletişim işgörenlerin insancıl amaç ve düşüncelerle iletişim kurabilmek istemeleriyle gerçekleşmektedir (Gürüz ve Yaylacı: 2004: 56). İnformel iletişim örgüt içinde ve örgütler arasındaki iletişimi ilerletmek için önemlidir ve resmi organizasyona katkıda bulunan, tamamlayan ve değer katan yapılar olarak görülmektedir. İnformel örgüt, formel örgütün daha açık yapılarını, planlarını ve süreçlerini tamamlamaktadır: beklenmedik olaylara yanıtları hızlandırabilmekte ve geliştirebilmekte, yeniliği teşvik edebilmekte ve sınırlar ötesinde iş birliği gerektiren sorunları çözebilecek kişilere olanak tanımaktadır (White vd., 2016: 281).

Kişilerin çevresindekiler üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Yapılan çalışmalarda ilişki ağ ve yapılarının haritaları çıkarılmıştır; kurumlarda kimin kime danıştığı, kişilerin kime güvendikleri ve bilgi akışı yönünün nasıl gerçekleştiği belirlenmiştir. İlişki haritaları ile ayrıca bilgi boşluklarının hangi

kanallarda oluştuğu da saptanabilmektedir. Bir örgütte üç farklı informel ilişki haritası bulunmaktadır. Bu haritalar; danışma ağı haritaları, güven ağı haritaları ve iletişim ağı haritalarıdır. Danışma ağı haritalarıyla; örgütlerdeki kimlerin güç sahibi olduğu ve politik dengeler ortaya çıkmaktadır. Bu ağlar ile teknik bir bilgilendirme gereken ve bir problem durumlarında işgörenlerin danıştığı kilit kişiler işaret edilmektedir. Güven ağı haritaları; rutin durumda olmayan sorunları belirlemek için kullanılmaktadır. Güven haritaları, örgütlerde stratejik önemdeki bilgilerin kimler tarafından paylaşıldığı ve kriz dönemlerinde kimlerin kimleri destekleyebildiğini ortaya koymaktadır. Önemli değişiklik yaşayacağında ve krizlerde bu ağlar kullanılmaktadır. İletişim ağı haritaları ise; işle ilgili kişilerin kim olduklarını göstermeye yardımcı olmasının yanı sıra bilgi akışlarındaki boşlukları belirlemeye de yardımcı olan haritalardır. Bu haritalar örgütlerin inovasyon yapamadıkları, kaynakların etkili kullanılamadığı zamanlarda kullanılmaktadır (Solmaz, 2006: 564).

Formel iletişim ağlarına göre daha hızlı yayılan informel iletişim ağları kurumlarda kimi zaman prosedürler sebebiyle karar alınmasını güçleştiren süreçleri hızlandırarak olumlu katkılar sağlayabilmektedir. Çoğu zaman formel kanallara göre informel kanallar daha hızlı olabilmektedir. İşgörenlerce gerçekleştirilen kurum içi sohbetler, çeşitli sosyal etkinlikler işgörenler arasındaki birlik ve beraberliği geliştirebilir; işgörenlerin aralarındaki şakalaşmalar ile iş zamanı daha hızlı geçebilir; yöneticilerin gerçekleştirdikleri kurum için informel ziyaretler ile işgörenler kendilerini daha önemli hissedebilirler ve iletmek istediklerini hususları yönetime ulaştırabilirler (Bektaş ve Erdem, 2015: 126). Örgütlerde informel iletişim kurulmasının ana nedenleri şu şekildedir (Koçel, 2011: 414);

- ✓ Örgütlerde gelecek kaygısı ve güvensizlik doğuran durumlar,
- ✓ Örgütlerde yaşanan belirsizlik zamanları,
- ✓ Örgütlerde meydana gelen büyük değişiklikler,
- ✓ İşgörenlerin kişisel özellikleri,
- ✓ Resmi kanalların yetersizliği,
- ✓ Formel iletilere karşı algılanan güvensizlik,
- ✓ Örgütlerde gruplaşmalar,
- ✓ Örgütlerde söylenenle ve yapılan eylemler arasında yaşanan farklılıklar ve
- ✓ Bilinçli sebeplerdir.

İnformel iletişim, işgörenler arasındaki resmi düzenleme ve uygulamalara bağlı bulunmayan iletişimi göstermektedir. İşgörenler arasında meydana gelen etkileşim ve yakınlıklar neticesinde oluşan iletişim işgörenlerin insancıl yaklaşmalar kurmak istemelerinden kaynaklanmaktadır (Uğurlu, 2014: 87). İnformel iletişim yapısının özellikleri arasında; kalıcı ve sürekli bir yapısının olmaması, iletişimdeki kanalların nasıl çalıştıklarını göstermesi, formel iletişim yapılarına zarar verebilmeye neden olması, kurumsal ve spontane gerçekleşmesi ve kendi örgüt yapısını oluşturması sayılabilmektedir (Ergen, 2011: 7).

4.7.1. İnformel İletişim Kanalları

İnsanın sosyal bir varlık olması hayata geldiği ilk andan bu yana farklı biçimlerde çevresi ile iletişim kurmasını gerektirmektedir. İletişim kişilerin kendilerini ifade etmeleri, toplumda hayatlarını sağlıklı biçimde devam ettirebilmeleri nedeniyle bir ihtiyaç durumundadır. İlkel topluluklarda dahi kişiler bir takım ses ve ifadeler kullanarak, posta güvercini vasıtasıyla, resim ve dumanlar ile iletişim kurmaya çabalamışlardır (Barutçu ve Haşıloğlu, 2010: 6). Örgütlerde iletişim formel ve informel iletişim kanalları ile gerçekleşmektedir. Kurum içindeki formel yapıları aşmakta olan bir iletişim şekli olan informel iletişim bilgilerin dağıtılmasına yardımcı olmaktadır. Dağıtılan bu bilgiler daima istenilen ve hoşa giden bilgiler olmayabilmektedir. Bazen de bilgiler işgörenlere ve kurumlara zarar veren boyutlara gelebilmektedir. Fakat bu tür olumsuz sonuçların varlığı, informel iletişimin engellenmesini değil aksine informel iletişim sürecinin yönetilmesini ve bu durumdan yararlanılmasını gerektirmektedir (Uğurlu, 2014: 87).

İnformel iletişim içerisinde yer alan başlıca kanallar (Koçel, 2011: 410);

- ✓ İnformel gruplar,
- ✓ Yöneticinin informel ziyaretleri,
- ✓ İşletme içinde gerçekleşen sohbetler,
- ✓ Dedikodular ve söylenti ağları,
- ✓ İnformel sanal iletişim kanalları,
- ✓ Sosyal etkinlik ve faaliyetlerdir.

İnformel gruplar; biçimsel olmayarak bir arada bulunan, birbirleri ile sürekli olarak iletişim ve ilişki kuran, ortak norm ve değerleri olan, belirli çıkar veya amaçları var olan gruplara informel gruplar denilmektedir. İnformel gruplarda da bir lideri bulunmaktadır ve grup üyeleri bu liderin çevresinde toplanmaktadır. Kurumlardaki İnformel gruplar yöneticileri ve yönetsel süreçleri olumlu ya da olumsuz bir biçimde etkilemektedirler. Yöneticinin tarafında yer almakta olan bu gruplar yöneticiler ve yönetim açısından birer avantajdır. Tüm yöneticiler isteseler ya da de istemeseler de işletme içerisinde informel gruplar ile çalışmak ve bunları idare etmek durumundadırlar (Aytürk, 2007:229). İşgörenler birbirlerine yakın olmasalar dahi sosyal, kişisel ya da işle ilgili hususlarda iletişimsel manada gereksinimlerini karşılayabilmek amacı ile informel grup kurma isteği duymaktadırlar (Fay, 2011: 212). İnformel grupların formel yapılarda olduğu gibi örgütsel kuralları bulunmamaktadır. Çeşitli departmanlarda faaliyet gösteren birkaç işgörenin öğlen yemeğinde ya da kahve molalarında buluşmaları informel gruplara örnek olarak gösterilebilmektedir. Bunun yanında çıkar ve arkadaşlık grupları da informel gruplar arasındadır (Robbins ve Judge, 2012: 131).

Yöneticilerin informel ziyaretleri; bu tür ziyaretler yöneticinin işle ilgili durumlarda işgörenlerin arasına direkt olarak karıştığı ziyaretlerdir. İnformel ziyaretler, katı bir yönetim anlayışından farklı olarak yöneticilerin işgörenlerle etkileşimde bulunmalarını ifade etmektedir. Bu ziyaretler planlanmamıştır ve resmi görüşmelere göre daha samimidir, böylece yöneticiler işgörenler ile daha rahat bir sohbet etme imkânı bulmaktadırlar. Yöneticiler informel ziyaretler ile işgörenlerin gerçek ihtiyaç ve beklentilerini belirleyebilmek ve işgörenlerin işe ilişkin bakış açılarını anlayabilme imkânı sunmaktadır. İnformel ziyaretler, yönetici ve işgörenler arasındaki var olan iletişimi engellerini ortadan kaldırmaktadır. Yöneticilerin gerçekleştirdikleri informel ziyaretler yönetimin işgörenlere karşı ilgi ve tutumlarının bir göstergesi durumundadır ve böylece işgörenlerin moral ve motivasyonu artarak, faaliyetlere katılımları teşvik edilmiş olmaktadır. İşgörenleriyle etkileşim ve iletişim gerçekleştiren yöneticiler ve çalışanlar arasında güvene dayanan ilişkiler ve sağlıklı bir iletişim gerçekleşmektedir (Bektaş ve Erdem, 2015: 129).

Kurum içi sohbetler; bu tür konuşmalar genellikle hazırlık gerektirmeyen günlük konuşmalardan oluşmaktadır. Kişilerin sohbet etmeleri onları birbirine daha çok yaklaştırır ve birbirlerini anlayabilmelerine yardımcı olmaktadır. İnsanların sosyal varlık olması nedeniyle işgörenler arasında sohbetler de birer sosyal ihtiyaçlardır. Sohbet konuları kimi zaman işle ilgili olurken kimi zaman da iş dışı konulardan meydana gelmektedir. Örgüt içindeki sohbetlerde, işgörenler karşılıklı olarak tartışarak bir problemi çözmeye, etkin biçimde müzakere yapabilmeye ve çeşitli çözüm yolları bulabilmeye teşvik edilmelidirler. Yöneticiler de büyük olmayan sorunları çözebilmek amacıyla örgüt içindeki sohbetlere katılabilmektedirler ve böylece işgörenlerin kendilerini ifade edebilmelerine olanak tanıyarak daha önemli olan sorunların çözülebilmesi amacıyla işgörenleri teşvik edebilmektedirler. Bu tür sohbetler arttıkça yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkiler daha da güçlenmiş olacaktır (Bektaş ve Erdem, 2015: 130).

Dedikodu ve söylenti ağı; dedikodu ve söylenti, bir organizasyonun informel olmayan iletişim aracıdır. Araştırmacılar, söylentilerin organizasyon hayatının kaçınılmaz bir parçası olduğunu kabul etmektedirler. Gayrı resmi ağlar, insanların etkileşime girmesinin doğal bir sonucudur. Söylentiler, çeşitli şekillerde örgütsel etkinliğin geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Bekleyen sorunların belirlenmesine yardımcı olabilir, örgütsel değişim için erken uyarı sinyali görebilir ve ortak bir organizasyon kültürü yaratmak için bir araç durumundadırlar. Uzmanlar, çalışanlar resmi iletişimlerden daha çok dedikodu bilgiye inanmaya daha yatkın olduklarından, söylenti faaliyetini sınırlamaya yönelik herhangi bir girişimin, yönetimin güvenilemeyeceğine dair çalışan inançlarını teşvik ettiği düşünülmektedir (Crampton vd., 1998: 570).

Söylenti ve dedikodu ağı başlı başına bir medya konumundadır. Kimi zaman iletişim faaliyetlerini başlatan kimi zaman da iletişim faaliyetlerini sonlandıran dedikodu ve söylentilerin dâhil oldukları informel kanallar, formel kanallar ile beraber denetimli bir biçimde kullanılmalıdırlar (Solmaz, 2006: 565). İnformel iletişimdeki söylenti ve dedikodu; işgörenlerin kendileri, işleri ve işletmeleri hakkında konuşmak hususundaki psikolojik gereksinimlerini gidermekte, işgörenler

ve işletme hakkında yöneticilere ihtiyaç duydukları geri bildirimleri sağlamakta ve kurumun ruhu hakkında üst yönetimdekiler bilgilendirmektedir. Dedikodular ve söylentiler, yönetime güncel çeşitli haberleri iletmekte, mevcut mesajları anlaşılır bir hale getirmekte, işgörenlerin kurumla ilgili algı hislerini açığa çıkarmakta, deneyim ve tecrübelerin paylaşılmasını kolaylaştırmakta, örgütün değer ve inançlarını tanıtmakta ve kuruma karşı aidiyet duygusunu yaratmaktadır. Bu yönü ile dedikodular ve söylentiler, var olan iletişim boşluklarını doldurmakta ve işletmelerin eylem ve faaliyetlerine anlam kazandırmaktadır (Erol ve Akyüz, 2015: 151).

İnformel sanal iletişim; işgörenlerin iş dışındaki ya da işle ilgili konularda duygu, düşünce ve isteklerini belirli kurallara bağlı olmadan elektronik iletişim kanallarıyla karşısındakine ulaştırması durumudur. İnformel gerçekleşen sanal iletişim, işgörenlerin bire bir iletişim kurmaktan çekindikleri veya yüz yüze iletişim kuramadıkları zamanlarda gerçekleşme hızını arttırmaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008: 136). Böylece internet, diğer iletişim araçlarında bulunmadığı kadar dedikodu ve söylentiye imkân vermektedir. Yapılan araştırmalara göre Türkiye'de sosyal ağlarda geçirilen süre ziyaretçi başına sekiz saatten fazladır (Bektaş ve Erdem, 2015: 134).

Sosyal etkinlikler; kişilerin sosyal gereksinimlerini karşılayabilmek, bilgi ve fikir alışverişinde bulunabilmek, eğlenebilmek, güzel zaman geçirebilmek amacıyla düzenlenen etkinliklerdir. Sosyal etkinlikler kurumlar üzerinde birçok olumlu etki yaratmaktadırlar. Sosyal etkinlikler örgütsel iklimi de etkileyerek işgörenlerin iş arkadaşlarıyla kurdukları ilişkileri düzenlemekte ve örgütsel performansı da arttırmaktadır (Bektaş ve Erdem, 2015: 137).

4.7.2. İnformel İletişimin Örgütsel Yararları

İnformel iletişimin önemini vurgulayan, en dikkat çekici yanlar şunlardır; resmi olmayan iletişim, resmi bir iletişimden daha hızlı çalışmaktadır, resmi iletişim engellense bile gayrı resmi iletişim engellenememektedir (Ahsan ve Panday, 2013: 589).

İnformel iletişim ve ilişkilerin olumlu işlevlerinden bir diğeri; paydaş grupların dolaysız ve doğrudan bir şekilde işe katılıyor olmaları ve alınan kararların ortak alınmasıdır ve bu durum işgörenlerin gruba ve kuruma ait olma, ayrıca güven duygusunu geliştirmek de oldukça önemlidir. İnformel ilişkiler, gruptaki üyeler arasındaki duygu transfer ve akışını arttırmaktadır, böylece de sevgi, birlik, anlayış ve dayanışma kuruma egemen olabilmektedir (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 6-7). Resmi olmayan iletişimin önemine rağmen, eşgüdüm sağlamak için bir mekanizma olarak düşünürken, bu süreçte önemli bir risk söz konusudur. Resmi olmayan iletişimin başarısı, büyük oranda ilgili taraflar arasındaki güvenilirlik seviyesine bağlıdır (Ahsan ve Panday, 2013: 590).

İnformel yapının örgütlerdeki gelişim ve varlığının sağlamış olduğu en az üç yarardan söz edilebilmektedir; ilki, informel yapılar, bu ağlar içerisinde yer almakta olan işgörenler için bir tatmin unsuru oluşturmaktadır. İkincisi, informel yapı, örgüt içerisindeki bireyler için bir destek kaynağı durumundadır. Bir diğeri ise, informel yapı içerisinde bulunan işgörenler için haberleşme kaynağı konumundadır. İnformel kanallar yalnızca haber taşımaz bunun yanında, tecrübelerin paylaşılması yeniliklerin öğrenilmesi ve aktarılması, iş birliği yapılması, fikir alışverişlerinde bulunulması amacı ile de kullanılmaktadır (Thompson, 2003: 112-114).

Bir başka bakış açısına göre informel örgütlerin faydaları şunlardır (Atak, 2005: 64):

- ✓ Kurumun iletişim yükünün büyük kısmını üstlenerek formel iletişime katkı sağlamaktadır,
- ✓ İyi yönetildiğinde yöneticiler için çok etkili araç haline gelmektedir,
- ✓ Yöneticilere dilek, şikâyet ve isteklerin ulaştırılmasında formel iletişime yardımcı işlev görmektedir,
- ✓ Kurumların çevrelerinde gerçekleşen değişiklikleri vaktinde öğrenebilmesini ve ilgili tedbirleri almasını sağlamaktadır,
- ✓ Takım ve grup çalışmalarında görev ve faaliyetlerin etkili bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır.

İnformel ilişkilerin, işletmeler için birçok yararı olmasına karşın birtakım problemleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu tür ilişkiler zamanla disiplin sorunları yaratabilmektedir bunun yanında örgütlerde sendikacılık, hemşerilik vb. demografik ya da sosyo-kültürel benzer özelliklere dayanan gruplaşmalar, çatışma riski doğurmaktadır. Söylentiler ve dedikodular da çarpıtılmış bilgilerin veya eksik bilgilerin yayılmasına neden olarak yıkıcı bir etki yaratabilmektedir. Kurum içerisinde aşırı bir samimiyetin var olması, yöneticinin ve kuralların önemsenmemesine, kontrol ve denetimin zayıflayabilmesine ve görevlerin aksayabilmesine neden olabilmektedir (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 7).

Yöneticiler informel iletişim yapılarını kurumdan kaldırmak yerine, bu yapıları kendi istekleri yönünde ve kontrollerinde kullanmalıdırlar. Örgütleri yalnızca formel kanallar ile yönetebilmek hemen hemen imkânsız bir durumdur. Örgütlerin homojen olmaması heterojen sebebiyle grup üyelerinin benzer olan amaçlar yönünde alt gruplar meydana getirmeleri kaçınılmazdır. Yöneticilerin görevi, bu şekilde oluşmuş olan gruplardaki iletişim kanallarından faydalanarak informel grupları da denetim altında tutmalarıdır.İnformel iletişim yapıları esnek ve oldukça hızlı çalışabilme temposunda olmaları nedeniyle alt kademedeki işgörenlerin öneri ve görüşlerinin üst kademelere aktarılması hızlanmaktadır. İnformel iletişim işgörenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple informel iletişim yapısını daima korkulan bir durum, formel iletişimi engelleyen tehlike şeklinde görmemek gerekmektedir. Aksine iyi bir kontrol altında tutulursa, formel iletişim boşluklarını da bilinçli olarak doldurabilme ve destekleyebilme rolünü üstlenecektir (Atak, 2005: 63-65).

İş yerlerinde informel iletişim, bir takım önemli bireysel ve örgütsel çıktılarla bağlantılıdır. Resmi olmayan iletişim ağları resmi iletişimde zayıflıkları telafi etmeye yardımcı olmakta, karar vermeyi geliştirmekte ve inovasyonu teşvik etmektedir. Araştırmacılar, küçük sohbetlerin sosyal etkileşimi yapılandırmaya, belirsizliği azaltmaya ve toplumsal bütünleşmeyi sağlamasına yardımcı olduğunu savunmaktadırlar. İnformel iletişimin örgütsel strese karşı doğrudan ve tamponlayıcı etkileri, işgörenlerin davranışlarını etkilediği ve problem çözmeyi kolaylaştıran altta

yatan değerleri açıklığa kavuşturduğu ve güçlendirdiği bilinmektedir (Fay, 2011: 214).

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. LİTERATÜR TARAMASI

Beşinci bölümde jenerik stratejiler, işletme performansı, entelektüel sermaye, informal ilişkilere ilişkin literatür taramasına yer verilecektir.

5.1. Entelektüel Sermaye, İnformel İlişkiler İle İşletme Performansı İlişkisi

Entelektüel sermaye unsurlarının her biri; insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye, finansal vefinansal olmayan performans üzerinde doğrudan etkisi olmasına karşın işletme performansı sadece bir tek entelektüel sermaye unsuruna dayandırılmamalıdır. Entelektüel sermaye unsurları **birbirleriyle ilişkilidir**, bir unsurdaki iyileşme diğer bir unsurdaki gelişmeyi sağlamaktadır. Bir işletmenin değer yaratabilmesi için entelektüel sermaye unsurlarını uygun biçimde bir araya getirmesi gerekmektedir.

Edvinsson (1997) entelektüel sermaye unsurlarının birbirleriyle etkileşimin önemi üzerinde durmuş, işletme değerinin entelektüel sermaye unsurlarının birleşmesi doğrultusunda gerçekleştirildiğiniifade etmiştir (Kocapınar, 2010: 72).

Bozbura'nın (2004) gerçekleştirdiği çalışmada, TürkiyeİMKB'de işlem gören işletmelerin pazar/defter değeri oranı ile entelektüel sermayeleri ilişkisini araştırmıştır. 280 farklı işletmenin üst düzeydeki yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmış ve bunlardan 51 işletme geri dönüş yapmıştır, sonuca göre; insan ve müşteri sermayeleriyle işletmelerin pazar değeri ilişkisi pozitif yönde güçlü ve yineişletmelerin örgütsel sermayeleriyle insan sermayesi ve müşteri sermayesi arasındaki ilişkinin de pozitif yönde ve güçlü olduğu durumu ortaya çıkmıştır.

Kendirli ve Konak (2015) BIST Bilişim Endeksi'ndeki 12 işletmeda entelektüel sermayenin öneminin bilinmesinin işletmeler üzerinde olumlu etkiler yaratacağını; Cabrita ve Bontis (2008), Allameh vd. (2010) ve Chahalve Bakshi (2016) entelektüel sermayenin üç boyutu entelektüel sermayenin yanı sıra birbirini de önemli ölçüde etkilemektedir sonucuna varmışlardır. İnsan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye entelektüel sermayeyi olumlu yönde etkilemektedirler.

Atalay (2012), Konya otomotiv yan sanayindeki 113 farklı işletmeda gerçekleştirdiği çalışmada entelektüel sermaye ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve entelektüel sermaye unsurlarından en yüksek ortalamaya sahip sermayenin sırasıyla insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye olduğunu ortaya çıkarmıştır.

İnsan sermayesi ve işletme performansı arasında birçok araştırma gerçekleştirilmiştir, araştırmacılar insan kaynağının performans üzerine sistematik etkilerini ampirik olarak incelemiştir. Araştırma sonuçları insan kaynağının işletme performansını arttırıcı özelliğe sahip olduğunu göstermektedir (Kocapınar, 2010: 71).

Mavridis (2005) 141 Japon bankasında yaptığı araştırmada, işletme performansında insan sermayesi etkinliğinin yapısal sermaye etkinliğinden daha etkili olduğunu ifade etmektedir.

Wang ve Chang (2005) 492 televizyon çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada; işgörene ait yetenek ve kabiliyetlerin, iş süreçlerinin ve müşteri hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini etkileyerek neden sonuç ilişkisiyle işletme performansını artırdığını ileri sürmektedirler. Entelektüel sermaye ve örgüt performansı arasındaki ilişki de insan sermayesinin çoğaltılması diğer entelektüel sermaye unsurlarının da gelişmesini sağlayacağını belirtmektedirler.

Tovstiga ve Tulugurova (2007), Rusya'da farklı sektörlerden 20 işletme üzerinde insan sermayesinin ve yapısal sermayenin işletme performansına etkilerini incelemişlerdir her iki boyutta işletme performansı üzerinde pozitif yönlü etkilidir ve

insan sermayesi, işletme performansını yapısal sermayeye göre daha büyük oranda etkilemektedir şeklinde bir sonuca ulaşmışlardır.

Kamath (2008) Hindistan'da 25 işletmeda kimya sanayi üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında, işletme performansı ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkide tüm bileşenlerin etkili olduğunu fakat bunun yanında insan sermayesi boyutunun işletme performansında en önemli etkiyi gösterdiğine vurgu yapmaktadır.

De Castro ve Saez (2008) İspanya'daki teknoloji işletmelerindaki araştırmalarında insan sermayesinin diğer unsurlara göre işletme performansı üzerinde daha anlamlı olduğunu bulmuşlardır.

Magoutas vd., ise (2009) insan sermaye ile işletme performansının büyüme oranı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için araştırma yapmışlardır. İnsan sermayesinin işletmenin büyüme oranı üzerinde iyimser ve kayda değer bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Marimuthu vd., (2009), insan sermayesi işletmesı performansları arasındaki ilişkiyi incelemek için araştırma yapmışlar ve insan sermayesinin sadece işletmelerin mali performansını değil, aynı zamanda mali olmayan performansını da arttırdığını ortaya çıkarmışlardır.

Oforegbunam ve Okorafor (2010), beşerî sermaye gelişiminin Nijerya'nın güneydoğu bölgesindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir ve araştırmanın sonuçları, insan sermayesinin geliştirilmesiyle KOBİ'lerin gelişmiş ve beşerî sermayenin performansının işbaşı eğitim programları ile artırılabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Zeghal ve Maaloul (2010) insan sermayesinin, entelektüel sermayeyi karar süreçlerine entegre edebilmesi için önemli bir araç olabileceği sonucunu ifade etmişlerdir.

Salim vd., (2004) Mısır’da 16 yazılım şirketinde insan sermayesi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmişlerdir. Analiz sonucunda, yazılım işletmelerinın performansının, çalışanların zekâsı, yaratıcı fikirleri, hırs ve taklit özelliklerinden etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Serenko ve Bontis (2009) Kanada finansal hizmetler sektöründe 396 işgörene beşerî sermaye modelinin öncüllerini ve sonuçlarını değerlendirmişlerdir. İnsan sermayesinin, örgütsel başarının en önemli faktörü olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

Josan (2013), beşerî sermaye ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi analiz etmek için içerik analizi yoluyla araştırma yapmıştır. Rekabet gücü becerilere ve beşerî sermaye yatırımına bağlı olduğu sonucunu elde etmiştir.

Channar vd., (2015) ve Demartini (2015)’ye göre; insan sermayesi gelişimi için yeterli şans verildiğinde, işgörenler ve müşteriler işletmedan memnun olduklarında işletme iyi performans göstermektedir. İşletmelerin performansı insan unsuruna önem verilmesiyle artmaktadır.

Saeedi vd., (2012) Hindistan'ın Karaj Belediyesinin 98 işgören üzerinde insan sermayesi ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmişlerdir. Analizler, insan sermayesinin çalışanların üretkenliğini arttırdığını göstermiştir. Ayrıca, kalifikasyon artırıldığında, karar vermeye katılım arttıkça, yeni fikirleri desteklendiğinde ve onları doğru yerlere göndererek çalışanların performansının mükemmel olduğu sonucuna varılmıştır.

Martins ve Lopes (2016) maddi olmayan varlıkların performans ve kârlılığın belirleyici öncüleri olarak görev yapabileceği iddialarını desteklemektedir.

Bazı araştırmalar **müşteri sermayesi** ve finansal performans arasındaki ilişkiyi iddia etmelerine rağmen bu araştırmaların çok azı ampirik sonuçlar sunmaktadır ve çıkan sonuçlar tutarsızdır. Ittner ve Larcker (1998), Banker ve

arkadaşları (2000) finansal performans ve ilişkisel sermaye arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulurken, Arthur Andersen ve Co (1994) ilişkisel sermaye ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır (Wang ve Chang, 2005; Kocapınar, 2010).

Eren ve Akpınar (2004) entelektüel sermayenin**yapısal sermaye** boyutununişletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişler ve yapısal sermayenin işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. F-Jardon ve Martos (2009) tarafından Arjantin'deki 113 küçük ve orta ölçekli ahşap üreticisi üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmada yapısal sermayenin performans üzerindeki doğrudan etkileri ortaya konmuştur.

Sadece ikientelektüel sermaye boyutunun ele alındığı çalışmalar ise; Öztürk ve Demirgüneş (2007), İMKB'de işlem gören 30 üretim şirketi üzerinde entelektüel sermayenin işletme değeri üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır ve işletmelerin karlılıkları, verimlilikleri ile piyasa değerleri üzerinde, kullanılan insan sermayesinin ve yapısal sermayenin farklı seviyelerde etkili olabildiği sonucuna ulaşmışlardır.

İraz ve Özgener (2005)'in çalışmasında; küçük işletmeler ve orta büyüklükte işletmeler üzerinde entelektüel sermaye ve işletmeperformansı ilişkisi incelenmiştir ve entelektüel sermaye boyutlarından insan sermayesiboyutu ile yapısal sermayeboyutunun işletme performansında oldukça önemli bir etkisi olduğunu bunun yanında müşteri sermayesi boyutunun işletme performansı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığını belirtilmiştir.

Huang ve Hsueh (2007) benzer bir çalışmada danışmanlık sektöründe işletme performansıve entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir ve sonuç olarak; müşteri sermayesinin ve yapısal sermayenin performans üzerinde güçlü bir etki gösterdiği; insan sermayesinin ise daha düşük bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Yıldız (2011) Türkiye’de bankacılık sektöründe özel sermayeye sahip mevduat bankaları üzerinde entelektüel sermaye boyutlarının önemini araştırmıştır ve müşteri sermayesinin en fazla önem verilmekte olan entelektüel boyut olduğu, yapısal sermaye boyutunun müşteri sermayesi boyutundandaha düşük olmasıylaberaber önem verilmekte olan ikinci entelektüel sermaye boyutu olduğu, insan sermayesi boyutunun iseen az önem verilmekte olan boyut olduğu ve müşteri sermayesinin özelliklefinansal olmayan performans üzerinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pulic (2000), 30 işletmenin entelektüel sermayesi ile piyasa katma değerinin arasındaki güçlü pozitif ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Ghosh ve Wu (2007) entelektüel sermayeni işletmelerin değerlerinin tespit edilmesinde açıklayıcı bir değişken olduğunu ve aralarında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.Berzkalnea veZelgalvea (2014)’nın araştırması; 2005 yılından 2011 yılına kadar 65 Baltık şirketini kapsamaktadır. Çalışma, entelektüel sermayenin şirket değeri üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir ve entelektüel sermayenin artması ile**işletmelerin değerinin** arttığı ortaya koymaktadır.Amin vd., (2012) on yıllık ikincil veriler ile beşeri sermaye yatırımlarının Pakistan'daki **ekonomik büyüme** üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Sonuçlar, birincil kayıt oranları, yüksek öğretim kayıt oranları ve ömür beklentileri ekonomik büyüme ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Shiu (2006), Tan vd., (2007), Wei ve Lean (2009), Zeghal ve Maaloul (2010), Clarke ve ark. (2011), Abdullah ve Sofian (2012), Arslan ve Zaman (2015), entelektüel sermayenin **finansal performans** üzerindeki etkisini incelemişler ve aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Chen ve ark. (2005) listelenen Tayvanlı şirketlerin mali performansının mevcut ve önceki yılın entelektüel sermaye ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.

Appuhami (2007) tarafından Tayland bankacılığı, finans ve sigorta sektörü üzerine işletmenin entelektüel sermayesi ile yatırımcıların hisse kazançları arasında çok güçlü ve anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur.

Tan vd., (2007) Singapur'daki işletmelerde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında entelektüel sermaye ve hisse senedi getirileriyle finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Yalama ve Coşkun (2007); Ghosh ve Wu (2007) finansal performansın işletme değeri üzerindeki etkisini kontrol ettikten sonra entelektüel sermayeyi işletme değerinin açıklayıcı değişken olarak görmektedir.

Zeghal ve Maaloul (2010), 300 İngiliz işletmesında entelektüel sermayenin bir göstergesi olarak katma değerin rolünü ve bunun şirket performansı üzerindeki sonuçlarını analiz etmişlerdir ve entelektüel sermayenin hem ekonomik hem de mali performans üzerinde olumlu etkisi bulunduğu ifade etmişlerdir.

Erickson ve McCall (2012)' a göre; güçlü entelektüel sermayeye sahip işletmelerin yüksek olan finansal performanslarında değişiklik çok fazla yaşanmamaktadır. Düşük entelektüel sermayeye sahip işletmelerinın performanslarında ise genellikle değişikliler yaşanmaktadır.

Jafarnezhad ve Tabari (2016) Tahran Borsasına kayıtlı bankalarda yaptıkları araştırma ile entelektüel sermayenin finansal performansı üzerindeki etkisi doğrulamışlardır.

Ariff vd., (2016)'ya göre; çokuluslu işletmeler arasında entelektüel sermayenin işletmelerin**pazar performansı** üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.Entelektüel sermaye gelecekte kar üretmek için işletmeler için çok önemli bir kaynaktır.

Bollen vd. (2005) Almanya'da 41 işletmeda entelektüel sermayenin alt boyutları olan insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermayenin işletme

performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre; entelektüel sermayenin her üç boyutu ile olan işletme performansı üzerinde doğrudan bir **etki tespit edememişlerdir.** Entelektüel sermaye entelektüel mülkiyet varlıklarını etkilemekte ve dolaylı olarak ise işletme performansını etkilemektedir.

Yörük ve Erdem (2008) Türk otomotiv sanayinde yürüttükleri çalışmalarında entelektüel sermayenin unsurları ile işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve mevcut entelektüel sermaye varlıklarına, entelektüel sermayeye yatırım yapmalarına rağmen işletmelerin performansının fiziksel varlıklara bağlı olduğu sonucuna varmışlardır. Buna rağmen entelektüel sermaye ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ortaya çıkaran birçok araştırma mevcuttur.

Entelektüel sermayenin üç bileşeninin de performansı artırdığını ortaya koyan çalışmalar ise şu şekildedir;

Bontis vd. (2000) Malezya'da 107 işletmeda insan sermayesinin, müşteri sermayesinin ve yapısal sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çalışma yapmışlardır. Sonuçlarına göre insan sermayesi; müşteri sermayesini ve yapısal sermayeyi pozitif yönde etkilemektedir. Müşteri sermayesi ise yapısal sermayeyi anlamlı olarak pozitif şekilde etkilerken yapısal sermaye de işletmelerin performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Pena (2002) İspanya'da 114 işletmeda yaptığı araştırmaya göre; insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve organizasyonel sermaye boyutlarınınişletmelerin performansı üzerindeki etkisini pozitif olarak ortaya çıkarmıştır.

Mavridis (2004) Japon bankacılık sektöründe; Goh (2005) Malezya'daki ticari bankalarda entelektüel sermayeninişletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarda pozitif ve anlamlı ilişkiler ortaya çıkarmışlardır.

Chen vd. (2005) Tayvan’daki işletmelerde gerçekleştirdikleri araştırmalarında entelektüel sermaye ile işletme performansı ilişkisinde hem entelektüel sermayelerinin hem de fiziksel sermayenin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisini belirlemişlerdir.

Karacaer ve Aygün (2009) İMKB’de kayıtlı olan 50 işletmeda yürütülen çalışmalarında entelektüel sermayenin işletme performansı üzerinde pozitif etkisini ifade etmişlerdir.

Sharbati vd., (2010) Ürdün’de 15ilaç işletmesında 132 orta ve üst düzey yönetici üzerinde entelektüel sermayenin üç boyutunun işletme performansıyla olan ilişkisini araştırmışlardır. Entelektüel sermayenin üç bileşeninin de iş performansını artırdığını ve verimlilik, karlılık ve piyasa değerlemesinde%51,7'lik bir değişimi açıkladığını ortaya koymuşlardır.

Literatürde informel ilişkiler ile jenerik stratejiler, entelektüel sermaye ve işletme performansı arasında gerçekleştirilmiş herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

5.2. Entelektüel Sermaye, İnformel İlişkiler İle Jenerik Stratejiler İlişkisi

McAdam(2000)insan sermayesi yönetiminin işgörenlerin kritik alanlarda yenilik konusunda olumlu etkiye sahip olduğunu; Youndt vd., (2004), beşerî sermayenin işletmenin yeniliğini arttırdığına; Cezlan, (2015) sağlık sektöründeki işletmelerin entelektüel sermayesinin alt boyutları olan beşerî sermaye ve ilişki sermayesinin, şirketin yenilikçiliği üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum özellikle insan sermayesinin farklılaştırma stratejisi ile ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

5.3. Jenerik Stratejiler İle İşletme Performansı İlişkisi

İşletme stratejileri, işletmelerin kendi hedeflerine ulaşmada onlara yol göstermekte değerlendirme ve gerektiğinde revizyon yapma imkânı sunmaktadır. Bu anlamda işletme stratejisi, işletme performansı için önemli bir değişkendir ve değişik tip stratejilerle işletme performansı arasında bir ilişki olması beklenmektedir (Eraslan, 2008: 49). Stratejik yönetimde işletmelerin rekabet stratejileri ve işletme performansı ilişkisi oldukça önemli konulardan biridir (Panayides, 2003: 124; Ge ve Ding, 2005: 122).

Jenerik stratejilerin **üç bileşenin**de maliyet liderliği stratejisi farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi, işletme performansı üzerine anlamlı ve pozitif yönlü etkileri bulunduğu çeşitli kaynaklarda ifade edilmektedir (Dess ve Davis, 1984; Porter, 1985; White, 1986; Powers ve Hahn, 2004; Allen ve Helms 2006; Spillan ve Parnell, 2006).

Acar ve Zehir (2010) 445 üretim işletmesında gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında işletme kaynaklarının ve jenerik stratejilerin iş performansına olan üzerindeki etkilerini incelemişler ve büyüme performansı üzerinde ilk olarak farklılaştırma stratejisinin ardından maliyet liderliği stratejisinin işletmelerin büyüme performansları üzerinde doğrudan, anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Finansal performans üzerinde ise maliyet liderliği stratejisinin doğrudan pozitif etkisi bulunurken farklılaştırma stratejisinin finansal performans üzerinde doğrudan etkisine rastlamamışlardır.

Kurt (2015) İstanbul ve Gebze'de orta ve büyük ölçekteki 142 işletmedan 449 üst düzey yönetici ile anket çalışması yaparak gerçekleştirilen araştırmada farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri ile işletmenin finansal ve yenilik performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve maliyet liderliği ve yenilik performansı arasındaki ilişki desteklenmemiştir. TKY uygulamaları ile rekabet stratejileri arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Rekabet stratejilerinin ara değişken olduğu ve TKY uygulamaları ile birlikte jenerikstratejilerin uygulandığı durumlarda finansal ve yenilik performansı pozitif yönlü ilişkilidir.

Hambrick (1983) Amerika 164 işletmeda yaptığı araştırmada maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden **yalnızca birini kullanan**işletmelerin, bu stratejileri kombinasyon olarak kullanan işletmelerden daha başarılı olduğunu ileri sürmektedir.

Yamin vd., (1999) çalışmalarında jenerik stratejiler, rekabet avantajı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Beş farklı strateji; maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma, arada sıkışma ve kombinasyon stratejileri beş farklı kriter ile ölçülmüştür; finansal performans, finansal yönetim, kaldıraç, pazar etkinliği ve işletme performansı. Sonuçlar kombinasyon stratejileri uygulayan işletmelerin performansının tek bir strateji uygulayanların performansından daha yüksek olmadığını göstermiştir.

Bunun aksineParker ve Helms (1992) gerçekleştirdikleri çalışmada jenerik stratejilerden birini kullanmak yerine birden fazla stratejiyi kullanan işletmelerin performansının daha fazla olduğunu savunmaktadırlar. Benzer olarak Miller ve Dess (1993) tarafından Amerika'daki 715 işletmedan çeşitli imalat sektörlerinden elde edilen verilere göre **kombinasyon stratejisini kullanan**işletmeleri, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden birini tekil olarak kullanan işletmelerden daha başarılı olduğunu ileri sürmektedirler.

Benzer bir çalışma da Panayides (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir; 102 farklı işletmeda yapılan çalışmada, maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma, stratejilerinin işletme performansı üzerine etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda, rekabet stratejisi uygulayan işletmelerin uygulamayanlara göre ve rekabet stratejilerini kombinasyon şeklinde uygulayan işletmelerin tek bir rekabet stratejisi uygulayan işletmelera göre daha başarılı oldukları ve maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansı arasında negatif, farklılaştırma ve odaklanma stratejileriyle işletme performansı arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Acquaah ve Ardekani (2008) 200 işletmeda gerçekleştirdikleri çalışmalarında; kombinasyon stratejisi uygulayan işletmelerin performansı, sadece maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelera göre daha yüksektir. Arada sıkışıp

kalma stratejisinin işletme performansına bir etkisi yoktur. Maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve kombinasyon stratejisi işletme performansını pozitif etkilemektedir.

Gibcus ve Kemp (2003) KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışmada, seçilen stratejilerin işletme**performansını etkilemediği,** sadece pazarlama farklılaştırmasının satışlar üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Ge ve Ding (2005) tarafından gerçekleştirilen alışmada; rekabet stratejileri arasında sadece yenilik stratejisinin pazar performansı üzerinde ciddi etkisi olduğu, üç rekabet stratejisinin de finansal performans üzerinde ciddi etkisi olmadığı belirtilmiştir.

Amoako-Gyampah ve Acquaah (2008) çalışmalarında, rekabet stratejileri ve işletme performansı arasında direkt bir ilişki bulunmadığı ve rekabet stratejileri işletme performansını kalite üzerinden etkilemekte olduğu sonucuna varmışlardır.

Bunun aksine Leitner ve Gueldenberg (2010), Avusturya'da KOBİ'ler üzerindeki çalışma sonucunda, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden en **az birini izleyen KOBİ'lerin performansının** herhangi bir strateji uygulamayan işletmelerden daha fazla olduğu tespit edilmişlerdir.

Parker ve Keon (1994); Yamin vd., (1997) çalışmalarında maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin işletme performansına etkilerini incelemişlerdir. **Maliyet liderliği** stratejisi ile işletme performansı arasında kuvvetli, farklılaştırma stratejisi ile zayıf ilişki olduğunu göstermektedir.

Powers ve Hahn (2004) bankalar üzerinde yürüttükleri araştırmalarında, maliyet liderliği stratejisinin performansla ilişkili, farklılaştırma, hizmet farklılaştırması ve odaklanma stratejilerinin ise ilişkisiz olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Yönetim literatüründe **yenilikçilik** ile işletme performansı arasında birçok araştırma gerçekleştirilmiş olup yenilikçiliğin işletme performansını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği ileri sürülmüştür (Jong ve Vermeulen, 2003; Erdil vd. 2004; Eren vd. 2005; Özşahin vd., 2005; Zehir ve Özşahin 2006; Erdil ve Kitapçı 2007; Ağca ve Kandemir 2008; Hoq ve Ha 2009; Eren vd. 2010; Erdem vd., 2011; Erenvd., 2013).

Deshpande vd., (1993) Japonya'daki işletmelerdegerçekleştirdikleri araştırmada yeniliklerin derecesinin finansal performans üzerinde etkili olduğunu; Geroski vd., (1993) İngiltere'de 721 üretim işletmesındayaptıkları çalışmada ise işletmeleringerçekleştirdikleri yeniliklerin sayısı faaliyet kâr marjı üzerinde olumlu etkileye sahip olduğunu belirtilmektedirler. Mevcut araştırmada belirli yeniliklerin işletmelerin gelirlerinde sınırlı bir etkiye sahip olmalarına karşın yenilikçi olan işletmelerinyenilikçilik özelliği bulunmayan işletmelerden daha yüksek kâr elde ettiğini;

Han vd., (1998) ABD finans sektörü üzerinde yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide, işletmelerin idari yenilikçilik ve teknik yenilikçiliklerinin işletmelerin performansları üzerinde pozitif etki yarattığını;

Roberts (1999) ABD'de ürünlerdeki yenilik eğilimleri ve uzun vadeli karlılık arasında pozitif ilişki olduğunu;

Calantone vd., (2002) ABD'de hizmet ve üretim sektörlerinde işletme yenilikçiliğinin işletme performansına pozitif yansıdığını;

Erdilvd., (2004), İstanbul'da 156 farklı işletmeda, insan kaynakları alanındaki uygulamalarınişletme performansı üzerindeki olası etkilerini araştırdıkları çalışmada, yenilikçi uygulamalarınişletme performansı üzerinde olumlu yönde etki ettiğini;

Albeni ve Doğan, (2005) Türk imalat sektörüne-de yenilikçi çalışmalarınişletmelerin performanslarına etkisinde işletme performansı ile Ar-Ge faaliyetleri arasında kuvvetli anlamda bir ilişki olduğunu;

Alpkan vd., (2005) tarafından yapılan araştırmada farklılaştırma stratejisi izlemenin kapsayıcılık, stratejik planlama yoğunluğu ve kontrol aktivitelerini maliyet liderliği stratejisinden daha fazla artırdığını;

Cho ve Pucik (2005) ABD'de finans sektöründeki yenilikçiliğin büyüme ile kalite arasındaki ilişkileri; kalite unsurun da yenilikçilik faaliyetlerive karlılık arasındaki olası ilişkiyi yönlendirdiğini;

Becheikh vd., (2006)'da 1993-2003 yıllarında imalat sektöründe yenilik meydana getirenişletmelerin büyüme ve gelişme performanslarının daha güçlü olduğunu;

Zehir ve Özşahin (2006) imalat sektöründeki 'Türkiye'nin İlk 500 İşletmesi' listesinde yer alan 73 işletme üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da işletme yenilikçiliği ve işletme performansı ilişkisinde anlamlı ve pozitif bir etki bulunduğunu;

Erdil ve Kitapçı (2007) Marmara Bölgesinde imalat sektöründeki 96 işletmeda işletme yenilikçiliğinin işletme performansını anlamlı ve pozitif şekilde etkilediğini;

Ağca ve Kandemir (2008), Afyonkarahisar'da imalat sektöründeki 206 aile işletmesinde verimlilik ve kârlılık ile yenilikçilik faaliyetleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu;

Akman ve Yılmaz(2008) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında; işletme performansını en çok etkileyen faktörün yenilikçi strateji olduğu, müşteri odaklılığın ise işletme performansını etkileyen ikinci en önemli faktör olduğu;

Eraslan (2008) çalışmasında, maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejilerinin değer zinciri değişkenleri üzerinden işletme performansına etkisini araştırmışlardır. Sadece farklılaştırma stratejisinin işletme performansını kuvvetli bir şekilde etkilediği ve kombinasyon stratejileri ve değer zinciri faaliyetleri istatistiksel olarak performans üzerinde kuvvetli bir etkisi bulunduğu;

Grawe vd., (2009) hizmet işletmeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada; hizmet yenilikleriyle pazar performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki;

Karakılıç (2009) yenilik ve gelişmeleri yakından takip eden işletmelerin, rekabetçi üstünlük sağladıklarını ve işletme performanslarında iyileşme sağlayabildiklerini;

Artz vd., (2010) ABD ve Kanada'da farklı sektörlerde yenilik boyutunun işletme performansı üzerindepozitif etkisini;

Günday vd., (2011) Türk üretim işletmelerinda ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama alanlarındaki yeniliklerinişletmelerin performansları üzerinde olumlu etkilerini ortaya çıkarmışlardır.

Gray vd., (2000), Yeni Zelanda'da otel hizmetleri sektöründe yaptıkları araştırmada, işletme performansını arttıran örgütsel kriterleri ortaya çıkarmak için yaptıkları çalışmalarında yöneticilerin müşteri odaklı davranışları ve yenilikçiliği cesaretlendiren kurum kültürü oluşturabilmeleri durumunda işletmelerin performanslarının artacağı belirlenmiştir.

Bulutvd., (2009) müşteri **odaklılık**, rakip odaklılığın finansal performans ile pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu;

Işık (2010), Adana bölgesindeki KOBİ'lerde yürüttüğü çalışmada kriz dönemlerinde odaklanma stratejilerinin işletmelerin başarısını olumlu yönde etkilediğini;

Box ve Miller (2011) ise KOBİ'lerin uyguladıkları rekabet stratejileri konusunda yaptıkları araştırmada, en başarılı jenerik stratejinin odaklanmış farklılaştırma olduğunu;

Bulut vd., (2013) değer odaklılığının işletmelerin finansal performansı üzerinde olumlu etki yarattığı ortaya koymuşlardır. Mevcut ve potansiyel müşterilere gösterilen değerin müşterilerce algılanmasıyla müşterilerin davranış ve tutumları etkilemektedir ve bu durum da finansal performans üzerinde olumlu etki yarattığını;

Eren vd., (2013) pazar odaklı (müşteri çevresi için gösterilen çaba) olarak faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal olmayan performanslarının arttığını ortaya çıkarmışlardır.

Kim ve Lim (1988) maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini uygulayan işletmelerin performansının yüksek olduğunu, arada sıkışıp kalma stratejisini uygulayan işletmelerin ise başarısız bulunduğu belirtmektedir. Fakat birden çok stratejiyi izleyip hiçbirini başarıyla gerçekleştiremeyen işletmeler ortada çakılıp kalma durumuna mahkûm olmaktadırlar ve endüstri ortalamalarının altında gelir elde etmektedirler (Barca, 2002: 34).

Miller (1988) çalışmasında, stratejilerin çevre ve yapı ile bütünleyici şekilde yapılandırılması gerektiğini, belirgin olmayan durumlarda farklılaştırma, durağan ve belirgin durumlarda ise maliyet liderliği stratejilerinin uygulanabileceğini belirtmiştir. Stratejilerden herhangi birini izleyen hastaneler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, bu stratejilerden hiçbirini izlemeyen hastanelerde performans daha düşük gerçekleşmektedir (Akbolat ve Işık, 2012: 420).

Eren vd., (2005) temel fonksiyonel yeteneklerin (kalite, maliyet, esneklik, teslimat hızı) işletme performans boyutlarına olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

Ortega (2010) İspanya'da bilgi iletişim teknolojileri sektöründeki işletmeler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile performans arasında pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Eren (2014) güçlendirme ile örgütsel güven ve duygusal bağlılık boyutlarının işletmelerinfinansal performanslarını dolaylı bir biçimde etkilediği sonucuna varmıştır. Yapılan araştırmalara göre rekabet stratejileri içerisinden herhangi bir tanesi herhangi bir sektörde doğru bir biçimde uygulanır ise olumlu sonuçlar yaratacaktır. Bir işletmetoplam maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisinden birini seçerek ve seçmiş olduğu bu stratejiyi pazarın geneline ya da bir bölümüne odaklanarak gerçekleştirdiğinde performansını da geliştirebilecektir (Dinçer, 2003:198).

ALTINCI BÖLÜM

6. JENERİK STRATEJİLERİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNFORMAL İLİŞKİLERİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Bu bölümde araştırmanın; amacı, önemi, evreni, örneklemi, kapsamı, türü, araştırma modeli, hipotezleri, veri toplama yöntemi, araçları ve analizler ile ilgili bilgiler sunulmaktadır. Bölümün sonunda araştırma bulguları ile ilgili bilgiler derlenmiştir ve araştırma bulguları kapsamında; değişkenler arasındaki ilişkiler ile araştırmanın yapısal eşitlik modeliyle testi ve araştırmanın aracılık etkisinin tespitine yönelik yapısal eşitlik modeline ilişkin bulgular değerlendirilmektedir.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İçinde bulunduğumuz dönem, daha önce hiç olmadığı kadar hızlı bir değişim içerisindedir. Değişim temel belirleyici durumadır, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve üstün bir performans gösterebilmeleri çevresel değişimleri algılayabilmelerine, işletme performansının artırılması noktasında ise strateji seçimi ile insan unsurunun önemini; bu bağlamda da entelektüel sermaye ve informel ilişkilerin rolünü gözler önüne sermektedir.

İşletme stratejisi ve işletme performansı arasındaki bağ stratejik yönetim literatüründe klasikleşmiş bir tema konumundadır. Bu temanın temel tezi işletme stratejisinin işletme performansını etkilemesidir. Rekabet stratejisileri ile; öğrenme yönelimi (Zehir, 2016), toplam kalite yönetimi (Kurt, 2016), yenilikçilik çabaları-çift yeteneklilik (Tahralı, 2014), işbirliği faaliyetleri (Ensari, 2013), çevre belirsizliği (Akçi, 2012), örgüt yapısı (Doğan, 2008) gibi uygulamaların işletme performansını nasıl ve ne ölçüde etkilediğine dair çalışmalar yapılmış olsa da jenerik (rekabet) stratejiler, entelektüel sermaye, informel ilişkiler uygulamaları ve işletme performansı ilişkisi ilgili yazında bugüne dek irdelenmemiştir.

Bu değerlendirmeler çerçevesinde çalışmanın temel amacı; jenerik stratejiler, işletme performansı, entelektüel sermaye ve informel ilişkiler kavramları hakkında teorik bilgiler sunmak; entelektüel sermaye, informel ilişkiler ile jenerik stratejiler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak ve bu faktörlerin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Başka bir ifade ile çalışmanın amacı; Porter'ın rekabet stratejileri olarak bilinen jenerik stratejilerin işletmelerin performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde sosyal bir varlık olan insana ilişkin entelektüel sermaye ve informel ilişkilerin rolünün araştırılmasıdır.

Literatürde, işletmeler arasındaki performans farklılıklarına etki eden sebeplerin temel açıklayıcısı olarak, özellikle Porter (1980) tarafından geliştirilen "rekabet avantajı" kavramına odaklanıldığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, 1980'li yılların başından itibaren işletmelere rekabet avantajı yaratabileceği düşünülen, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri yapısından, fiziki kaynaklara, yenilikçilik yeteneği ve teknolojik üstünlük gibi gayri fiziki kaynaklardan, stratejik hareket tarzlarına kadar birçok konuyu incelemiş ve bu konuların performans farklılıklarına olan etkilerini açıklayabilmek için büyük çaba harcamışlardır (Yamin vd., 1999; Kamaşak, 2010). Bu araştırmanın amacı da Porter'ın (1980) rekabet modeli esas alınarak, tekli ya da çoklu jenerik strateji seçimlerinin işletmelerde finansal performans farklılığı yaratıp yaratmadığının incelenmesidir.

Drucker'a göre yirminci yüzyılın yarısına kadar büyük önem taşımakta olan ve kolay ulaşılabilen üretim faktörleri olarak emek, doğal kaynaklar ve sermayenin artık arka planda kaldığını günümüzde bilginin en önemli üretim faktörü (kaynak) olduğunu ileri sürmektedir. Değişimi yaratarak bunu gerçekleştirecek olan unsur da insan kaynaklarıdır. Entelektüel sermaye de bilgi ekonomisi içerisinde stratejik bir araçtır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayabilen maddi olmayan varlıklardır ve değere dönüştürülebilen bilgilerdir (Kaya, 2011: 250). İşletme performansını etkileyeceği düşünülerek araştırmaya konu olan bir diğer husus ise insan unsuru ile yakından ilişkili olan işletme içerisindeki ve dışındaki informel ilişkilerdir.

İşletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri ve çevrelerinde yaşananlardan haberdar olmaları, kendi içlerinde de sağlıklı bir iletişim ağının varlığını gerekli kılmaktadır. Bireyler her zaman çevrelerinde olup bitenleri öğrenmek isterler. Kurum içerisinde işgörenler bildiklerinde ve yöneltildiklerinde faydalı olmaktadırlar. Örgütsel iletişim işletme faaliyetlerinin devamı için gerekli olan bilgi akışını sağlamaktadır (Biter, 2007: 1). Karşılıklı bir biçimde bilgi paylaşımı, düşünce ve duygu paylaşımı olan iletişim, örgütsel boyutta formel ve informel iletişim şeklinde gerçekleşmektedir. Formel iletişim kanallarına kıyasla daha süratli yayılma imkânı bulabilen informel iletişim; işletmelerde kimi zaman mevcut prosedürler sebebiyle tıkanma noktasındaki kararların alınabilmesinde, süreçleri hızlandırmak gibi avantajlar yaratabilmektedir. İşgörenlerin kendi aralarında oluşan küçük informel gruplar, gerçekleşen sosyal faaliyetler, kurum içi çay-kahve molaları ve sohbetler işgörenlerin arasındaki birlik ve beraberliğin gelişmesine ve ilerlemesine yardımcı olmaktadır (Bektaş ve Erdem, 2015: 127). Mevcut araştırmalar, işgörenlerin zamanlarının %90'a yakın bir kısmını planlanmamış olan informel ilişkilerle gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır (Koçel, 2011: 410).

İlgili taramalarda jenerik stratejilerin işletme performansına etkisini inceleyen ve entelektüel sermayenin işletme performansına etkisini inceleyen çalışmalara rastlanmış olup jenerik stratejilerin işletme performansı etkisinde entelektüel sermaye ve informel ilişkilerin etkisi yönünde yerli ve yabancı yazında bir çalışma bulunmadığından araştırma konumuz inceleme konusu olmaya değer bulunmuştur. Çalışmada oluşturulan hipotezler doğrultusunda işletmelerdeki jenerik stratejilerin işletme performansına etkisinde; entelektüel sermaye ve informel iletişimin rolünü araştırmak amacıyla YEM modeli ile değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri içeren nedensellik ilişkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca değişkenlerin değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisinin incelenmesi de sağlanmıştır.

6.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmada, literatür değerlendirmesinin ardından oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacı ile saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında birincil veri toplama yöntem ve aracı olarak anket formları kullanılmıştır.

Çalışmanın evrenini 2016 yılı içerisinde üretimden satışlar kriterine göre Türkiye'deki ISO 1000 işletmeleri oluşturmaktadır. İşletmeler ile iletişimde bulunabilmek için İstanbul Sanayi Odasına (ISO) mail atılmış ve böylece bu işletmelerin tam sıralı listesinin yanı sıra işletmelera ait iletişim bilgileri de elde edilmiştir. Türkiye'de 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırmalarının kökenleri, 1960'a kadar uzanmaktadır. İlk olarak 1968'de '100 Büyük İşletme' şeklinde kamuoyuna açıklanmıştır. Her sene bir önceki senenin verilerinin açıklanıyor olduğu çalışmanın kapsamı 1978'de 300 büyük kuruluşa, 1981'de ise 500 büyük kuruluşa çıkartılmıştır. 1992 ve 1997 yılları arasında ise 'Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nu izlemekte olan 250 Sanayi Kuruluşu' olarak devam ettirilen bu araştırmanın kapsamı 1998'de genişletilerek 500 kuruluşa çıkartılmıştır. Böylece 1998'den bu güne Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu'na ait olan veriler her yıl üretimden satışlar kriteri esas alınarak büyüklüklerine göre sıralanarak kamuoyuna açıklanmaktadır. 'Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu' araştırmaları Türkiye ekonomisine tutulmakta olan kuvvetli bir ayna finansal olmayaniği taşımaktadır ve akademik anlamda birçok araştırma ve tez çalışmasına konu olmuştur (http://www.iso500.org.tr).

Çalışmamızda, ISO 1000 işletmelerinın seçilme nedeni, Türk sanayi ve ekonomisinde oldukça önemli yer tutmakta olan bu işletmelerin, ölçek sorunu olmadığının, küçük işletmelere göre strateji belirleyip uyguladıklarının, jenerik stratejileri kullandıklarının, başarılı kabul edilen işletmeleri yansıttıklarını ve insan unsuruna istenen seviyede önem verdiklerinin düşünülmesidir.

Anket yapılacak çalışmanın örnek hacmin belirlenmesinde Tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Baş ve Akturan, 2008: 75):

$$n = \frac{N * t^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + t^2 * p * q}$$

n = Örnekleme alınacak birey sayısı (anket sayısı),

N = Hedef kitledeki işletme sayısı (1000),
p = İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0.50),
q = İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (0.50),
t = Standart normal dağılım değeri (2.58),
d = Örnekleme hatası (0.05)'dır. Araştırmada,

Tesadüfi örnekleme, örnekte yer alacak elemanların belirlenmesinde hiçbir dış etkinin olmaması durumudur (Oğuzhan vd., 2015: 121).

Evren büyüklüğü 1000 işletmeyi kapsadığından farklı güven aralıklarında ve farklı hata payları ile örneklem hesaplamaları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.Örneklem Hesaplamaları

EVREN	GÜVEN ARALIĞI	HATA PAYI	ÖRNEKLEM
1000	95%	0.03	516
1000	99%	0.03	649
1000	95%	0.04	375
1000	99%	0.04	510
1000	95%	0.05	277
1000	99%	0.05	399

0,03 hata payı, %99 güven aralığında örnek hacmi 649 olarak belirlenmiştir. Örnek hacminin güvenirliğini arttırmak için anket sayısı arttırılmış ve 700 adet anket uygulanmıştır.

6.3. Araştırmanın Tür, Kapsam ve Kısıtları

Çalışma; veri edinme yöntemine göre anket, ele alınan süre bakımından anlık ve amacına göre açıklayıcı bir çalışmadır. Açıklayıcı çalışmalarda amaç, konuya ait değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaktadır (Altunışık vd., 2007: 62).

Araştırma ISO'nun 2016 yılında yayınlamış olduğu 2016 yılının en büyük 1000 işletmesı üzerinde 2017 yılının mart ve aralık ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Kapsam dâhilinde araştırmaya katılan işletmelerin sektör dağılımları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektör Dağılımları

	Sektör	**N**	**%**
Faaliyet Gösterilen Sektör	Demir-Çelik/Ana Metaller San.	65	15,5 %
	Elektrik-Elektronik San.	18	4,3%
	Gıda-İçecek-Tütün San.	142	33,9%
	Hazır Giyim-Deri-Tekstil Sanayi	64	15,3%
	Otomotiv Sanayi	38	9,1%
	Çimento-Cam-Seramik-Toprağa Dayalı Sanayi	24	5,7%
	Mobilya Sanayi	12	2,9%
	Makine-Teçhizat Sanayi	14	3,3%
	Kimyevi Maddeler-Petrol Sanayi	29	6,9%
	İlaç-Tıbbi Cihazlar Sanayi	3	0,7%
	Madencilik Ürünleri Sanayi	10	2,4%

Araştırmaya katılan işletmelerin sektör dağılımları incelendiğinde sektör yoğunluğuna göre sırasıyla; %33,9'u gıda-içecek-tütün sanayinde; %15,5'i demir-çelik/ana metaller sanayinde; %15,3'ü hazır giyim-deri-tekstil sanayinde; % 9,1'i otomotiv sanayinde; %6,9'u kimyevi maddeler-petrol sanayinde; %5,7'si çimento-cam-seramik-toprağa dayalı sanayide; %4,3'ü elektrik-elektronik sanayinde; %3,3'ü makine-teçhizat sanayinde; %2,9'u mobilya sanayinde; %2,4'ü madencilik ürünleri sanayinde ve %0,7'si ilaç-tıbbi cihazlar sanayinde faaliyet göstermektedir.

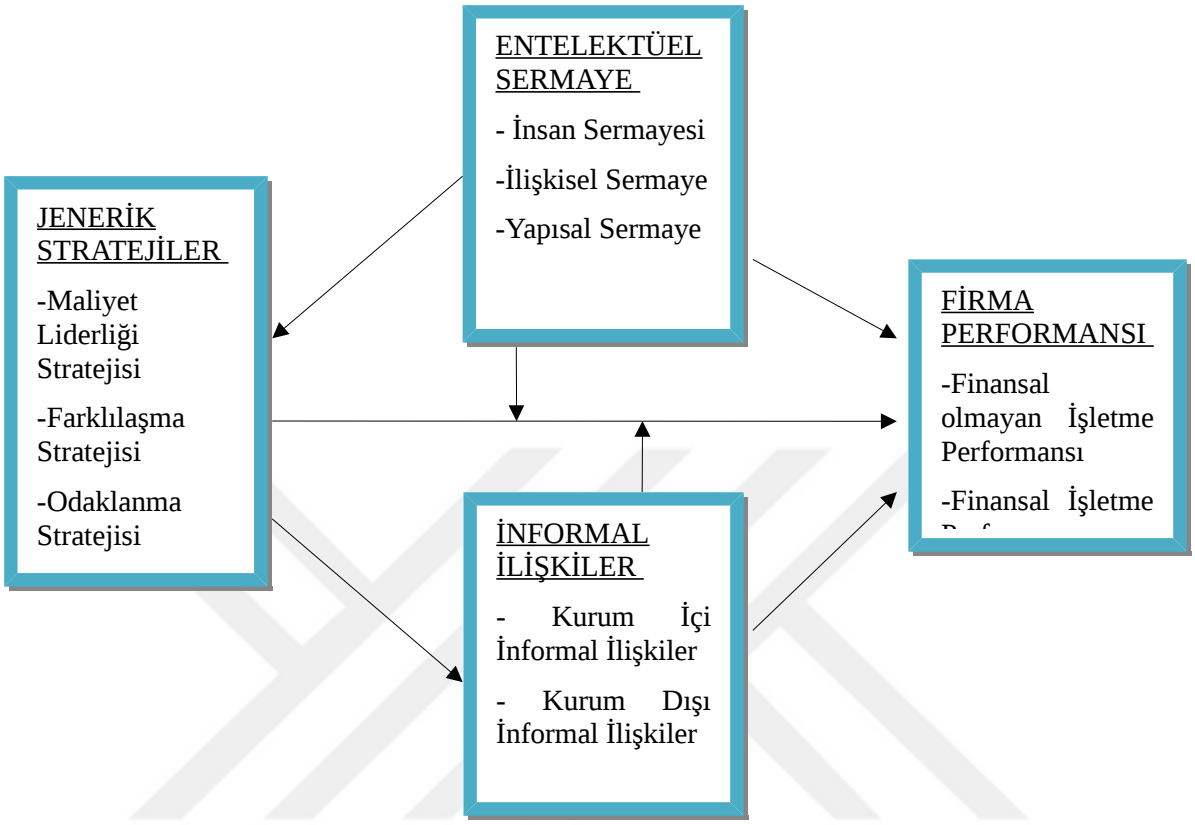
Araştırmaya katılan işletmelere ait diğer tanımlayıcı istatistikler tablo 9'da verilmektedir.

Bu avantajları yanında ISO 1000 işletmeleri ile çalışmak birtakım zorlukları da beraberinde getirmiştir. Çalışmanın en önemli kısıtlıklarından ilki; genellikle anket araştırmalarında karşılaşılan, veri toplamada yaşanmakta olan hedef kitleye ulaşmada yaşanan zorluklardır. Özellikle araştırmanın içeriği nedeniyle üst ve orta

yönetime ulaşılması gerekliliği, bu pozisyondaki yöneticilere ulaşmanın zorlukları önemli bir kısıttır. Bir diğer kısıt; yöneticilerin zaman yetersizlikleri bulunduğunu ifade ederek veya stratejik yönetim ile ilgili konularda anketlerin yanıtlanmasının işletme politika ve kurallarına aykırı olduğunu öne sürerek yanıtlamak istememeleridir. Araştırmada kullanılan anket formunda bulunan soru sayısının fazla olması nedeni ile de veri toplama süresi uzaması diğer bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.4. Araştırmanın Modeli

Çalışmada jenerik stratejilerin işletme performansı üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, jenerik stratejilerin işletme performansına etkisinde entelektüel sermaye ve informel ilişkilerin dolaylı etkileri incelenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen literatür taramasının ardından Şekil 11’de sunulan model oluşturulmuştur.



Şekil 11. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli; "jenerik stratejiler", "işletme performansı", "entelektüel sermaye" ve "informel ilişkiler"den meydana gelen dört ana değişken ve bu değişkenlerin alt boyutlarından oluşmaktadır.

6.5. Araştırmanın Hipotezleri

Jenerik stratejiler, entelektüel sermaye ve informel ilişkiler değişkenlerinin işletme performansı üzerindeki muhtemel etkilerini; entelektüel sermaye ve informal ilişkilerin jenerik stratejiler üzerindeki olası tespit etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Jenerik stratejiler finansal işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H1a: Maliyet liderliği stratejisi finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H1b: Farklılaşma stratejisi finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H1c: Odaklanma stratejisi finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Jenerik stratejiler finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H2a: Maliyet liderliği stratejisi finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H2b: Farklılaşma stratejisi finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H2c: Odaklanma stratejisi finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H3: Entelektüel sermaye finansal işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H3a: İnsan sermayesi finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H3b: İlişkisel sermaye finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H3c: Yapısal sermaye finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H4: Entelektüel sermaye finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H4a: İnsan sermayesi finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H4b: İlişkisel sermaye finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H4c: Yapısal sermaye finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H5: İnformel ilişkiler finansal işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H5a: Kurum içi informel ilişkiler finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H5b: Kurum dışı informel ilişkiler finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H6: İnformel ilişkiler finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H6a: Kurum içi informel ilişkiler finansal olmayan performansı anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H6b: Kurum dışı informel ilişkiler finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H7: Entelektüel sermaye maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H7a: İnsan sermayesi maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H7b: İlişkisel sermaye maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H7c: Yapısal sermaye maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H8: Entelektüel sermaye farklılaşma stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H8a: İnsan sermayesi farklılaşma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H8b: İlişkisel sermaye farklılaşma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H8c: Yapısal sermaye farklılaşma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H9: Entelektüel sermaye odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H9a: İnsan sermayesi odaklanma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H9b: İlişkisel sermaye odaklanma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H9c: Yapısal sermaye odaklanma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H10: İnformel ilişkiler maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H10a: Kurum içi İnformel ilişkiler maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H10b: Kurum dışı İnformel ilişkiler maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H11: İnformel ilişkiler farklılaşma stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H11a: Kurum içi İnformel ilişkiler farklılaşma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H11b: Kurum dışı İnformel ilişkiler farklılaşma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H12: İnformel ilişkiler odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H12a: Kurum içi İnformel ilişkiler odaklanma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H12b: Kurum dışı İnformel ilişkiler odaklanma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H13: Jenerik strateji (JS) değişkeninin işletme performansı (FP) değişkenine etkisinde entelektüel sermaye (ES) değişkeninin aracılık etkisi vardır.

H4: Jenerik strateji (JS) değişkeninin işletme performansı (FP) değişkenine etkisinde informel ilişkiler (İİ) değişkeninin aracılık etkisi vardır.

6.6. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Çalışma için gereken veriler anket yöntemi ile yüz yüze ve telefon aracılığı ile toplanmıştır. Yanıtlanabilme oranlarının fazla olması, süre avantajı sağlıyor olması gibi nedenlerden ötürü yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Kullanılan anket formu kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır ve kesinlikle katılmıyorum ifadesinden başlayıp kesinlikle katılıyorum ifadesine doğru giden 5'li likert ölçeğinin kullanılmasıyla oluşturulmuştur. Anket formu, demografik soruların yer aldığı bilgi formu, ilgili değişkenlerin ölçeği ve işletmeleri tanıtıcı bilgileri içeren üç bölümden meydana gelmektedir. Kullanılan anket formunun örneği ek 1'de sunulmaktadır. Anket sorularının belirlenmesinde literatürün incelenmesi sonucunda konu ile ilgili oluşturulmuş, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Güvenilirliği kanıtlanmış ölçek ve soruların kullanılmasının çalışma sonuçlarının da güvenilir sonuçlar üretmesini sağlayacağı düşüncesinden hareketle anket ölçeklerinin oluşturulması aşamasında yapılan geniş bir literatür araştırmasında, kaynakların güncel ve uluslararası alanda kabul gören çalışmalar olmasına dikkat edilmiş ve ölçekler bu kaynaklardan elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve içerikleri şu şekildedir:

Jenerik Stratejiler Ölçeği;

Ölçeklerin belirlenebilmesi amacıyla ilk adımda Porter (1980), Dess ve Davis (1984), Panayides (2003), Powers ve Hahn (2004) gibi çalışmalar kapsamında Porter, Miles ve Snow, Mintzberg tarafından yapılan rekabet stratejisi sınıflandırmaları arasından Porter'ın geliştirmiş olduğu jenerik stratejiler sınıflaması seçilerek araştırmaya başlanmıştır.

Jenerik stratejiler ölçeğinde Hatipoğlu'nun 2011 yılında gerçekleştirdiği "Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ'lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama" isimli doktora tez çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçekte, maliyet liderliği stratejisinin ölçülmesine yönelik 6 soru, farklılaştırma stratejisine yönelik 5 soru, odaklanma stratejisine yönelik 4 soru bulunmaktadır. Jenerik stratejiler ölçeğinde yer alan 15 madde ile yapılan faktör analizinde analizden çıkarılan herhangi bir madde olmamıştır. Tüm maddeler kullanılarak uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucu literatürde olduğu gibi 3 boyut olarak analiz sonuçlandırılmıştır.

İşletme Performansı Ölçeği;

İşletme performansı finansal vefinansal olmayan olarak ölçülebilmektedir. Performansla ilgili finansal verileri elde etmek zordur çünkü işletmeler bu bilgileri ve içeriklerini genellikle dışarı vermek istememektedir. Bu sebeple çalışmamızda finansal vefinansal olmayan değerlerin her ikisi de kullanılmaktadır. Literatürde finansal ve finansal olmayan ölçümler arasında yüksek bir korelasyon bulunduğu ve her iki yönteminde beraber kullanılıyor olmasının performansı ölçmede uygun olduğu belirtilmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 802; Küçükkancabaş vd., 2006).

İşletme performansı ölçeğinde, Alpkan vd.'nin 2005 yılında yayınladıkları "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri" isimli makale çalışmasından faydalanılmıştır. İşletme performansını ölçmeye yönelik olarak iki boyut ele alınmıştır. Bunlardan ilki finansal performanstır ve 7 soru ile ölçülmüştür. İkinci boyut finansal olmayan performanstır ve 8 soru ile ölçülmüştür. 15 maddeli ve 2 boyutlu işletme performansı ölçeğinin 3 maddesi faktör yüklerinin düşük (FY<.50) bulunması nedeni ile analizden elenmiştir. Kalan 12 madde ile gerçekleştirilen faktör analizinde iki faktörlü yapı geçerliliğini korumuştur.

Entelektüel sermaye ölçeği;

İpçioğlu ve Şahin'in 2012 yılında gerçekleştirdikleri "Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" isimli makale çalışmasından yararlanılmıştır. İnsan sermayesi 8 soru, ilişkisel sermaye 6 soru, yapısal sermaye 5 soru ile ölçülmektedir. Entelektüel sermaye ölçeği 19 maddesiyle yapılan faktör analizinde 6 madde faktör yükü değerlerinin düşüklüğü deneniyle (FY<0.50) analizden çıkarılmıştır. Kalan 13 madde ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu literatürde yer aldığı şekliyle 3 boyut olarak analiz sonuçlandırılmıştır.

İnformel ilişkiler ölçeği;

Memduhoğlu ve Saylık'ın 2012 yılında gerçekleştirdikleri "İşletmelerde İnformel İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" isimli makale çalışmasından faydalanılmıştır. Kurum içi informel ilişkiler 10 soru, kurum dışı informel ilişkiler 7 sorudan oluşmaktadır. 17 maddeli 2 boyutlu informal ilişkiler ölçeğinin 3 maddesi faktör yüklerinin düşük (FY<.50) bulunması nedeni ile elenmiştir. Kalan 14 maddeden yapılan faktör analizinde iki faktörlü yapısı korunmuştur

Ölçeklerin kullanılabilmesiyle ilgili ölçek sahiplerinden gerekli izinler alınmıştır (bkz. Ek4, Ek5, Ek6).

6.7. Araştırmanın Bulguları

Veri analizinde kullanılan istatistiksel teknikler; araştırmada toplanan anket cevapları SPSS for Windows 22.00ve AMOS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili faktör analizleri yapılmış ve cronbach's alpha değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan 4 adet ölçeğin AMOS programında doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile kurgulanan çoklu mediator modelin yol analizi ise AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın varsayımları ise şu şekildedir:

Yapısal eşitlik modellemesinde çoklu regresyon modellerinde aranan birçok varsayım aynı şekilde aranmaktadır.

1. Örneklem büyüklüğünün istenen sayıda olması (n>150), veri setinde örneklem büyüklüğümüz (n=700) olduğundan bu şart sağlanmıştır.

2. Doğrusallık, çoklu doğrusal bağlantı olmaması. Modelde yer alan değişkenler arasından doğrusal ilişkiler olduğu ve değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlılığın yer almadığı var sayılmıştır.

3. Data setinde uç değerlerin yer almaması; gözlenen değişkenler likert tipinde ölçüm modeli kullanıldığından uç değer barındırmamaktadır.

4. Gözlenen ve gizil değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması; analiz sonucuna göre kurtosis değeri 459.5 ve kritik oran (c.r.) 34.546 >1,96 olarak hesaplanmış ve veri setinin çok değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı belirlenmiştir. Gözlenen değişkenlerde çok değişkenli normallik şartı sağlanamamış, ancak her bir madde için hesaplanan skewness ve kurtosis değerlerinin (-2;+2) değerleri arasında yer aldığı görüldüğünden bu şartında sağlandığı varsayılmıştır.

6.7.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği araştırmanın sonuçları için oldukça önemlidir. Ölçekler kullanılmadan güvenilirlik ve geçerliliğinin sınanması gerekmektedir. Ölçeklerin güvenilirliği o ölçeklerin aynı örnekleme farklı zamanlarda uygulandığı durumlarda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik; bir değişkeni ölçebilmek için sorulan soruların ne derece bilinçli olarak yanıtlandığının bir göstergesidir (Özdoğan ve Tüzün, 2007: 644). Bu araştırma da güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 6. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

Cronbach's Alpha	**Yorum**
0.80-1.00 Arası	Yüksek
0.60-0.80 Arası	Oldukça Güvenilir
0.40-0.60 Arası	Güvenilirlik Düşük
0.40'tan Aşağısı	Güvenilir Değil

Kaynak: Kalaycı Şeref 'SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri' Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2006, s.405.

Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

No	**Alt Boyut**	**Madde Sayısı**	**Cronbach's Alpha Değeri**
1	**JS Ölçeği**	15	,880
2	Maliyet Liderliği Stratejisi	6	,810
3	Farklılaşma Stratejisi	5	,817
4	Odaklanma Stratejisi	4	,790
5	**ES Ölçeği**	13	,856
6	İlişkisel Sermaye	6	,803
7	İnsan Sermayesi	2	,710
8	Yapısal Sermaye	5	,789
9	**FP Ölçeği**	10	,809

10	Finansal İşletme Performansı	5	,788
11	Finansal olmayanİşletme Performansı	5	,817
12	**İİ ÖLÇEĞİ**	7	,880
13	Kurum İçi İnformal İlişkiler	8	,839
14	Kurum Dışı İnformal İlişkiler	7	,810

Jenerik stratejiler ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,88; işletme performansı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,80; informal ilişkiler ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ise 0,88 olup bu ölçekler mükemmel derecede güvenilir sayılabilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,81; farklılaşma stratejisi alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,81; odaklanma stratejisi alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,79; entelektüel sermaye ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,85; ilişkisel sermaye alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,80; yapısal sermaye alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,78; finansal işletme performansı alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,78; finansal olmayanişletme performansı alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,81; kurum içi informal ilişkiler alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,83; kurum dışı informal ilişkiler alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,81 olup yüksek derecede güvenilir sayılabilmektedir. İnsan sermayesi alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise 0,71 olup genel kabul gören derecede güvenilir sayılabilmektedir. Ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmış ve araştırma ile ilgili gerekli analizler yapılmıştır.

6.7.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Temel Demografik Özellikleri

Tablo 8. Araştırmada Katılan Yöneticilerin Temel Demografik Özellikleri

		N	%
Yaş	18-30	212	32,7%
	31-43	319	49,2%
	44 ve üzeri	117	18,1%
Cinsiyet	Kadın	294	45,1%
	Erkek	358	54,9%
Eğitim	İlköğretim	0	0,0%

	Lise	48	7,3%
	Ön Lisans	45	6,8%
	Lisans	467	71,1%
	Lisansüstü	95	14,5%
	Doktora	2	0,3%
Medeni Durum	Bekar	197	35,5%
	Evli	358	64,5%
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	163	25,0%
	6-10 yıl	168	25,7%
	11-20 yıl	206	31,5%
	20 yıl ve üzeri	116	17,8%
Mevcut Kurumda Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	365	55,2%
	6-10 yıl	130	19,7%
	11-20 yıl	109	16,5%
	20 yıl ve üzeri	57	8,6%
Unvan	Üst Düzey Yönetici	87	13,0%
	Orta Düzey Yönetici	343	51,3%
	Alt Düzey Yönetici	27	4,0%
	Beyaz Yakalı Çalışan	211	31,6%
Çalışılan Departman	Üretim/Arge	18	3,8%
	Muhasebe/Finans	74	15,5%
	Personel/İnsan Kaynakları	345	72,2%
	Satış/Pazarlama	41	8,6%

Çalışmaya katılan yöneticilerin %32.7'si 18-30 yaş aralığında (n=212), %49.2'si 31-43 yaş aralığında (n=319), %18.1'i ise 44 yaş ve üzeri (n=117) yaş grubundadır; %45.1'i kadın (n=294), %54.9'u ise erkektir (n=358); eğitim durumuna bakıldığında %7,3'ü lise mezunu (n=48), %6,8'i Ön Lisans (n=45), %71,1 Lisans (467), %14,5 Lisansüstü (n=95), %0,3 Doktora mezunu (n=2) olup ilköğretim mezunu yoktur. Katılımcıların %35,5'i bekar (n=197), %64,5'i ise evlidir (n=358). Katılımcıların %25'i 1-5 yıl arasında toplam çalışma süresi (n=163), %25,7'si 6 - 10 yıl arasında toplam çalışma süresi (n=168), %31,5'i 11-20 yıl arasında toplam çalışma süresi (n=206) , %17,8'i ise 20 yıl ve üzeri (n=116) toplam çalışma süresindedir. %55,2'si 1-5 yıl arasında mevcut kurumda çalışma süresi (n=365), %19,7'si 6-10 yıl arasında mevcut kurumda çalışma süresi (n=130), %16,5'i 11-20

yıl arasında mevcut kurumda çalışma süresi (n=109) , %8,6'sı ise 20 yıl ve üzeri (n=57) mevcut kurumda çalışma süresindedir. Katılımcıların %13'ü üst düzey yönetici (n=87), %51,3'ü orta düzey yönetici (n=343), %4'ü alt düzey yönetici (n=27), %31,6'sı ise beyaz yakalı çalışandır (n=211). Departman olarak incelendiğinde %3,8'i Üretim/Arge departmanında (n=18), %15,5'i muhasebe/finans departmanında (n=74), %72,2'si personel/insan kaynakları departmanında (n=345), %8,6'sı ise satış pazarlama departmanında (n=41) çalışmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelera ait özellikler Tablo 8'de gösterilmektedir.

6.7.3. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya cevap veren yöneticilerin çalıştıkları işletmelere ait tanımlayıcı istatistik Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

		N	%
Faaliyet Alanı	Özel	639	96,4%
	Kamu	24	3,6%
Faaliyet Alanı Sınırları	Bölgesel	50	7,4%
	Ulusal	120	17,8%
	Uluslar arası	503	74,7%
Toplam Çalışan Sayısı	1-10	2	0,3%
	11-50	16	2,5%
	51-250	110	17,1%
	251-500	163	25,3%
	501-2000	273	42,3%
	2000 ve üzeri	81	12,6%
İşletmenin Faaliyette Olduğu Süre	1-10 yıl	39	5,9%
	11-20 yıl	101	15,4%
	21-30 yıl	137	20,9%
	31-40 yıl	141	21,5%
	41-50 yıl	104	15,9%
	50+	134	20,4%

Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin %96,4'ü özel (n=639), %3.6'sı ise kamu(n=24) da faaliyet göstermektedir. Çalışılan işletmelerin %7,4'ü bölgesel (n=50), %17,8'i ulusal (n=120), %74,7'si ise (n=503) uluslararasıdır. Çalışan sayısına bakıldığında işletmelerin %0,3'ü 1-10 arası çalışan sayısı (n=2) %2,5'i 11-50 çalışan sayısı (n=16), %17,1'i 51-250 arası çalışan sayısı (n=110), %25,3'ü 251-500 çalışan sayısı (n=273), %12,6'sı ise 2000 ve üzeri (n=81) çalışan sayısına sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin faaliyet süresi ise %5,9'ü 1-10 yıl arasında faaliyette (n=39), %15,4'ü 11-20 yıl arasında faaliyette (n=101), %20,9'u 21-30 yıl arasında faaliyette (n=137), %21,5'i 31-40 yıl arasında faaliyette (n=141), %15,9'u 41-50 yıl arasında faaliyette (n=104) olup, %20,4'ü ise 50 yıl ve üzeri (n=134) faaliyettedir.

6.7.4. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (DFA)

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) temelde aynı mantığa ve hesaplama tekniğine dayanıyor olmasına karşılık kullanım esnasında farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi ile genellikle önerilen teorik bir modelin sınanması veya hipotezlerinin test edilebilmesi amaçlanmakta ve sonuç olarak birden fazla alternatif modelin karşılaştırılması yoluyla veriyi en iyi tanımlayan modelin saptanması hedeflenmektedir. Bu sebeple yapısal eşitlik modellemesi geleneksel regresyon modellerinin bir uzantısı olarak ele alınmaktadır (Bayram, 2013: 42).

Doğrulayıcı faktör analizi ise çoğunlukla ölçek geliştirme çalışmalarında ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta ve önceden belirlenmiş veya kurgulanmış bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Sümer, 2000: 49). Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizi faktör analitik yapısının hipotez edilen modele verinin nasıl uyduğunu test etmekte veya doğrulamaktadır.

Mevcut çalışmamızda doğrulayıcı faktör analizi (DFA) AMOS 22.0 paket programı ile her ölçek için ayrı ayrı ölçüm modellerinin anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar incelendiği zaman ölçüm modellerinin anlamlı oldukları görülmektedir. Ardından tam modelin uygunluğu uyum ölçütleri yardımıyla değerlendirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi uygulamaları ve yapısal eşitlik modeli uygulamalarında SPSS AMOS graphics programından faydalanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemelerinde mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyuma dair uyum indeksleri kaynakları ile birlikte Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
[1] χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 4$
[2]GFI	.95 ≤GFI ≤ 1.00	.90 ≤GFI ≤ 95
[2]CFI	.95 ≤CFI ≤ 1.00	.90 ≤CFI ≤ .95
[3]RMSEA	.00 ≤RMSEA≤ .05	.05 ≤RMSEA≤ .08
[2]SRMR	.00 ≤SRMR≤ .05	.05 ≤SRMR≤ .08

[1](Browne & Cudeck, 1993)[2](Baumgartner & Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler & Bonett, 1980), [3](Browne & Cudeck, 1993)

Araştırmalarda t testi yapılırken ya da χ2 analizi gerçekleştirilen p değerine bakılarak karar verilmektedir. Belirlenen önemlilik düzeyi 0.05 ise, p değeri 0.05'in altında olduğunda aradaki fark anlamlıdır kararı verilmektedir. DFA'da ise bu şekilde tek bir testin sonucuna göre karar verilmemekte, çeşitli uyum indeksi sonuçlarına göre modelin teori ile uyumlu olup olmadığına karar verilmektedir. Modelde maddelerin faktör yükleri çok iyi çıksa bile uyum indeksleri normal değerleri yakalayamayabilir. Bu uyum indeksleri χ2 , χ2 /sd, GFI, CFI, RMSEA, RMR, SRMR gibi isimler almaktadır. Uyum indeksleri çok çeşitlidir fakat bu uyum indekslerinden hangilerinin standart kabul edileceği hakkında tam bir uzlaşma olmadığı bildirilmektedir (Munro 2005; Şimşek 2007; Çapık, 2014).

χ2 /sd Değeri: Ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğünden çok çabuk etkilendiği için örneklemden daha az etkilenen χ2 /sd oranı bunun yerine kullanılabilecek bir ölçüttür. χ2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer iki veya altında olmalıdır. Beş ve daha az ise kabul edilebilir bir değerdir (Şimşek 2007: 11).

GFI Değeri (Goodness of Fit Index): Modelin örneklemdeki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü göstermektedir (Çokluk vd., 2010: 269). GFI değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. GFI'nın 0.90'ı aşması iyi bir model göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Munro, 2005). Uyum iyiliği indeksi anlamına gelmektedir.

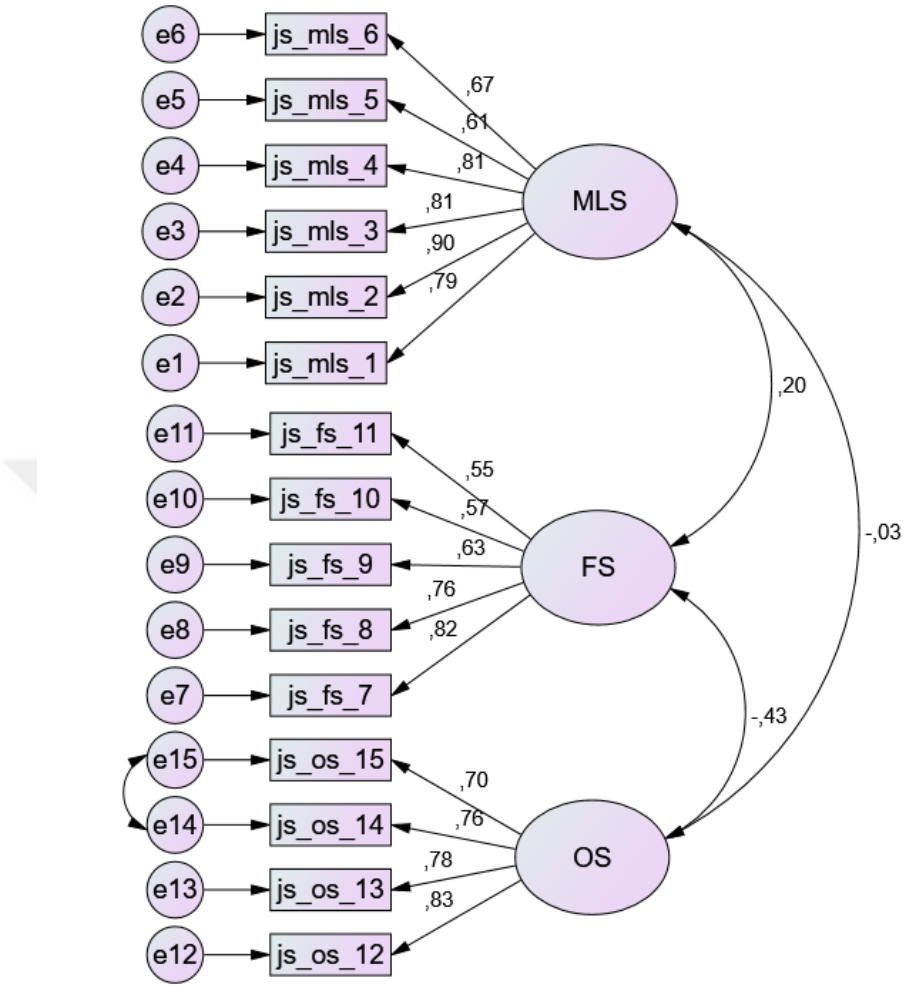
CFI Değeri (Comparative Fit Index): Değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulan modelin yokluk modelinden (null) farkını vermektedir. Değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören modeldir. Değeri 0 - 1 arasında değişmektedir (Munro, 2005; Çokluk vd., 2010). Karşılaştırmalı uyum indeksidir.

SRMR Değeri (Standardized Root Mean Square Residual): 0'a yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlaşılmaktadır. Standardize edilmiş uyum iyilik indeksidir ve SRMR değeri de 0'a yaklaştıkça modelin uyum iyiliği artmaktadır (Çokluk vd., 2010: 268).

RMSEA Değeri (Root Mean Square Error of Approximation): Ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür. Yaklaşık ortalamaların karekökü anlamına gelmekte, sıfır ve bir arasında değer almaktadır (Munro, 2005; Çokluk vd., 2010).

6.7.4.1. Jenerik Stratejiler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Jenerik stratejiler ölçeğinde yer alan 15 madde ile yapılan faktör analizinde analizden çıkarılan herhangi bir madde olmamıştır. Tüm maddeler kullanılarak uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucu literatürde olduğu gibi 3 boyut olarak analiz sonuçlandırılmıştır.



Şekil 12. Jenerik Stratejiler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör analizi diyagramı

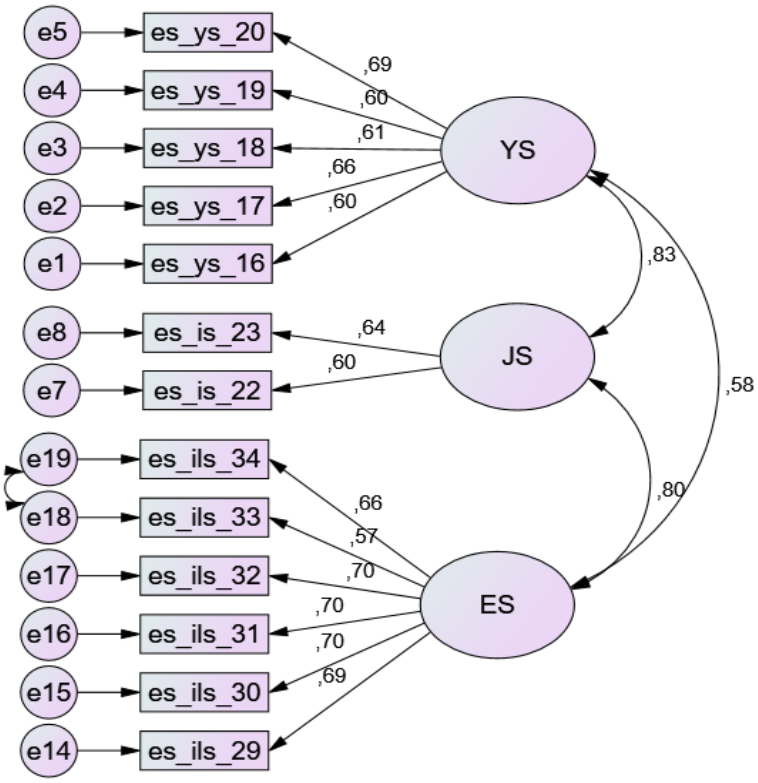
Doğrulayıcı faktör analizinde model test değerleri $x^2(245.01)$, $x^2/df(1.952)$ *ve* $(p<0.01)$ bulunduğundan jenerik stratejiler ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Uyum indeks değerleri ***GFI****(.958),* ***CFI****(.969),* ***RMSEA***(.053) ve **SRMR değeri** (0.0338) kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından jenerik stratejiler ölçeğinin diyagramda yer alan DFA sonucunun örneklemimiz için geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Uyum indeksleri Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11. Jenerik Stratejiler Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değeri	Uyum Durumu
χ^2/sd	1.952	Mükemmel Uyum
GFI	0.958	Mükemmel Uyum
CFI	0.969	Mükemmel Uyum
RMSEA	0.053	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0.0338	Mükemmel Uyum

6.7.4.2. Entelektüel Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Entelektüel sermaye ölçeği 19 maddesiyle yapılan faktör analizinde 6 madde faktör yükü değerlerinin düşüklüğü deneniyle (FY<0.50) analizden çıkarılmıştır. Kalan 13 madde ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu literatürde yer aldığı şekliyle 3 boyut olarak analiz sonuçlandırılmıştır.



Şekil 13. Entelektüel Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

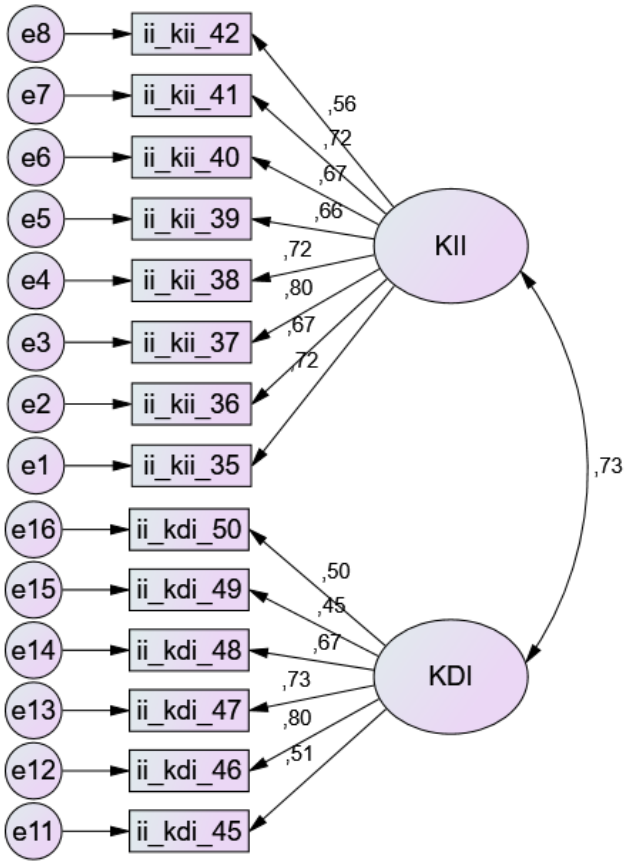
Doğrulayıcı faktör analizinde model test değerleri ***x²(169.971), x²/df(2.982)*** *ve (p<0.01)* bulunduğundan entelektüel sermaye ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Uyum indeks değerleri ***GFI****(.963),* ***CFI****(.962),* ***RMSEA***(.053) ve **SRMR** değeri (.0425) kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından entelektüel sermaye ölçeği DFA sonucunun diyagramda yer alan faktör yapısı ile örneklemimiz için geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. İlgili değerler Tablo 12'de verilmektedir.

Tablo 12. Entelektüel Sermaye Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değeri	Uyum Durumu
χ^2/sd	2.982	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.963	Mükemmel Uyum
CFI	0.962	Mükemmel Uyum
RMSEA	0.053	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0.0425	Mükemmel Uyum

6.7.4.3. İnformal İlişkiler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

17 maddeli 2 boyutlu informal ilişkiler ölçeğinin 3 maddesi faktör yüklerinin düşük (FY<.50) bulunması nedeni ile elenmiştir. Kalan 14 maddeden yapılan faktör analizinde iki faktörlü yapısı aşağıda sunulmuştur.



Şekil 14.İnformal İlişkiler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

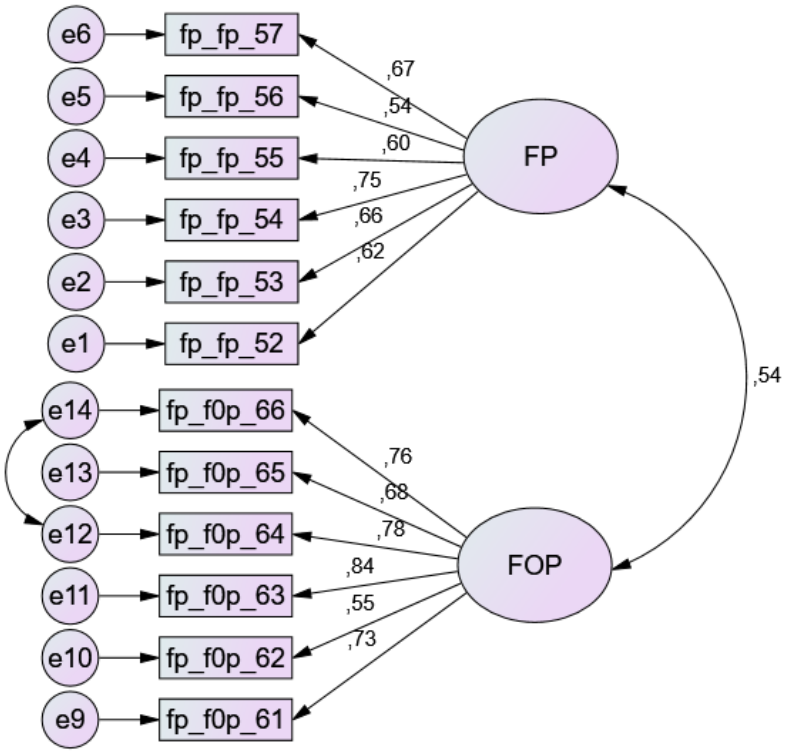
Doğrulayıcı faktör analizinde model test değerleri $x^2(145.873)$, $x^2/df(2.472)$ bulunduğundan informal ilişkiler ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model için *u*yum indeks değerleri ***GFI****(.972),* ***CFI****(.981),* ***RMSEA****(.046) ve* ***SRMR*** *değeri (.0319)*kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından informal ilişkiler ölçeği 1. düzey doğrulayıcı faktör analizinin geçerli olduğu anlaşılmıştır. Uyum indeksleri Tablo 13'te verilmektedir.

Tablo 13.İnformal İlişkiler Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değeri	Uyum Durumu
χ^2/sd	2.472	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.972	Mükemmel Uyum
CFI	0.981	Mükemmel Uyum
RMSEA	0.046	Mükemmel Uyum
SRMR	0.0319	Mükemmel Uyum

6.7.4.4. İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

15 maddeli ve 2 boyutlu işletme performansı ölçeğinin 3 maddesi faktör yüklerinin düşük (FY<.50) bulunması nedeni ile analizden elenmiştir. Kalan 12 madde ile gerçekleştirilen faktör analizinde iki faktörlü yapı aşağıda sunulmuştur.



Şekil 15.İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

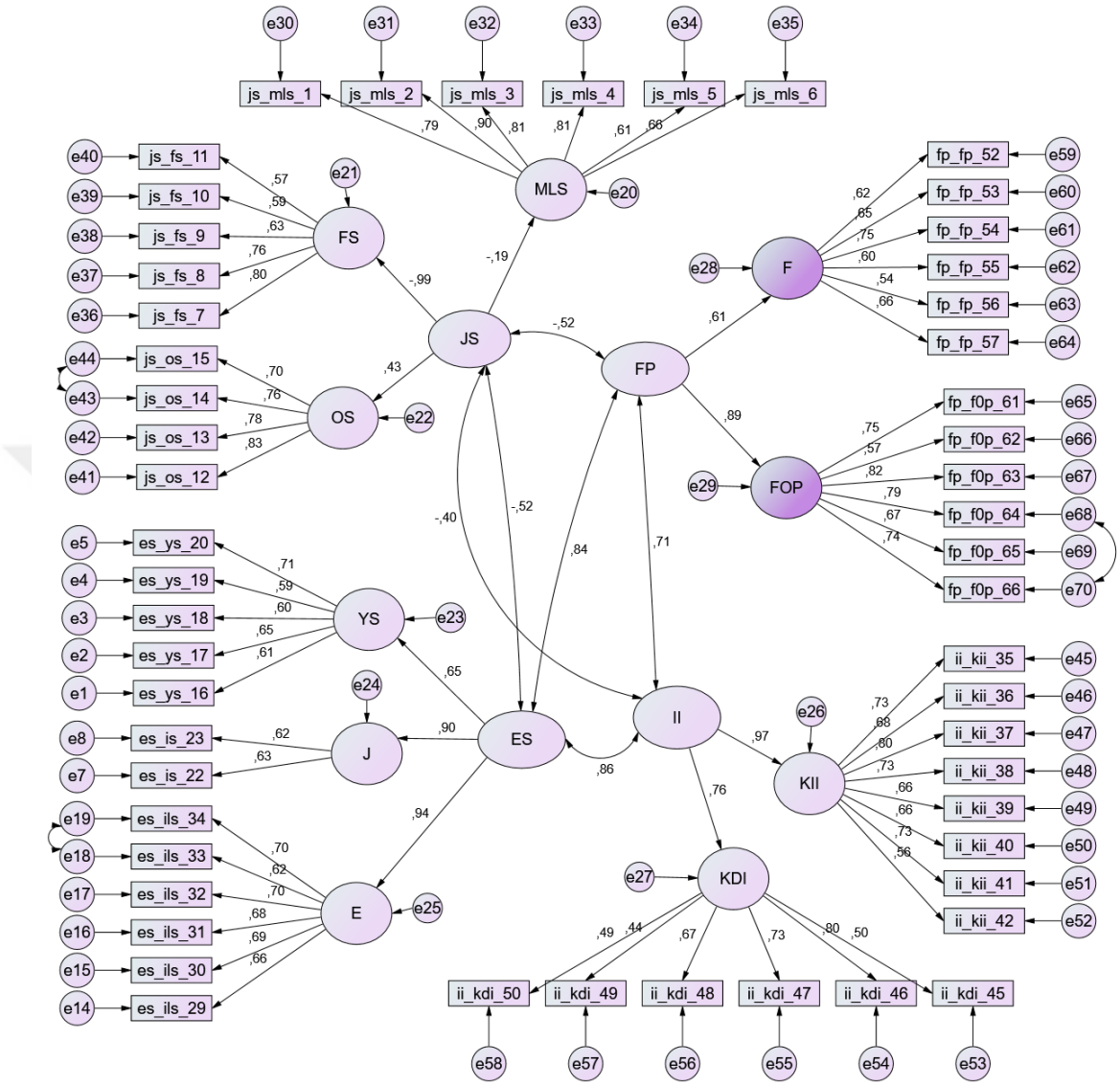
Doğrulayıcı faktör analizinde model test değerleri ***x²(119.828), x²/df****(2.923)* bulunduğundan işletme performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Model için *u*yum indeks değerleri ***GFI****(.971),* ***CFI****(.978),* ***RMSEA****(.052) ve* ***SRM****R değeri (.0475)* kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından FP ölçeği 1.düzey doğrulayıcı faktör analizinin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Uyum indeksleri tablo 14'te verilmektedir.

Tablo 14.İşletme Performansı Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değeri	Uyum Durumu
χ^2/sd	2.923	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.971	Mükemmel Uyum
CFI	0.978	Mükemmel Uyum
RMSEA	0.052	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0.0475	Mükemmel Uyum

6.7.5. Ölçüm Modelinin Belirlenmesi

Araştırmada yer alan tüm ölçeklerin tek bir faktör analizinde birleştirilmesi şeklinde gösterim araştırmanın ölçüm modeli olarak bilinmektedir. Şekilde tüm ölçeklere ait DFA analizi ve kovaryams değerleri verilmektedir.



Şekil 16.Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Ölçüm modeli analizinde model test değerleri ***x²(3723.082)***, ***x²/df(2,814)*** bulunduğundan ölçüm modelimizin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model için *u*yum indeks değerleri ***GFI****(.902)*, ***CFI****(.956)*, ***RMSEA****(.051) ve* ***SRMR*** *değeri (.056)* kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından ölçüm modelimizin geçerli olduğu anlaşılmıştır. Modelde ölçek genel değerleri

arasında varsayılan kovaryans değerlerinin tamamında ($p<0.050$) bulunduğundan ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır.

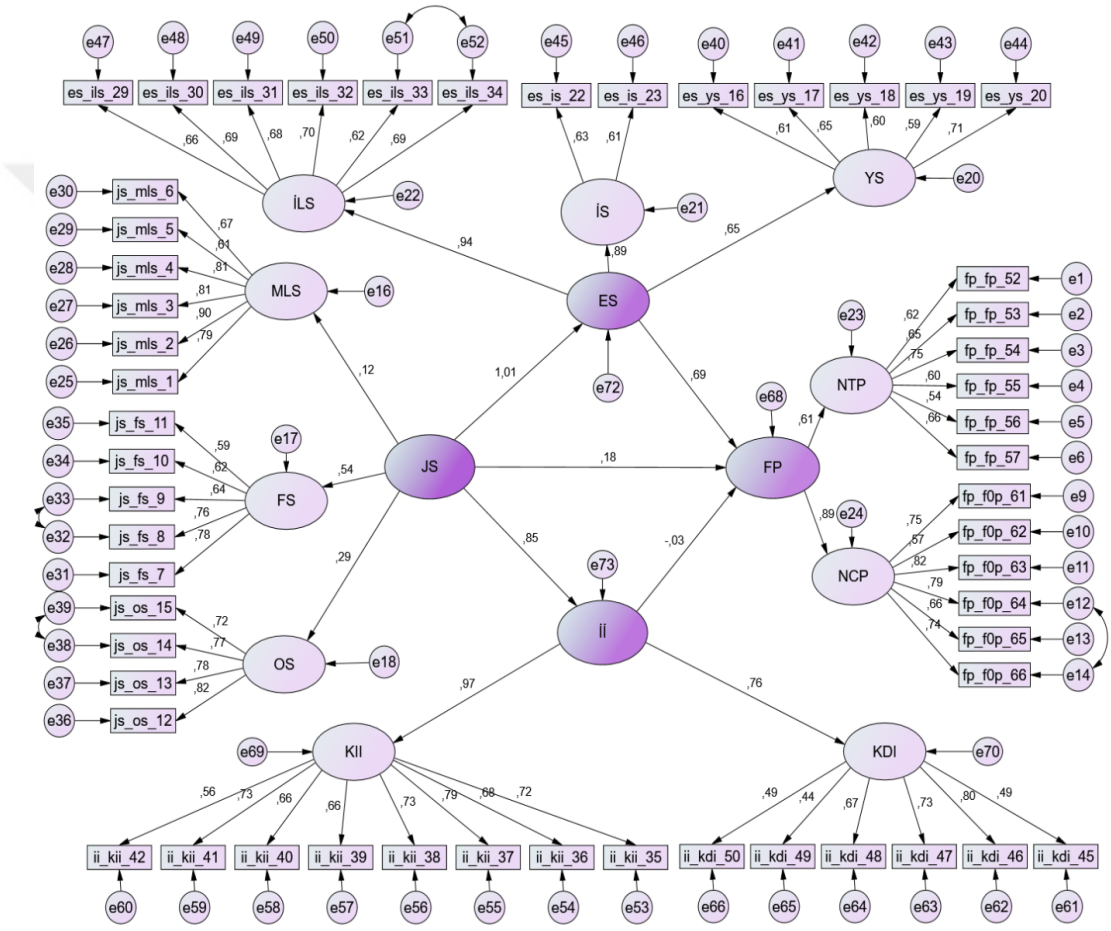
6.7.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Öngörülen Modelin Yol analizi

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) günümüzde davranış bilimleri, ekonomi, eğitim bilimleri, pazarlama, sağlık bilimleri ve sosyal bilimler başta olmak üzere birçok bilim dalı tarafından kullanılmakta olan belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Byrne, 2016). YEM, kuramsal bir temeli olan nedensel modellerin sınanmasında kullanılmaktadır (Sümer, 2000: 49). Yapısal eşitlik modellemesi sırasıyla aşağıdaki temel aşamaları kapsamaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011);

- ✓ Kuramsal anlamda bir modelin geliştirilmesi,
- ✓ Yol diyagramının ve neden-sonuç ilişkilerinin oluşturulması,
- ✓ Modeldeki tüm gizil değişkenler için ölçüm modelinin belirtilmesi,
- ✓ Ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmesi,
- ✓ Ölçüm modelinin kuramsal ispatlarla değiştirilmesi (modifikasyonu),
- ✓ Modeldeki gizil değişkenler arasındaki ilişkileri belirterek yapısal modelin kurulması,
- ✓ Yapısal modelin test edilmesi,
- ✓ Uyumsuzluk gösteren yapısal modelin, kuramsal ispatlarla değiştirilmesi (modifikasyonu) ve yeniden test edilmesi aşamalarını kapsamaktadır.

Çalışmamızda hipotezler ile öngörülen ilişkileri araştırmak için AMOS 22.0 paket programı ile path diyagramı çizilmiş ve yapısal parametrelerin tahmininde en çok olabilirlik (Maximum Likelihood) metodu kullanılmıştır. Modelin path diyagramı Şekil 16'da verilmiştir. AMOS programı analiz sonuçlarını standartlaştırılmış ve standardize edilmemiş katsayılar olarak ayrı ayrı vermektedir. Bu analiz çalışmasında anlaşılabilirlik açısından standartlaştırılmış katsayılar kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesinde model uyumu için hesaplanan ki kare değeri, örneklem hacminin büyüklüğünden ve değişken sayısından etkilenerek yanlış kararlar vermeye neden olabileceğinden, bu değer yerine (x^2/ df) ölçütüne bakılarak karar verilmiştir (Hair vd., 1998; Schermelleh-Engel vd., 2003; Raykov ve Marcoulides, 2006).



Şekil 17.Öngörülen Modelin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi

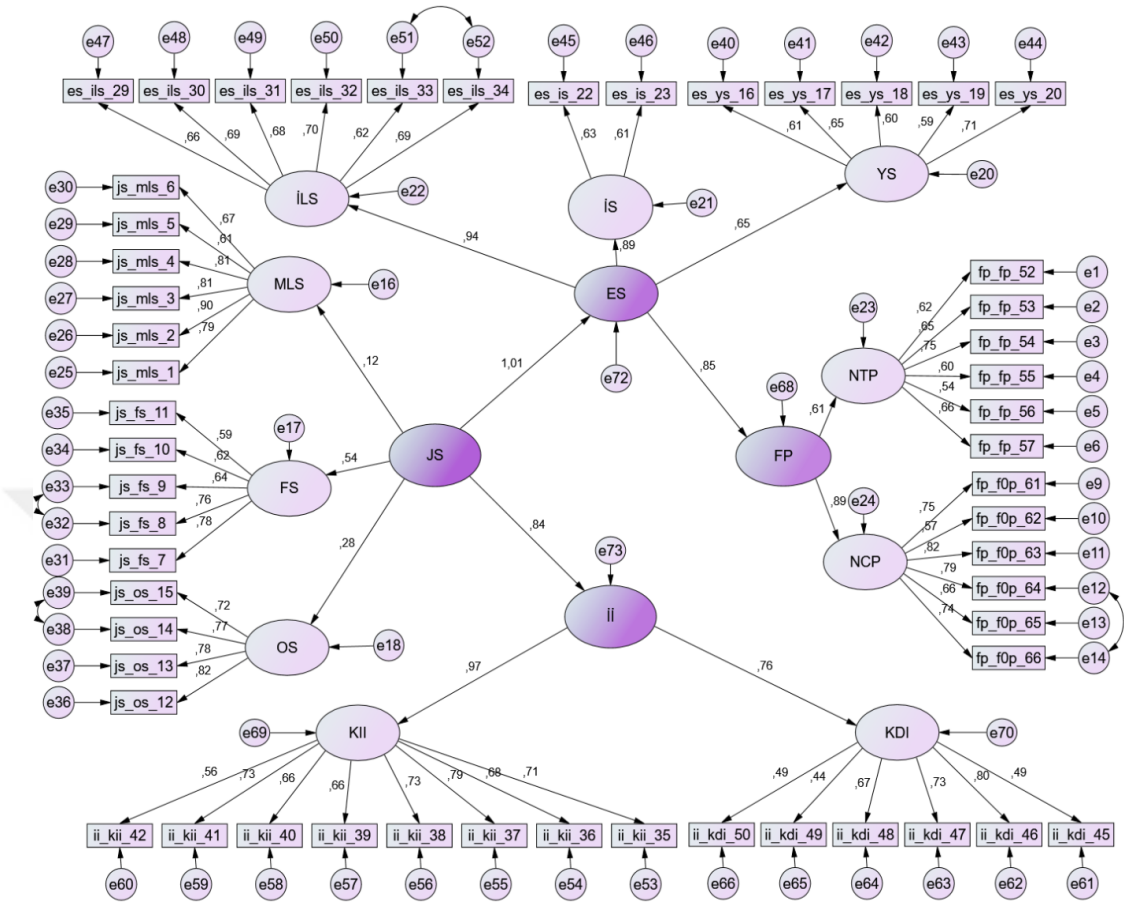
Kurgulanan araştırma modelinden temel parametrelerx^2*(*3770.88*)*, ***x*²/ df** (2.848) ve (p<0.05) olarak elde edilmiştir. Ayrıca model uyum indeksleri; **RMSEA**(0.52) **GFI** (0.829) **CFI** (0.873) ve **SRMR** (0.0591) olarak hesaplanmıştır. Modelin uyumuna ilişkin uyum ölçütü değerleri araştırma modelinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığını göstermektedir. Uyum indeksleri Tablo 15'te verilmektedir.

Tablo 15.Öngörülen Modelin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değeri	Uyum Durumu
χ^2/sd	2.828	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.829	Kabul Edilemez Uyum
CFI	0.873	Kabul Edilemez Uyum
RMSEA	0.50	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0.0591	Kabul Edilebilir Uyum

Modelde istatistiksel olarak anlamsız olan (p>0.05) olan jenerik strateji (JS)İşletme Performansı (FP) etkisiveinformal ilişkiler (İİ)İşletme Performansı (FP) modelden çıkarılıp tekrar analiz edilmesi gereklidir. Söz konusu etkisiz olan (p>0.05) yollar analizden çıkarıldıktan sonra elde edilen model aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Analiz sonucux^2(3770.87), $\boldsymbol{x^2}$**/df** (2.846) bulunduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Modelde test olasılık düzeyi (p<0.05) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca model uyum değerleri; **RMSEA**(0.050) **GFI**(0.910) **CFI**(0.952) ve **SRMR**(0.051) olarak hesaplanmıştır. Modifiye edilmiş modelin uyumuna ilişkin uyum ölçütü değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığı anlaşılmaktadır. Uyum indeksleri Tablo 16'da verilmektedir.



Şekil 18. Modifiye edilen modelin Yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizi

Tablo 16. Modifiye Edilen Modelin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değeri	Uyum Durumu
χ^2/sd	2.846	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.910	Mükemmel Uyum
CFI	0.952	Mükemmel Uyum
RMSEA	0.050	Mükemmel Uyum
SRMR	0.051	Mükemmel Uyum

Tablo 17. Modelden hesaplanan Regresyon ve determinasyon katsayıları

Etkileyen	**Etki**	**Etkilenen**	**Regresyon katsayıları**	**Standart regresyon katsayıları**	**CMİN**	**P**
Jenerik Stratejiler	→	Entelektüel Sermaye	1,274	1,013	5,799	***
Entelektüel Sermaye	→	İşletme Performansı	,941	,845	11,406	***
Jenerik Stratejiler	→	İnformal	1,374	,842	6,231	***
Yapısal Eşitlikler				**R^2**		
ES= 1.01*JENERİK STRATEJİLER				%83		
İİ= 0.84*JENERİK STRATEJİLER				%71		
FP=.94*ENTELEKTÜEL SERMAYE				%72		
****p<0.001 **p<0.01 *p<0.05* **JS:** Jenerik Strateji **FP**: İşletme Performansı **İİ:** İnformel ilişkiler **ES:** Entelektüel Sermaye						

- ✓ Jenerik strateji (JS) değişkeninin entelektüel sermaye (ES) değişkenine etkisini gösterir standardize edilmiş regresyon katsayısı 1.01ve ($p<0.001$) bulunduğundan katsayı anlamlıdır. Jenerik strateji (JS) değişkeni entelektüel sermaye (ES) değişkenini aynı yönlü olarak etkilemektedir. Jenerik strateji (JS) değişkeninin değeri yükselirse entelektüel sermaye (ES) değişkeninin değeri de yükselir. Bu modelde entelektüel sermaye (ES) değişkenin %83 oranında açıklanabilmiştir.
- ✓ Jenerik Strateji (JS) değişkeninin informel ilişkiler (İİ) değişkenine etkisini gösterir standardize edilmiş regresyon katsayısı 0.84 ve ($p<0.001$) bulunduğundan katsayı anlamlıdır. Jenerik strateji (JS) değişkeni informel ilişkiler (İİ) değişkenini aynı yönlü olarak etkilemektedir. Jenerik strateji (JS) değişkeninin değeri yükselirse İnformel ilişkiler (İİ) değişkeninin değeri de yükselir. Bu modelde İnformel ilişkiler (İİ) değişkenin %71 oranında açıklanabilmiştir.
- ✓ Entelektüel Sermaye (ES) değişkeninin İşletme Performansı (FP) değişkenine etkisini gösterir standardize edilmiş regresyon katsayısı 0.84 ve ($p<0.001$) bulunduğundan katsayı anlamlıdır. Entelektüel sermaye (ES) değişkeni işletme performansı (FP) değişkenini aynı yönlü olarak

etkilemektedir. Entelektüel sermaye (ES) değişkeninin değeri yükselirse işletme performansı (FP) değişkeninin değeri de yükselir. Bu modelde entelektüel sermaye (ES) değişkeni %72 oranında açıklanabilmiştir.

6.7.7 Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H1: Jenerik stratejiler finansal işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H1a: Maliyet liderliği stratejisi finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H1b: Farklılaşma stratejisi finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

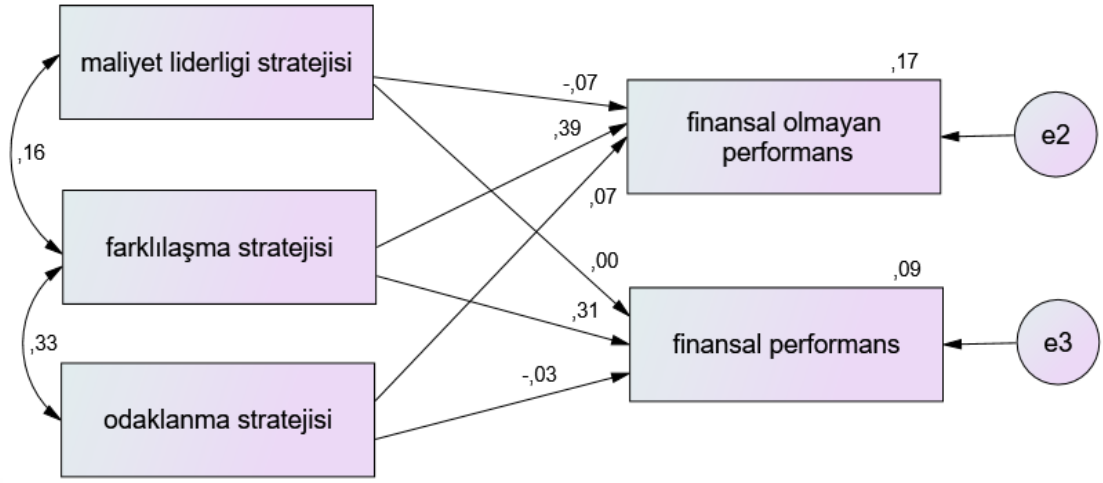
H1c: Odaklanma stratejisi finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Jenerik stratejiler finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H2a: Maliyet liderliği stratejisi finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H2b: Farklılaşma stratejisi finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H2c: Odaklanma stratejisi finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 19. Model 1. Hesaplanan Değişkenlerle Yol Analizi 1: Jenerik Stratejiler ile İşletme Performansı İlişkisi

Model analizinde model test değerleri (p>.05) olmak üzere; $x^2(,103)$, $x^2/df(.103)$ bulunduğundan model analizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca uyum indeks değerleri ***GFI*** *(.975)*,***CFI*** *(.977)*, ***SRMR*** *(.00304)* , ***RMSEA (****.000) "iyi uyum"* sınırları dâhilinde yer aldığı tespit edilmiştir. Modelde Finansal olmayan performansın %17 finansal performansın ise değişkeninin ise sadece % 7 oranında açıklanabildiği anlaşılmaktadır.

Model uyum değerleri iyi uyum aralığında olsa da modeldeki parametre değerlerinin 4 tanesi anlamlı (p<0.05) kalan 2 parametrenin ise anlamsız (p>0.05) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 18. Jenerik Stratejiler ile İşletme Performansı İlişkisi Yol Analizi Model Parametreleri Anlamlılık Tablosu

Etkileyen	**Etki**	**Etkilenen**	**Regresyon katsayıları**	**Standart regresyon katsayıları**	**CMİN**	**p**
Maliyet liderliği stratejisi		Finansal işletme performansı	,000	-,001	-,017	,986
Farklılaşma stratejisi		Finansal işletme performansı	,325	,310	8,003	***
Odaklanma stratejisi		Finansal işletme performansı	-,030	-,034	-,875	,381
Maliyet liderliği stratejisi		Finansal olmayanişletme performansı	-,041	-,072	-2,058	,040*
Farklılaşma stratejisi		Finansal olmayanişletme performansı	,320	,388	10,473	***
Odaklanma stratejisi		Finansal olmayanişletme performansı	,052	,075	2,044	,041*

Maliyet liderliği stratejisinin finansal işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır ($p>0.05$)

Farklılaşma stratejisinin finansal işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur ($\beta=0.310$, $p<0.05$). İşletmelerdeki farklılaşma stratejilerinin artması, işletmenin finansal performansı üzerinde de artışa sebep olmaktadır.

Odaklanma stratejisinin finansal işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır ($p>0.05$).

Maliyet liderliği stratejisinin finansal olmayan işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi söz konusudur ($\beta=-0,72$, $p<0.05$). İşletmelerdeki maliyet liderliği stratejisi artışları, işletmenin finansal olmayan performansı üzerinde azalışa sebep olmaktadır.

Farklılaşma stratejisinin finansal olmayan işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur (β=0.388, $p<0.05$). İşletmelerdeki farklılaşma stratejisi artışları, işletmenin finansal olmayan performansı üzerinde artışa sebep olmaktadır.

Odaklanma stratejisinin finansal olmayan işletme performansı üzerinde düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur (β=0.075, $p<0.05$). İşletmelerdeki odaklanma stratejisi artışları, işletmenin finansal olmayan performansı üzerinde artışa sebep olmaktadır.

H3: Entelektüel sermaye finansal işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H3a: İnsan sermayesi finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H3b: İlişkisel sermaye finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

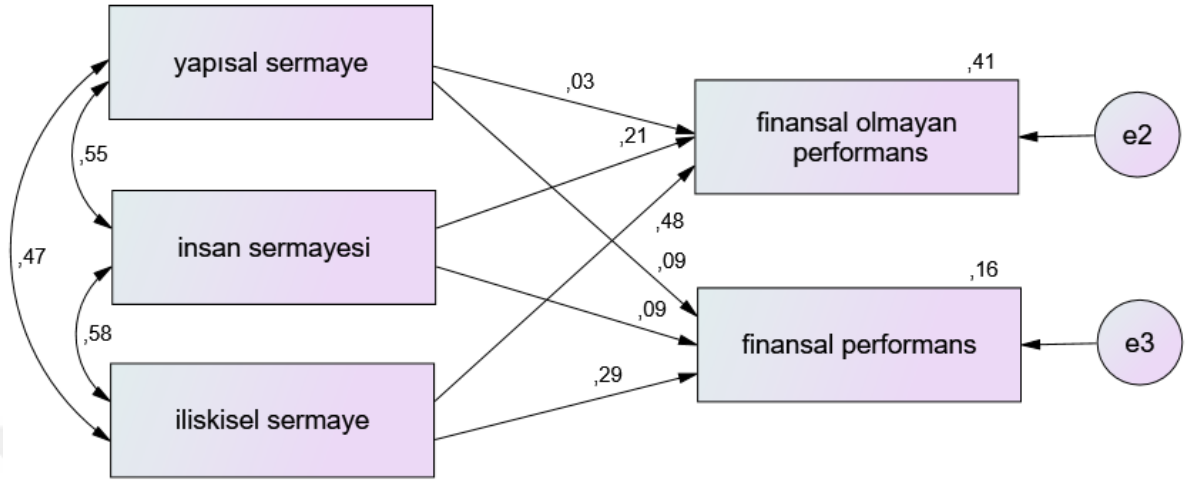
H3c: Yapısal sermaye finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H4: Entelektüel sermaye finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H4a: İnsan sermayesi finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H4b: İlişkisel sermaye finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H4c: Yapısal sermaye finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 20. Model 2. Hesaplanan Değişkenlerle Yol Analizi 2: Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı İlişkisi

Model analizinde model test değerleri (p>.05) olmak üzere; $x^2(,814)$, $x^2/df(.814)$ bulunduğundan model analizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca uyum indeks değerleri***GFI****(.956),****CFI*** *(.968),* ***SRMR*** *(.0058),* ***RMSEA*** ***(****.000)* *"iyi uyum"* sınırları dâhilinde yer aldığı tespit edilmiştir. Modelde Finansal olmayan performansın %41 Finansal performans değişkeninin ise % 16 oranında açıklanabildiği anlaşılmaktadır.

Model uyum değerleri iyi uyum aralığında olsa da modeldeki parametre değerlerinin 5 tanesi anlamlı (p<0.05) kalan 1 parametrenin ise anlamsız (p>0.05) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 19. Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı İlişkisi Model Parametreleri Anlamlılık Tablosu

Etkileyen	**Etki**	**Etkilenen**	**Regresyon katsayıları**	**Standart regresyon katsayıları**	**CMİN**	**p**
İnsan sermayesi		Finansal işletme performansı	,304	,091	1,974	,048*
İlişkisel sermaye		Finansal işletme performansı	,376	,286	6,536	***
Yapısal sermaye		Finansal işletme performansı	,130	,205	2,229	,026*
İnsan sermayesi		Finansal olmayanişletme performansı	,541	,032	5,300	***
İlişkisel sermaye		Finansal olmayanişletme performansı	,496	,479	13,029	***
Yapısal sermaye		Finansal olmayanişletme performansı	,035	,095	,903	,367

İnsan sermayesi değişkenin finansal işletme performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif katsayısı ile tahminlendiği görülür ($\beta=0.091$, $p<0.05$). Daha açık bir ifade ile işletmelerde insan sermayesinin artması işletmenin finansal performansı da artmaktadır. Tersi bir durum olarak işletmelerin insan sermayesindeki azalış işletmenin finansal performansında da azalmaya neden olacaktır.

Yapısal sermaye değişkenin finansal işletme performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif katsayısı ile tahminlendiği görülür ($\beta=0.095$, $p<0.05$). Daha açık bir ifade ile işletmelerde yapısal sermayesin artması işletmenin finansal performansı da artmaktadır. Tersi bir durum olarak işletmelerin yapısal sermayesindeki azalış işletmenin finansal performansında da azalmaya neden olacaktır.

İlişkisel sermaye değişkenin finansal işletme performansı üzerindeki etkisini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif katsayısı ile tahminlendiği görülür.($\beta=0.286$,

p<0.05). Daha açık bir ifade ile işletmelerde ilişkisel sermayesin artması işletmenin finansal performansı da artmaktadır. Tersi bir durum olarak işletmelerin ilişkisel sermayesindeki azalış işletmenin finansal performansında da azalmaya neden olmaktadır.

Regresyon modeli parametre tahminleri birlikte değerlendirildiğinde finansal işletme performansı üzerinde en fazla etkisi olan entelektüel sermaye türünün ilişkisel sermaye olduğu görülmektedir.

Yapısal sermaye değişkeninin finansal olmayan işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır (p>0.05).

İnsan sermayesi değişkeninin finansal olmayan işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulgulanmıştır (p<0.05). Söz konusu etki pozitif ve 0.205 standardize katsayısı ile tahminlenmiştir (β=0.205, p<0.05). Bu durumda işletmelerdeki insan sermayesindeki artışların finansal olmayan performansta da artışa sebep olacağı veya insan sermayesindeki azalışların finansal olmayan performansta da azalışa sebep olacağı söylenebilir.

İlişkisel sermaye değişkeninin finansal olmayan işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulgulanmıştır (p<0.05). Söz konusu etki pozitif ve 0.479 standardize katsayısı ile tahminlenmiştir. (β=0.479, p<0.05). Bu durumda işletmelerdeki ilişkisel sermaye artışlarının finansal olmayan performansta da artışa sebep olacağı veya ilişkisel sermaye azalışlarının finansal olmayan performansta da azalışa sebep olacağı söylenebilir.

H5: İnformel ilişkiler finansal işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

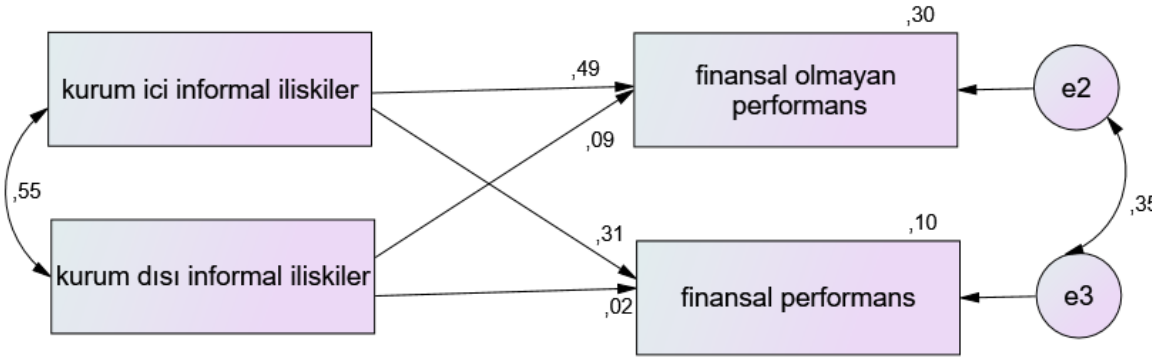
H5a: Kurum içi informel ilişkiler finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H5b: Kurum dışı informel ilişkiler finansal işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H6: İnformel ilişkiler finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H6a: Kurum içi informel ilişkiler finansal olmayan performansı anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H6b: Kurum dışı informel ilişkiler finansal olmayanişletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 21. Model 3. Hesaplanan Değişkenlerle Yol Analizi 3: İnformal İlişkiler ile İşletme Performansı İlişkisi

Model analizinde model test değerleri (p>.05) olmak üzere; $x^2(,161)$, $x^2/df(.161)$ bulunduğundan modelanalizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca uyum indeks değerleri***GFI****(.998),****CFI*** *(.978),* ***SRMR*** *(.0040),* ***RMSEA*** ***(****.000)* *"iyi uyum"* sınırları dâhilinde yer aldığı tespit edilmiştir. Modelde Finansal olmayan performansın %30 Finansal performans değişkeninin ise % 10 oranında açıklanabildiği anlaşılmaktadır.

Model uyum değerleri iyi uyum aralığında olsa da modeldeki parametre değerlerinin 3 tanesi anlamlı (p<0.05) kalan1 parametrenin ise anlamsız (p>0.05) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 20.İnformal İlişkiler ile İşletme Performansı İlişkisi Model Parametreleri Anlamlılık Tablosu

Etkileyen	**Etki**	**Etkilenen**	**Regresyon katsayıları**	**Standart regresyon katsayıları**	**CMİN**	**p**
Kurum içi informal ilişkiler		Finansal işletme performansı	,270	,312	7,242	***
Kurum dışı informal ilişkiler		Finansal işletme performansı	,017	,017	,401	,688
Kurum içi informal ilişkiler		Finansal olmayanişletme performansı	,337	,493	12,985	***
Kurum dışı informal ilişkiler		Finansal olmayanişletme performansı	,069	,090	2,373	,018

Kurum içi informal ilişkilerin finansal işletme performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitiftir ($\beta=0.312$, $p<0.05$). Daha açık bir ifade ile işletmelerde kurum içi informal ilişkilerdeki artış finansal işletme performansında da bir artışa, kurum içi informal ilişkilerdeki bir azalış ise finansal işletme performansında da bir azalışa sebep olacaktır.

Kurum dışı informal ilişkiler değişkenin finansal işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanmamıştır ($p>0.05$)

Regresyon modeli bulguları birlikte değerlendirildiğinde finansal işletme performansı üzerinde etken olan informal ilişki türünün kurum içi informal ilişkiler olduğu söylenebilir.

Kurum içi informal ilişkilerin finansal olmayan işletme performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitiftir ($\beta=0.493$, $p<0.05$). Daha açık bir ifade ile işletmelerde kurum içi informal ilişkilerdeki artış finansal olmayan işletme performansında da bir artışa, kurum içi informal ilişkilerdeki bir azalış ise finansal olmayan işletme performansında da bir azalışa sebep olacaktır.

Kurum dışı informal ilişkilerin finansal olmayan işletme performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitiftir ($\beta=0.493$, $p<0.05$). Daha açık bir ifade ile işletmelerde kurum dışı informal ilişkilerdeki artış finansal olmayan işletme performansında da bir artışa, kurum dışı informal ilişkilerdeki bir azalış ise finansal olmayan işletme performansında da bir azalışa sebep olacaktır.

Regresyon modeli bulguları birlikte değerlendirildiğinde kurum içi ve kurum dışı informal ilişkilerin her ikisi de finansal olmayan işletme performansına etki ederken, kurum içi informal ilişkilerin finansal olmayan işletme performansına etkisi daha belirgindir.

H7: Entelektüel sermaye maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H7a: İnsan sermayesi maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H7b: İlişkisel sermaye maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H7c: Yapısal sermaye maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H8: Entelektüel sermaye farklılaşma stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H8a: İnsan sermayesi farklılaşma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H8b: İlişkisel sermaye farklılaşma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

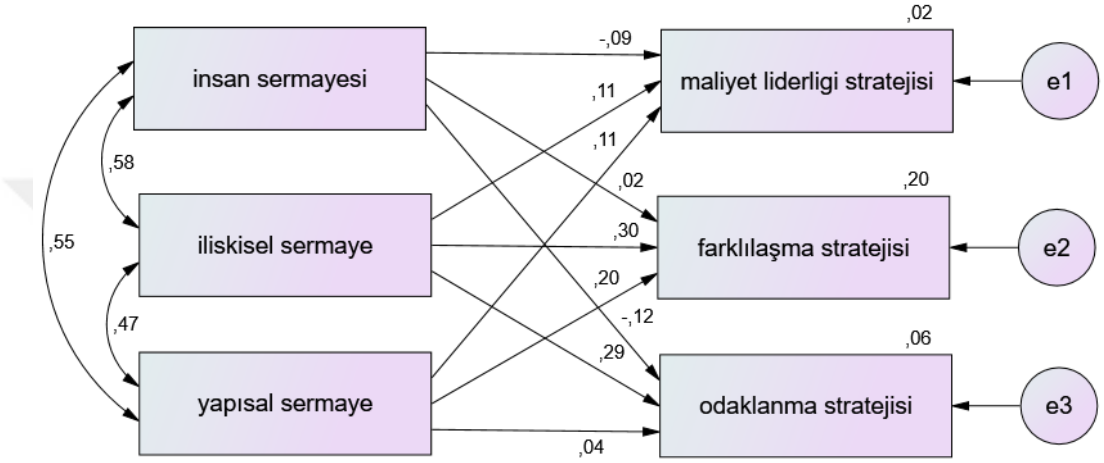
H8c: Yapısal sermaye farklılaşma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H9: Entelektüel sermaye odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H9a: İnsan sermayesi odaklanma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H9b: İlişkisel sermaye odaklanma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H9c: Yapısal sermaye odaklanma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 22. Model 4. Hesaplanan Değişkenlerle Yol Analizi 4: Entelektüel Sermaye ile Jenerik Stratejiler İlişkisi

Model analizinde model test değerleri (p>.05) olmak üzere; $x^2(,315)$, $x^2/df(.315)$ bulunduğundan model analizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca uyum indeks değerleri ***GFI*** *(.9948),****CFI*** *(.998),* ***SRMR*** *(.0467),* ***RMSEA (****.000) "iyi uyum"* sınırları dâhilinde yer aldığı tespit edilmiştir.Modelde Farklılaştırma stratejisi değişkeninin %20, odaklanma stratejisi değişkeninin % 6 ve maliyet liderliği stratejisi değişkeninin ise sadece % 2 oranında açıklanabildiği anlaşılmaktadır.

Model uyum değerleri iyi uyum aralığında olsa da modeldeki parametre değerlerinin 6 tanesi anlamlı (p<0.05) kalan 3 parametrenin ise anlamsız (p>0.05) olduğu anlaşılmaktadır

Tablo 21. Entelektüel Sermaye ile Jenerik Stratejiler İlişkisi Model Parametreleri Anlamlılık Tablosu

Etkileyen	Etki	Etkilenen	Regresyon katsayıları	Standart regresyon katsayıları	CMİN	p
İnsan sermayesi		Maliyet liderliği stratejisi	-,407	-,088	-1,774	,076
İlişkisel sermaye		Maliyet liderliği stratejisi	,203	,112	2,373	,018*
Yapısal sermaye		Maliyet liderliği stratejisi	,212	,112	2,444	,015*
İnsan sermayesi		Farklılaşma stratejisi	,052	,016	,362	,717
İlişkisel sermaye		Farklılaşma stratejisi	,377	,300	7,004	***
Yapısal sermaye		Farklılaşma stratejisi	,265	,202	4,864	***
İnsan sermayesi		Odaklanma stratejisi	-,459	-,121	-2,491	,013*
İlişkisel sermaye		Odaklanma stratejisi	,430	,289	6,244	***
Yapısal sermaye		Odaklanma stratejisi	,056	,036	,801	,423

Yapısal sermayenin maliyet liderliği stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur (β =0.112, p<0.0). Daha açık bir ifade ile işletmelerdeki yapısal sermaye artışları maliyet liderliği stratejilerinde olumlu yönde artışa sebep olmaktadır.

İnsan sermayesinin maliyet liderliği stratejisi üzerinde %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır (p>0.0).

İlişkisel sermayenin maliyet liderliği stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur (β =0.112, p<0.0). Daha açık bir ifade ile işletmelerdeki ilişkisel sermaye artışları maliyet liderliği stratejilerinde olumlu yönde artışa sebep olmaktadır.

Yapısal sermayenin farklılaşma stratejisi üzerinde %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur (β =0.202, p<0.0). Daha açık bir ifade ile işletmelerdeki yapısal sermaye artışları farklılaşma stratejilerinde olumlu yönde artışa sebep olmaktadır.

İnsan sermayesinin farklılaşma stratejisi üzerinde %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır (p>0.0).

İlişkisel sermayenin farklılaşma stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur (β =300, p<0.0). Daha açık bir ifade ile işletmelerdeki ilişkisel sermaye artışları farklılaşma stratejilerinde olumlu yönde artışa sebep olmaktadır.

Yapısal sermaye bağımsız değişkeninin odaklanma stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır (p>0.05).

İnsan sermayesi bağımsız değişkeninin odaklanma stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi söz konusudur.(β =- 0.121, p<0.05). Daha açık bir ifade ile işletmelerdeki insan sermayesindeki artış, işletmelerin odaklanma stratejilerinde bir azalışa sebep olmaktadır.

İlişkisel sermaye bağımsız değişkeninin odaklanma stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur (β =0.289, p<0.05). Daha açık bir ifade ile işletmelerdeki ilişkisel sermayedeki bir artış, işletmelerin odaklanma stratejilerinde de artışa sebep olmaktadır.

H10: İnformel ilişkiler maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H10a: Kurum içi İnformel ilişkiler maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H10b: Kurum dışı İnformel ilişkiler maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H11: İnformel ilişkiler farklılaşma stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

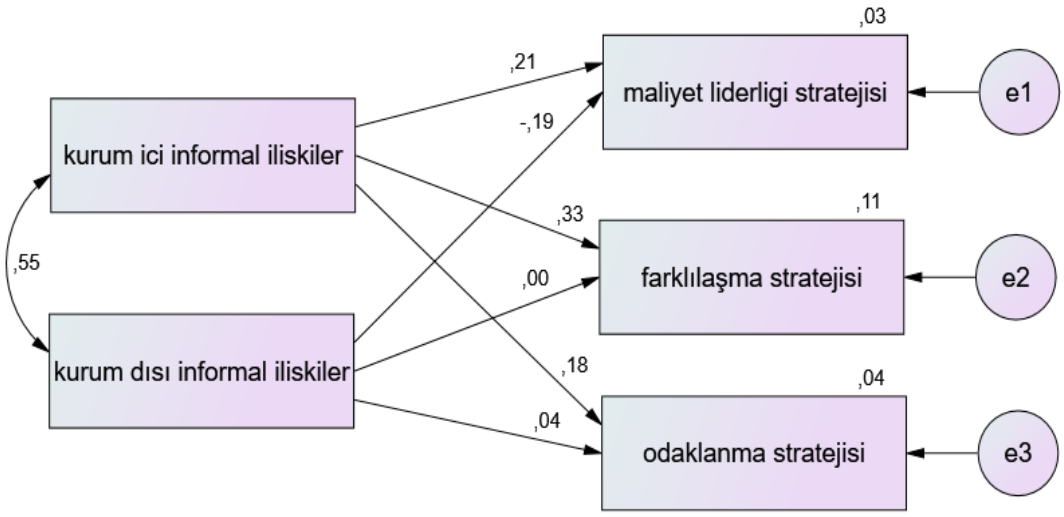
H11a: Kurum içi İnformel ilişkiler farklılaşma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H11b: Kurum dışı İnformel ilişkiler farklılaşma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H12: İnformel ilişkiler odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır.

H12a: Kurum içi İnformel ilişkiler odaklanma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H12b: Kurum dışı İnformel ilişkiler odaklanma stratejisini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 23. Model 5. Hesaplanan değişkenlerle yol analizi 5: İnformal İlişkiler ile Jenerik Stratejiler İlişkisi

Model analizinde model test değerleri (p>.05) olmak üzere; x^2*(,008),* x^2/df*(.008)* bulunduğundan model analizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca uyum indeks değerleri ***GFI*** *(.9911),****CFI*** *(.9945),* ***SRMR*** *(.0009),* ***RMSEA*** ***(****.000) "iyi uyum"* sınırları dâhilinde yer aldığı tespit edilmiştir. Modelde Farklılaştırma

stratejisi değişkeninin %11, odaklanma stratejisi değişkeninin % 4 ve maliyet liderliği stratejisi değişkeninin ise sadece % 3 oranında açıklanabildiği anlaşılmaktadır.

Model uyum değerleri iyi uyum aralığında olsa da modeldeki parametre değerlerinin 4 tanesi anlamlı ($p<0.05$) kalan 2 parametrenin ise anlamsız ($p>0.05$) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 22.İnformal İlişkiler ile Jenerik Stratejiler İlişkisi Model Parametreleri Anlamlılık Tablosu

Etkileyen	**Etki**	**Etkilenen**	**Regresyon katsayıları**	**Standart regresyon katsayıları**	**CMİN**	**P**
Kurum içi informal ilişkiler		Maliyet liderliği stratejisi	,246	,206	4,610	***
Kurum içi informal ilişkiler		Farklılaşma stratejisi	,271	,327	7,620	***
Kurum içi informal ilişkiler		Odaklanma stratejisi	,180	,183	4,125	***
Kurum dışı informal ilişkiler		Maliyet liderliği stratejisi	-,252	-,188	-4,212	***
Kurum dışı informal ilişkiler		Farklılaşma stratejisi	-,004	-,004	-,103	,918
Kurum dışı informal ilişkiler		Odaklanma stratejisi	,047	,043	,970	,332

Kurum içi informal ilişkilerin maliyet liderliği stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur (β=0.206, p<0.05). İşletmelerdeki kurum içi informal ilişkilerdeki bir artış işletmenin maliyet liderliği stratejisinde de artışa sebep olmaktadır.

Kurum içi informal ilişkilerin farklılaşma stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur (β=0.327, p<0.05). İşletmelerdeki kurum içi informal ilişkilerdeki bir artış işletmenin farklılaşma stratejisinde de artışa sebep olmaktadır.

Kurum içi informal ilişkilerin odaklanma stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur (β=0.183, p<0.05). İşletmelerdeki kurum içi informal ilişkilerdeki bir artış işletmelerin odaklanma stratejilerinde de artışa sebep olmaktadır.

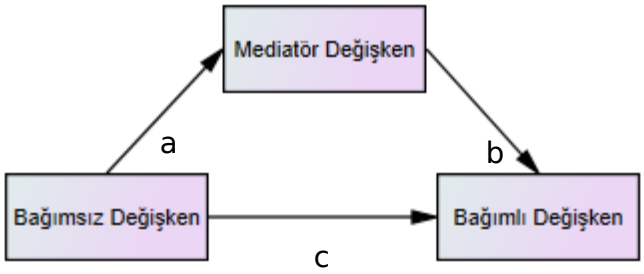
Kurum dışı informal ilişkilerin maliyet liderliği stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi söz konusudur (β=-0.188, p<0.05). İşletmelerdeki kurum içi informal ilişkilerdeki bir artış işletmenin maliyet liderliği stratejisinde de azalışa sebep olmaktadır.

Kurum dışı informal ilişkilerin farklılaşma stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır (p>0.05).

Kurum dışı informal ilişkilerin odaklanma stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır (p>0.05).

6.7.8. Amos ile Mediatör Değişken Etkisi Araştırması

Pek çok bakımdan *mediatör veya moderatör değişkenlerin varlığım sınayan modeller yapısal eşitlik moclellemesinin temelini oluşturur*. Gerçekte mediatör veya moderatör değişkenlerin varlığını sınayan modeller basit yapısal eşitlik modelleri olarak düşünülebilir Bu nedenle, gizil değişkenleri içeren daha karışık yapısal eşitlik modellerinin nasıl analiz edildiğini anlamak çok önemlidir (Bayram, 2013: 6-7). Bir değişken aşağıdaki şartları yerine getirdiğinde mediatör (arabulucu, aracı) değişken olarak ele alınmaktadır (Baron ve Kenny, 1986; MacKinnon ve Luecken 2008);

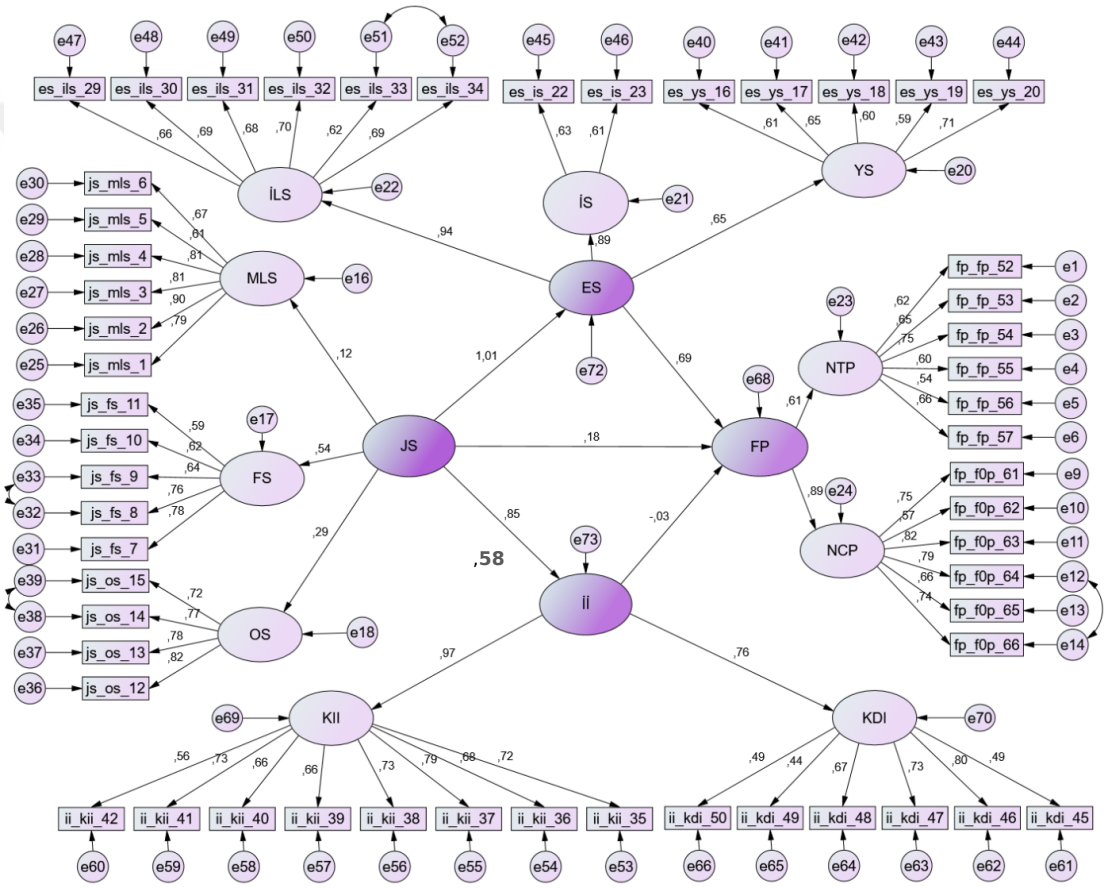


Şekil 24. Mediatör değişken anlatımı

1) Bağımsız değişkenin düzeyindeki değişimler tahmin edilen mediatör değişkenindeki değişimlerin nedenini anlamlı bir şekilde açıkladığında (Şekil 18'de a yolu),

2) Mediatör değişkendeki değişimler bağımlı değişkendeki değişimlerin nedenini anlamlı bir şekilde açıkladığında (Şekil 18'de b yolu),

3) a ve b yolları kontrol altında tutulduğunda, bağımlı ve bağımsız değişken arasında önceden anlamlı olan ilişki artık anlamlı değil ise (Şekil 18'de c yolu), *c* yolu sıfıra yaklaştığı zaman tek ve dominant bir mediatörün varlığı, eğer *c* yolu sıfır değil ise çoklu mediatör faktörlerin etkisinin varlığı söz konusudur.



Şekil 25. Kurgulanan Çoklu Mediator Model

Araştırmamızda kurgulanan model iki adet mediator model varlığı söz konusu olabilecek şekilde tasarlandığı görülmektedir. Bu nedenle modelin genel testi yapıldıktan sonra mediator araştırmasının da yapılması gerekli bulunmuştur.

Çoklu mediator modele göre H13 ve H14 hipotezlerinin test edilmesi gerekmektedir.

H13: Jenerik Strateji (JS) değişkeninin İşletme Performansı (FP) değişkenine etkisinde Entelektüel Sermaye (ES) değişkeninin aracılık etkisi vardır.
H14: Jenerik Strateji (JS) değişkeninin İşletme Performansı (FP) değişkenine etkisinde İnformel ilişkiler (İİ) değişkeninin aracılık etkisi vardır.

Akademik çalışmalarda Baron ve Kenny'in üç aşamalı yöntemi kullanılmakta ve analiz sonucuna göre kısmi ya da tam aracılık kararı verilmektedir. Ayrıca, aracı etkiden söz edebilmek için sağlanması gereken koşulların yanı sıra, eksojen (mediator değişken vasıtasıyla) endojen değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını ortaya koymak gerekir. Söz konusu koşulları gerçekleştirmek için birçok test kullanılmaktadır. Bu konuda en çok tercih edilen test ise Sobel testtir. Sobel test, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (**β**) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanmaktadır (Sobel, 1982: 292).

Tablo 23. Modelde Yer Alan Mediator İlişkilerin Sobel Test ile Anlamlılık İncelemesi

Hipotez No	**Endojen**	**Etki**	**Eksojen**	**Un.Std. β**	**SD**	**P**
1	Jenerik Stratejiler	→	Entelektüel Sermaye	1.254	0,215	**0.0003299*** **
	Entelektüel Sermaye	→	İşletme Performansı	0,77	0,169	
2	Jenerik Stratejiler	→	İnformal İlişkiler	1.370	0,219	0.747
	Entelektüel Sermaye	→	İşletme Performansı	-0,029	0,090	

*1: Sobel Test P value *p<0.05 **p<0.01*

Hipotez 13'de jenerik stratejilerin işletme performansına olan tekil etkisinde (0.51: p<0.001) entelektüel sermaye aracı olarak girdiğinde ilişki katsayısı (0,18; p>0,05) olduğundan ve sobel test p değeri (p<0.05) bulunduğundan tam aracı etkisi vardır. Entelektüel sermaye (ES) değişkeni jenerik strateji (JS) değişkeninin işletme performansına (FP) olan etkisinde tam aracıdır.

Hipotez 14'de jenerik stratejilerin işletme performansına olan etkisinde (0.51: p<0.001) informel ilişkiler (İİ) aracı olarak girdiğinde ilişki katsayısı (0.183;

p<0.05) olmuş, ancak sobel testte p değeri (p>0.05) bulunduğundan aracı etkinin var olmadığı anlaşılmıştır. İnformel ilişkiler değişkeni, jenerik strateji değişkeninin işletme performansına olan etkisinde aracılık rolü üstlenmemektedir.

Hipotez sonuçlarının tablo şeklinde gösterilmesi şu şekildedir:

Tablo 24. Entelektüel Sermaye ve İnformal İlişkilerin Aracı Değişken Hipotez Sonuçları

Hipotez	**Bağımsız Değişken**	**Bağımlı Değişken**	**Aracı Değişken**	**Sonuç**
H13	Jenerik stratejiler	İşletme performansı	Entelektüel sermaye	Tam aracı değişken
H14	Jenerik stratejiler	İşletme performansı	İnformal ilişkiler	Aracı değişken ilişkisi yoktur

Çalışmadaki ana hipotezler Tablo 24'te verilmiştir. Jenerik stratejilerin işletme performansı üzerindeki etkisinde entelektüel sermaye tam aracı durumda iken jenerik stratejilerin işletme performansına etkisinde informal ilişkiler aracı değişken konumunda değildir. Bu durumda H1 kabul edilirken H2 reddedilmektedir.

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi şu şekildedir:

Bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisine ait hipotez sonuçları aşağıda verilmektedir:

Tablo 25. Jenerik Stratejiler, Entelektüel Sermaye ve İnformal İlişkiler ile İşletme Performansı İlişkisi Hipotez Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler			
	Finansal işletme performansı		Finansal olmayanişletme performansı	
	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç
Maliyet liderliği stratejisi	H1a	Red	H2a	Kabul (-)
Farklılaşma stratejisi	H1b	Kabul	H2b	Kabul
Odaklanma stratejisi	H1c	Red	H2c	Kabul
İnsan sermayesi	H3a	Kabul	H4a	Kabul
İlişkisel sermaye	H3b	Kabul	H4b	Kabul

Yapısal sermaye	H3c	Kabul	H4c	Red
Kurum içi informal ilişkiler	H5a	Kabul	H6a	Kabul
Kurum dışı informal ilişkiler	H5b	Red	H6b	Kabul

Farklılaşma stratejisi finansal işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ve H1b kabul edilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma stratejisi ise finansal işletme performansı üzerinde bir etkiye sahip değildir H1a ve H1c reddedilmektedir.

Farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisi finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etki yaratırken maliyet liderliği stratejisi finansal olmayanişletme performansı üzerinde negatif anlamlıdır. H2a, H2b ve H2c kabul edilmektedir.

İnsan sermayesi, ilişkisel sermaye, yapısal sermaye ve kurum içi informal ilişkilerin finansal işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi varken kurum dışı informal ilişkilerin finansal işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

İnsan sermayesi, ilişkisel sermaye, kurum içi informal ilişkiler ve kurum dışı informal ilişkilerin finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi varken yapısal sermayenin finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H3a, H3b, H3c, H4a, H4b, H5a, H6a ve H6b kabul edilirken H6c ve H7b reddedilmektedir.

Tablo 26. Entelektüel Sermaye, İnformal İlişkiler ve Jenerik Stratejiler İlişkisi Hipotez Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
	Maliyet liderliği stratejisi		Farklılaşma stratejisi		Odaklanma stratejisi	
	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç
İnsan sermayesi	H7a	Red	H8a	Red	H9a	Kabul (-)
İlişkisel sermaye	H7b	Kabul	H8b	Kabul	H9b	Kabul
Yapısal sermaye	H7c	Kabul	H8c	Kabul	H9c	Red

Kurum içi informal ilişkiler	H10a	Kabul	H11a	Kabul	H12a	Kabul
Kurum dışı informal ilişkiler	H10b	Kabul (-)	H11b	Red	H12b	Red

İlişkisel sermaye, yapısal sermaye, kurum dışı informal ilişkiler maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve pozitif yönde etkilerken kurum içi informal ilişkiler maliyet liderliği stratejisini negatif yönde etkilemektedir. İnsan sermayesi ise maliyet liderliği strateji üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. H7a reddedilirken H7b, H7c, H10a ve H10b kabul edilmektedir.

İlişkisel sermaye, yapısal sermaye ve kurum içi informal ilişkiler farklılaşma stratejisini anlamlı ve pozitif yönde etkilemekte H7b, H7c ve H10a kabul edilmektedir. İnsan sermayesi ve kurum dışı informal ilişkiler farklılaşma stratejisi üzerinde anlamlıbir etkiye sahip değildir ve H8a ve H10b reddedilmektedir.

İlişkisel sermaye ve kurum içi informal ilişkiler odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yaratırken insan sermayesi negatif anlamlılık yaratmaktadır. Yapısal sermaye ve kurum dışı informal ilişkiler odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. H7a, H7c ve H10a kabul edilirken H7b ve H10b reddedilmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada ulaşılan bulgular doğrultusunda çalışmanın problemlerine yönelik elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların ilgili literatüre göre tartışılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlara ilişkin öneriler yer almaktadır.

Bu tez çalışmasında Türkiye'de üretimden satışlar kriterine göre ISO 1000 işletmesı arasından 700 yöneticiden elde edilen bilgiler ışığında hipotezler oluşturulmuştur. Örneklemin ISO 1000 işletmelerindan oluşmasının sebebi; bu işletmelerinın Türk sanayi ve ekonomisinde oldukça önemli yer tutmakta olan bu işletmelerin, ölçek sorunu olmadığının, küçük işletmelere göre strateji belirleyip uyguladıklarının, jenerik stratejileri kullandıklarının, başarılı kabul edilen işletmeleri yansıttıklarını ve insan unsuruna istenen seviyede önem verdiklerinin düşünülmesidir. Sektörel olarak işletmeler ağırlıklı bir şekilde gıda-içecek-tütün sanayi, demir-çelik/ana metaller sanayi, hazır giyim-deri-tekstil sanayi ve otomotiv sanayinden oluşmaktadır. Çalışmanın içeriği gereği; strateji seçimini yöneticilerin gerçekleştiriyor olması, işletme politika ve performans durumuna yöneticilerin hakim olması sebebiyle hedef kitlesi üst, orta ve alt düzey yöneticilerden meydana gelmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçekler üç kısımdan oluşmaktadır bunlar; değişkenlere ait ölçek soruları, işletmelera ait tanımlayıcı bilgiler ve yöneticilere ait demografik özelliklerdir. Veri analizinde kullanılan istatistiksel teknikler; araştırmada toplanan anket cevapları SPSS for Windows 22.00ve AMOS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili faktör analizleri yapılmış ve cronbach's alpha değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan 4 adet ölçeğin AMOS programında doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile kurgulanan çoklu mediator modelin yol analizi de AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; 10 farklı alt boyutun dört tanesi 0,7'den büyük kalan altı alt boyut ise 0,8'den büyüktür. Böylece

ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip güvenilir oldukları belirlenmiştir. Aynı zamanda jenerik stratejiler, işletme performansı, entelektüel sermaye ve informal ilişkiler değişkenlerinin alt boyut sayıları literatürdeki şekliyle desteklenmiştir.

Hipotez sonuçlarına göre;

- ✓ Entelektüel sermaye,jenerik strateji ve işletme performansı arasındaki ilişkide tam aracılık konumundadır.
- ✓ İnformel ilişkilerinjenerik strateji ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmamaktadır.
- ✓ Farklılaşma stratejisi finansal işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma stratejisi ise finansal işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.
- ✓ Farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisi finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etki yaratırken maliyet liderliği stratejisi finansal olmayanişletme performansı üzerinde negatif anlamlıdır.
- ✓ İnsan sermayesi, ilişkisel sermaye, yapısal sermaye finansalişletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Finansal olmayanişletme performansı üzerinde ise İnsan sermayesi, ilişkisel sermayenin pozitif anlamlı etkisi bulunuyorken yapısal sermaye finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır.
- ✓ Kurum içi informal ilişkiler finansal işletme performansı ve finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yaratırken kurum dışı informal ilişkiler finansal işletme performansı üzerinde herhangi bir etki yaratmamakta fakat finansal olmayanişletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki göstermektedir.
- ✓ İlişkisel sermaye ve yapısal sermaye maliyet liderliği stratejisi ile farklılaşma stratejisini anlamlı ve pozitif şekilde etkilerken insan sermayesi maliyet liderliği stratejisi ve farklılaşma stratejisi üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır. Odaklanma stratejisi boyutunu ise insan sermayesi anlamlı ve negatif bir biçimde, ilişkisel sermaye anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir. Yapısal sermaye ise odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etki göstermemektedir.

- ✓ Kurum içi informal ilişkiler değişkeni tüm jenerik stratejiler alt boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yaratmaktadır. Kurum dışı informal ilişkiler ise maliyet liderliği stratejisini anlamlı fakat negatif yönlü etkilerken farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisi üzerinde ise anlamlı etkiye sahip değildir.

Araştırmada entelektüel sermayenin jenerik strateji ve işletme performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Buna rağmen informel ilişkilerin jenerik strateji ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın mevcut literatüre en önemli katkısı, jenerik stratejilerin işletme performansı etkisinde entelektüel sermaye ve informel ilişkilerin etkisi yönünü inceleyen ilk araştırma olduğu söylenebilir.

İşletmelerin başarılı bir performans gösterebilmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları ile gerçekleşebilecek olup bu durum da işletmelerin değer yaratmakta olan strateji ve faaliyetlerinin rakipleri tarafından uygulanamadığı ve taklit edilemediği durumlarda mümkün olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 31). Taklit edilemeyen en önemli unsur insan faktörüdür. Bireylerin sahip oldukları entelektüel sermaye ve birbirleri ile geçirdikleri informel zaman ve ilişkiler insanın motive olmasını sağlayarak işletme için önemli bir kaynak halini almasını sağlayacaktır.

Porter'ın jenerik stratejilerini başarı ile uygulayabilmek için işletmelerin prosedür, yapı ve teşvik sistemlerinde değişiklikler yapılması gerekmektedir. Ayrıca bunların yanında stratejilerin başarısı için farklı kaynak ve yeteneklere ihtiyaç vardır. Bu yetenekler; kişilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerinden oluşan entelektüel sermaye ile sosyal bir varlık olan insanın kurum içi ve dışındaki sosyal ilişkilerini içeren informel ilişkilerdir.

Araştırmada işletmelerdeki farklılaşma stratejilerinin artması, işletmenin finansal performansı üzerinde artışa sebebiyet verdiği, buna rağmen maliyet stratejisi

ve odaklanma stratejilerinin işletmenin finansal performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Öte yandan araştırmada işletmelerdeki maliyet liderliği stratejisi artışları, işletmenin finansal olmayan performansı üzerinde azalışa, işletmelerdeki farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisi artışları, işletmenin finansal olmayan performansı üzerinde artışa sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut çalışmada farklılaşma (yenilik) stratejisinin işletmelerin performansını arttırdığı sonucuna varılmıştır. İlgili literatürde bu durumu destekler finansal olmayaniktedir (Jong ve Vermeulen, 2003; Erdil vd. 2004; Eren vd. 2005; Özşahin vd., 2005; Zehir ve Özşahin 2006; Erdil ve Kitapçı 2007; Ağca ve Kandemir 2008; Hoq ve Ha 2009; Eren vd. 2010; Erdem vd., 2011; Eren vd., 2013). Buna rağmen mevcut çalışmada maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmaması literatür ile farklılık göstermektedir (Parker ve Keon, 1994; Yamin vd., 1997; Powers ve Hahn, 2004).

Araştırmada işletmelerde insan sermayesinin artması işletmenin finansal performansının artmasına işletmelerin insan sermayesindeki azalış işletmenin finansal performansında da azalmaya neden olacağı sonucuna varılmıştır. Araştırmada elde edilen bu sonuç literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermektedir (Channar vd., 2015; De Castro ve Saez, 2008; Kamath, 2008; Magoutas vd., 2009; Mavridis, 2005). Ayrıca araştırmada işletmelerde yapısal sermayesinin artması işletmenin finansal performansının artmasına işletmelerin yapısal sermayesindeki azalış işletmenin finansal performansında da azalmaya neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ile literatürde vurgulanan sonuçlar örtüşmektedir (Eren ve Akpınar, 2004; F-Jardon ve Martos, 2009). Bununla birlikte araştırmada işletmelerde ilişkisel sermayesinin artması işletmenin finansal performansının artmasına işletmelerin ilişkisel sermayesindeki azalış işletmenin finansal performansında da azalmaya neden olacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Literatürde vurgulanan sonuçlar ile bu sonuç paralellik göstermektedir (Banker vd., 2000; Ittner ve Larcker, 1998). Buna rağmen Wang ve Chang (2005) ve Kocapınar (2010)'ın sonuçları ile farklılık arz etmektedir. Ayrıca finansal/finansal işletme performansı üzerinde en fazla etkisi olan entelektüel sermaye boyutunun ilişkisel sermaye olduğu sonucu tespit edilmiştir. Araştırmamızda her üç entelektüel sermaye boyutunun da finansalişletme

performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etki yarattığı sonucuna varılmıştır ve bu durum literatür ile örtüşmektedir (Bontis, 2000; Pena, 2002; Mavridis, 2004; Chen vd., 2005; Karacaer ve Aygün, 2009; Sharbati vd., 2010).

Araştırmada finansal olmayan işletme performansı üzerinde insan sermayesi ve ilişkisel sermaye değişkenlerinin artışa ya da azalışa neden olacağı, yapısal sermaye değişkenin ise etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte işletmelerde kurum içi informel ve kurum dışı informel ilişkilerdeki artış veya azalışın finansal olmayan işletme performansına etki edeceği ve kurum içi informel ilişkilerin finansal olmayan işletme performansına etkisi daha belirgin olduğu sonucuna varılmıştır. Öte yandan işletmelerde kurum içi informel ilişkilerdeki artış veya azalışında finansal işletme performansına etki edeceği fakat kurum dışı informal ilişkilerin finansal performansı etkilemediği sonucu belirlenmiştir.

Araştırmada maliyet liderliği stratejisi üzerinde yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye değişkenlerinin artışa neden olduğu, insan sermayesi değişkenin ise etki etmediği sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan farklılaşma stratejisi üzerinde yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye değişkenlerinin artışa neden olduğu, insan sermayesi değişkenin ise etki etmediği sonucu tespit edilmiştir. Bununla birlikte insan sermayesi artarken odaklanma stratejisi değişkeninin azaldığı, ilişkisel sermaye değişkeninin ise odaklanma stratejisinde artışa neden olduğu, yapısal sermaye değişkenin ise etki etmediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada kurum içi informel ilişkilerdeki artışın maliyet liderliği strateji üzerinde artışa, kurum dışı informel ilişkilerdeki azalışın maliyet liderliği strateji üzerinde azalışa sebep olacağı sonucu tespit edilmiştir. Ayrıca kurum içi informel ilişkilerdeki artışın farklılaşma strateji üzerinde artışa neden olurken, kurum dışı informel ilişkilerin farklılaşma stratejisine etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte kurum içi informel ilişkilerdeki artışın odaklanma strateji üzerinde artışa sebebiyet verirken, kurum dışı informel ilişkilerin odaklanma stratejisine etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Yukarıda bahsedilen özgün sonuçların ilgili alanda yapılan çalışmalarda rastlanılmamış olması ve literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Konu ile ilgili bundan sonra çalışacak olan araştırmacılara şu öneriler getirilebilir:

- ✓ Çalışma, büyük ölçekli işletmeler üzerinde uygulanmıştır, benzer bir uygulama, kobiler için de ele alınabilir.
- ✓ Araştırma sadece Türkiye'de gerçekleştirildiğinden, Türkiye dışındaki benzer özelliklerde olan ülkeler üzerinde de uygulaması yapılarak kültürel farklılıkların işletme performansı üzerindeki etkileri incelenebilir.
- ✓ Farklı periyotlarda çalışma tekrarlanarak insan unsuruna verilen önem ve gelişmeler değerlendirilebilir.

Konu ile ilgili ISO 1000 işletmelerine şu öneriler getirilebilir:

- ✓ İşletmeler doğru stratejiyi izlemeleri rekabet güçlerini arttırmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin doğru strateji seçimi oldukça önemlidir. Doğru strateji seçiminde içinde bulunulan piyasa koşulları iyi değerlendirilmelidir.
- ✓ Yöneticiler ulusal ve uluslararası pazarlarda başarı elde etmek için çalışanların fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmelerini ve böylece inovatif fikirlerin ortaya çıkabilmesini sağlamalıdırlar.
- ✓ Yaratıcılığın gelişebilmesi için bir diğer önemli husus sürekli öğrenmenin desteklenebileceği bir kurum kültürünün yaratılmasıdır.
- ✓ İşletmelerin ar-ge çalışmalarına gereken önemi vermeleri de farklılaşma stratejisine olumlu katkıyı sağlayacak ve bu durumda işletme performansını arttıracaktır. İşletmelerin ar-ge'ye ayırdıkları bütçe arttırılabilir.
- ✓ İyi eğitilmiş, bilgi, tecrübe ve deneyim sahibi kişiler işletmeler için çok önemli bir entelektüel sermayedir. İşletmeler entelektüel sermayesi yüksek kişileri bünyelerine katmak için çaba göstermelidirler.
- ✓ Paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirmek böylece entelektüel sermayeyi geliştirmek yöneticilerin başlıca görevleri arasında olmalıdır.
- ✓ Çalışanların kendilerini rahat hissedebilmeleri için kurum içi informal ilişkilerin desteklenmesi önemlidir. Yöneticiler kurumda resmi olmayan

iletişim kanallarının varlığını kabul ederek bu durumun işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerine inanmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Aaker, D. A. (1989). “Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage”, *California Management Review,* 31(2), 91-106.

Abdullah, D. F. and Sofian, S. (2012). “The relationship between intellectual capital and corporate performance”, *Procedia-Socialand Behavioral Sciences*, 40, 537-541.

Abhayawansa, S. and Guthrie, J. (2010). “Intellectual capital and the capital market: a review and synthesis”,*Journal of Human Resource Costing & Accounting*,14(3), 196-226.

Abhayawansa, S. and Guthrie, J. (2016). “Does intellectual capital disclosure in analysts’ reports vary by firm characteristics?”,*Advances in Accounting*, 35, 26-38.

Acar, A. Z. ve Zehir, C. (2010), “The harmonized effects of generic strategies and business capabilities on business performance”, *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 689-711.

Acosta-Prado, J. C., Bueno Campos, E. and Longo-Somoza, M. (2014). “Technological capability and development of intellectual capital on the new technology-based firms”, *Cuadernos de Administración*, 27(48), 11-39.

Acquaah, M. and Yasai-Ardekani, M. (2008). “Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? a new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa”, *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354.

Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). “Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar’da bir araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 209–230.

Ahsan, A. K. and Panday, P. K. (2013). “Problems of coordination in field administration in bangladesh: does ınformal communication matter?”, *International Journal of Public Administration*, 36(8), 588-599.

Akal, Z. (2002), *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi çok yönlü performans göstergeleri*, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:73.

Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). “Hastanelerde rekabet stratejileri ve performans”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 401-424.

Akçi, Y. (2012). Çevre Belirsizliği Altında, Rekabet Stratejileri İle Tedarik Zinciri Stratejilerinin İşletme Performansına Etkisi: İMKB İmalat Sektörü Uygulaması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel İlkeleri*, Ankara: Ekin Yayınevi.

Akdeniz, A. ve Durmaz, F. (1998). “Verimliliğin genel performans üzerindeki yansımalarının uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesiİktisadiveİdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 85-99.

Akın, H. B. (2001). *Yeni Ekonomi, Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*, Çizgi Kitabevi, Konya.

Akman, G. and Yilmaz, C. (2008). “Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry”, *International Journal of Innovation Management*, *12*(01), 69-111.

Albeni, M. ve Doğan, B. (2015). “Türk imalat sanayisinde yenilikçi faaliyetlerin işletme performansına etkisi”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *15*(31), 25-44.

Allameh, S. M., Abbasi, S. and Shokrani, S. A. R. (2010). “The mediating role of organizational learning capability between intellectual capital and job satisfaction”, *European Journal of Social Sciences*, *17*(1), 125-136.

Allen, R. S. and Helms, M. M. (2006). “Linking strategic practices and organizational performance to Porter’s generic strategies”, *Business Process Management Journal*, *12*(4), 433-454.

Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. and Yılmaz, C. (2005). “Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.

Altındağ, E. (2011). Aile şirketlerinde stratejik yönelim düzeylerinin tespiti ve işletme performansı üzerindeki etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Amin, A., Malik, Z. K. and Shaheen, F. (2012). “Human capital investment: ıts impact on the economic growth of country (a case of Pakistan: 2000 to 2010)”, *Putaj Humanities and Social Sciences*, 19, 151-160.

Amoako-Gyampah, K. and Acquaah, M. (2008). “Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment”, *International journal of production economics*, *111*(2), 575-592.

Appuhami, B. R. (2007). “The impact of intellectual capital on investors’ capital gains on shares: an empirical investigation of thai banking, finance & insurance sector”, *International Management Review*, *3*(2), 1-14.

Ariff, A. H. M., Islam, A. and van Zijl, T. (2016). “Intellectual capital and market performance: The case of multinational R&D firms in the US”, *The Journal of Developing Areas*, *50*(5), 487-495.

Arslan, A. (2002). “Kamu harcamalarında verimlilik, etkinlik ve denetim”, *Maliye Dergisi*, 140, 1-14.

Arslan, M., and Zaman, R. (2015). “Intellectual capital and its impact on financial performance: a study of oil and gas sector of Pakistan”, *International Letters of Social and Humanistic Sciences (ILSHS)*, 2, 125-140.

Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E. and Cardinal, L. B. (2010). “A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance”, *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 725-740.

Aslan, M. F. (2014). İşletmelerde bilgi paylaşımı, inovasyon ve işletme performansı ilişkisi: Gaziantep ilinde bir araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Atak, M. (2005). “Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, *2*(2), 59-67.

Atalay, M. (2012). Entelektüel Sermaye, Yenilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Otomotiv Yan Sanayi Sektöründe Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Yayınevi, İstanbul.

Ayanoğlu, Y., Atan, M. ve Beylik, U., (2010). “Hastanelerde veri zarflama analizi (VZA) yöntemiyle finansal performans ölçümü ve değerlendirilmesi”, *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 2, 40-62.

Aytaç, Ö. (2004). “Örgütler: Sosyolojik bir perspektif”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *14*(1), 189-217.

Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı, etkili yönetim ve yöneticilik becerileri*, Geliştirilmiş 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım,Ankara.

Bakırtaş, İ. ve H. Bakırtaş, (2008). “İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: genel bir değerlendirme”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 101-119.

Baki, B. ve Ustasüleyman, T. (2001). “Kurumsal kaynak planlaması (ERP) yazılımları ve performans ölçütleri”, *Verimlilik Dergisi* MPM Yayını, 3, 69– 80.

Banker, R. D., Potter, G. and Srinivasan, D. (2000). “An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance Measures”, *The Accounting Review*, *75*(1), 65-92.

Barca M. (2002), “Stratejik yönetim yaklaşımları: rekabet avantaj yaratmada sinerjik etki” (içinde stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımlar Edt. Dalay vd., ss. 27-45, Beta Yayınları, İstanbul.

Barney, J. B. (1986). “Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage”, *Academy of Management Review,11*(3), 656-665.

Barney, J. B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173.

Barutçu, E., ve Haşıloğlu, S. B. (2010). “Organizasyonlarda internet’in informal ve viral iletişim aracı olarak kullanımı”, *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergileri*, *1*(2), 5-16.

Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Finansal olmayan araştırma yöntemleri: NVivo 7.0 ile finansal olmayan veri analizi*. Seçkin Yayıncılık.

Baumgartner, H. and Homburg, C. (1996). “Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A Review”, *International journal of Research in Marketing*, *13*(2), 139-161.

Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Ezgi Kitabevi.

Becheikh, N. Landry, R., and Amara, N. (2006). “Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993-2003”, *Technovation*, 26, 644-664.

Bektaş, M., ve Erdem, R. (2015). “Örgütlerde informal iletişim süreci: kavramsal bir çerçeve”, *Journal of Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *17*(1): 125-139.

Bennett, N., Ketchen, D. J., and Schultz, E. B. (1998). “An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making”, *Human Resource Management*, *37*(1), 3–16

Bentler, P. M. (1980). “Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling”, *Annual review of psychology*, *31*(1), 419-456.

Bentler, P. M. and Bonett, D. G. (1980). “Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures”, *Psychological bulletin*, *88*(3), 588-596.

Berzkalne, I. and Zelgalve, E. (2014). “Intellectual capital and company value”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 887-896.

Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R. and Fahy, J. (1993). “Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions”, *The Journal of Marketing*,*53*(4), 83-99.

Biter, A. (2007). İşletmelerde iletişimin işletme verimliliğinde yeri ve önemi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Bollen, L., Vergauwen, P. and Schnieders, S. (2005). “Linking intellectual capital and intellectual property to company performance”, *Management Decision*, *43*(9), 1161-1185.

Bontis, N. (1996). “There’s a price on your head: Managing intellectual capital strategically”, *Business Quarterly*, *60*(4), 40-78.

Bontis, N. (1998). “Intellectual capital: An Exploratory study that develops measures and models”*Management Decision*, *36*(2), 63-76.

Bontis, N. (2001). “Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital”, *International Journal of Management Reviews*, *3*(1): 41-60.

Bontis, N. and Fitz-Enz, J. (2002). “Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents”, *Journal of Intellectual capital*, *3*(3), 223-247.

Bontis, N., Chua Chong Keow, W. and Richardson, S. (2000). “Intellectual capital and business performance in Malaysian industries”, *Journal of intellectual capital*, *1*(1), 85-100.

Bordean, O. N., Borza, A. and Glaser-Segura, D. (2011). “A comparative approach of the generic strategies within the hotel industry: Romania vs. Usa”, Management *&* *Marketing*, *6*(4), 501-514.

Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L. and Mitra, C. S. (2010). “The use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian hotel industry”, *International Journal of Trade, Economics And Finance, 1*(2), 173-178.

Bottomore, T. B. (2015). *Toplumbilim: Sorunlarına ve Yazınına İlişkin Bir Kılavuz,* (Cev: Unsal OSKAY), İnkılap Kitapevi, İstanbul.

Boujelbene, M. A. and Affes, H. (2013). “The impact of intellectual capital disclosure on cost of equity capital: A case of French firms”, *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, *18*(34), 45-53.

Box, T. M. and Miller, W. D. (2011, January). “Small-firm competitive strategy”, In *Allied Academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings*, *10*(1), 13-26. Jordan Whitney Enterprises, Inc.

Bozbura, T. (2004). “Measurement and application of intellectual capital in Turkey”, *Learning Organization, 11*(4/5), 357-367.

Brooking, A. (1996). *Intellectual capital*. Cengage Learning EMEA.

Browne, M. W. and Cudeck, R. (1993). “Alternative ways of assessing model fit”, *Sage focus editions*, *154*, 136-163.

Bukh, P. N., Larsen, H. T. and Mouritsen, J. (2001). “Constructing intellectual capital statements.”, *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 87-108.

Bulut, Ç., Pırnar, İ., Halaç, S. D. ve Öztürk, A. D. (2013). “Girişimsel pazarlamanın işletme performansına etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *15*(2), 209-232.

Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). “Pazar oryantasyonu boyutlarının işletme performansına etkileri”, *Ege Akademik Bakış,9*(2): 513-538.

Buşoi, S. (2014). “Human and Intellectual capital on ethical bases in a new era”, *Revista de Management Comparat International*, *15*(3), 262-272.

Byrd, T. A. and Turner, D. E. (2001). “An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage”, *Information & Management, 39*(1), 41-52.

Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With Amos: Basic Concepts, Applications, And Programming*. Routledge.

Cabrita, M. D. R. and Bontis, N. (2008). “Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry”, *International Journal of Technology Management*, *43*(1-3), 212-237.

Calantone, R.J. Cavusgil, S.T. Zhao, Y. (2002). “Learning orientation, firm innovation capability and firm performance”, *Industrial Marketing Management, 31*(6), 515-524.

Čater, T. and Čater, B. (2009). “Tangible resources as antecedents of a company’s competitive advantage and performance.”, *Journal For East European Management Studies*, 186-209.

Cezlan, E. Ç. (2015). “Effect of ıntellectualcapital on company innovation: a research for health administration”, *Academy of Strategic Management Journal*, 14, 21-32.

Chahal, H. and Bakshi, P. (2016). “Measurement of intellectual capital in the Indian banking sector”, *Vikalpa*, *41*(1), 61-73

Channar, Z. A., Talreja, S., and Bai, M. (2015). “Impact of human capital variables on the effectiveness of the organizations”, *Pakistan Journal of Commerce And Social Sciences*, *9*(1), 228-240.

Chen, M. C., Cheng, S. J., and Hwang, Y. (2005). “An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms’ market value and financial performance”, *Journal of İntellectual Capital*, *6*(2), 159-176.

Chien, S. H. and Chao, M. C. (2011). “Intellectual capital and new product sale performance of the financial services industry in Taiwan”, *The Service Industries Journal*, *31*(16), 2641-2659.

Cho, H., and Pucik, V. (2005). “Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value”,*Strategic Management Journal*, *26*(6), 555-570.

Clarke, M., Seng, D., and Whiting, R. H. (2011). “Intellectual capital and firm performance in Australia”, *Journal of Intellectual Capital*, *12*(4), 505-530.

Crampton, S. M., Hodge, J. W., and Mishra, J. M. (1998). “The informal communication network: Factors influencing grapevine activity”, *Public Personnel Management*, *27*(4), 569-584.

Curado, C., Guedes, M. J. and Bontis, N. (2014). “The financial crisis of banks (before, during and after): an intellectual capital perspective”, *Knowledge and Process Management*, *21*(2), 103-111.

Çalık, M., Altunışık, R. ve Sütütemiz, N. (2013). “Bütünleşik pazarlama iletişimi, marka performansı ve pazar performansı ilişkisinin incelenmesi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *9*(19), 137-161.

Çapık, C. (2014). “Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı”, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, *17*(3), 196-205.

Çatı, K., Kethüda, Ö. ve Faikoğlu, Ş. (2012). “Otel işletmelerinin pazarlama birimi yapılarına göre performanslarının değerlendirilmesi”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, *8*(8), 23-42.

Çetin, C. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*, 3.Baskı, Beta Basım, İstanbul.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*, Pegem Akademi.

De Castro, G. M. and P. L. Saez (2008). “Intellectual capital in high-tech firms”, Journal of Intellectual Capital, *9*(1), 25–36.

De Leaniz, P. M. G., and Del Bosque, I. R. (2013). “Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation”, *Intangible Capital*, *9*(1), 262-280.

Demartini, C. (2015). “Relationships between social and intellectual capital: Empirical evidence from IC statements”, *Knowledge and Process Management*, *22*(2), 99-111.

Demir, M. (2011). “İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *11*(3), 453-464.

Deshpande, R, Farley, J.U., and Webster, F.E. (1993). “Corporate culture, customer orientation, and ınnovativeness in japanese firms: a quadrad analysis”, *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.

Dess, G. G. and Davis, P. S. (1984). “Porter’s generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance”, *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.

Dess, G. G., and Robinson, R. B. (1984). “Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privatelyheld firm and conglomerate business unit”, *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.

Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R. and Simonetti, B. (2015). “Top management team’s intellectual capital and firm performance”, *European Management Journal*, 33(5), 322-331.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası.* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.

Doğan, İ. (2014). *Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar,* Pegem Yayıncılık, İstanbul.

Doğan, T. (2008). Strateji tipleri ve stratejik yönetim süreçlerinin işletme performansına etkileri, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Dönmezer,S.(1982). *Sosyoloji* (8. Baskı). Savaş Yayınları, Ankara.

Durukan, H. (2003). “Yönetimde insan ilişkileri”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 277-284.

Edvinsson, L. (1997). “Developing intellectual capital at Skandia”, *Long Range Planning*, 30(3), 320-373.

Edvinsson, L. and Sullivan, P. (1996). “Developing a model for managing intellectual capital”, *European Management Journal*, 14(4), 356-364.

Egbu, C. O. (2004). “Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), 301-315.

Eğinli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). “Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (Toksik) iletişim”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.

Ensari, M., Ş. (2013). “KOBİ’lerin iş birliği faaliyetlerinin, uyguladıkları rekabet stratejileri ile performansları arasındaki ilişkiye etkisi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Eraslan, İ. Hakkı (2008). Rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkileri: değer zinciri işlevlerinin rolü ve türk tekstil ve hazır giyim endüstrisinde bir çalışma, *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). “Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya’da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77- 112.

Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). “TKY araçlarının kullanımı ve işletme yenilikçiliğinin yeni ürün geliştirme hızı ve işletme performansına etkisi”,*Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 233–245.

Erdil, O., Alpkan, L. H. ve Biber, L. (2004). “İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik bir

inceleme", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(2), 101-122.

Erdoğan, İ., (2005) İletişimi Anlamak, Erk Yayınları, Ankara.

Eren, E. (2010), *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, 8. Basım, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.

Eren, E. ve Akpınar, S. (2004). "Yapısal sermayenin işletme performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması", *Öneri Dergisi*, 6(22), 9-17.

Eren, E., Alpkan, L., ve Erol, Y. (2005). "Temel fonksiyonel yeteneklerin işletmenin yenilik ve finansal performansına etkileri", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 201-224.

Eren, M. Ş. (2014). "Güçlendirme ile finansal işletme performansı arasındaki ilişkide örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 303-327.

Eren, M. Ş., Yücel, R. ve Eren, S. S. (2010). "İşletme performansına etkileri kapsamında çevresel olumsuzluk, pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi", *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18(5), 3102-3116.

Eren, S. S., Gül, H. ve Tokgöz, E. (2013). "Küçük ve orta boy işletmelerde (KOBİ) örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ilişkisinin genel performansa etkileri", *Journal of Yaşar University*, 8(29), 4872-4895.

Ergen, E. (2011). "Turning the informal communication network of an organization into a knowledge tool through communities of practice. *Management Knowledge and Learning International Conference*, 1-13.

Ergün, E. (2003). İşletmelerdeki kültürel özelliklerin örgüt performansına etkisi üzerine bir uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Erickson, G. S. and McCall, M. (2012). “Using intellectual capital to enhance performance in the hospitality industry”, *Journal of Competitiveness Studies*, 20(1/2), 58-66.

Erickson, S. and Rothberg, H. (2015). “A longitudinal look at strategy, ıntellectual capital and profit pools”, *In European Conference on Intellectual Capital*, Academic Conferences International Limited, 5-13.

Erkal, M. 2011. *Sosyoloji (Toplumbilim),*Der Yayınları, İstanbul.

Erol, Y., ve Akyüz, M. (2015). “Dünyanın en eski medyası: dedikodunun örgüt düzeyindeki işlevleri ve algılanışı: sağlık örgütlerinde bir alan araştırması”, *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7(2), 149-166.

Evliyaoğlu, F., Hemedoğlu, E. (2012). “Toplam kalite yönetimi uygulamalarının finansal olmayan performans algısı üzerindeki etkileri”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 127-147.

Fahy, J., and Smithee, A. (1999). “Strategic marketing and the resource based view of the firm”, *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-12.

Fay, Martha J. (2011), “Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages”, Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 6(3): 212 – 229.

F-Jardón, C. M. and Susana Martos, M. (2009). “Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina”, *Journal of Intellectual Capital*, *10*(4), 600-616.

F-Jardón, C. M., and Susana Martos, M. (2009). “Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina”, *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 600-616.

Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., and Lloréns-Montes, F. J. (2004). “The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance”, *Omega*, 32(6), 425-442.

Ge, G. L. and Ding, D. Z. (2005). “Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms”, *Journal of Global Marketing*, *18*(3-4), 115-142.

Geroskı, P, Machın, S., Van Reenen, J. (1993). “The profitability of innovating firms”,*Rand Journal of Economics*, 24(2), 198-211.

Ghalayini, Alaa M. and Noble, James S. (1996). “The changing basis of performance measurement”, *International Journal of Operations and Production Management*, 11(8), 63-80.

Ghosh, D., and A. Wu (2007). “Intellectual capital and capital markets: additional evidence”, *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 216–235.

Ghosh, S. K. and Maji, S. G. (2014). “The impact of intellectual capital on bank risk: evidence from Indian banking sector”, *IUP Journal of Financial Risk Management*, 11(3), 18-38.

Gibcus, P. and Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance*. EIM, Business & Policy Research.

Gogan, L. M., Artene, A., Sarca, I. and Draghici, A. (2016). “The ımpact of intellectual capital on organizational performance”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 194-202.

Goh, P.C. (2005). “Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia” *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 385–396.

Golińska-Pieszyńska, M. (2014). “Intellectual capital as an important element of knowledge management”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 334, 43-55.

González-Loureiro, M. and Dorrego, P. F. (2012). “Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs”, *Intangible Capital*, 8(2), 239-274.

Grawe, S. J., Chen, H. Ve Daugherty, P. J. (2009). “The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance”, *International Journal of Physical DistributionandLogistics Management*, 39(4), 282-300.

Gray, B. J., Matear, S. M. and Matheson, P. K. (2000). “Improving the performance of hospitality firms”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12(3), 149-155.

Güçlü, N. (2003). “Stratejik yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

Güler, E. Ö., ve Kanber, S. (2011). “İnovasyon aktivitelerinin inovasyon performansı üzerine etkileri: İmalat sanayii uygulaması”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 61-76.

Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz, Bircan, A. (2005). “Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.

Günday, G, Ulusoy, G., Kılıç, K , Alpkan, L. (2011). “Effects of innovation types on firm performance”, *International Journal Ofproduction Economics*, 133(2), 662-676.

Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö. G., (2004), *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*, Media Cat Kitapları, İstanbul.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. And Tatham, R. L. (1998). “Multivariate Data Analysis”. *Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall*, 5(3), 207-219

Hambrick, D. C. (1983). “Sometests of the effectiveness and functional attributes of miles andsnow's strategic types”, *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26.

Han, J.K., Kim, N., and Srivastava, R.K. (1998). “Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?”, *The Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.

Hancıoğlu, Y., ve Yeşilaydın, G. (2016). “Stratejik yönetimde yeni bir rekabet yaklaşımı: stratejik inovasyon”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 105-124.

Hatipoğlu, Celal. 2011. Kriz dönemlerinde küçük ve orta ölçekli işletmelerde (kobi’lerde) izlenen rekabet stratejileri ve bir uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Hergüner, G. (1998). “Eğitimde toplam kalite uygulamasının sağlayacağı yararlar”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(13), 11-22.

Ho, H., Chau, K. and Cheung, P. (2012). “Intellectual capital disclosure and ınitial public offerings: evidence from hong kong”, *Journal of Applied Economics & Business Research*, 2(2), 56-68.

Holmen, J. (2012). “Intellectual capital disclosure and the cultural and legal differences of nations”, *International Journal of the Academic Business World*, 6(2), 51-62.

Hoq, Z., and Ha, N. C. (2009). “Innovativeness: Its antecedents and impact on sme business performance”, *International Journal of Business And Management* 4(11), 100–110.

Horak, S. (2014). “Antecedents and characteristics of informal relation-based networks in Korea: Yongo, Yonjul and Inmaek”, *Asia Pacific Business Review”*, 20(1), 78-108.

Hsu Y-H, and Fang W. (2009). “Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organisational learning capability”, *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5): 664–677.

Huang, C. ve Hsueh, S. (2007). “A study on the relationship between İntellectual capital and business performance in the engineering consulting industry: a path analysis”, *Journal of CivilEngineering and Management*, 8(4), 265-271.

Hult, G. T. M., Hurley, R. F. and Knight, G. A. (2004), “Innovativeness: Its antecedents and ımpact on business performance”, *Industrial Marketing Management*, 33, 429- 438.

Işığıçok, E. (2008). “Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi”, *Ekonometri ve İstatistik E-Dergisi*, 7, 1-23.

Işık, M. Birkan (2010), Kriz dönemlerinde odaklanma stratejileri ve odaklanma türlerinin işletme performansına etkisi: adana KOBİ’leri üzerinde bir inceleme, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (1998). “Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction”, *Journal of Accounting Research, 36*, 1-35.

İpçioğlu, İ., ve Şahin, F. (2012) “Örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 153-165.

İraz, R. ve Özgener, Ş. (2005). “Relationship between intellectual capital and performance in smes: a case of Konya”, *International Strategic Management Conference*, June 23-25.

Jafarnezhad, M. and Tabari, N. A. Y. (2016). “The effect of ıntellectual capital on financial performance: evidence from ıranian banks listed in tehran’s stock exchange”, *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(1), 1-13.

Janosević, S., Dženopoljac, V. and Bontis, N. (2013). “Intellectual capital and financial performance in Serbia”, *Knowledge and Process Management*, 20(1), 1-11.

Jelínková, E. and Jirincová, M. (2015). “Diversity management as a tool of managing intellectual capital”, *Journal of Competitiveness*, 7(4), 3-17.

Jırı, D., Stanislav, T., and Petr, P. (2012). “Generic strategies nd organizational performance: evidence from czech business environment”, *Mathematics and Computers in Contemporary Science,* Isbn: 978-1-61804-152-4 p.72-77.

Jong, P. J. D. and Vermeulen, P. A. M. (2003). “Organizing successful new service development: A literature review”, *Management Decision* 41(9), 844– 858.

Josan, I. J. (2013). “Human Capital and organizational effectiveness”, *Change and Leadership.* 17, 39-45.

Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., and Arman, M. (2014). “The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 700-707.

Kamaşak, R. (2010). “Jenerik rekabet stratejilerinin işletme karlılığı ve pazar performansına etkisi”, *Yönetim Dergisi*, 21(65), 47-64.

Kamath, B., G. (2008), “Intellectual captial and corporate performance in Indian pharmaceutical industry”, *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 684-704.

Kanıbir, H. (2004). “Yeni bir rekabet gücü kaynağı olarak entelektüel sermaye ve organizasyonel performansa yansımaları”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3), 77-85.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The balanced scorecard-measures that drive performance”, *Harvard Business Review,* 7(1), 71-9.

Karacaer, S., and Aygün, M. (2009). “Entelektüel sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 27(2),127-140.

Karakılıç, N. Y. (2009). “Stratejik ittifak oluşumunda temel yeteneklerin önemi: Tariş Opet stratejik ittifakı balanced scorecard örneği”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 200–214.

Karnani, A. (1984). “Generic Competitive strategies—an analytical approach*”, Strategic Management Journal*, 5(4), 367-380.

Kaupelytė, D. and Kairytė, D. (2016). “Intellectual capital efficiency ımpact on european small and large listed banks financial performance”, *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(6), 367-377.

Kaya, N. (2011). “Entelektüel sermaye raporu içindeki sosyal bilgi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2), 249-264.

Kendirli, S. ve Konak, F. (2015). “Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve işletme performansı üzerinde etkisi: borsa İstanbul’da işlem gören bilişim şirketleri üzerine bir uygulama”, *Sakarya İktisat Dergisi*, 1, 31-51.

Kennerley, M. and Neely, A. (2002). “A framework of the factors affecting the evalution of performance measurement systems”, *International Journal Ofoperations and Production Management*, 22(11), 1222–1245.

Keskin, H., Zehir, S., ve Ayar, H. (2016). “Pazar yönelimi ve işletme performansı ilişkisi: Farklılaştırma stratejisinin aracı rolü”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 111-127.

Khalique, M., Isa, A. H. M. and Shaari, J. A. N. B. (2013). “Predicting the impact of intellectual capital management on the performance of SMEs in electronics industry in Kuching, Sarawak”, *IUP Journal of Knowledge Management*, 11(4), 53-61.

Kim, L., andLim, Y. (1988). “Environment, generic strategies, andperformance in a rapidlydevelopingcountry: a taxonomi capproach”, *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.

Kocapınar, Ebru. Beyza. 2010. Entelektüel sermayenin girişimsel oryantasyona etkisi ve işletme performansı ile ilişkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basın Yayın, İstanbul.

Korkmaz, M., Baykara, S., ve Akman, G. (2012). “İşletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi”, *Akademik Bakış Dergisi*, *28*, 1-16.

Kurt, A. (2016). Rekabet stratejileri, toplam kalite uygulamaları ve işletme performansı ilişkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Küçükkancabaş, S.,Akyol, A. ve Ataman, B. M. (2006). “İlişki pazarlaması bileşenlerinin şirket performansı üzerindeki etkileri: içecek sektöründe uygulamalı bir araştırma”, *Öneri Dergisi*,25(7), 131-139.

Kweh, Q. L., Chan, Y. C. and Ting, I. W. K. (2015). “Intellectual capıtal efficiency and its determinants”, *Kajian Malaysia: Journal of Malaysian Studies*, 33(1), 105-124.

Lado, A. A., Boyd, N. G.and Wright, P. (1992). “A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration”, *Journal of Management*, 18(1), 77-91.

Lado, A. A.and Wilson, M. C. (1994). “Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective”, Academy *of Management Review*, 19(4), 699-727.

Lau, C.M., Sholıhın, M.K. (2005). “Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction?”, *The British Accounting Review,* 37(4), 389-413.

Lau, R. S. M. (2002). “Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries”, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(1), 125-135.

Lazol, Ġ., Eker, M. (2008), “Tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi ve finansal olmayan performans ölçüleri: ampirik bir çalışma”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 8(25), 43-62.

Leitner, K. H., and Güldenberg, S. (2010). “Generic strategies and firm performance in smes: A Long itudinal study of Austriansmes, *Small Business Economics*, 35(2), 169-189.

Ling, Y. H. (2013). “The influence of intellectual capital on organizational performance—Knowledge management as moderator”, *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 937-964.

Lippman, S. A. and Rumelt, R. P. (1982). “Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition”, *The Bell Journal of Economics*, 418-438.

Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (2006). “The effect of ‘simplicity’on the strategy–performance relationship: A note”, *Journal of Management Studies*, 43(7), 1583-1604.

Lumpkin, G. T., McKelvie, A., Gras, D. M. and Nason, R. S. (2010). “Is strategy different for very small and new firms?”, *Journal of Small Business Strategy*, 21(2), 1-12.

Luo, Y., Huang, Y., and Wang, S. L. (2012). “Guanxi and organizational performance: A meta-analysis”, *Management and Organization Review*, *8*(1), 139-172.

Mačerinskienė, I. and Survilaitė, S. (2011). “Company’s value added and its intellectual capital coherence”, *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 12(2), 183-192.

Mackinnon, D. P. and Luecken, L. J. (2008). “How And For Whom? Mediation And Moderation İn Health Psychology”. *Health Psychology*, *27*(2s), S99.

Magoutas, A. I., Agiomirgianakis, G. M. Andpapadogonas, T. A. (2009). “Human capital and growthrates in greek manufacturing”, [Online] Available: www.academia.edu (January 05, 2013).

Marimuthu, M., Arokiasamy, L., and Ismail, M. (2009). “Human capital development and itsimpact on firm performance: evidence from developmental economics”, *The journal of International Social research*, 2(8), 265-272.

Martín-de-Castro, G., Emilio Navas-López, J., López-Sáez, P., and Alama-Salazar, E. (2006). “Organizational capital as competitive advantage of the firm”, *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 324-337.

Martins, M. M. and Lopes, I. T. (2016). “Intellectual capital and profitability: a firm value approach in the European companies”, *Verslas: teorija ir praktika*, 17(3), 234-242.

Mavridis, D.G. (2004) “The intellectual capital performance of the Japan banking sector”, *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 92–116.

Mavridis, D.G. (2005) “Intellectual capital performance determinants and globalization status of Grek listed firms”, Journal of Intellectual Capital, 6(1), 127–140.

Mawer, D. (2003). “Enlivening analysis through performance: practising set theory”, *British Journal Of Music Education, 20*(3), 257-276.

Mcadam, R. (2000). “Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study”, Knowledge and process Management, 7(4), 233-241.

Mcguinness, T. and Morgan, R. E. (2005). “The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: the contributing effect of organisational change capability”, *European Journal of Marketing*”, 39(11/12), 1306-1326.

Meles, A., Porzio, C., Sampagnaro, G. and Verdoliva, V. (2016). “The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance: Evidence from the US”, *Journal of Multinational Financial Management*, 36, 64-74.

Memduhoğlu, H. B. ve Saylık, A. (2012). “Okullarda informel ilişkiler ölçeğinin geliştirilmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi”, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-21.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları.* Detay Yayıncılık, Ankara

Michalisin, Michael D., Karau, S. J. and Tangpong, C. (2004). “The effects of performance and team cohesion on attribution: a longitudinal simulation”, *Journal of Business Research* 57(10), 1108-1115.

Miller, A. and Dess, G. G. (1993). “Assessing Porter’s (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity”, *Journal of Management Studies*, *30*(4), 553-585.

Miller, D. (1988). “Relating Porter’s business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications”, *Academy of management Journal*, *31*(2), 280-308.

Moon, H. C., Hur, Y. K., Yin, W. and Helm, C. (2014). “Extending Porter’s generic strategies: from three to eight”, European *Journal of International Management*, 8(2), 205-225.

Mouritsen, J. (1998). “Driving growth: economic value added versus intellectual capital”, *Management Accounting Research*, 9(4), 461-482.

Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research* (Vol. 1). Lippincott Williams & Wilkins.

Mura, M. and Longo, M. (2013). “Developing a tool for intellectual capital assessment: an individual-level perspective”, *Expert Systems*, 30(5), 436-450.

Murray, A. I. (1988). “A contingency view of Porter's “generic strategies”, *Academy of management review*, 13(3), 390-400.

Mutanga, L. and Minja, D. (2014). “Generic strategies employed by food and beverage firms in Kenya and their effects on sustaınable competitive advantage”, *International Journal of Business and Management Review*, 2(6), 1-15.

Neely, A. (1999). “The performance measurement revolution: why now and what next?” *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205-228.

Němeček, P. and Kocmanová, A. (2011). “Intellectual capital as management source”, *Economics and Management*, 16, 571-575.

Oforegbunam, E. T., and Okorafor, G. T. (2010). “Effects of human capital development on the performance of small and medium scaled enterprises in the South Eastern region of Nigeria”,*Journal of Sustainable Development in Africa*, 12(8*)*, 49-58.

Oğuzhan, A., Çakıcı, M. ve Özdil, T. (2015). *İstatistik* (1 ed.)., Ekin Yayınevi,Bursa

Oğuztürk, B. S. (2003). “Yenilik kavramı ve teorik temelleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 253-273.

Ortega, M. J. R. (2010). “Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles”, *Journal of Business Research*, *63*(12), 1273-1281.

Oyman, S. (2009). Stratejik yönetim sürecinde performans ölçümü ve dengeli sonuç kartı uygulaması: türkiye cumhuriyet merkez bankası için bir değerlendirme, *Uzmanlık Alan Tezi,* T.C. Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.

Öncü, M. A., Bayat, M., Kethüda, Ö., ve Zengin, E. (2015). “Yenilik ve müşteri performansının finansal performans üzerindeki etkisi: orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma”, *Marmara Üniversitesiİktisadiveİdari Bilimler Dergisi*, 37(1), 149-164.

Örnek, A. Ş. and Ayas, S. (2015). “The relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387-1395.

Özdoğan, F. B. ve Tüzün, İ. K. (2007). “Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, *15*(2): 639-650.

Özer, Ö. (2011). “Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı İlişkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

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

Özşahin, M., Ciğerim, E. ve Gök, M. Ş. (2005). “Rekabet edebilirlik ve işletme performansı ilişkisi üzerine bir saha araştırması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 7(1), 143–155.

Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K. (2007). “Entelektüel sermayenin işletme değeri üzerindeki etkisinin entelektüel katma değer katsayısı yöntemi ile tespiti: hisse

senetleri İMKB'de işlem gören üretim işletmeleri üzerine ampirik bir çalışma", *İMKB Dergisi*, 10(37), 59-80.

Pamuk,G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*,İrfan Yayıncılık, İstanbul.

Panayides, P. M. (2003). "Competitive strategies and organizational performance in ship management", *Maritime Policy and Management*, 30(2), 123-140.

Papatya, N. (2003), Sürdürülebilir rekabette stratejik yönetim ve pazarlama odağı kaynak tabanlılık görüşü: kavramsal ve kuramsal yaklaşım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Parker, B., and Helms, M. M. (1992). "Generic strategies and firm performance in a declining industry". *MIR: Management International Review*, 32(1), 23-39.

Parker, B., and Keon, T. L. (1994). "Coping with industrial decline: A test of generic strategies used by small firms", *Journal of Business and Entrepreneurship*, 6(1), 11-20.

Parnell, J. A. (2006). "Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy", *Management Decision*, 44(8), 1139-1154.

Parnell, J. A. and Hershey, L. (2005). "The strategy-performance relationship revisited: the blessing and curse of the combination strategy", International *Journal of Commerce and Management*, 15(1), 17-33.

Paździor, A., and Paździor, M. (2012). "Measurement of intellectual capital in a company", In *International Conference Management, Knowledge and Learning*.

Pena I. (2002). "Intellectual capital and business start-up success", *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.

Peru, O. E. (2010), İşletmelerde performans ölçümlenmesi ve bir uygulama örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal BilimlerEnstitüsü, İstanbul.

Petty, R.,& Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, *1*(2), 155-176.

Phillips, P. A. (1999). "Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework", *International Journal of Hospitality Management*, 18(2), 171-182.

Porter, M. E. (1980). "*Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", The Free Press, New York.

Porter, M. E. (1990), "New global strategies for competitive advantage", *Planning Review*, 18, 4-14.

Porter, M. E. (1991). "Towards a dynamic theory of strateg". *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117.

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

Powers, T. L., and Hahn, W. (2004). "Critical Competitive methods, Generic strategies, and firm performance," *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.

Prieto, I. M., and Revilla, E. (2006). "Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment", *The Learning Organization*, 13(2), 166-185.

Prusak, R. (2016). "The impact of employee competencies management as part of the human capital on the intellectual capital implementing process", *Management*, 20(1), 27-39.

Pulic, A. (1998). Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy, In *2nd McMaster Word Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital by the Austrian Team for Intellectual Potential*.

Pulic, A. (2000). VAIC™–an accounting tool for IC management. *International journal of technology management*, *20*(5-8), 702-714.

Purohit, H. and Tandon, K. (2015). "Intellectual capital, financial performance and market valuation: a study on ıt and pharmaceutical companies in India", *Journal of Knowledge Management*,3(2), 7-24.

Ramona, T. and Anca, S. (2015). "The assesment of ıntellectual capital in romanian universities", *Studies in Business and Economics*, 10(3), 100-110.

Raykov, T. and Marcoulides, G. A. (2006). "On Multilevel Model Reliability Estimation From The Perspective of Structural Equation Modeling", *Structural Equation Modeling*, *13*(1), 130-141.

Reiner, G. (2004). "Customer-oriented ımprovement and evaluation of supply chain processes supported by simulation models", *Internationaljournal of Production Economics*, 22, 381–395.

Robbıns, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2012). *Örgütsel davranış*, Çev. İnci Erdem, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Roberts, P.W. (1999). "Product innovation product",*Management Journal*, 20(7), 655-670.

Roos, G. and Roos, J. (1997). "Measuring your company's intellectual performance", *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.

Roos, J. (1998). "Exploring the concept of intellectual capital (IC)", *Long Range Planning*, 31(1), 150-153.

Rossi, C., Cricelli, L., Grimaldi, M. and Greco, M. (2016). “The strategic assessment of intellectual capital assets: An application within Terradue Srl” *Journal of Business Research*, 69(5), 1598-1603.

Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi* (2. Basım), Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (1995). *İşletme I: Temel Bilgiler*, Rota Ofset, Bursa.

Saeedi, N., Alipour, A., Mirzepour, S. A., and Chaboki, M. M. (2012). “Ranking the intellectual capital Components Using Fuzzy Topsis Technique (Case Study: An Iraniancompany)”, *Journal of Basic and Applied Scientifi Cresearch*, 2(10), 10360-10368.

Salehi, M., Enayati, G. and Javadi, P. (2014). “The relationship between intellectual capital with economic value added and financial performance”, *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 245.

Salim, A., Ashour A., and Bontis, N. (2004). “Intellectual capital in Egyptian software firm, the learning management”, *An International Journal*, 11(415), 332-346.

Sánchez-Gutiérrez, J., González-Uribe, E. G., Gutiérrez-Govea, A. and García-Jiménez, E. F. (2012). “The effects of intellectual capital and innovation on competitiveness: An analysis of the restaurant industry in Guadalajara, Mexico”, *Journal of Competitiveness Studies*, 20(3/4), 32-46.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á. and Trespalacios, J. A. (2012). “How Organizational Learning Affects a Firm’s Flexibility, Competitive Strategy, and Performance”, *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.

Saydam, R. (2013). Turizm ve otel işletmeciliği anabilim dalı stratejik rekabet üstünlüğü aracı olarak kullanılan bilgi teknolojilerinin işletme performansı üzerine

etkileri: konya otelleri üzerine bir araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. And Müller, H. (2003). "Evaluating the Fit Of Structural Equation Models: Tests of Significance And Descriptive Goodness-of-Fit Measures". *Methods of Psychological Research Online*, *8*(2), 23-74.

Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987). "Linking competitive strategies with human resource management practices", *The Academy of Management Executive*, 207-219.

Seker, S. E. 2014. "Hawthrone Etkisi", *YBS Ansiklopedi*, 1(3): 17-19.

Seleim, A. and Bontis, N. (2013). "National intellectual capital and economic performance: empirical evidence from developing countries", *Knowledge and Process Management*, 20(3), 131-140.

Serenko, A.,& Bontis, N. (2009). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals. *Journal of Knowledge Management*, *13*(1), 4-15.

Shakina, E. and Barajas, A. (2012). "The relationship between intellectual capital quality and corporate performance: an empirical study of Russian and European companies", *Economic Annals*, 57(192), 79-97.

Shakina, E. and Barajas, A. (2013). "The contribution of intellectual capital to value creation", *Contemporary Economics*, 7(4), 25-40.

Sharabati, A. A. A., Naji Jawad, S. and Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management decision*, *48*(1), 105-131.

Shehzad, U., Fareed, Z., Zulfiqar, B., Shahzad, F. and Latif, H. S. (2014). "The impact of intellectual capital on the performance of universities", *European Journal of Contemporary Education*, 10(4), 273-280.

Shih, C. P. and Funes, A. (2013). “The effect of organizational trust and intellectual capıtal on honduran bankıng ınstıtutıons using PLS”, *Review of Management Innovation & Creativity*, 6(19), 99-115.

Shih, K. H., Lin, C. W. and Lin, B. (2011). “Assessing the quality gap of intellectual capital in banks”, *Total Quality Management*, 22(3), 289-303.

Shiu, H. J. (2006). “The application of the value added intellectual coefficient to measure corporate performance: evidence from technological firms”, *International Journal of Management*, 23(2), 356-365.

Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., and Indihar-Štemberger, M. (2008). “The impact of business process orientation on financial and non-financial performance”, *Business Process Management Journal*, 14(5), 738-754.

Sobel, M. E. (1982). “Asymptotic Confidence İntervals For İndirect Effects İn Structural Equation Models”. *Sociological Methodology*, *13*, 290-312.

Solmaz, B. (2006). “Söylenti ve dedikodu yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 563-575.

Spillan, J., and Parnell, J. (2006). “Marketing resources and firm performance among SMEs”, *European Management Journal*, 24(2), 236-245.

Stewart, T. (1997), *Intellectual capital: The new wealth of organizations*, Currency Doubleday, New York.

Stewart, T. and Ruckdeschel, C. (1998). “Intellectual capital: The new wealth of organizations”, *Performance Improvement*, 37(7): 56-59.

Sullivan, P. H. (1999). “Profiting from intellectual capital”, *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 132-143.

Sümer, N. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemeleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, *3*(6), 49–74

Şağbanşua, L. (2006). “Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri”, *Akademik Bakış Dergisi*, 9, 1-14.

Şen, E., ve Bolat, M. (2015). “İşletmelerde demokratik yönetim anlayışının inovasyon ve işletme performansı üzerine etkisi: İstanbul Avrupa Yakası lojistik işletmeleri üzerine bir uygulama”,*İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,14(27), 149-172.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*,Ekinoks Yayınları,*Ankara*.

Tahralı, S., İ. (2014). Jenerik stratejiler, yenilikçilik çabaları, çift yeteneklilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiler, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Tan, H.P., D. Plowman and P. Hancock (2007). “Intellectual capital and financial returns of companies”, *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 76–95.

Tangen, S. (2005). “Demystifying productivity and performance”, *International Journal of Productivity and performance management*, 54(1), 34-46.

Tanwar, R. (2013). “Porter’s generic competitive strategies”, *Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17.

Tarım, M. (2004). “Sağlık sektöründe performans ölçme ve dengeli puan cetveli”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2(7), 233- 248.

Tek, N. ve Gümüş, Y. (2006). “Finansal hizmetler sektöründe finansal olmayan performans ölçümlemesi: Japon bankaları örneği”, *Muhasebeve Denetime Bakış Dergisi*, 6(19), 1-28.

Thompson, B. L., (2003), *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Çev: Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul.

Tovstiga G. and Tulugurova E. (2007). “Intellectual capital and performance in russian enterprises”, *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 695-707.

Tripathy, T., Sar, A. K. and Sahoo, D. (2014). “The effect of ıntellectual capital on firms’ valuation: an empirical ınvestigation with reference to India”, *IUP Journal of Applied Economics*, 13(3), 45-68.

Türkkahraman, Mimar. 2009. “Teorik ve fonksiyonal açıdan toplumsal kurumlar ve kurumlar arası ilişkiler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,14(2), 25-46.

Uğurlu, C. T. (2014). “İnformal iletişim ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(3): 86-100.

Užienė, L. (2012). “Application of intellectual capital financial valuation methods under conditions of economic recession”, *Economics and Management*, 17(3), 844-850.

Uzun, H. (2012). “Üretim sürecinde informel ilişkiler (teknoloji üretim merkezleri)”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2): 210-218.

Ülgen, H.,Mirze, S.K., (2007), *“İşletmelerde stratejik yönetim*”, 3. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.

Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). “Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approacjes,” *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Verma, T. and Dhar, S. (2016). “The ımpact of intellectual capital on organizational effectiveness: a comparative study of public and private sectors in India”, *IUP Journal of Knowledge Management*, 14(3), 7-27.

Vidrascu, P. A. and Catargiu, V. (2015). “Assesments of exposure routes ıntellectual capital”, *Valahian Journal of Economic Studies*, 6(2), 43-50.

Vlasenko, T. A. and Vasylenko, Y. V. (2015). “Theoretical and methodological aspects of defining the ıntellectual capital”, *Problems of Economy*, 1, 292-298.

Wang, C. H., Yen, C. D. and Liu, G. H. (2015). “How intellectual capital influences individual performance: A multi-level perspective”, *Computers in Human Behavior*, 51, 930-937.

Wang, W. Y., and Chang, C. (2005). “Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan”, *Journal of intellectual capital*, 6(2), 222-236.

Wei Kiong Ting, I., and Lean, H. (2009). “Intellectual capital performance of financial institutions in Malaysia”, *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 588-599.

White, L., Currie, G., and Lockett, A. (2016). Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations”, *The Leadership Quarterly*, 27(2), 280-297.

White, R. E. (1986). “Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation”, *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-231.

Wiig, K. M. (1997). “Integrating intellectual capital and knowledge management”, *Long Range Planning*, 30(3), 399-405.

Wright, P. M., McMahan, G. C. and McWilliams, A. (1994). “Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

www.iso500.org.tr.

www.tdk.gov.tr

Xuefeng L. Xiaobo W. (2011). “Technology embeddedness, innovation differentiation strategies and firm performance: Evidence from Chinese manufacturing firms”, *Innovation: Management,Policy& Practice*, 13(1): 20-35.

Yalama, A., and M. Coşkun (2007) “Intellectual capital performance of quated banks on the İstanbul stock exchange market”, *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 256–271.

Yalçınkaya, Y. (2010). “Bilginin farkındalık ve farklılığında organizasyonların gelecek alanı: İnovasyon”, *Türk Kütüphaneciliği*, 24(3), 373-403.

Yamin, S., Gunasekaran, A. and Mavondo, F. T. (1999). “Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis”, *Technovation*, 19(8), 507-518.

Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A., and Sarros, J. C. (1997). “A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies”, *International Journal of Production Economics*, 52(1-2), 161-172.

Yaseen, S. G., Dajani, D. and Hasan, Y. (2016). “The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies”, *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175.

Yenice, E. (2006). “Kamu kesiminde performans ölçümü ve bütçe ilişkisi”, *Sayıştay Dergisi*, 61, 57-61.

Yetiş, Z. (2017). İç kontrol sisteminin işletme performansı üzerindeki etkisi: otel işletmeleri örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yıldız, S. (2011). “Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,11(3), 11-28.

Yılmaz, A. S. (2007). İnformel ilişki şekillerinin kurumsal yapılara yansımaları (Elazığ’daki kamu görevlileri üzerine sosyolojik bir araştırma), *Yayınlanmamış Doktora Tezi*,Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yılmaz, Y. ve Bititçi, Ü. (2006). “Performance measurement in the value chain: manufacturing tourism”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(5), 371-389.

Youndt, M. A., Subramaniam, M. and Snell, S. A. (2004). “Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns”, *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.

Yörük, N., ve Erdem, M. S. (2008). “Entelektüel sermaye ve unsurlarının, BİST’de işlem gören otomotiv sektörü işletmelerinın finansal performansı üzerine etkisi”, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 397-413.

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). “Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.

Yükçü, S. ve Kaplanoğlu, E. (2015). “Çok kriterli karar verme yöntemleriyle gözaltı pazarı şirketlerinin finansal performanslarının belirlenmesi”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 17(3), 587-616.

Yüksel, H. (2003). “Performans ölçüm sistemlerini tasarımında dikkate alınması gereken faktörlerin değerlendirilmesi”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2, 85-98.

Yüksel, İ. (2011). “Çalışma yaşamı kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *5*(1), 47-58.

Zéghal, D., and Maaloul, A. (2010). “Analys in gvalueadded as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance”, *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 39-60.

Zehir, C. ve Özşahin, M. (2006). “Stratejik karar verme hızını etkileyen örgütsel, çevresel faktörler ve işletme performansı ilişkisi: imalat sektöründe bir saha

çalışması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,9(1), 137–157.

Zehir, S. (2016). Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, rekabet stratejileri ve işletme performansı ilişkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Zerenler, M. (2005). "Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-36.

Zhang, M. J. and Lado, A. A. (2001). "Information systems and competitive advantage: a competency-based view", *Technovation*, *21*(3), 147-156.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Elinizdekibu anket formu, T.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen**"Jenerik Stratejilerin Firma Performansına Etkisinde Entelektüel Sermaye ve İnformal İlişkilerin Rolü"**konulu bilimsel bir doktora tezine veri tabanı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar **kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Doç.Dr.İlknur KUMKALE- ilknurkumkale@trakya.edu.tr

Öğr.Gör. Fatma YILMAZ - ffatmaayilmaz@gmail.com

Lütfen aşağıdaki ifadelerden işletmenizin son iki yılda izlediği stratejileri dikkate alarak seçim yapınız **(1)** Kesinlikle katılmıyorum, **(2)** Katılmıyorum, **(3)** Kararsızım, **(4)** Katılıyorum, **(5)** Kesinlikle Katılıyorum						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Ürün ve hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	☐	☐	☐	☐	☐
10	Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Yalnızca belli bir bölgeye odaklanıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Kurumumuzda çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi sistemlerine rahatça erişebilirler.	☐	☐	☐	☐	☐

17	Kurumumuz kendine özgü yetenekleri, becerileri ve bilgilerini geliştirmek için gerekli olan yapısal sistemlere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Kurumumuzun sahip olduğu bilgi sistemlerinin en önemli özelliği, organizasyon içinde açığa çıkan bilgilerin kayıt altına alınmasında sağladıkları kolaylıklardır.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Kurumumuzda çalışanlar, iş performansını artırmaya yönelik hazırlanmış olan örgütsel sistemleri kullanabilme becerisine sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Kumumuz örgütsel bilgimizi ölçme konusunda bize yardımcı olan sistemlere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Kurumumuzda bir çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanlar tarafından iyi karşılanmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Çalışanlarımızın çoğu işlerinde ne yaptıklarını ve bunu neden yaptıklarını açıkça bilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Örgütümüzde deneyimli çalışanlar ile örgüte yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Kurumumuzda bilgi sistematik bir şekilde paylaşılmadığı için elde edilen başarıda birkaç kişinin üstlendiği rol kritik öneme sahiptir ve kurumumuzun bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Kurumumuzdaki bürokrasi yeni fikirlerin uygulamaya konmasını yavaşlatmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Kurumumuzun başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Çalışanlarımız sıklıkla önceden edinilmiş deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Örgütümüzde bireysel bilginin, diğer çalışanlar tarafından da kullanılması için paylaşımı çok kolaydır.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Paydaşlarımızla sağlamış olduğumuz uygun iletişimi koruruz.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Müşterilerimiz bizim onların çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiğimize inanırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Bu kurumda birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Kurumumuzdaki iş arkadaşları genellikle birbirlerine güvenirler.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Kurumumuzun yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Çalışanlar arasındaki arkadaşlık bağı güçlüdür.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Yöneticiler çalışanların arkadaşlıklarını desteklerler.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Çalışanlar, ailenin birer üyesi gibi görülür.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Mesai arkadaşları arasında samimi ve sıcak ilişkiler mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
39	Çalışanların kişisel/özel sorunlarıyla ilgilenilir.	☐	☐	☐	☐	☐
40	Yöneticiler çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülür.	☐	☐	☐	☐	☐
41	Çalışanların kişisel hak ve çıkarlarına duyarlılık gösterilir.	☐	☐	☐	☐	☐
42	Çalışanların yaptıkları hatalar ikili ilişkilerle ve görüşmelerle giderilmeye çalışılır.	☐	☐	☐	☐	☐

43	Yöneticiler ve çalışanlar birbirleriyle şakalaşırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
44	Çalışanlar birbirlerine sarılarak selamlaşırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
45	Çalışanlar bayramlarda (dini/resmi) birbirlerini ziyaret ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
46	Çalışanlar bazı etkinliklerde (sohbetler, halı saha maçları, altın/para günleri vb) bir araya gelirler.	☐	☐	☐	☐	☐
47	Çalışanlar işletme dışında birlikte vakit geçirirler.	☐	☐	☐	☐	☐
48	Çalışanların özel günlerine (nişan, düğün, taziye, hasta ziyareti vs) katılmaya özen gösterilir.	☐	☐	☐	☐	☐
49	Çalışanlar genelde ailece görüşürler.	☐	☐	☐	☐	☐
50	Çalışanlar birbirlerine ev ziyaretleri düzenlerler.	☐	☐	☐	☐	☐
51	Çalışanlar birbirlerini yemeğe davet ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
52	İşletmemizin yaptığı yatırımların geri dönüş oranı yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
53	İşletmemiz satışlardan yüksek hasılat elde etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
54	İşletmemizin satışları (%) artış göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
55	İşletmemiz faaliyetleriyle yüksek ekonomik katma değer yaratmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
56	İşletmemizin satış kârlılığı yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
57	İşletmemizin satış kârlılığı artış göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
58	İşletmemiz rakiplerine kıyasla düşük maliyetlerle faaliyet göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
59	İşletmemiz rakipleri arasında yüksek pazar payına sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
60	İşletmemizin mevcut pazar payı artış göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
61	Müşteriler işletmemizin sunduğu ürün ve hizmetlerden memnundur.	☐	☐	☐	☐	☐
62	İşletmemizin çalışanları yüksek performans göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
63	İşletmemiz müşterilerine vaktinde ve hızlı hizmet sunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
64	İşletmemizin itibarı yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
65	İşletmemizin yeni hizmet geliştirme potansiyeli yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
66	İşletmemizin ürün/hizmet kalitesi yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐

İşletmenizin Adı/Birim **……**

Faaliyet Alanı ( ) Özel ( ) Kamu

Faaliyet Alanı Sınırları ( ) Bölgesel ( ) Ulusal ( ) Uluslararası

Faaliyet Gösterdiğiniz Sektör ( ) Demir-Çelik/Ana Metaller San. ( ) Elektrik-Elektronik San. ( ) Gıda-İçecek-Tütün San. ( ) Hazır Giyim-Deri-Tekstil Sanayi

( )Otomotiv Sanayi ( )Çimento-Cam-Seramik-Toprağa Dayalı Sanayi
( )Mobilya Sanayi ( )Makine-Teçhizat Sanayi
( )Kimyevi Maddeler-Petrol Sanayi ( )İlaç-Tıbbi Cihazlar Sanayi
( )Madencilik Ürünleri Sanayi ( )Diğer

Toplam Çalışan Sayısı( ) 1-10( ) 11-50 ( ) 51-250 ( ) 251-500 ( ) 501-2000 ( ) 2000 ve üzeri

İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Süre ( ) 1-10yıl ( ) 11-20yıl
( ) 21-30yıl ( ) 31-40yıl ( ) 41-50yıl ( ) 50+

Aşağıda cevaplayıcının demografik bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır

Ünvanınız ( )Üst Düzey Yönetici ( )Orta Düzey Yönetici
( )Alt Düzey Yönetici ( )Beyaz Yakalı Çalışan

Çalıştığınız Departman ( ) Üretim/Arge ( ) Muhasebe/Finans
( ) Personel/İnsan Kaynakları ( ) Satış/Pazarlama ( ) Diğer

Yaşınız ( ) 18-30 ( ) 31-43 ( ) 43 ve üzeri

Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek

Eğitim ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( ) Doktora

Medeni Durumunuz: ( ) Bekar ( ) Evli

Toplam Çalışma Süreniz ( ) 1-5yıl ( ) 6-10yıl ( ) 11-20yıl ( ) 20yıl ve üzeri

Bu Kurumdaki Toplam Çalışma Süreniz ( ) 1-5yıl ( ) 6-10yıl ( ) 11-20yıl ( ) 20yıl ve üzeri