

# İŞLETMELERİN MADDİ OLMAYAN KAYNAKLARI VE ÇEVRESEL OLUMSUZLUK ALGILARI İLE STRATEJİK YÖNELİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Doç. Dr. Atılgan Naktiyok**

Atatürk Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Canan Nur Karabey**

Atatürk Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Araştırma Görevlisi

• • •

## Özet

Bu çalışmada işletmelerin maddi olmayan kaynaklara verdikleri önem ve algıladıkları çevresel olumsuzluk derecesi ile stratejik yönelimleri (tipleri) arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Anket çalışması yoluyla 'kobinet'e kayıtlı 154 işletmeden veriler toplanmıştır. İşletmelerin Miles ve Snow'un geliştirdiği 3 strateji tipinden (savunmacı, analizci ve öncü) hangisini benimsediğini belirlemek için, 12 değişkene kümeleme analizi uygulanmıştır. Ayrıca maddi olmayan kaynaklara ilişkin 15 değişkene faktör analizi uygulanmış ve bu değişkenlerin 4 faktörde (pazarlama yeteneği, iş/işletme etkinliği, ürün/hizmet yeniliği, müşteri yönelimi) toplandığı belirlenmiştir. Daha sonra değişkenlere diskriminant (ayırma) analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları maddi olmayan kaynaklara verilen önemin analizci, öncü ve savunmacı stratejileri ayırmada belirleyici olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla maddi kaynaklara verilen öneme göre strateji tipleri farklılaşmaktadır. Özellikle pazarlama yeteneği ve müşteri yönelimi faktörleri açısından öncü ve savunmacı strateji izleyen işletmelerin farklılaştığı gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Maddi olmayan kaynaklar, stratejik yönelim (savunmacı, analizci, öncü), çevresel olumsuzluk.

*The Relationship between Intangible Resources, Environmental Threat Perceptions and Strategic Orientation of Companies*

## Abstract

In this study, it was aimed to examine the relationships between the degree of importance businesses attach to intangible resources, the extent of perceived environmental threat and strategic orientation. Data were gathered by questionnaires from 154 companies in kobinet. In order to determine which strategy type was adopted; cluster analysis was applied to 12 variables that measure strategy type. Moreover factor analysis was applied to 15 variables relevant to intangible resources and these variables were collected in four factors. Then discriminant analysis was conducted. The result of this analysis showed that the degree of importance attached to intangible resources is determinant in distinguishing analyzer, prospector and defender strategies. Thus, strategy types differ according to the degree of importance attached to intangible resources. It was observed that companies which adopted prospector and analyzer strategies especially differed according to marketing capacities and customer orientation.

**Keywords:** Intangible resources, strategic orientation (defender, analyzer, prospector), environmental threat.

## İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzlukları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki

### I. Giriş

Ekonominin uluslararasılaşması, sık yaşanan ve belirsizlik taşıyan çevresel değişimler, firmalar arasındaki rekabetin artması, sürekli yenilik yapma ihtiyacı ve bilgi teknolojilerinin daha fazla kullanımı şirketleri rekabetin arttığı bir ortamda faaliyette bulunmak zorunda bırakmıştır (Sanchez /Marin, 2005:289). Günümüzün iş dünyasında, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi ve bu üstünlüğü sürdürebilmesi, uygun stratejiler benimseyerek bunları başarılı biçimde uygulamalarına bağlıdır. İşletmeler artık stratejilerini belirlerken ve uygularken, kolayca taklit ve temin edilebilen maddi kaynaklardan ziyade, ancak uzun vadede geliştirilebilen, kolayca taklit ve temin edilemeyen maddi olmayan kaynakları göz önünde bulundurmaktadır. Yeni ekonomi, başarının; küreselleşme, bilgi toplumuna dönüşüm ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin dinamikleriyle bütünleşerek yakalanabileceği bir durumu ortaya koyar. Böyle bir ortamda başarıyı yakalayabilecek olan işletmeler, bilgiye odaklanan ve bilgiyi üretme gücüne sahip olan işletmelerdir. Bilgiye dayalı işletme görüşü ise dikkatleri işletmelerin maddi olmayan (soyut) kaynaklarına yöneltmiştir (Naktiyok, 2004:389).

Maddi varlıkları temel alan ürün güdümlü ekonomiden, gayri maddi varlıkları temel alan bilgi ve hizmet ekonomisine geçiş trendinin önemi son yıllarda artmıştır (Kaplan / Norton, 2006:4). Maddi olmayan varlıkların önemi, halka açık bir şirketin defter değeri ile hisse senedi piyasasındaki değerinin karşılaştırılmasıyla kolaylıkla fark edilecektir. Hisse senedi piyasasındaki değerlerin defter değerinden yüksek olması, maddi olmayan varlıkların bir göstergesidir. Bu varlıklar bilançoda gösterilmemesine rağmen gelecekte kazanç yaratma kaynağı olarak görülür (Hall, 1993:608). 1970'lerin sonlarında pazar ve defter değeri arasındaki ortalama ilişki oranı 1 iken, 1990'ların

ortalarında 3'e çıkmıştır. 1990'ların sonu 2000'lerin başında ise bu ilişki oranı 6'nın üzerine çıkmıştır. Çünkü Amerikan Online, Microsoft, Walt Disney ve Ericsson gibi birçok şirketin pazar değerlerinin yaklaşık % 90'lık bir kısmını maddi olmayan varlıklar oluşturmaktadır (Edvinson, 2000:12-13; Lovingsson vd., 2000:147; Kurz, 2000:29; Naktiyok, 2004:390-391). Ülkemizdeki duruma bakıldığında, 2003 yılı itibarıyla imalat sanayiinde faaliyet gösteren ve İMKB'de işlem gören 170 şirket üzerinde yapılan bir çalışmada, 1990'ların ortalarında çeşitli alt sektörler itibarıyla pazar değeri ile defter değeri arasındaki oranların 2,38 ile 5,32 arasında değiştiği görülmüştür. 1990'ların sonu 2000'lerin başında ise bu oranlar 7,23 ve 8,55 gibi yüksek değerlere ulaşmıştır. 2000-2003 yılları arasında ise ilişki oranlarının 1,05 ile 4,44 arasında değişen çeşitli değerler aldığı gözlenmiştir (Emrem, 2004:500). Dolayısıyla maddi olmayan kaynakların ülkemizdeki işletmeler için de büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Maddi olmayan kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmak açısından taşıdığı büyük potansiyel göz önüne alındığında, işletmelerin izleyecekleri stratejileri, sahip oldukları maddi olmayan kaynaklardan en etkin biçimde yararlanacak şekilde oluşturmaları gerektiği anlaşılır. Dolayısıyla işletmelerin stratejik yönelimleri ile soyut kaynakları arasında bir uyumun bulunması beklenir. Stratejik yönelim açısından hayati önem taşıyan başka bir unsur da işletmenin dış çevresidir. Bilindiği gibi stratejik düşüncenin temelinde, işletmenin çevrenin etki ve beklentilerine karşılık vermesi ve onunla uyum içinde faaliyetlerini sürdürmesi düşüncesi yatar. Bu bakımdan stratejinin şekillenmesinde çevrenin de etkili olması beklenir. Bu sebeple işletmenin, çevrenin kendisine sunduğu fırsatlara veya getirdiği tehditlere ilişkin algıları stratejik yönelimini etkileyecektir. Bu bağlamda, çalışmamızda öncelikle maddi olmayan kaynaklar, stratejik yönelim ve çevresel olumsuzluk algısına ilişkin kuramsal çerçeve sunulacaktır. Daha sonra söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenecek ve son olarak uygulama bölümünde bu ilişkiler ampirik bir çalışmayla ortaya konacaktır.

## **II. Kuramsal Çerçeve**

### **II.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Maddi Olmayan Kaynaklar**

İşletmeleri üretim fonksiyonu ile tanımlayan neoklasik yaklaşımın aksine, kaynak tabanlı yaklaşım (resource-based view) işletmeleri benzersiz ve organize kaynakların birleşimi şeklinde tanımlamaktadır (Lopez, 2003:125). 'Kaynak' kavramına işletmecilik yazınında çok geniş bir anlam yüklenmiş

olup, kavram; şirketin etkinliğini, verimliliğini ve rekabet gücünü geliştirebilecek stratejiler oluşturmasına ve uygulamasına imkan sağlayan her çeşit unsuru kapsamaktadır (Ordaz vd., 2003:95). Dolayısıyla işletmenin mal/hizmet üretmek için gerçekleştirdiği süreçlerde girdi olarak kullandığı her unsur bir kaynaktır.

Kaynak tabanlı yaklaşım 2 temel kavram üzerine inşa edilmiştir: varlık ve yetenek. “İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandığı maddi ve maddi olmayan tüm unsurları onun varlıklarıdır. Bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin yeteneği”ni ifade eder (Ülgen / Mirze, 2004:117-118). İşletmeler arasında farklılığı yaratan esas unsur yeteneklerdir çünkü önemli olan varlıkları işbirliği ve koordinasyon içerisinde kullanmak ve bu sayede bir değer yaratmaktır. İşletmeler yetenekleri sayesinde varlıklarını koordinasyon içinde kullanarak üstünlük kazanabilir (Ordaz vd., 2003:96; Lopez, 2003:126).

Kaynak tabanlı yaklaşım Porter’ın (1995) rekabet avantajı ile ilgili geleneksel modeline paralel olarak, rekabetin yoğun olduğu bir ortamda firmanın sahip olduğu kaynakların ve yeteneklerin önemini vurgulamaktadır (Sanchez / Marin, 2005:289). Bu yaklaşıma katkısı olan araştırmacılardan birisi olan Barney’e göre, bir firmanın kaynak pozisyonu firmanın değer yaratmasına imkan verdiği sürece firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilir. Bunun için kaynakların değerli ve nadir olması, taklit edilmesinin çok zor olması ve sundukları avantajın başka kaynaklar tarafından ikame edilemeyecek olması gerekir. Ayrıca bu kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için uygun biçimde düzenlenmesi, bir araya getirilmesi ve yerleştirilmesi gereklidir (Barney, 2002:160-172; Haanes / Fjelstad, 2000:53). Firmalar zayıf yönlerinden uzaklaşıp, içsel kuvvetlerini çevrenin sunduğu fırsatlardan yararlanmaya ve tehditleri azaltmaya yönelttikçe, bunu yapmayanlardan daha fazla rekabet avantajı kazanabilecektir. Firmanın içsel kaynakları ve yetenekleri önemli bir hareket noktası oluşturur ve yarar sağlayacak temel kaynaklar olarak gelişirler. Bu sebeple de örgütsel stratejinin oluşturulmasında önemli belirleyicilerdir (Sanchez / Marin, 2005:289). Aynı endüstrideki şirketler geçmişleri, kültürleri, yönetim tarzları vb. unsurlar açısından önemli ölçüde farklılık gösterirler ve bu durum onları sahip oldukları çeşitli kaynaklar arasından en önemlilerini nasıl kullanacakları konusunda farklı stratejik seçenekler geliştirmeye yöneltir (Ordaz vd., 2003:95).

Kaynaklar maddi olup olmamalarına göre 2 grupta incelenebilir. Maddi kaynaklar somuttur ve bunların alım-satımı yapılabilir. Örneğin; fabrika, bina, sermaye, hammadde, arazi vb. Maddi olmayan kaynakları tanımlamak üzere ise, yazında çok genel ifadelerin kullanıldığı, çok farklı tanımlar yapıldığı

veya kesin bir tanımın getirilemediği gözlenmektedir. Bu sebeple öncelikle açık bir tanıma ihtiyaç duyulmaktadır. Maddi olmayan kaynak; “fiziksel bir varlığı bulunmayan, herhangi bir amaç için kullanılan veya kullanılma potansiyeli olan, kullanıldıktan sonra kendini yenileyebilen, kullanıldığı zaman yalnızca azalmayıp, nicelik ve/veya nitelik açısından da olduğu gibi kalabilen veya artabilen her şeyi” ifade eder (Diefenbach, 2006:409). Bu tanım incelendiğinde, maddi olmayan kaynakları maddi olanlardan ayıran başlıca özellikler görülecektir: Birincisi, maddi olmayan kaynakların fiziksel mevcudiyeti yoktur; örneğin bir kağıdın fiziksel varlığından söz edilebilir, ancak bu kağıtta yazılı düşüncenin fiziksel varlığından söz edilemez. İkincisi, tüm maddi olmayan kaynaklar kullanıldıktan sonra yenilenebilir. Ancak bitkiler ve ekosistemler gibi maddi kaynakların da yenilenebilme özelliğine sahip olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır. Son olarak, maddi olmayan kaynaklar kullanıldıkça (muhtemel) bir artış gösterebilmektedir. Örneğin, bir işletmede bilginin kullanımı ve çalışanlara aktarılması, genelde bu bilginin miktarının ve kalitesinin artmasıyla sonuçlanacaktır. Dolayısıyla yukarıda açıklanan birinci ve üçüncü özelliklerin maddi olmayan kaynakları maddi olanlardan ayırt etmekte kullanılacak başlıca özellikler olduğu söylenebilir (Diefenbach, 2006:409). Buna göre patentler, telif hakları, beceriler, bilgi sistemleri, ilişkiler, kültür, liderlik, firmanın şöhreti ve yetenekler maddi olmayan kaynaklardandır (Haanes / Fjelstad, 2000:53; Kaplan / Norton, 2006:202).

Sürdürülebilir bir rekabet avantajının geliştirilmesi firmanın kaynaklarıyla yakından ilişkilidir. Firmanın kaynaklarının tümü uzun dönemli getiri sağlama gibi görevleri yerine getirmek açısından stratejik bir potansiyele sahip değildir. Örgütü başarıya götürecek olan kaynakların adlandırılması konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu kaynakları Wernerfelt (1984) “kritik kaynaklar”, Barney (1991) “stratejik faktörler”, Amit ve Shoemaker (1993) “stratejik varlıklar veya girdiler” olarak adlandırmıştır (Lopez, 2003:126; Amit / Schoemaker, 1993:36). Black ve Boal (1994) “kaynaklar sistemi” terimini kullanarak, bu kaynakların stratejik düzeyde değerli olduğunu ve karmaşık bir faktörler şebekesi şeklinde yapılandığını belirtmiştir. Karmaşık şebeke ifadesiyle, sınırlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi zor olan çok sayıda faktör arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler kast edilmektedir. Bu sebeple maddi olmamanın stratejik öneme sahip kaynakların temel özelliği olduğu anlaşılır. Ayrıca işletmenin varlıklarının koordinasyon içinde kullanımını ifade eden yetenek kavramı da, doğası gereği maddi olmayan bir unsurdur (Ordaz vd., 2003:96). Bu görüşleri destekler biçimde, çeşitli çalışmalar (örneğin; Itami, 1987; Barney,1991; Normann ve Ramirez,1993) bir şirketin rekabet avantajı kazanması ve bunu sürdürmesi için ihtiyaç duyduğu şeyin işletmenin maddi olmayan varlıklarından ve

yeteneklerinden doğduğunu belirtmiştir (Haanes / Fjelstad, 2000:52). Çünkü maddi olmayan kaynaklar sistematik olarak düzenlenmemiş verilere ve örtülü bilgiye dayanmaktadır ve bu özellikleri taklit edilmelerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca yavaş bir gelişim sürecinden geçerler. Bazı araştırmalarda özellikle yeteneklere dikkat çekildiği görülmektedir; çünkü yetenekler sahip olunan ve yeni kazanılan bilgileri bütünleştirmektedir. Araştırmacılar çeşitli şekillerde, yeteneklerin üstün örgütsel performansın temel noktası olduğunu belirtmiştir (Haanes / Fjelstad, 2000:53). Yazında teknolojik sermaye, yenilikçilik, insan kaynakları ve içsel örgüt tasarımı gibi çeşitli soyut faktörlerin işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasında belirleyici unsurlar olduğu vurgulanmıştır (Sanchez / Marin, 2005:289). Firmayı başarıya ulaştırmada itici güç olan maddi olmayan kaynaklar Hall'un (1992,1993) yaptığı sınıflandırma çerçevesinde varlıklar ve yetenekler olarak 2 gruba ayrılarak incelenebilir (Ordaz vd., 2003:97). Aşağıdaki tabloda bu iki gruptaki kaynakların neler olduğu belirtilmiştir:

Tablo 1: Maddi Olmayan Kaynaklar

VARLIKLAR		YETENEKLER	
Kanun tarafından korunanlar	Kanun tarafından korunmayanlar	Tek tek çalışanlara bağlı olanlar	Bir bütün olarak örgütle ilgili olanlar
Entelektüel mülkiyet hakları Patentler Telif hakları Ticari sırlar	Firmanın şöhreti Veri tabanları	Çalışanların bilgisi Çalışanların deneyimi Çalışanların eğitim alma düzeyi	Yönetim tarzı Uyum yeteneği, değişimi yönetebilme yeteneği, yenilik yapabilme yeteneği Örgüt kültürü Takım çalışması

Kaynak: Ordaz vd., 2003:97.

## II.2. Maddi Olmayan Kaynaklar ile Stratejik Yönelim (Strateji Tipleri) Arasındaki İlişki

İşletmelerin uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerleri belirli gelenekler ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow adlı düşünürler örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarının strateji oluşumuna katkılarını göz önüne alarak, aynı sektörde rekabet eden işletmeleri genel stratejik yönelimlerine göre 4 grup içinde incelemiştir: (Eren, 1996:336; Wheelen / Hunger, 2002:66-67; Ülgen / Mirze, 2004:277).

• *Savunmacı* stratejiler izleyenler, sınırlı bir ürün hattı ile mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya yönelirler. Bu maliyet vurgusu da onların yenilikçi olmasını zorlaştırır. Oluşturulan pazarın olgunlaşmasını beklerler.

• *Öncü* stratejiler izleyenler, oldukça geniş ürün hatları ile ürün yenilikçiliğine ve pazar fırsatlarına odaklanırlar. Yenilik yapmayı verimlilikten daha fazla vurgularlar. Yeni bir pazarı oluştururlar ve pazara ilk giren işletmenin sahip olabileceği avantajları elde ederler.

• *Analizci* stratejiler izleyenler, en az 2 farklı ürün-pazar alanında faaliyette bulunurlar. Bu alanlardan birisi durgun, diğeri değişkendir. Durgun alanda verimliliğe önem verirler, değişken alanda yeniliğe önem verirler. Dolayısıyla öncü ve savunmacı stratejileri harmanlayarak uygularlar.

• *Tepkici* işletmeler ise, tutarlı bir strateji-yapı-kültür ilişkisine sahip değildir. Çevresel baskılara genelde etkili biçimde tepki veremezler ve tepkileri yavaş stratejik değişimler şeklinde ortaya çıkar. Bu sebeple tepkici strateji çoğunlukla gerçek bir strateji olarak kabul edilmez.

Miles ve Snow'un getirdiği bu ayrım benzer koşullarla karşılaşan işletmelerin niçin farklı davranışlar sergilediğini ve bu davranışlarını uzun zaman sürdürdüklerini anlamaya yardımcı olmaktadır (Wheelen / Hunger, 2002;66). Çeşitli çalışmalar içsel tutarlılığı yüksek olan bu ayrımı ampirik olarak doğrulamış ve ayrım akademik olarak kabul edilmiştir (Sanchez / Marin, 2005;290).

Firmanın maddi olmayan kaynaklarının önemi, bu kaynakların şirkete ne şekilde rekabet üstünlüğü sağladığına bağlı olarak değişmektedir. Örneğin, tedarik edilen malzemenin tam zamanında teslim alınması gibi verimliliği destekleyen soyut kaynaklara sahip olan bir firma, tamamen yeni teknolojiler geliştirmek için rekabet etmek konusunda çok dikkatli olmalıdır. Bunun aksine, yenilikçi davranışı destekleyen yeteneklere sahip bir firmanın da uzmanlaşmış üreticilerle birebir rekabet etmemesi daha uygun olur. Gerekli kaynakları geliştirmek pahalı ve zaman alıcı bir iştir ve mevcut kaynak stoku işletmenin kısa ve orta vadede nasıl rekabet edeceğini belirlemede büyük role sahiptir (Haanes / Fjelstad, 2000:53). Firmanın strateji tipi ile soyut varlıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar (Slater ve Narver,1993; McDaniel ve Kolari,1987; Smith, Gutrie ve Chen,1986; Hambrick,1983; Snow ve Hrebiniak,1980) bulunmaktadır. Bu çalışmalarda stratejik yönelimin yönetsel faktörlere ve başlıca yeteneklere göre farklılaştığı görülmüştür (Sanchez / Marin, 2005:290). Ordaz vd. öncü, analizci ve savunmacı stratejiler izleyen işletmelerin pazarlama yetenekleri ve ürün/hizmet yeniliği yetenekleri açısından farklılaştığını göstermiştir. Ürün/hizmet yeniliği yeteneğine en fazla öncü işletmelerin önem verdiği, pazarlama yeteneğine ise en fazla analizci

işletmelerin önem verdiği gözlenmiştir. Savunmacı işletmeler ise diğer gruplara göre ürün/hizmet yeniliği ve pazarlama yeteneklerine daha az önem vermekte olup, işletme etkinliğine daha fazla önem vermiştir (Ordaz vd., 2003:100-101). Sanchez ve Marin üretim, inşaat ve hizmet sektörlerinde faaliyette bulunan öncü, analizci ve savunmacı firmaların teknolojik kaynaklar ve yenilik, esneklik ve örgütsel tasarım, işbirliği ve insan kaynakları gibi çeşitli soyut kaynaklar yönünden farklılaştığını göstermiştir (Sanchez / Marin, 2005:297-301). Raghuram ve Arvey ise öncü ve savunmacı strateji tiplerini ele alarak, işletmelerin kadro oluşturma ve eleman yetiştirme uygulamalarının bu stratejilere göre farklılaştığını tespit etmiştir (Raghuram / Arvey, 1994:65-69). Conant vd. de öncü stratejiler izleyen örgütlerin pazarlama yeteneklerinin analizci, savunmacı ve tepkici örgütlerden daha üstün olduğunu görmüştür. Beklentileri destekler biçimde, bu yetenekler açısından öncülerini sırasıyla analizci, savunmacılar ve tepkiciler izlemiştir (Conant vd., 1990:376-377). Dolayısıyla, bütün bu görüşlerin ışığında, aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H<sub>1</sub>: İşletmelerin maddi olmayan kaynaklara verdikleri öneme göre seçecekleri strateji tipi farklılaşmaktadır.

### **II.3. Stratejik Yönelim ile Çevresel Olumsuzluk Algısı Arasındaki İlişki**

Strateji yaklaşımındaki temel noktalardan birisi, hangi perspektiften bakılırsa bakılsın, bir firmanın stratejik profili ile dış çevresi arasında bir bağlantının bulunduğu varsayımdır (Tan / Litschert, 1994:1). Stratejik yönetim örgütün rekabet çevresini şekillendirerek belirsizlikle başa çıkmasına imkan sağlar. Firma stratejik yönelimiyle, çevresini tanımlayıp yorumlar, çevrede veri olarak kabul ettiği unsurlara cevap verir ve çevrenin gereksinimlerine göre bir strateji benimser (Özsomer vd., 1997:402). Miles ve Snow'un (1978) stratejik yönelim açısından geliştirdiği sınıflama da kaynak tabanlı yaklaşıma paralel olarak, örgütü çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan bütünleşik bir sistem olarak görür. Firmanın seçtiği strateji tipi aslında üst yönetimin çevresel koşullarla ilgili algılamalarına, bu koşullarla nasıl başa çıkabileceğine ilişkin aldığı kararlara bağlıdır (Blumentritt / Danis, 2006:278). Dolayısıyla strateji, firmanın rekabette kaynaklanan zorlukları gidermede kullanmayı düşündüğü araçları ifade etmektedir (Pamell vd., 2000:522).

Çevre çok boyutlu bir kavram olarak ele alınabilir. Kavramsal ve ampirik çalışmalar dinamizm, karmaşıklık ve olumsuzluk gibi çeşitli çevresel boyutları tanımlamıştır. Bu çalışmada ele alınacak olan 'çevresel olumsuzluk' boyutu kaynak bağımlılığı perspektifiyle ilişkilidir. Buna göre çevre, rekabet eden örgütlerin ihtiyaç duydukları kıt kaynakları sunan bir kaynak durumundadır



(Tan / Litschert, 1994:2). Çevresel olumsuzluk, rekabetin çok yönlü ve şiddetli olması, firmanın bulunduğu sektörde dalgalanmalar yaşanması sebebiyle firmanın karşı karşıya kaldığı tehdit derecesini ifade eder. Olumsuz bir çevrede fiyat, ürün, teknoloji ve dağıtım açısından şiddetli bir rekabet yaşanır, katı düzenleyici sınırlamalar vardır, emek ve/veya hammadde kıtlığı gözlenir ve demografik trendler olumsuz biçimde gelişir. Olumsuz çevrelerde çok hızlı değişimler gerçekleşir ve bu yüzden çevreyle ilgili güncel ve güvenilir bilgiler elde etmek zordur. Hızlı ve sürekli değişimlerin yanında, ani ve süresiz değişimler de oldukça fazla görülür. Olumsuz çevrelerde stratejik karar vermek güçleşir çünkü değişimlerin gerçekleştiği dönemde bunların firma açısından taşıyacağı önemi tahmin etmek zordur (Özsomer vd., 1997:410). Olumsuzluk üst yönetimin belirsizlik algısını etkilemekte, bu durum da risk alma, proaktiflik, savunmacılık gibi stratejik karar karakteristikleri üzerinde etkili olmaktadır (Tan / Litschert, 1994:2).

Çevrenin dinamizmi ve değişimi örgütü fırsat yaratmak için dinamik ve değişken olmaya zorladığından, bu olumsuzluklar fırsatların açıklanması için bir araç olabilir. Çünkü pazarların istikrarsızlık ve belirsizlik gibi kavramlarla tanımlandığı durumlarda örgütler ortaya çıkacak yeni talepleri karşılamak için yenilikçi ürün ve süreçler yaratmaya çalışırlar (Naktiyok, 2004:91). Firmalar daha olumsuz bir çevre ile karşı karşıya olduklarını algıladığında, daha yenilikçi bir strateji izlemeye yönelebilirler. Hızla gelişen bir çevrede güçlü bir pozisyon kazanmak için ürün ve/veya pazar fırsatlarını kullanmak isterler. Eğer firma değişen pazarda başarılı olmak için gereken ayırt edici yeteneklere sahipse, pazara girişte çok uzun bir süre beklemesi onun stratejik bir alanı kaybetmesine yol açabilir. Gerçekten de olumsuz çevrelerde hızlı değişime uyum sağlamak hayatta kalmanın ve rekabet avantajını sürdürmenin temel yöntemidir (Özsomer vd., 1997:410). Buna karşılık firmalar daha olumlu bir çevreyle karşılaştıklarında, buldukları durumu muhafaza edecek bir strateji izlemeleri beklenebilir (Lofsten / Lindelof, 2005:728). Olumsuz çevrelerde öncü stratejilerin yaygın olduğu Miles ve Snow (1978) tarafından belirtilmiştir. Yapılan araştırmalarda da beklentileri destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Miller ve Friesen'in (1983) ABD ve Kanada'daki firmalarda yaptıkları araştırmada, çevresel belirsizlik ve olumsuzluk arttıkça, firmaların yenilikçi aktivitelere yönelme eğilimlerinin olduğu görülmüştür (Tan / Litschert, 1994:4). Lou ve Park ise (2001) çevresel olumsuzluk algısı ile analizi stratejiler arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Lou / Park, 2001:150). Bütün bu görüşlerden hareketle, aşağıdaki hipotez öne sürülebilir:

H<sub>2</sub>: İşletmelerin çevreyi olumsuz olarak algılama derecelerine göre benimsedikleri strateji tipi farklılaşmaktadır.

### **III. Uygulama**

#### **III.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı firmaların maddi olmayan kaynakları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişkiyi Miles ve Snow (1978) tarafından oluşturulan sınıflandırma çerçevesinde ortaya koymaktır. Ayrıca çevresel olumsuzluk derecesi ile stratejik yönelim arasındaki bağlantının da incelenmesi amaçlanmaktadır.

Mevcut araştırmaların çoğu, firmaların yüksek performans gösterebilmesi için izledikleri stratejinin çeşitli örgütsel ve çevresel unsurlarla uyum sağlaması gerektiğini öne süren teoriler geliştirmekte ve modelleri test etmektedir. Ancak oldukça az sayıda çalışma belli bir stratejinin benimsenmesine öncülük edecek örgütsel ve çevresel faktörleri dikkate almaktadır (Pamell vd., 2000:520). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmanın işletmeler için hayati önem arz ettiği bir ortamda, şirketlerin stratejik yöneliminde işletme yeteneklerinin sağladığı katkıyı ortaya koyan araştırmalar yetersizdir. Çeşitli çalışmalar (Miles ve Snow, 1978; Snow ve Hrebiniak,1980; Hitt ve Ireland,1985,1986; Grant ve King, 1982; Yavitz ve Newman,1982) işletmenin yeteneğiyle stratejik yönelimi arasındaki ilişkinin analiz edilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu analiz, iki değişken arasındaki ilişkinin işletmenin rekabet avantajını nasıl etkilediğini anlamaya yardımcı olacaktır (Ordaz vd., 2003:97-98). Bunun yanında, firmanın çevresel olumsuzluk algısı ile stratejik yönelimi arasındaki ilişkinin ortaya konması, çevre-strateji ilişkisinin açıklanmasına katkıda bulunacaktır.

#### **III.2. Araştırmanın Yöntemi**

Anket çalışmasına dayanan bu araştırmanın ana kütlelerini KOBİNET'in Ocak 2007 verilerine göre, bu kuruluşa üye bulunan, cirosu 100.000 YTL'nin üzerinde, çalışan sayısı 100'den fazla olan, özel işletme statüsündeki 1388 işletme oluşturmaktadır ([www.kobinet.org.tr](http://www.kobinet.org.tr)). Bu ana kütlede % 95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik bir hata büyüklüğü öngörülerek seçilecek örnek büyüklüğü 301 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Basit tesadüfi yöntemle belirlenen 301 işletmeye anket formları posta yoluyla gönderilmiş olup, bu formlardan 154'ü geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 51 olup, bunların tümü katılımcılar tarafından analizlerde kullanıma uygun biçimde cevaplandırılmıştır.

Maddi olmayan varlıkların ölçülmesi için Ordaz vd. (2003) tarafından geliştirilen ve 15 adet maddi olmayan varlığa işaret eden 16 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu maddelerin her birine işletmelerin ne derece önem verdiğini

göstermek üzere 5’li Likert ölçeğinden (1- hiç önemli değil....5- çok önemli) yararlanılmıştır. Çevresel olumsuzluğun objektif olarak ölçülmesinden ziyade, algısal ölçeklerin kullanılmasının yararlı olduğunu öne süren görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler katılımcıların yalnızca algıladıkları faktörleri strateji oluşturma sürecine dahil ettiklerini belirtmektedir (Tan / Litschert, 1994:6). Bu görüşten hareketle, bu çalışmada da çevresel olumsuzluk algısını ölçmek için Löffsten ve Lindelöf (2005) tarafından geliştirilen 5’li Likert ölçeği (1- çok az.....5- çok fazla) şeklinde hazırlanan 7 maddeli ölçek kullanılmıştır. Stratejik yönelimi ölçmek için Miles ve Snow’un (1978) sınıflandırması çerçevesinde Blumentritt ve Danis (2006) tarafından geliştirilen ve her biri 5’li Likert ölçeğinin iki uç noktasına karşılık gelen 24 ifade kullanılmıştır. İfadeler savunmacı, analizci ve öncü stratejiler izleyen firmalar arasındaki temel farklılıkları ortaya çıkaracak biçimde hazırlanmıştır. Tepkici strateji genelde gerçek bir strateji olarak kabul edilmediğinden, bu çalışmada da bir strateji tipi olarak kabul edilmemiştir. Bu stratejileri ortaya çıkarmak için üç grup soru sorulmuştur. Birinci gruptaki sorular firmanın ürün veya pazar alanında aldığı girişimsel kararlara ilişkindir. İkinci gruptakiler, üretim ve dağıtım teknolojilerinin seçimine ilişkindir. Sonuncu gruptakilerse, örgütsel aktiviteleri rasyonelleştirip sabitleştirirken, aynı zamanda örgütün değişimine imkan sağlayan yapı ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması ile ilgilidir (Blumentritt / Danis, 2006:290-292). Anket formunun Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları şöyledir: pazarlama yeteneği: 0,91; iş/işletme etkinliği: 0,91; ürün/hizmet yeniliği: 0,90; müşteri yönelimi: 0,89; maddi olmayan kaynaklar (genel): 0,90; strateji tipleri: 0,90; çevresel olumsuzluk: 0,92. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan kriterlere göre bu veriler anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999: 522).

### **III.3. Bulgular**

#### **III.3.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan işletmelerle ilgili bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir:

Tablo 2: Araştırma Örneğine İlişkin Özellikler

ÖZELLİK		f	%	ÖZELLİK		f	%
Faaliyet süresi (yıl)	1-10	29	18,8	Sektör	Gıda	16	10,4
	11-20	55	35,7		Tekstil	49	31,8
	21-30	39	25,3		Kimya	24	15,6
	31 ve üzeri	31	20,1		Makine	17	11
					Diğer	48	31,2
Çalışan sayısı	1-250	121	78,6				
	>250	33	21,4				

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet süresi itibariyle dağılımı şöyledir: % 18,8'i 1-10 yıl, % 35,7'si 11-20 yıl, % 25,3'ü 21-30 yıl, % 20,1'i 31 yıldan fazla süredir faaliyet göstermektedir. Örneğimizdeki işletmelerin % 10,4'ü gıda, % 31,8'i tekstil, % 15,6'sı kimya, % 11'i makine ve % 31,2'si ise diğer sektörlerdendir. Örneğimizdeki işletmelerin % 78,6'sı 1-250 arasında çalışana sahipken, % 21,4'ü 250'den daha fazla çalışana sahiptir.

### III.3.2.İşletme Stratejisine İlişkin Bulgular

Örnekleme yer alan işletmelerin savunmacı, analizci ve öncü stratejilerden hangisini benimsedikleri hakkında yorum yapabilmek için Tablo 3'te yer alan 12 ifade açısından K-Ortalamalar yöntemi kümeleme analizi kullanılarak işletmeler 3 farklı kümeye ayrılmıştır. Kümeleme analizi, araştırma birimlerini bazı kriterler bazında benzerliklerine göre sınıflayan bir istatistiksel analiz türüdür. Analizin amacı birbirine benzeyen araştırma birimlerini kapsayan kümeleri bulmaktır (Kurtuluş, 2004:409). Kümeleme analizi sonucunda birinci kümede 47 işletme, ikinci kümede 71 işletme, üçüncü kümede ise 36 işletme yer almıştır.

Tablo 3'teki ifadeler açısından ortalamalar 1'e yaklaştıkça işletme tarafından benimsenen strateji savunmacı stratejiyi, ortalamalar 5'e yaklaştıkça işletme tarafından benimsenen strateji öncü stratejiyi betimlemektedir. Genel ortalama etrafında dağılım gösteren ortalamalar ise analizci stratejiyi betimlemektedir. Bu nedenle ortalaması 2,67-3,50 arasında yer alan 47 işletme analizci strateji benimseyen işletme, ortalaması 3,58-4,83 arasında yer alan 71 işletme öncü strateji benimseyen işletme, ortalaması 1,08-2,50 aralığında yer

alan 36 işletme ise savunmacı strateji belirleyen işletme olarak adlandırılmıştır\*. İşletmelerin benimsediği stratejiyi ortaya koymak için oluşturulan 12 ifadenin genel ortalaması ise 3,26'dır.

Tablo 3: Strateji Tipine İlişkin İfadeler

Denenmiş ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına önem vermek	1 2 3 4 5	AR-GE'ye, teknolojik liderliğe ve yeniliğe çok önem vermek
Düşük riskli projeleri tercih	1 2 3 4 5	Yüksek riskli projeleri tercih
Bekle ve gör yaklaşımıyla	1 2 3 4 5	Cesur ve atak bir yaklaşımla
Yeni ürün hizmet hattı	1 2 3 4 5	Yeni ürün hizmet hattı sunmak.
Değişmeler küçük /önemsizdir.	1 2 3 4 5	Değişmeler oldukça önemlidir.
Rakiplerin başlattığı eylemlere karşılık vermek	1 2 3 4 5	Eylemleri işletmenin başlatması ve sonra rakiplerinin karşılık vermesi
Nadiren yeni teknik, ürün, hizmet vb.yi ilk kullanan firma olmak.	1 2 3 4 5	Çoğunlukla yeni teknik, ürün, hizmet vb.yi ilk kez kullanan firma olmak.
Rakipleriyle çatışmaktan kaçınmak.	1 2 3 4 5	Rekabeti sevmek ve rakiplerini yok etmeye çalışmak.
Genelde prosedürler izlemek ve mevcut standartlara bağlı kalmak.	1 2 3 4 5	Eğer görev gerektiriyorsa, çoğunlukla prosedürlerin dışına çıkabilmek.
İşe yönelik yaklaşımlarının tutarlı olmasını sağlamaya çalışmak.	1 2 3 4 5	İşler yapılırken çalışanları yeni yaklaşımlara teşvik etmek
İşleri, biçimsel iş tanımlarıyla kesin biçimde belirlemek.	1 2 3 4 5	İşleri, duruma bağlı olarak büyük ölçüde değişebilmek.
Planlar yapılarak ve hayata geçirilerek gelişebileceğine inanmak	1 2 3 4 5	Genel bir yön belirleyip, uyumcu olmayla gelişebileceğine inanmak.

İşletmelerin strateji tipi, analizci strateji benimseyen 47 işletme açısından incelendiğinde toplam 12 değişkenin genel olarak ortalamasının 3,12 olduğu görülmektedir. İkinci kümede yer alan ve öncü strateji benimseyen işletmeler olarak isimlendirilen 71 işletme açısından toplam 12 değişkenin genel olarak ortalaması 4,02'dir. Bu kümede yer alan 71 işletme tarafından 12 değişkene

\* 2,50 ile 2,67 ve 3,50 ile 3,58 arasında ortalama değere sahip gözlem birimi bulunmamaktadır. Ayrıca 4,83'ün üzerinde ortalama değere sahip gözlem birimi de yoktur.

ilişkin olarak tercih edilen 852 seçeneğin yaklaşık % 75'i 4 ve 5 seçeneklerinde toplanmıştır. Üçüncü kümede yer alan ve savunmacı strateji benimseyen işletmeler olarak isimlendirilen 36 işletme açısından toplam 12 değişkenin genel olarak ortalaması 1,96'dır. Bu kümede yer alan 36 işletme tarafından 12 değişkene ilişkin olarak tercih edilen 432 seçeneğin % 75,4'ünün 1 ve 2 seçeneklerinde toplandığı görülmektedir. Bu veriler 1. kümede yer alan işletmelerin analizi, 2. kümede yer alan işletmelerin öncü, 3. kümede yer alan işletmelerin ise savunmacı strateji benimsediklerini desteklemektedir.

Tablo 4: Strateji Tipine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

KÜMELER	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Analizci	3,12	,29	64	11,3	123	21,8	127	22,5	178	31,5	72	12,7
2. Öncü	4,02	,33	2	,02	83	9,7	131	15,4	312	36,6	324	38,0
3. Savunmacı	1,96	,40	161	37,2	165	38,2	67	15,5	37	,85	2	,04
Genel	3,26	,88	227	12,3	371	20,0	325	17,6	527	28,5	398	21,5

İşletmelerin izlediği stratejiye, analizci, öncü ve savunmacı strateji benimseyen işletmeler açısından bakıldığında, örgütlerin benimsediği stratejiyle ilgili 12 ifadenin ortalaması tek yönlü varyans analizi (ANOVA) verilerine göre % 99 ( $p < 0,01$ ) önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek ölçüde farklılaşmıştır ( $F=14,61$ ). Bu verilerin ışığı altında 3 farklı kümedeki işletmelerin farklı stratejiler benimsedikleri söylenebilir.

Tablo 5: Kümeler Açısından Strateji Tipleri Arasındaki Fark

Stratejik Yönelim	Analizci		Öncü		Savunmacı		F
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	
Strateji	3,12	,29	4,02	,33	1,96	,40	*14,61

\* $p < 0,01$  için

### III.3.3. Maddi Olmayan Kaynaklara İlişkin Bulgular

Maddi olmayan kaynaklara ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla maddi olmayan kaynaklarla ilgili ölçeğimizde bulunan 15 değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış ve 4 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 4 faktör toplam varyansın % 80,4'ünü

açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,876) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity: 1697,063;  $p < ,000$ ) yeterli düzeydedir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa oranları 0,89 ile 0,91 arasında değişmekte olup, önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeylerinin yeterince üzerindedir.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen değişkenler işletmelerin pazarlama yeteneğiyle ilgili değişkenlerdir. Bu noktadan hareketle faktör pazarlama yeteneği olarak isimlendirilmiştir. Toplam 5 değişkenden oluşan faktör, 3,80'lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 25,37'sini açıklamaktadır. Bu faktöre ilişkin ortalama ise 3,34'tür.

İş/işletme etkinliği olarak isimlendirilen ikinci faktörü niteleyen 4 değişken işletmenin işleri yaparken etkinliğe ve verimliliğe verdiği önemle ilişkilidir. Toplam varyansın % 21,97'sini açıklayan bu faktörün öz değeri 3,29'dur. Faktöre ilişkin genel ortalama ise 3,64' tür.

İşletmelerin geniş ürün yelpazesi sunması, yeni ürün geliştirmesi ve mevcut ürün/hizmetlerde değişiklik yapması ile ilgili 3 değişkeni niteleyen diğer bir faktör, yenilikle ilişkili faaliyetleri kapsadığı için ürün/hizmet yeniliği olarak isimlendirilmiştir. Öz değeri 2,51 olan bu faktör, toplam varyansın % 16,78'ini açıklamaktadır. Ürün/hizmet yeniliği faktörüne ilişkin genel ortalama 3,35'tir.

Öz değeri 2,45 olan dördüncü faktör ise toplam varyansın % 16,34'ünü açıklamaktadır. Bu faktör yapısı altında ürün kalitesi, müşteri hizmetleri ve ürün kalite kontrolü değişkenleri bulunduğu için, faktör müşteri yönelimi olarak isimlendirilmiştir. Faktöre ilişkin genel ortalama 3,46'dır.

Faktörlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde, örneğimizdeki işletmelerin maddi olmayan kaynaklara önem verdiği, fakat bu önem düzeyinin çok yüksek olmadığı söylenebilir. Çünkü bu gruba ilişkin 15 ifadenin genel ortalaması 3,44'tür. Faktörler içerisinde ise en yüksek ortalamaya 'işletme etkinliği' faktörü sahip olup, bu faktörün ortalaması 3,64' tür.

Tablo 6: Maddi Olmayan Kaynaklara İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yüklere	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa	$\bar{X}$	SS
<b>F 1: Pazarlama Yeteneği</b>		3,80	25,37	0,91	3,34	,86
Reklam	,88					
Dağıtım kanallarının kontrolü	,86					
Marka bilinirliği	,83					
Pazarlama tek. yenilikçilik	,81					
Pazardaki büyümeyi tahmin	,81					
<b>F 2: İş/işletme Etkinliği</b>		3,29	21,97	0,91	3,64	1,07
İşlem verimliliği	,88					
Rekabete uygun fiyat	,84					
Maliyetlerin minimizasyonu	,84					
Deneyimli/yetişmiş personel	,83					
<b>F 3: Ürün/Hizmet Yeniliği</b>		2,51	16,78	0,90	3,35	1,09
Yeni ürün geliştirme	,91					
Geniş ürün yelpazesi	,90					
Mevcut ürünlerde değişiklik	,81					
<b>F 4: Müşteri Yönelimi</b>		2,45	16,34	0,89	3,46	1,14
Ürün kalite kontrol	,85					
Müşteri hizmetleri	,85					
Ürün kalitesi	,82					
Genel			80,4	0,90	3,44	,75

### III.3.4. Çevresel Olumsuzluk Algısına İlişkin Bulgular

Algılanan çevresel olumsuzluğa ilişkin anket formunda yer alan 7 ifadenin (AR-GE/ teknoloji ve yenilikçiliğin önemi, sektörde teknolojiye dayanarak yararlanma düzeyi, çevredeki değişim, ürün ve hizmetler açısından yaşanan rekabet, fiyat açısından yaşanan rekabet, yeni ürün ve rakiplerin ortaya çıkması, talepte azalma yaşanması) genel ortalaması 3,07'dir. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin tercih ettiği 1078 seçeneğin % 39,4'ü oldukça ve çok fazla seçeneklerinde toplanmışken, % 32'si çok az ve az seçeneklerinde toplanmıştır. Bu veriler genel anlamda işletmelerin çevreyi çok fazla olumsuz olarak algılamadıklarını göstermektedir.



Tablo 7: Çevresel Olumsuzluğa İlişkin İfadelerin Ortalamaları ve Dağılımları

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ç1	2,97	1,11	17	11,0	35	22,7	48	31,2	43	27,9	11	7,1
Ç2	3,03	1,17	20	13,0	27	17,5	50	32,5	41	26,6	16	10,4
Ç3	3,12	1,22	17	11,0	33	21,4	39	25,3	43	27,9	22	14,3
Ç4	3,16	1,17	15	9,7	31	20,1	41	26,6	48	31,2	19	12,3
Ç5	3,06	1,24	19	12,3	36	23,4	38	24,7	39	25,3	22	14,3
Ç6	3,10	1,22	20	13,0	26	16,9	47	30,5	40	26,0	21	13,6
Ç7	3,05	1,13	16	10,4	33	21,4	45	29,2	47	30,5	13	8,4
<b>Genel</b>	<b>3,07</b>	<b>,98</b>	<b>124</b>	<b>11,5</b>	<b>221</b>	<b>20,5</b>	<b>308</b>	<b>28,6</b>	<b>301</b>	<b>27,9</b>	<b>124</b>	<b>11,5</b>

### III.3.5. Strateji Tipi, Maddi Olmayan Kaynaklar ve Algılanan Çevresel Olumsuzluk Arasındaki İlişki

Çalışmamızda işletmelerin maddi olmayan kaynaklarıyla, algıladıkları çevresel olumsuzluk derecesi ve benimsedikleri strateji tipi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla ilk aşamada korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 8'den de izlenebileceği gibi, maddi olmayan kaynakların tümüyle, algılanan çevresel olumsuzluk ve benimsenen strateji arasında, % 99 ( $p < 0,01$ ) önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek pozitif yönlü bir ilişki vardır. İlişkinin gücü açısından olguya bakıldığında pazarlama yeteneği faktörüyle benimsenen strateji arasında daha güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu verilerin ışığı altında maddi olmayan kaynaklara verilen önemle algılanan çevresel olumsuzluk ve işletmelerin benimsediği strateji tipinin pozitif ilişkili olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Faktörler Arasındaki İlişki

Faktör	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
1-Pazarlama Yeteneği	3,34	,86					
2-İş/işletme Verimliliği	3,64	1,07	,33*				
3-Ürün/hizmet Yeniliği	3,35	1,09	,28*	,41*			
4-Müşteri Yönelimi	3,46	1,14	,43*	,49*	,37*		
5-Çevresel Olumsuzluk	3,07	,98	,41*	,37*	,32*	,33*	
6- Strateji	3,26	,88	,61*	,38*	,32*	,49*	,37*

\* $p < 0,01$  için

Yukarıda yapılan korelasyon analizinde faktörler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırmada maddi olmayan kaynaklara verilen önemin ve algılanan çevresel olumsuzluk düzeyinin analizi, öncü ve savunmacı strateji belirleyen işletmeleri ayırmada ne ölçüde belirleyici olduğunu ortaya koymak için ayırma (diskriminant) analizinden yararlanılmıştır. Tablo 9’da analiz sonucunda elde edilen kanonik diskriminant fonksiyonları görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi özdeğeri 0,662 olan kanonik diskriminant fonksiyonu toplam varyansın % 96,5’ini açıklamaktadır. Ayrıca bu fonksiyonun Wilk’s Lambda ve Ki-Kare değeri anlamlı sonuç vermiştir. Bu durum maddi olmayan kaynaklara verilen önemin analizi, öncü ve savunmacı strateji benimseyen işletmeleri ayırmada belirleyici olduğunu, maddi olmayan kaynaklara verilen öneme göre strateji tiplerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 9: Ayırma Analizi Sonuçları

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kanonik Korelasyon
1	,662	96,5	,631
Fonksiyon Testi	Wilk’s Lambda	Ki-Kare	Anlamlılık Düzeyi
1	,587	79,262	,000

Örgütlerin strateji tiplerine göre maddi olmayan kaynaklar arasındaki farkın hangi değişkenler üzerinde yoğunlaştığını görebilmek için, önce standardize edilmiş ayırma fonksiyonu, sonra da bunu indirgeyen yapısal matris elde edilmiştir. Yapısal matris tablosuna bakıldığında, en yüksek ayırma gücüne sahip olan değişkenlerin pazarlama yeteneği ve müşteri yönelimi olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Değişkenlerin Ayırma Katsayıları ve Yapısal Matris

Standardize Edilmiş Ayırma Katsayıları		Yapısal Matris	
Değişkenler	F 1	Değişkenler	F 1
Pazarlama Yeteneği	,65	Pazarlama Yeteneği	,83
İş/işletme Verimliliği	,11	İş/işletme Verimliliği	,48
Ürün/hizmet Yeniliği	,19	Ürün/hizmet Yeniliği	,44
Müşteri Yönelimi	,35	Müşteri Yönelimi	,64
Çevresel olumsuzluk	,17	Çevresel Olumsuzluk	,49

Analizci, öncü ve savunmacı işletmeleri ayıran maddi olmayan faktörlerin ve algılanan çevresel olumsuzluğun ayırmada önemli olup olmadıklarının kontrolü için, strateji tipi açısından maddi olmayan kaynaklara ve algılanan çevresel olumsuzluğa ilişkin ortalamalar incelenmiş, Wilk's Lambda ve F testi uygulanmıştır.

Tablo 11'den izlenebileceği gibi, maddi olmayan kaynaklara ilişkin tüm değişkenler ve algılanan çevresel olumsuzluk  $\alpha=0,01$  önem düzeyinde ayırt edici güce sahiptir. Bu veriler göz önüne alındığında; pazarlama yeteneği, iş/işlem verimliliği, ürün/hizmet yeniliği ve müşteri yönelimi şeklindeki maddi olmayan kaynaklara daha fazla önem veren işletmelerin daha çok öncü strateji belirledikleri, buna karşın pazarlama yeteneği, iş/işlem verimliliği, ürün/hizmet yeniliği ve müşteri yönelimi şeklindeki maddi olmayan kaynaklara daha az önem veren işletmelerin daha çok savunmacı strateji izledikleri söylenebilir. Özellikle pazarlama yeteneği ve müşteri yönelimi açısından öncü ve savunmacı strateji izleyen işletmeler farklılaşmaktadır. Başka bir ifadeyle öncü strateji izleyen işletmeler savunmacı strateji izleyen işletmelere oranla pazarlama yeteneğine ve müşteri yönelimine daha fazla önem vermektedirler. Yine çevreyi daha olumsuz algılayan işletmeler daha çok öncü strateji belirlerken, çevreyi daha az olumsuz algılayan işletmeler daha çok savunmacı strateji benimsemektedirler.

Tablo 11: Değişkenlerin Ayırma Gücü

Değişkenler	Analizci $\bar{X}$ - SS		Öncü $\bar{X}$ -SS		Savunmacı $\bar{X}$ -SS		Wilk's Lambda	F Değeri
Pazarlama	3,23	,74	3,79	,61	2,57	,87	,685	34,762*
İş/işletme	3,62	1,01	3,97	,91	2,99	1,14	,868	11,508*
Ürün/hizmet	3,32	1,00	3,69	,94	2,75	1,25	,885	9,765*
Müşteri	3,48	1,10	3,90	,88	2,56	1,15	,786	20,611*
Çevresel	3,19	1,02	3,33	,73	2,39	1,06	,849	13,337*

\* $p<0.01$  için

#### IV. Sonuç ve Öneriler

Maddi olmayan kaynakların ve çevresel olumsuzluk algısının işletmelerin stratejik yönelimleri üzerindeki etkilerini inceleyen bu çalışmada, önceki çalışmaları ve bu araştırmanın hipotezlerini destekler biçimde, stratejik yönelim ile maddi olmayan kaynakların ve çevresel olumsuzluğun ilişkili olduğu gözlenmiştir.

Araştırma örneğindeki işletmeler stratejik yönelimlerine göre 3 ayrı grupta toplanmıştır. En fazla benimsenen strateji öncü strateji (% 46) olup, daha sonra bunu sırasıyla analizci (% 31) ve savunmacı (% 23) stratejiler izlemektedir. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile bu 3 strateji türünün birbirinden farklı olduğu anlaşılmıştır.

Maddi olmayan kaynaklara verilen öneme bakıldığında ise, örneklemedeki işletmelerin maddi olmayan kaynaklara önem verdiği, fakat bu önem düzeyinin çok yüksek olmadığı ( $\bar{X}=3,44$ ) görülmüştür. İşletmelerin en fazla iş/işletme etkinliği faktörüne önem vermesi ise, bu faktörün hem savunmacı hem de analizci işletmeler için hayati bir faktör olması ile açıklanabilir. Çünkü savunmacı işletmeler mevcut durumlarını devam ettirebilmek ve pazar paylarını kaybetmemek için uzmanlaşmaya ve verimliliğe yönelik maddi olmayan kaynaklara değer vermelidir. Dolayısıyla etkinlik ve verimliliği ifade eden ‘iş/işletme etkinliği’ faktörünün savunmacı işletmeler tarafından önemli bulunması doğal karşılanmalıdır. Ayrıca analizci işletmeler de bir taraftan yeni ürün/hizmetler sunmaya çalışırken, diğer taraftan da etkinlik ve verimliliklerini güçlendirecek kaynaklar geliştirmeye çalışırlar. Çünkü analizci işletmeler yeniliğe odaklılık açısından öncü işletmeler kadar atik değildir ve yenilikçi davranırken bir ölçüde mevcut durumlarını korumaya da çalışırlar. Bu sebeple analizci işletmeler için de ‘iş/işletme etkinliği’ faktörü önemlidir.

İşletmelerin maddi olmayan kaynaklara verdikleri önem ile benimsedikleri strateji tipi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Maddi olmayan kaynaklara verilen önem savunmacı, analizci ve öncü stratejileri ayırmada belirleyici olmuştur. Bu bakımdan maddi olmayan kaynaklar içerisinde en yüksek ayırma gücüne sahip olan faktörlerin ‘pazarlama yeteneği’ ve ‘müşteri yönelimi’ olduğu görülmüştür. Öncü strateji izleyen işletmelerin savunmacı strateji izleyen işletmelere oranla özellikle pazarlama yeteneği ve müşteri yönelimi açısından farklılaştığı gözlenmiştir. Günümüzde herhangi bir sektörde öncü olmak için müşteri odaklılık temel koşul olarak kabul edilmekte ve yapılan yeniliklerin başlangıç noktasını müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri oluşturmaktadır. Bu durum dikkate alındığında, ‘müşteri yönelimi’ faktörü ile müşterilere ulaşmayı sağlayan ‘pazarlama yeteneği’ faktörünün öncü ve savunmacı stratejileri ayırmadaki etkisi daha iyi anlaşılabilir.

Çevresel olumsuzluk algısına ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklemedeki işletmelerin çevreyi çok olumsuz olarak değerlendirmedikleri ( $\bar{X}=3,07$ ) görülür. Çevrede en olumsuz olarak değerlendirdikleri unsur ‘ürün ve hizmetler açısından yaşanan rekabet’tir ( $\bar{X}=3,16$ ). Kuramsal kısımda belirtildiği gibi, olumsuz olarak değerlendirilen bir çevrede işletmeler yeniliğe

yönelmek ve mevcut durumlarını geliştirmek zorundadır. Ancak çok olumsuz bir çevrede de işletmeler çok büyük risk almaktan kaçınacaktır. Dolayısıyla aşırı olumsuz bir çevrede yeni ürün/hizmet sunumunda atik davranmaları, yani öncü olmaları beklenemez (Özsomer vd., 1997:410). Araştırma örneğindeki işletmeler çevreyi orta derecede olumsuz olarak değerlendirmektedir. İşletmelerin en fazla benimsedikleri stratejinin öncü strateji olduğu bulgusu (% 46) da bu görüşe uygunluk göstermektedir. Şöyle ki, örneğimizdeki işletmelerin çevresel olumsuzluk algıları çok yüksek olmadığından, korkusuzca öncü olmaya yönelebilmektedirler. Çevresel olumsuzluk algısı ile strateji tipi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan analizler sonucunda, çevreyi daha olumsuz olarak algılayan işletmelerin daha çok öncü strateji belirlediği, çevreyi daha az olumsuz olarak algılayan işletmelerin ise daha çok savunmacı strateji benimsediği gözlenmiştir. Bu bulgu da beklentileri desteklemektedir.

Bu çalışmanın bulguları işletme kaynakları-çevre-strateji ilişkisine ışık tutmakta olup, bu bağlamda özellikle maddi olmayan kaynakların ve çevresel olumsuzluğun stratejik yönelim açısından taşıdığı öneme dikkat çekmektedir. Yöneticilerin temel görevi rekabet açısından üstünlük kazandıran kaynakları seçmek, elde tutmak ve yönetmektir. Dolayısıyla yöneticilerin maddi olmayan varlıklarını ve yeteneklerini tanımlaması (belirlenmesi), elde tutması, geliştirmesi, koruması ve uygun yerlerde kullanması gerekir (Amit / Schoemaker, 1993:33). Ayrıca çevrenin getirdiği sınırlamalar ve tehditler işletmelerin stratejik yönelimlerini etkilediğinden, yöneticilerin çevreyi uygun biçimde değerlendirmeleri gerekmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları taşıdığı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Araştırma örneğinin büyüklüğü başlıca sınırlılıktır. Ayrıca anket formları örnekleme yer alan işletmelere posta yoluyla gönderilmiştir ve bu durum anketlerin geri dönüş oranını olumsuz yönde etkilemiştir. Söz konusu sınırlılıklardan hareketle, konuyla ilgilenen araştırmacılara daha büyük örnek kitle üzerinde araştırma yapmaları ve mümkünse işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşerek anket formlarının cevaplanmasını sağlamaları önerilmektedir. Bu çalışmanın örneklemindeki işletmeler çok çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedir. Başlıca gruplardan birisi içerisine dahil edilemeyen işletmeler diğer kategorisi altında toplanmış olup, bunlar örneklemin % 31,2'sini oluşturmaktadır. Bu sebeple işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ile maddi olmayan kaynaklara verilen önem ve benimsenen strateji tipi arasındaki ilişki incelenmemiştir. Oysa firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanması için yalnızca bazı kaynaklara sahip olmasının veya bu kaynaklarla uyumlu bir strateji benimsemesinin yeterli olmadığını öne süren görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlere göre işletmelerin kaynaklarıyla bulunduğu pazarlar açısından önem taşıyan çeşitli faktörler arasında bir uyum veya örtüşme sağlanması da

gereklidir (Amit / Schoemaker, 1993:39). Sonuç olarak farklı sektörlerdeki firmalar maddi olmayan kaynaklara verdikleri değer açısından farklılaşabilirler; çünkü her sektörde rekabet baskıları farklıdır ve aynı kaynak bir sektörde başarıda kritik rol oynayan stratejik bir unsur olarak kabul edilirken, diğerinde kabul edilmeyebilir (Ordaz vd., 2003:98). Dolayısıyla gelecekteki araştırmalarda sektörün de dikkate alınması yararlı olabilir.

## Kaynakça

- AMIT, Raphael / SCHOEMAKER, Paul J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14/1:33-46.
- BARNEY, Jay B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (New Jersey: Prentice Hall).
- BLUMENTRITT, Tim / DANIS, Wade M.(2006), "Business strategy types and innovative practices," *Journal of Managerial Issues*, 18/2: 274-292.
- CONANT, Jeffrey S. / MOKWA, Michael P./ VARADARAJAN, P. Rajan, (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-based Study," *Strategic Management Journal*,11/5:365-383.
- DIEFENBACH, T. (2006), "Intangible resources: a categorial system of knowledge and other intangible assets," *Journal of Intellectual Capital*, 7/3:406-420.
- EDVINSSON, L. (2000), "Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital," *Journal of Intellectual Capital*, 1/1:12-16.
- EMREM, E. (2004), "AR-GE Yatırımları-Bilgi Varlıkları İlişkisinin Sektörel Analizi," 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım 2004 (Eskişehir: Osmangazi Üni. İİBF).
- EREN, Erol (2001), *Stratejik Yönetim* (Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları).
- HAANES, Knut / FJELDSTAD, Oystein (2000) "Linking Intangible Resources and Competition," *European Management Journal*, 18/1: 52-62.
- HALL, Richard (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 14/8: 607-618.
- HALL, Richard, (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources," *Strategic Management Journal*, 13/ 2:135-144.
- KAPLAN, Robert S. / NORTON, David P. (2006), *Strateji Haritaları: Gayri maddi varlıkları maddi sonuçlara dönüştürmek* (İstanbul: Alfa Yayıncılık).
- KURTULUŞ, Kemal (2004), *Pazarlama Araştırmaları* (İstanbul: Literatür Yayıncılık).
- KURZ, P. (2000), "Intellectual Capital Management and Value Maximization," *Technology, Law and Insurance*, 5: 27-32.
- LOFSTEN, Hans / LINDELOF, Peter (2005), "Environmental hostility, strategic orientation and the importance of management accounting-an empirical analysis of new technology-based firms," *Technovation*, 25:725-738.
- LOPEZ, Vicente A. (2003), "Intangible Resources as Drivers of Performance: Evidences from a Spanish Study of Manufacturing Firms," *Irish Journal of Management*, 24/2: 125-134.
- LOU, Yadong / PARK, Seung Ho (2001), "Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNC's in China," *Strategic Management Journal*, 22:141-155.
- LOVINGSSON, F. / DELL'ORTO, S. / BALADI, P. (2000), "Navigating With New Managerial Tools," *Journal of Intellectual Capital*, 1/2: 147-154.

- NAKTİYOK, Atılhan (2004), “Entelektüel Sermaye: Yöneticilerin Entelektüel Sermaye Göstergelerinin Faydasına İlişkin Algıları,” *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1-2:389-411.
- NAKTİYOK, Atılhan (2004), *İç Girişimcilik* (İstanbul: Beta Yayıncılık).
- ORDAZ, Carmen Camelo / ALCAZAR, Fernando Martin / CABRERA, Ramon Vale, (2003), “Intangible resources and strategic orientation of companies: An analysis in the Spanish context,” *Journal of Business Research*, 56: 95-103.
- ÖZDAMAR, Kazım (1999), *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi*, (Eskişehir: Kaan Kitabevi).
- ÖZSOMER, Ayşegül / CALANTONE, Roger J. / DI BONETTO, Anthony, (1997), “What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors?,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12/6: 400-416.
- PAMELL, John A. / LESTER, Donald L. / MENEFFEE, Michael L. (2000), “Strategy as a response to organizational uncertainty: An alternative perspective on the strategy-performance relationship,” *Management Decision*, 38/8:520-530.
- RAGHURAM, Sumita / ARVEY, Richard D. (1994), “Business strategy links with staffing and training practices,” *Human Resource Planning*, 17/3: 55-73.
- SANCHEZ, Antonio Aragon / MARIN, Gregorio Sanchez (2005), “Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A study of Spanish SMEs,” *Journal of Small Business Management*, 43/3:287-308.
- TAN, J. Justin / LITSCHERT, Robert J. (1994), “Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry,” *Strategic Management Journal*, 15/1:1-20.
- ÜLGEN, Hayri / MİRZE, S. Kadri (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (İstanbul: Literatür Yayıncılık).
- WHEELEN, Thomas L. / HUNGER, J. David (2002), *Strategic Management and Business Policy* (New Jersey: Prentice Hall).
- [www.kobinet.org.tr](http://www.kobinet.org.tr), 27.02.2007.
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, 27.02.2007.