

ISBN: 2636-7791

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 3

Sayı / Issue : 1

Yıl / Year : 2020

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 3 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2020

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Sekreteryaya / Secretary

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Recai COŞKUN

İzmir Bakırçay Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS

Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYIGIT

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Asep HERMAWAN

Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Mesut İDRİZ

Sharjah Üniversitesi, BAE

Prof. Dr. Farzand Ali JAN

Iqra National University, Pakistan

Prof. Dr. Shah JEHAN

Iqra National Üniversitesi, Pakistan

Prof. Dr. Mahir NAKİP

Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer TORLAK

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN

Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Umut KOÇ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Köksal BÜYÜK
Anadolu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Yılmaz AĞCA
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BAĞIŞ
*Sakarya Uygulamalı Bilimler
Üniversitesi*

Dr. Öğr. Üyesi Sedat DURMUŞKAYA
*Sakarya Uygulamalı Bilimler
Üniversitesi*

Dr. Öğr. Üyesi Yasemin HANCIOĞLU
Ordu Üniversitesi

Dr. Muhammad Faheem JAN
University of South Asia, Pakistan

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet MUMCU
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Hamid Murad ÖZCAN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN
Kastamonu Üniversitesi

Dr. Waseem Khan WASEEM
Iqra National University, Pakistan

Dr. Öğr. Üyesi Alperen YİĞİT
Ordu Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i>	
İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinde Uygulanabilecek ve Literatürde Yer Alan Bazı Araç, Teknik ve Yaklaşımlar Some Of The Tools, Techniques and Approaches That Can Be Implemented During Strategic Management Process In Businesses and Are Included In The Literature Murat ÇUBUKCU	1-26
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Analysis of Competitiveness of Turkish Textile Sector Based on the Porter's Diamond Model Türk Tekstil Sektörünün Rekabetçiliğinin Porter'ın Elmas Modeline Göre Analizi Hasan HALİFE	27-49
Lisansüstü İşletme Öğrencilerinin Stratejik Yönetim Çalışmaları: Yazınölçüm Ve Değerleme Analizi Strategic Management Studies Of Graduate Business Students: Bibliometric Analysis Mehmet KAPLAN	50-68
Evaluating The Mediating Role Of Strategic Change Between The Relationship Of Gender Diversity In Senior Management And Firm Performance In Pakistan Pakistan'da Üst yönetimdeki Cinsiyet Çeşitliliği ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Stratejik Değişimin Aracılık Rolü Liaqat ALI, Waheed ULLAH, Saima UROOJ, Muhammad Farooq JAN	69-84
Firmaların Endüstri 4.0 Stratejilerine Dair Bir Araştırma A Research On The Industry 4.0 Strategies Of The Firms Esra DİL, Ahmet Hakim ESMER	85-110

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 1-26

Geliş tarihi/Recieved: 01.11.2019 – Kabul tarihi/Accepted: 24.02. 2020

Yayın tarihi/Published: 31.03.2020

Derleme Makale / Review Article

**İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE
UYGULANABİLECEK VE LİTERATÜRDE YER ALAN
BAZI ARAÇ, TEKNİK VE YAKLAŞIMLAR**

Doktora Öğrencisi Murat ÇUBUKCU

Uludağ Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, 711314012@ogr.uludag.edu.tr

ORCID ID: orcid.org/0000-0001-9170-4852

Özet

Küreselleşen dünyamızda, teknolojik gelişim ve hızlı değişim süreci sonucunda, işletmeler artık daha fazla ve yoğun rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin yapılarına, iç ve dış çevre koşullarına en uygun stratejinin seçimi ve başarı ile uygulanması, rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri açısından çok daha önemli hale gelmiştir. Stratejik yönetim süreci uygulamalarında, işletmelerde çok farklı stratejik yönetim araç ve yöntemleri kullanılabilir. Ancak bu araçlar, mümkün olduğu kadar özgün ve işletme yapısına uygun olmalıdır. Bu çalışmada, literatürde stratejik yönetim aracı olarak nitelendirilen araç, teknik ve yaklaşımların işletmelerdeki önemini değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

İşletmelerin rakiplerine göre üstünlük elde edebilmeleri için, nasıl bir strateji izlemesi gerektiği son derece önem taşır. Stratejik yönetim sürecinde, alternatif stratejiler arasından en uygun stratejik yönetim aracının seçimi, stratejik başarı faktörü olarak görülmektedir. Amacımız, literatürde yer alan bazı stratejik yönetim araçları hakkındaki tartışmaların açıklanmasıdır. Araştırmamızda, işletmelerde uygulanan stratejik yönetim araçları, teknikleri ve yaklaşımlarından bazıları incelenmiştir. İncelenen araç, teknik ve yaklaşımlar; beyin fırtınası tekniği, dengeli puan kartı tekniği, balık kılıcı diyagramı analizi, süreç yenileme veya değişim mühendisliği, dış kaynaklardan yararlanmak, stratejik kıyaslama, örgütsel öğrenme, stratejik toplam kalite yönetimi, FÜTZ işletme analizi, portföy analizi tekniğidir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Süreç, Uygulama, Araçlar, Teknikler, Yaklaşımlar

SOME OF THE TOOLS, TECHNIQUES AND APPROACHES THAT CAN BE IMPLEMENTED DURING STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS IN BUSINESSES AND ARE INCLUDED IN THE LITERATURE

Abstract

In our globalizing world businesses are now facing a more and more intense competitive environment as a result of the technological development and rapid change process. Selection and successful implementation of the most suitable strategy for the structures of businesses, internal and external environmental conditions have become much more important in order to achieve competitive advantage. In businesses, many different strategic management tools and methods can be used in strategic management process applications. However, these tools and methods must be as original and appropriate to the business structure as possible. In this study, it is aimed to evaluate the importance of tools, techniques and approaches that are considered as strategic management tools in the literature.

It is highly important what kind of strategy a business should follow in order to gain superiority over its competitors. In the strategic management process, the selection of the most appropriate strategic management tool among alternative strategies is seen as a factor of strategic success. Our aim is to clarify the discussions about some strategic management tools in the literature. In our research, some of the strategic management tools, techniques, and approaches applied in the businesses are examined. Examined tools, techniques and approaches are; brainstorming technique, balanced scorecard technique, fishbone diagram analysis, process renewal or change engineering, outsourcing, strategic comparison, organizational learning, strategic total quality management, FÜTZ business analysis, portfolio analysis technique.

Keywords: Strategic Management, Process, Implementation, Tools, Techniques, Approaches

Giriş

İşletmelerin rekabet avantajını nasıl elde ettikleri ve bu avantajı nasıl sürdürdükleri stratejik yönetim alanında çalışılan temel konular arasında yer almaktadır (Teece vd., 1997:509). Stratejik yönetim alanında, bir tarafta kaynak temelli yaklaşım (Barney, 1991) diğer tarafta özellikle Porter'ın (1980, 1985) çalışmaları öncülüğünde rekabet stratejisi ve sektördeki güçler ile ilgili olarak endüstriyel örgüt yaklaşımı kapsamında yapılan çalışmalarda, örgütlerin stratejilerinin farklılığına odaklanılmıştır.

Makalemizde, stratejik yönetim sürecinde uygulanabilecek, literatürde tartışılan ve uygulamada gözlemlenen stratejik yönetim araç, teknik veya yaklaşımları nelerdir sorusuna yanıt aranmaktadır. Yöneticiler artık aynı

anda farklı yönlerden çok sayıda konuyu ele alırlarken, aynı zamanda zihinlerini çevrede olanlara açık bırakmalıdırlar. Karmaşık sorunlarla başa çıkmak, yöneticilerin farklı bilgi kaynakları arasındaki bağlantıları açıkça görebilmelerini gerektirir (Wright vd., 2013:96). Bunun için çeşitli stratejik yönetim araçlarının aynı anda kullanılması da işletmelere olumlu katkı sağlayacaktır.

Literatürde örgüt stratejilerinin farklılığının yanı sıra, ilk olarak Hunt'ın (1972) çalışması ile odaklanılan aynı stratejik grup içinde yer alan örgütlerin benzer stratejiler uygulamaları ile ilgili araştırmalar da mevcuttur. Çalışmamızda, literatürde yer alan stratejik yönetim araçları bir arada sunularak, Türkiye bağlamında stratejik yönetim yazınına katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Strateji araçları hakkındaki araştırmalar sınırlıdır. İlk ilginin büyük bir kısmı uygulayıcı odaklı dergilerdi. Daha yakın zamanlarda, uygulama olarak strateji hareketinin bir parçası olarak, bilimsel dergilerinin çevresine nüfuz etmeye yönelik strateji araçları çalışmaları başlamıştır (Jarzabkowski ve Kaplan, 2015:541). Bu çalışmaları geliştirmek için ilgili strateji araç, teknik ve yaklaşımları hakkındaki literatürde yer alan tartışmalar ortaya konulmuştur.

Stratejik yönetim içerisinde karar vermeyi desteklemek için mevcut olan çok sayıda teknik, araç, yöntem, model, çerçeve, yaklaşım ve metodoloji vardır (Clark, 1997:417). Davenport vd. (2010), Fleisher ve Bensoussan (2007), Jarzabkowski ve Spee (2009), Rigby ve Bilodeau (2011) gibi araştırmacılara göre kilit karar vericiler, iş ve rekabetçi analiz yaparken, belirsizlikle başa çıkmak ve böylece daha iyi süreçlere, ürünlere ve hizmetlere ve dolayısıyla üstün performansa ulaşabilmek için stratejik yönetim araçları ve tekniklerinin yardımına giderek daha fazla başvurmaktadırlar. Bu tür analizler bir işletmenin rekabet avantajının temelini oluşturabilir. Aslında stratejik araçların amacı, yönetsel karar

almaya yardımcı olmak ve rehberlik etmek, ideal olarak yöneticilerin kullanımları sonucunda daha bilinçli kararlar vermelerini sağlamaktır. Bu stratejik araçlar bir amaç için uygun şekilde kullanıldığında stratejik eylem için güçlü ve ikna edici bir ortam sağlayabilir (Wright vd., 2013:94).

Stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımları, belirsizlikler ve risklerle dolu ortamlarda işletmelerin pusulası olur ve kendi iç ve dış çevre koşullarına en uygun doğru yola girmelerini sağlar (Akgemci vd., 2010:6). İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin ve farklılaşabilmelerinin en oneli yolu stratejik yönetim araç ve teknikleridir (Akyüz, 2001:111). İşletmeler arasında strateji seçim süreci, bağımsız olarak geliştirilmiş ve uygulanmış olmaktan ziyade etkileşimli ve karşılıklı bağımlılıklara dayanır (Hakansson ve Ford, 2002:137).

Ella Wheeler Wilcox, “esen aynı rüzgarla; bir gemi doğuya giderken, diğeri batıya gidebilir, hangi yöne gidileceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir” diyerek, alınan kararların ve yönetimin önemine dikkat çekmiştir (Gültekin, 2007). Stratejik yönetim, bir işletmenin sahiplerinin rekabet avantajlarını nasıl kazanacaklarını ve sürdürdüklerini tartışan bir perspektif sunar (Barney ve Hesterly, 2012:91). İşletmelerin kaynak ve yeteneklerine en uygun stratejik yönetim aracının seçilmesi ve uygulanmasında, bu kaynak ve yetenekleri ile uyum ve ahengin sağlanması önem arz eder (Taslak, 2004:155). Stratejiler belirli ilkeler çerçevesinde üretilmeli ve geliştirilmelidir (Pamuk vd., 1997:24). Stratejilerin başarısı etkili bir uygulamaya bağlıdır (Carpenter ve Sanders, 2009:17). Stratejilerin uygulanması, örgütün tüm yönlerinin stratejiyle uyumlu olmasını ve her bireyin çabalarının, stratejik hedeflerin başarılması için koordine edilmesini gerektirir (Hittmar ve Jankal, 2015:18). Strateji araçları, stratejilerin oluşturulması ile ilgili belirsizlikler ile başa çıkmada yararlı olmasını amaçlar.

Literatürde Prescott ve Grant (1988), Webster vd. (1989) ve Hussey (1992) gibi bazı yazarlar, yöneticiler için bir rehber olacak bir stratejik araç ve yaklaşım örnekleri oluşturmuşlardır. Hem Day (1986) hem de Dyson (1990), stratejik araç örneklerinin potansiyel uygulamasını, genel bakış düzeyindeki bir stratejik yönetim süreç modelinde bir dizi görevle ilişkilendirmiştir. Eilon (1980)'e göre literatürde mevcut stratejik yönetim araçlarının kesin bir özeti yoktur ve stratejik yönetim araçları bir amaç için bir araçtır. Dyson (1990)'a göre stratejik yönetim araçları stratejik yönetim süreci içinde önemli bir destek rolü oynamaktadır (Clark, 1997:418).

Makalemizde, işletmelerde uygulanan belli başlı stratejik yönetim araçlarının, daha önce literatürde, konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalara dayandırılarak ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu konuda yapılmış, birbirinden bağımsız birden çok çalışmanın sonuçları, bilgileri toplanıp birleştirilerek elde edilen bulgular birleştirilmiştir. Çalışmamızda, uygulamada karşılaşılan bazı stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımlarının açıklanması ve literatürde yapılan tartışmalar bir araya getirilerek ortaya konulması sağlanmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, işletmeler için stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımlarının işletmelerin rekabette öne çıkmaları ve farklılaşabilmeleri sağlayan önemli bir araç olduğunun kuramsal bir çalışma ile ortaya konulmasıdır. İşletmelerin seçtikleri belli başlı en çok kullanılan ve literatürde genel kabul görmüş bazı stratejik yönetim araç ve teknikleri, yazın taraması ile bu konudaki tartışmalar ışığında açıklanmıştır.

Kachra ve Schnietz (2008)'e göre stratejik yönetim literatüründe görülen en popüler araçların; Porter'ın Beş Kuvvet Modeli ve Jenerik Stratejileri, SWOT, Değer zinciri, Boston Danışmanlık Grubu (BCG) Matrisi, McKinsey 7S Çerçevesi, Dengeli Puan Kartı, Stratejik Grup Haritaları,

Stratejik Faktör Analizi Özeti ve Mavi Okyanus Eylem Çerçevesi olduğunu iddia etmişlerdir (Wright vd., 2013:95).

Bu çalışmamızda, stratejik yönetim süreci uygulamasında kullanılan bazı araç ve teknikler tanımlanıp, bu araç ve tekniklerin neler olabileceği, özellikleri ve sağlayacağı faydaları ve önemi kısaca ortaya konulmuştur. İşletmelerde uygulanan stratejik yönetim araçları konusunda özellikle ulusal yazında fazla çalışma yapılmamış olması ve konuya ek olarak şu ana kadar yapılan çalışmaların bir araya getirilip, mevcut tartışmaların ortaya konulduğu pek fazla çalışma olmamasının konunun önemi ve çalışmamızın özgünlüğünü ortaya koyduğu düşünülmektedir.

Literatürde ve uygulamada görülen ve kasti örnekleme yöntemi ile seçilen stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımlarından bazıları incelenmiştir. Makalemizde sayfa ve kelime kısıtı olması nedeniyle, konu edinilen araç, yöntem veya yaklaşım sayısı 10 ile sınırlı tutulmuştur. Bunlar; Beyin fırtınası tekniği, Dengeli puan kartı tekniği, Balık kılıcı diyagramı analizi, Süreç yenileme veya değişim mühendisliği, Dış kaynaklardan yararlanma, Stratejik kıyaslama, Örgütsel öğrenme, Stratejik toplam kalite yönetimi, FÜTZ işletme analizi ve Portföy analizi tekniğidir.

1. Stratejik Yönetim Sürecinde Kullanılan Bazı Araç, Teknik ve Yaklaşımlar

Stratejik yönetim sonu olmayan bir süreçtir. Stratejik yönetim sürecinde sağlıklı kararların alınmasında uygun araçlardan yararlanılmalıdır (Akgemci, 2013:51). Stratejinin başarılı olabilmesi, her şeyden önce işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerine uygun ve uyumlu olmasına bağlıdır (Hart, 2015:448).

Literatürdeki stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımlarına yönelik çalışmaların belirli konularda ağırlık kazandığı görülmektedir. Yapılan

çalışmaların çoğu hangi araçların kullanıldığı ve faydalarına yöneliktir (Clark, 1997). Bu stratejik araç, teknik ve yaklaşımlar, kararların verilmesine yardımcı olan analitik çerçeve, teknik ve yöntemler sunar (Özalp vd., 2012:124).

Grant (2003), Orndoff (2002), Tapinos ve arkadaşları (2005) gibi araştırmacılar yöneticilerin stratejik araçları, durum analizlerini ve stratejik seçimlerin değerlendirilmesini desteklemek için kullandığını göstermişlerdir. Cabantous ve Gond (2011) ve Jarratt ve Stiles (2010), yöneticilerin stratejik araçları, stratejik karar alma süreçlerinin rasyonel süreçleri olarak gördüklerini iddia etmişlerdir. March (2006) stratejik araçları, nedensel yapı modelleri sunan, veri toplamak için alanlar sağlayan ve alternatifler arasından seçim yapmak için karar kuralları belirleyen 'rasyonellik teknolojileri' olarak adlandırmıştır. Cabantous ve Gond (2011) stratejik araçları, işletmelerin rasyonel seçimler yapmasına yardımcı olmak için 'prosedürel rasyonellik' dediği şeyi desteklediğini iddia etmişlerdir (Jarzabkowski ve Kaplan, 2015:537-538).

Örgütlerde strateji tespitlerinde kullanılan portföy analizleri, Q-sort analizi, senaryo analizi, arama konferansları, misyon bildiri, delphi tekniği, açık grup tartışmaları tekniği, fayda maliyet analizleri ve risk analizleri stratejik yönetimin diğer yaygın araçlarından bazılarıdır (Aşgın, 2008:22).

Yöneticiler çeşitli stratejik yönetim araçlarını kullanırlarken ve ağırlıklı olarak iyi kurgulanmış ve iç ve dış kaynaklarının doğru yönetimine odaklanan araçları kullanmaya devam ederlerken, uygulamada daha yenilikçi ve dinamik stratejilerini geliştirmeyi amaçlayan stratejik araçları yaygın olarak kullanırlar (Tassabehji ve Isherwood, 2014:63).

Stratejilerin uygulanması sürecinde çok çeşitli araç, teknik ve yaklaşımlara rastlanılmaktadır (Knott, 2008:26-31). Seçilen stratejik

yönetim araçlarının, işletme hedefleri ile uyumlu yürütülmesi ve başarı ile uygulanabilmesi kritik bir başarı faktörüdür (Barutçugil, 2013:192). Stratejik araçlar, karar vermeye yardımcı olan teknik ve yöntemler sunar (Gunn ve Williams, 2007:201-216).

Literatürde rastlanılan bazı stratejik yönetim araçlarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Özer, 2012:307-309); Swot analizi, Portföy analizleri, Q-sort analizi, Senaryo analizi, Vizyon/Misyon, Arama konferansı, Delphi tekniği, Nominal grup, Multivoting, Açık grup, Kalite çemberleri, Fayda-maliyet, Risk analizi, Oyun teorisi.

Stratejik yönetim araçlarının doğasını, işletmeler için önemini ve rolünü anlayabilmek için literatürü inceliyoruz ve makalemizde literatürde bulunan ve uygulamada rastlanılan çok sayıdaki stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımlarından kasti örnekleme yöntemi ile seçtiğimiz 10 araca odaklanıyoruz.

1.1. Beyin Fırtınası Tekniği

Stratejik yönetim sürecinde, fikir üretilerek farklı perspektifler kazanılmasında beyin fırtınası tekniği de kullanılmaktadır. Beyin fırtınası tekniği, farklı bakış açılarının yakalanmasının bir yöntemi olarak uygulamada kullanılmaktadır (Luma Institute, 2012:21). İlk olarak Alex Osborn tarafından, yeni isimler ve sloganlar üretmek amacıyla kullanılan beyin fırtınası yöntemi, ileriki dönemlerde bir problem çözme tekniği olarak işletme yönetimi, eğitim tekniklerinin geliştirilmesi gibi birçok alana uyarlanmıştır (Akgemci, 2013:67).

Beyin fırtınası tekniği yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek için popüler bir yöntemdir. İnsanları başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğünü düşünmeden cesur, benzersiz fikirler önermeye teşvik etmektir (Davis ve Newstrom, 1987:221). Beyin fırtınası tekniği, engellenme ya da eleştirilmeye maruz kalmadan, düşünce üretmeye teşvik eden basit ve

direkt bir yaklaşımdır (Koontz ve Weihrich, 1988:402). Beyin fırtınası tekniğinde, belirli bir probleme ilişkin, fikir ve seçenekler ortaya konulmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010:240). Beyin fırtınası tekniğinde üyelerin birtakım kurallara uyulması gerekmektedir. Bu kuralların bazıları şunlardır; eleştiri kapı dışına bırakılır, eleştiri yasaktır, sınırsız düşünme teşvik edilir (Özden, 2005:198).

1.2. Dengeli Puan Kartı Tekniği

İlk olarak Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında, bir performans ölçme ve değerlendirme yöntemi olarak başlatılan çalışmalar, sonraları bir stratejik yönetim aracına dönüştürülmüştür (Griffiths, 2003:71). Dengeli puan kartı, işletmelerin stratejilerini anlaşılabilir hale getiren, onları faaliyetlere dönüştüren ve sayısal geri bildirimler sunan bir yönetim denetim sistemidir (Pearce ve Robinson, 2015:363).

Dengeli puan kartı, işletmenin stratejisini netleştirmekte ve somut ve finansal olmayan hedefler ile birlikte ölçütlere dönüştürmektedir (Radnor ve Lovell, 2003:99). Dengeli puan kartı, işletme stratejisini yönetmek amacıyla tasarlanmış, ortak bir yönetim dili sunan ve strateji teorilerinin dengeli bir şekilde uygulanarak sorunları çözmeye çalışan bir metodoloji sunar (Nair, 2004: 26).

Etkili bir stratejik yönetim aracı olarak kullanılan performans yönetim sistemlerine olan ilgi artmıştır. Dengeli puan kartı uygulanmasında, hedefler ve stratejik eylemler, somut bakış açılarına atanmaktadır. Dengeli puan kartı, stratejileri tanımlamak, uygulamak ve yönetmek için işletmenin her düzeyinde kullanılabilen bir araçtır (Striteska ve Spickova, 2012: 279-280).

Aslında Kaplan ve Norton, dengeli puan kartı yöntemini, 2001 yılındaki çalışmalarında stratejik yönetim modeli olarak tanımlamış ve işletmelerin nasıl strateji odaklı işletmeler olabileceklerini açıklamışlardır (Braam ve

Nijssen, 2004:338). Kaplan ve Norton, dengeli puan kartı tekniğini, tüm örgütün merkezi yönetim konsepti olarak görmüşlerdir (Verweire ve Van Der Berghe, 2004, s.7-8).

Dengeli puan kartı, bir strateji yönetimi aracı olması nedeniyle, stratejik yaklaşımının benimsenmesini gerektirmektedir (Barutçugil, 2013:88). Dengeli puan kartı, kısa vadeli etkinlikleri uzun vadeli amaçlara bağlamak için dört sürece dayanır (Kaplan ve Norton, 2013:222–223); vizyonu dönüştürmek, iletişim ve bağ kurmak, iş planlaması, geribildirim ve öğrenme.

Performans karnesi, işletmedeki değişime yön veren bir araç olarak kullanıldığında işletmelere daha çok fayda sağlar (Efil ve Saraç, 2009:44). Dengeli puan kartı tekniğinin işletmelerde ki kullanım amaçları şu şekilde belirtilebilir (Argüden, 2005:54); stratejileri netleştirmek ve odaklanmak, stratejileri işletme içinde yaygınlaştırmak, bölüm hedefleriyle kişisel hedefleri ilişkilendirmek, stratejileri işletmenin uzun dönem hedefleri ve bütçesiyle ilişkilendirmek ve strateji değerlendirmeleri yapmak ve stratejileri geliştirmek için bilgi toplamak.

1.3. Balık Kılıçığı Diyagramı Analizi

1953 yılında ilk kez Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilen balık kılıçığı diyagramı, sebep sonuç diyagramı olarak da bilinir (Akgemci ve Güleş, 2010:242). Ishikawa diyagramı olarak da adlandırılan balık kılıçığı diyagramı, belirli bir soruna neden olan tüm faktörleri ortaya çıkarmaya ve sonuca en fazla etki eden faktörü bulup iyileştirmeye yardımcı olan bir tekniktir (Ishikawa, 1991). Balık kılıçığı analizi, stratejik sorunların ve fırsatların belirlenmesinde, onların ortaya çıkarılmasında yarar sağlayan bir tekniktir (Ülgen ve Mirze, 2013:405).

Balık kılıçığı diyagramı yönteminin başlıca yararları şu şekilde belirtilebilir (Akgemci, 2013:67); aktif yönetimi geliştirir, sorunların

üzerine gidilir, işletme içi iletişimi güçlendirir, dikkatin belirli bir noktaya toplanmasını sağlar, verilerin ilk elden toplanması ve konuya bilimsel yaklaşılmasını sağlar ve tüm sorunlara uygulanabilecek oldukça iyi bir tekniktir.

1.4. Süreç Yenileme veya Değişim Mühendisliği

Yaşanılan dinamik süreçte, değişim kaçınılmazdır ve bu yüzden hiçbir strateji, ilelebet etkili ve geçerli olmaz. Çünkü o stratejinin içinde bulunduğu koşullarda mutlaka bir şeyler değişir (Luecke, 2015:22). Stratejik yaklaşım, proaktif süreçlerle ilgilenir (Salmela vd., 2018:39). Barr, Stimpert ve Huff (1992:15), yenilemenin yeni şartlara dikkat etmekle kalmayıp, çevresel değişimi kurumsal stratejiyle ilişkilendirebilme ve zamanla bu bağı değiştirebilme üzerine çok fazla bağlı olduğu sonucuna varmışlardır (Crossan ve Berdrow, 2003:1088).

Hakansson (1987)'e göre, yeniliği amaçlayan örgütler, örgütler arası iş birliğine odaklanır (Möller ve Halinen, 2017:8). Strateji örgütsel değişimle ilgilidir; bir karar veya eylem, örgütü gelecekte yaşatmaya yönelik olduğunda stratejik nitelik kazanmaktadır (Salaman ve Asch, 2003:126). Strateji uygulamaları, özellikle resmi örgüt yapılarında sık sık değişiklik yapılmasını gerektirdiğinden zorlayıcıdır. Battilana ve Casciaro (2012), Kleinbaum ve Stuart (2014) ve Vogel (2005) gibi araştırmacıların değişim hakkındaki son çalışmaları da, örgütlerin resmi yapılarını değiştirdiklerinde bu durumun örgüt içi ağları da etkileyeceğini belirtmişlerdir (Lynch ve Mors, 2018:1-2).

Yenilenme, daha karlı ve değerli gördükleri yeni, daha iyi bir konuma yükselmek isteyen işletmelerin stratejilerinde önemli bir yer tutar (Kourdi, 2014:167–168). Stratejik yaklaşım, yenilikçi değişimi öngörmektedir (Betz, 2010:297). Süreç yenileme, gelişme ve iyileşme

sağlamak amacıyla, iş süreçlerinin baştan itibaren yeniden tasarlanması süreci olarak tanımlanabilir (Hammer ve Stanton, 1995:3).

Süreç yenileme, mevcut olan iş süreçlerinin gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasıdır. Yeniden yapılanma, işletmenin stratejik başarıları için son derece önemli olabilir, ama müşteriler açısından hiçbir önem taşımaz. Süreç yenilemede amaç, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2013:428). İnsanlar, strateji uygulamanın en önemli unsurlarıdır. Çalışanların enerjisini ve bağlılığını stratejik değişimin hizmetine sokmak, yönetimin en zor görevlerinden biridir. Çalışanlar, doğru işleri yapmaları içinde motive edilmeleri gerekmektedir (Luecke, 2015:21).

Huff ve arkadaşları (1992:71) ve Stopford ve Baden-Fuller (1994:528) çalışmalarında, stratejik yenilenme olgusunu açıklamak için örgütsel öğrenme üzerinde durmuşlar ve stratejik yenileme sürecinin uzun süre devam eden bir süreç olduğunu göstermişlerdir (Crossan ve Berdrow, 2003:1089).

1.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmak

Birçok endüstri için dış kaynaklardan yararlanma, tüm ürünlerin üretimini kapsayan basit tedarikin önüne geçmiştir. Bu yeni ortamda tedarikçilerin değişen rolü ve yeteneklerini doğru anlamak işletmeler için stratejik bir konu haline almıştır (Alcacer ve Oxley, 2014:204). Dış kaynak kullanımının genel olarak bir işletmenin performansını önemli ölçüde etkilediği kabul edilir ve çoğu zaman rekabet avantajı kazanmanın potansiyel bir kaynağı ve bir kuruluşun rekabet gücünü artırmak için olası bir stratejik fırsat olarak kabul edilir (Ulrich ve Brockbank, 2009:5-7). Dış kaynaklardan yararlanmak gibi dışsallaştırma kararlarının hangi bağlamsal koşullar altında en faydalı olduğunu değerlendirmenin stratejik

rolünün anlaşılması işletmelere zenginlik katmaktadır (Patel vd., 2019:405).

Dış kaynaklardan yararlanma, daha önce işletme içerisindeki çalışanlar ile gerçekleştirilen işlerin, işletme dışındaki kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirilmesidir (Pearce ve Robinson, 2015:313). Dış kaynak kullanımı, uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin, işletmenin dışından alınmasıdır (Embleton ve Wright, 1998:94). Dış kaynak kullanılarak temel yeteneklere odaklanılmakta ve diğer faaliyetler bir başka işletmeden tedarik edilmektedir (Momme, 2002: 59).

Dış kaynaklardan yararlanmaya yönelmek, modüler örgütlerin yaratılmasına neden olur. Modüler örgüt, ürün veya hizmet üretmek üzere, farklı becerilere sahip uzmanları veya işletmeleri bir araya getiren ve temel veya destek faaliyetlerine katkılarını sunmalarına olanak tanıyan bir yapıdır (Pearce ve Robinson, 2015:314).

İşletmelerin, yaygın olarak dış kaynak kullanımına gittikleri faaliyetleri (Greaver, 1999:11); bilgi sistemleri ve teknolojileri, doküman işleme, güvenlik hizmetleri, hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım işlemleri, sağlık bakım hizmetleri, taşıma hizmetleri, temizlik hizmetleri v.b. faaliyetleridir.

1.6. Benchmarking (Stratejik Kıyaslama)

Benchmarking kavramı, kıyaslama ya da karşılaştırma olarak tercüme edilebilmekte ve en iyi uygulamaların adaptasyonu olarak tanımlanabilmektedir (Aktan, 2008:15). Kıyaslama olarak da ifade edilebilen benchmarking, nihai amacı performansı artırmak olan kesintisiz bir öğrenme sürecidir. Benchmarking, konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçlerini aynı ya da benzer nitelikte olan örgütlerdeki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o

SYAD**2020/1**

süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır (Fisher, 1998:16).

Benchmarking, en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelere adapte edilmesi sürecidir (Efil, 2006:263). Benchmarking, sahip olunan yetenekleri geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, gözlem ve analizle öğrenme yoludur (Ülgen ve Mirze, 2013:429-431). Benchmarking yoluyla, stratejik kontrol aşamasında da doğru kararlar alınabilmektedir (Prasnikar vd., 2005:260).

Literatürde Arthur (2011), Brook (2010), Kubiak ve Benbow (2009), Martin (2007) ve Tague (2005) gibi araştırmacılara göre belirli bir alanda başarılı uygulamalar geliştirmenin yaygın bir yolu, rekabete göre en iyi performans gösteren işletme performansını karşılaştırmaktır. Yüksek performanslı işletmelerden en iyi uygulamaları öğrenmek, tüm endüstrilerin gelişmesine yardımcı olabilecek standartlaştırılmış uygulamalar sunabilir (Maltz vd., 2018:2).

1.7. Örgütsel Öğrenme

Peter Senge ve Arie de Geus ile birlikte çalışarak öğrenen örgüt kavramını geliştirmiştir (Barutçugil, 2013:87). Peter Senge (1990), 'Beşinci Disiplin' isimli kitabında, başarılı örgütler ile rekabet edebilmenin en önemli yollardan birinin rakiplerden daha hızlı öğrenebilme yeteneğine sahip olmak olduğunu belirterek öğrenen örgütlerin sistematiğini ortaya koymuştur (Kourdi, 2014:29). Kuwada (1998), Pietersen (2002) ve Thomas ve arkadaşları (2001) stratejik öğrenmeyi, stratejik bilginin yayılması, yorumlanması ve uygulanması için örgüt içi süreçlerden oluşan bir örgütün dinamik yeteneği olarak tanımlamışlardır (Siren, Kohtamaeki ve Kuckertz, 2012:18).

Stratejik yönetim alanında, işletmelerin başarısının yönetilmesinde kilit hususlar üzerinde perspektifler arayan Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel

(1998) gibi araştırmacılar örgütsel öğrenme kavramını tanımlamışlardır (Crossan ve Berdrow, 2003:1087). Örgütsel öğrenme, örgütün devamlı olarak değişimini öngören bir yönetim anlayışıyla birey, grup ve sistem düzeyinde öğrenme işlemlerinin bilinçli kullanımınıdır (Dixon, 2000:6). Sürekli değişim ortamında rekabetçi olabilmek ve yarıştan kopmamak için her örgütün hem içsel işleyişini hem de örgüt dışında meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmeyi ya da kendini uyarlamayı öğrenmesi gerekir (Senge, 2016:79).

Örgütsel öğrenme, değişimin sürekliliğini sağlayan, sürekli olarak daha iyiyi amaçlayan ve sonu olmayan bir süreçtir (Dixon, 2000:3-4). Değişime proaktif yaklaşılarak, zamanında tepki veren ve değişebilen organik yapıya sahip örgütler, öğrenen örgüt aşamasına gelmiş örgütlerdir (McGill ve Slocum, 1993:67-79). Kendi kendini örgütleyen işletmeler; bileşenleri, en başta da kadroları sürekli gündeme gelen stratejik sorunlar çerçevesinde, kendi kendilerini örgütleyerek, akıcı bir şekilde geliştirdikleri bir işletme yaratabilecek kişilerce tasarlanabilir ve yönetilebilir (Kourdi, 2014:29).

Öğrenen örgütler, bilgiyi kendi örgütü içinde yaratır veya bu bilgiyi dışarıdan elde eder, kendi bünyesine uyarlayarak yeni davranış ve bilgilere dönüştürebilirler (Lei vd., 1999:24-38). Anderson, Covin ve Slevin (2009) ve Covin, Green ve Slevin (2006) gibi araştırmacılar stratejik öğrenme yeteneklerinin işletmelere, geçmiş girişimcilik ve stratejik eylemlerden elde edilen bilgilerle rekabet avantajları ve performans avantajları sağlayacak şekilde bilgi vermelerini önermişlerdir (Siren, Kohtamaeki ve Kuckertz, 2012:18). Gerçekten de DeGeus'un (1988) belirttiği gibi örgütsel öğrenme işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı olabilir (Crossan ve Berdrow, 2003:1088-1089).

SYAD**2020/1**

1.8. Stratejik Toplam Kalite Yönetimi

Stratejik toplam kalite yönetimi, en alt seviyeden en üst seviyeye kadar her seviyedeki yöneticinin kaliteyi desteklemesi ve kalitenin stratejik öneminin açıkça anlaşılmasının ve herkesin katılmasıyla bir örgüt kültürünün oluşturulmasını amaçlar (Zairi ve Youssef, 1995:13). Toplam kalite stratejik bir kararla başlamaktadır (Chandler, 1962:19). Stratejik toplam kalite yönetimi, ürün ve hizmet kalitesini işletmenin genel performansı açısından değerlendiren bir kalite yönetim felsefesidir (Leonard ve McAdam, 2002:508-509).

Yaratıcılığa ve sosyal sorumluluğa dayanan stratejik toplam kalite yönetimi, yeni bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır (Doğan ve Eriş, 2001:110–125). İşletme genelinde stratejik toplam kalite yönetiminin başarı ile uygulanması, kalite maliyetlerinin düşmesine, verimliliğin artmasına, satış hacminin yükselmesine ve yüksek bir kâr marjı ile çalışılmasına ve işletmelerin rekabet güçlerini arttırmasına imkân sağlamaktadır (Efil, 2010:30).

Toplam kalite yönetiminin ve stratejik yönetimin idealleri benzerlik taşımaktadır. Line'a göre (1994:223–224); hem stratejik planlamanın hem de toplam kalite yönetiminin bazı unsurlarının önceden uygulanması diğer yönetim yaklaşımı için bazı avantajlar sağlamaktadır. Stratejik yönetimin önceden var olması toplam kalite yönetiminin başarılı olarak uygulanmasına ve bu da stratejik yönetimin daha kolay bir şekilde uygulanmasına olanak sağlar.

1.9. SWOT (FÜTZ) İşletme Analizi

Fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıkları ifade eden swot terimi yerine fütz terimi kullanılabilir. Swot analizi, bir düşünme modeli olarak, strateji geliştirme sürecinde hem bir yaklaşım tarzı hem de bir analiz tekniği olarak, stratejik yönetim sürecinde en çok kullanılan

teknikler arasında yer almaktadır (Dinçer, 2013:151). Uygulamada işletmelerde Swot analizindeki bilgilerin, beyin fırtınası tekniği ve balık kılıcı diyagramı analizinden de elde edilebildiği görülmektedir.

Kaynak tabanlı stratejik yönetim, dahili stratejik odak ile ilgili olan ve büyük ölçüde statik olan SWOT, misyon/vizyon beyanı, senaryo planlama ve değer zinciri analizi gibi araçlarla işletme tabanlı vizyona ve stratejik niyete odaklanır (Tassabehji ve Isherwood, 2014:73).

İşletmelerin güçlü olduğu ve geliştirmesi gereken zayıf yanlarını tanımları ve geliştirebilmeleri için stratejik kararların zamanında alınması önem arz eder. İşletmelerin temel yetkinliklerine odaklanmaları ve zayıf görünen yanlarını iyileştirmeye çalışmaları gerekir (Barutçugil, 2013:181). İşletmelerin iç ve dış çevre analizleri ile çevresindeki fırsat ve tehditleri görebilmeleri ve zayıf ve üstün yönlerinin farkına varabilmeleri swot analizi ile mümkün olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:160).

Stratejik yönetimde yönetim çevreyi analiz ettikten sonra, örgütün yararlanabileceği fırsatlar ve öğrendiği tehditlerle birlikte öğrendiklerini değerlendirmelidir. Dışsal fırsatlar ve dış tehditler, gelecekte bir örgüte zarar verebilecek ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, çevresel, politik, yasal, teknolojik ve rekabetçi eğilimleri ve olayları ifade eder. Çevrenin analiz edilmesinden sonra, örgütün yararlanabileceği fırsatlar ve öğrendikleri tehditlerle birlikte bütünsel olarak durumunu değerlendirmek zorundadır (Hittmar ve Jankal, 2015:14-15).

Stratejik kararlar vermede üstünlük ve zayıflıkların belirlenmesi kadar bunların neden üstünlük ve zayıflık olduğunun, bir üstünlüğün nasıl fırsata ya da herhangi bir zayıflığın nasıl üstünlüğe dönüştürülebileceğinin belirlenmesi de önemli olmaktadır (Alkhafaji, 2003:62). David (2011:179-181), bir swot matrisini bir sinema filminin ana karakterlerini ve sahneyi görebildiğiniz tek bir kareye

SYAD**2020/1**

benzetmektedir. Swot analizinin açığa çıkaramadığı, strateji oluşturmada önemli olabilecek iç ve dış faktörler arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

Strateji çalışmalarında kuvvetli ve zayıf yönler ortaya çıkarılır; çevrenin ise sunduğu fırsatlar ve dayattığı tehditler incelenir (Ertuna, 2008:39). İyi yürütülen bir swot analizi, stratejik planlama ve karar verme sürecine bilgi sunmalıdır. Swot analizi gerçekleştirirken, personel ve hatta müşteri görüşleri de dâhil edilebilir; bu bütün paydaşlardan görüş almak için bir fırsat olmalıdır. Ne kadar çok görüş dâhil edilirse, analiz o kadar derin ve bulgular da o kadar faydalı olur (Marcouse vd., 2014:25).

1.10. Portföy Analizi Tekniği

İşletmelerin rekabetçi pozisyonlarının belirlenmesinde yararlanabilecek yöntemlerden bazıları (Akgemci, 2013:39); McKinsey matrisi, Porter'ın rekabet stratejisi (beş faktör analizi), Boston danışmanlık grubunun ürün portföy matrisi, ürün yaşam seyri, piyasa/rekabet matrisidir. Stratejik yönetimde işletmelerin rekabet stratejilerinin belirlemelerinde en yaygın kullanılan teknik, portföy analizi tekniğidir. Portföy analizi tekniğinde, portföy matrisleri ile işletmelerin nasıl bir strateji izlemesi gerektiğinin analizleri yapılır. Portföy analizi tekniği nelerin yapılabilir olduğunu ortaya çıkarmaya yarayan araçtır (İslamoğlu, 2000:147).

Portföy analizleri; Boston Danışma Grubu Matrisi, Hofer Analizi, McKinsey Matrisi, Porter Rekabet Analizi ve Ansoff Büyüme Vektörü Matrisi gibi çeşitli matrisler kullanılarak gerçekleştirilmektedir (David, 2011). Boston Danışma Grubu tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen ve mamul Portföy Matrisi veya Büyüme/Pazar Payı Matrisi olarak adlandırılan bu matris, en çok bilinen portföy analiz tekniğidir. Portföy analizi tekniği, bir model olarak, stratejiler için önemli bir temel ve yola çıkış noktası oluşturur (Cohen, 1991:27).

Stratejik yönetim, işletmenin içini olduğu kadar, dış çevreyi de dikkate alarak, dış çevre şartlarındaki değişikliklerin de etkisi ile en uygun stratejiyi seçer. Portföy analizi, işletme stratejilerinin seçilmesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir (Dinçer, 2013:268-269).

Portföy analizleri genellikle matrislerle yapılır ve bu matrisler ile bir işletmenin nasıl bir strateji izlemesi gerektiği ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiğine odaklanılır (Aktan ve Vural, 2004:89). Portföy analizi tekniği, geliştirilen matrisler ile tepe yöneticilerinin uzun vadeli planlama çabalarında kullanılması yanında, işletmenin pazar, maliyet ve rekabet koşulları hakkında bilgi veren ve bölüm planlamasına yol gösteren bir araç niteliği kazanmıştır (Eren, 2013:301).

Uygun stratejilerin seçilmesinden önce bütün alternatif sonuçlar teker teker incelenmeli ve alternatifler belirlenerek değerlendirilmesi sonrasında uygun stratejinin seçimi sağlanmalıdır. Alternatiflerin fonksiyonel bölümler üzerindeki muhtemel etkilerinin belirlenmesine yönelik portföy matrisi hazırlanabilir (Dinçer, 2013:275).

Sonuç

İşletmelerde stratejik yönetim uygulamalarında kullanılan araçlar, teknikler ve yaklaşımlar çok çeşitlidir ve işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. İşletme stratejileri belirlenirken, birden çok alternatif oyun seçenek ağı olmalı ve seçilen stratejiler tüm işletmeye benimsetilmeli ve anlaşılması sağlanmalıdır. Stratejik yönetim bir sistem içerisinde bir bütün olarak ele alınmalı ve bu bütünü oluşturan parçalar ve kullanılan stratejik araçlar arasında uyum olması gerekmektedir.

SYAD

2020/1

Stratejik yönetim araç ve tekniklerinden özellikle stratejik kıyaslamaya ve değişime, yenilenmeye önem verilmeli. Çünkü değişmeyen tek şey değişimdir. İşletmeler de rekabette önde olabilme amacıyla, stratejik yönetim süreci uygulamalarıyla stratejik düşünürler. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikleri belirlemeye çalışırlar ve uygularlar. Stratejik yönetim sürecinde uygulanacak araçlar, en etkin şekilde belirlenmeli ve işletme yapısına ve iç ve dış çevresine uygun olmalıdır. İşletmeler kendilerine en uygun stratejileri en doğru zamanda seçmelidirler. Bu doğru zaman, değişim ve gelişim hızına bağlı olarak optimum bir süre olmalıdır.

İşletmelerde, iletişim ve teknoloji alanındaki gelişmeler devamlı takip edilerek sürekli iyileştirme mantığı ile hareket edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin günümüz rekabet koşullarına cevap verebilmeleri için; kendi yapılarına en uygun stratejilerin seçilmesi, oluşturulan stratejilerin amaçlara ulaşılmasını ne derece katkı sağladığının sürekli değerlendirilmesi ve kaynak ve kabiliyetleri ile uyum sağlaması önem arz eder. Dış çevredeki bu değişimlerin işletmelerin faaliyetlerinde etkinlik ve etkililiği sağlamak üzere uygulamakta oldukları stratejik yönetim tekniklerinin, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik arayışların yoğunlaştığı görülmektedir.

Uygulamada gözlemlenen ve literatürde yer alan çok farklı stratejik yönetim araçları olduğu tespit edilmiştir. Stratejik araçların iş hayatında yoğun olarak kullanıldığını ortaya koyan araştırma sonuçlarını Özalp ve arkadaşları (2012:132) çalışmalarında paylaşmışlardır. Belli bir derecede araç kullanımının strateji çalışmalarının normal bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerde birçok stratejik aracın etkin bir şekilde kullanıldığını tespit etmişlerdir. Whittington (2004), strateji teknolojileri olarak adlandırdığı yeni stratejik araçların ve kavramların nasıl geliştirildiğini, test edildiğini ve pazarlandığını ve özellikle bu araçların

pratikte nasıl kullanıldığını daha iyi anlamalarının gerekliliğine dikkat çekmiştir (Wright vd., 2013:95).

Stratejik yönetim sürecinde kullanılan araçların, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine olan katkılarının maksimum olabilmesi için işletmelerin saptadıkları hedefleri ile işletmelerin kaynak ve yetenekleri ve iç ve dış çevresi ile uyumlu olmalıdır. Başarılı ve etkili uygulama için, stratejik araç, teknik ve yaklaşımlar başarı ile uygulanmalı ve işletme yapısına, işletme kültürüne ve insan kaynakları yönetimine uygun olmalıdır. İşletmelerde stratejik yönetimin etkinleştirilerek “kervan yolda düzelir” gibi anlayışların etkisiz kılınması gerekmektedir.

Stratejik yönetim araçlarının hemen hemen hepsinin kullandığı analizlerin hammaddesi olan bilgi, genel olarak bakıldığında stratejik olarak toplanıyor varsayılmıştır. Oysaki gerçek hayatta enformel ilişkilerin ve başka faktörlerin etkisi de alınan kararlara yansiyabilmektedir. Stratejik yönetim sürecini sistem yaklaşımı çerçevesinde ele aldığımızda, karar veren yönetici kadar bilgi toplayan çalışanlar da önem kazanmaktadır. Bu noktada en alttan en üst seviyeye kadar stratejik düşünmenin gelişimine katkı sağlayacak eğitimler ve faaliyetler işletmelerin ana gündemine alınmalıdır.

Stratejik araçlar, stratejik yönetim literatüründe çok önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla üzerinde tartışılan, yeni bakış açıları geliştirmeye çalışılan stratejik yönetim araçlarının uygulamada nasıl kullanıldığına yönelik sınırlı sayıdaki çalışmaların artırılmasının yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmamızın işletmeler üzerindeki yeni araştırmalara ön ayak olarak, stratejik yönetim yazınına katkı sağlaması beklenmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda stratejik yönetim araçlarının etkileri değerlendirilerek tartışılmalı ve işletmeler bazında karşılaştırmalı olarak, neden ve düzeyleri açısından da analiz edilebilmelidir.

SYAD**2020/1**

Yöneticiler stratejik yönetim literatüründe yer alan araçları kullanamayabilir, onları kötüye kullanabilirler veya yanlış araçları kullanabilirler. Kullanılan strateji araçlarının analizi, hangi araçların kullanıldığını, neden yanlış kullanıldığı gibi tartışmalar alana katkı sağlayacaktır. Bu bakış açısı, yöneticilerin kendileri için değerli amaçlar için araçları daha iyi kullanmalarını sağlama konusunda faydalı olacaktır (Jarzabkowski ve Kaplan, 2015). Dolayısıyla stratejik yönetim alanında veya uygulamada kullanımda olan strateji araçlarının strateji oluşturmayı nasıl etkinleştirdiğini veya kısıtladığını anlamaya yönelik araştırmaların artırılması alana katkı sağlayacaktır.

İşletmelerde uygulanan stratejik yönetim araçları konusundaki tartışmalar, stratejik yönetim alanındaki önemi korunmakta ve önemli bir tartışma alanı olmayı sürdürmektedir. Strateji araçları üzerine gelecekteki araştırmalar, sadece bu araçların çerçevesine ilişkin teoride kalmamalı, ayrıca bu araçların uygulamada nasıl kullanıldığına ilişkin kılavuz ilkelerde sağlamalıdır. Bu konularda uygulamaya yönelik daha fazla çalışma yapılması alana katkı sağlayacaktır. İşletmelerin strateji seçiminde rehberlik etmek, mevcut durumlarına ayna tutmak ve gelecek için öngörü oluşturmak amaçlarıyla bu alana katkı sağlayacak, uygulamaya yönelik araştırmalar artırılmalıdır.

Kaynakça

- Akgemci, T., (2013), *Stratejik Yönetim*, 3.b., Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akgemci, T., Güleş, H.K., (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2.b., Gazi Kitabevi.
- Akyüz, Ö.F., (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 1.b., Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Aktan, C.C., (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Çimento İşveren, Temmuz-Ağustos.
- Aktan, C.C., Vural, İ.Y., (2004), “Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri”, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları, Yayın No: 254, Ankara.
- Alcacer, J., Oxley, J., (2014), “Learning by Supplying”, *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 2, pp. 204-223.

- Alkhafaji, A. F., (2003), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, The Haworth Press, New York.
- Argüden, Y., (2005), *Entelektüel Sermaye*, 1.b., ARGE Danışmanlık Yayınları No: 7, İstanbul.
- Aşgın, S., (2008), *Stratejik Yönetim*, T.C. Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No: 649, Ankara.
- Barney, J.B., Hesterly, W.S., (2012), *Strategic Management and Competitive Advantage*, 4.b., Pearson, New Jersey.
- Barutçugil, İ., (2013), *Stratejik Yönetim*, 1.b., Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Clark, D. N., (1997), "Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study", *Strategic Change*, Vol. 6, pp. 417-427.
- Crossan, M., Berdrow, I., (2003), "Organizational Learning and Strategic Renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 11, November, pp.1087-1105.
- Betz, F., (2010), *Yönetim Stratejisi*, 1.b., Çev. Ümit Şensoy, Tübitak Popüler Bilim Kitapları 338, Ankara.
- Braam J.M.G., Nijssen, E.J., (2004), "Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience", *Long Range Planning*, Vol. 37, pp.335-349.
- Carpenter, M.A., Sanders, Wm.G., (2009), *Strategic Management*, 2.b., Pearson International Edition, New Jersey.
- Chandler, A.D., (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge Mass.
- Clark, D.N., (1997), "Strategic Management Tool Usage", *Journal of Strategic Change*, Vol. 6, pp.417-427.
- Cohen, W., (1991), *The Practice of Marketing Management*, 2.b., Macmillan Inc., New York.
- Davis, K., Newstrom, J. W., (1987), "Human Behavior at Work," *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Mc Graw-Hill, New Jersey.
- David, F.R., (2011), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th Edt., Prentice Hall, New Jersey.
- Dinçer, Ö., (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9.b., Alfa Yayım, İstanbul.
- Dixon, N.M., (2000), *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, 2.b., McGraw-Hill Book Company, London.
- Doğan, Ö.İ., Eriş, E.D., (2001), "Stratejik Toplam Kalite Yönetimi: STKY", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 2, S. 2, ss.110-125.
- Efil, İ., (2006), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 8.b., Alfa-Aktüel, Bursa.
- Efil, İ., Saraç, M., (2009), "Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 11, S. 2, Nisan, ss.39-54.
- Efil, İ., (2010), *Toplam Kalite Yönetimi*, 7.b., Dora Basım Yayın, Bursa.
- Embleton, P.R., Wright, P.C., (1998), "A Practical Guide to Successful Outsourcing", *Empowerment in Organizations*, MCB University Press., Vol. 6, No. 3, pp.94-106.

- Eren, E., (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9.b., Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertuna, Ö., (2008), *Stratejik Yönetim*, 1.b., Okan Üniversitesi Yayınları: 4, İstanbul.
- Fisher, J.G., (1998), *Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır?*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Gunn, R., Williams, W., (2007), *Strategic Tools: An Emprical Investigation Strategy in Practice İn UK*, *Strategic Chance*, 16(5), pp.201-216.
- Gültekin, S., (2007), *Başarılı Sözler*, Başlık Yayın Grubu, 1. Baskı, İstanbul.
- Greaver, M.F., (1999), *Strategic Outsourcing, A Structured Approach to Outsourcing Decisions and İnitaves*, Amacom, New York.
- Griffiths, J., (2003), "Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 62, No. 4, December, pp.70–79.
- Hakansson, H., Ford, D., (2002). "How Should Companies Interact in Business Networks?", *Journal of Business Research*, Vol. 55, Issue 2, February, pp.133-139.
- Hammer, M., Stanton, S.A., (1995), *Değişim Mühendisliği Devrimi*, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Hart, H.B.L., (2015), *Strateji*, 3.b., Çev. Selma Koçak, Doruk Yayınları, İstanbul.
- Hittmar, S., Jankal, R., (2015), "Strategic Management of Networks", *Management of Network Organizations*, Springer, pp. 5-22. (e-book: SROKA Wlodzimierz, HITTMAR Stefan, *Management of Network Organizations*, Springer, 2015).
- Ishikawa, K., (1991), *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organisation.
- İslamoğlu, H., (2000), *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*, 2.b., Beta Yayınları, İstanbul.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., (2015), "Strategy tools-in-use: A framework for Understanding "technologies of rationality" in Practice", *Strategic Management Journal*, Vol. 36, No. 4, pp.537-558.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2013), *HBR'S 10 MUST READS, On Strategy*, Harvard Business School Publishing, 2011, *Strateji*, Optimist Yayın No: 341, Çev. Melis İnan, İstanbul.
- Knott, P., (2008), *Strategy Tools: Who Really Uses Them*, *Journal of Business Strategy*, 29(5), pp.26-31.
- Koontz, H., Weihrich, H., (1988), *Management*, McGraw-Hill Company, New York.
- Kourdi, J., (2014), *İş Stratejisi*, 1.b., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Lei, D., Slocum, J.W., Pitts, R.A., (1999), *Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power Of Unlearning and Learning*, *Journal of Organizational Dynamics*, Winter, pp.24-38.
- Leonard, D., McAdam, R., (2002), "Developing Strategic Quality Management: A Research Agenda", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 4, pp.507-522.
- Line, M.B., (1994), "Relating Quality Management to Strategic Planning", *International Journal of Special Libraries*, 28 (2), pp.219-227.

- Luecke, R., (2015), *Strateji*, 3.b., Harvard Business Press, Çev. Turan Parlak, İş Bankası Yayını, İstanbul.
- Luma Institute, (2012), *Human Centred Design*, Philadelphia: Luma Institute Press.
- Lynch, S. E., Mors, M. L., (2018), “Strategy Implementation and Organizational Change: How Formal Reorganization Affects Professional Networks”, *Long Range Planning*, February, pp.1-16.
- Maltz, E., Bi, H. H., Bateman, M., (2018), “Benchmarking Sustainability Performance: The Next Step in Building Sustainable Business Models *Journal of Public Affairs*”, *Journal of Public Affairs*, Vol. 18, No. 3, pp. 1-16.
- Marcouse, I. v.d., (2014), *İşletme Kitabı*, 1.b., Çev. Tufan Göbekçin, Alfa Yayınları, İstanbul.
- McGill, M.E., Slocum, J.W., (1993), “Unlearning the Organization”, *Organizational Dynamics*, Vol: 22, No: 2, pp.67-79.
- Momme, J., (2002), “Framework for Outsourcing Manufacturing: Strategic and Operational Omplicaitons”, *Computers in Industry*, Vol. 49, pp.59-75.
- Möller, K., Halinen, A., (2017), “Managing Business and Innovation Networks—From Strategic Nets to Business Fields and Ecosystems”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, November, pp.5-22.
- Nair, M., (2004), *Essential of Balanced Scorecard*, John Wiley&Sons., New York.
- Özalp, İ., Besler, S., Oruç, İ., (2012), “İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 12, S. 2, ss.123-135.
- Özden, Y., (2005), *Öğrenme ve Öğretme*, 7.b., Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Özer, M.A., (2012), *Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları*, 1.b., Gazi Kitabevi, Ankara.
- Pamuk, G., Erkut, H., v.d., (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, 1.b., İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A., Katou, A., (2019), “HR Outsourcing: The Impact on HR’s Strategic Role and Remaining in-House HR Function”, *Journal of Business Research*, Vol. 103, October, pp. 397-406.
- Pearce, J.A., Robinson, R.B., (2015), *Stratejik Yönetim*, 12.b., Çev. Mehmet Barca, McGraw-Hill Irwin, Nobel Yayın, Ankara.
- Prasnikar, J., Debeljak, Z., Ahcan, A., (2005), “Benchmarking as a Tool of Strategic Management”, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, March.
- Radnor, Z., Lovell, B., (2003), “Success Factors For İmplementaitaion of The Balanced Scorecard İn A NHS Multiagency Setting”, *MCB University Press*, Vol. 16, No. 2-3, pp. 99-108.
- Salaman, G., Asch, D., (2003), *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*, Wiley-Blackwell.
- Salmela, S. L., Mainela, T., Pernu, E., Puhakka, V., (2018), “Strategic Practices of Subsidiary Positioning in Business Networks”, *IMP Journal*, Vol. 12, No. 1, pp.37-55.
- Senge, P. M., (2016), *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları.

- Siren, C. A., Kohtamaeki, M., Kuckertz, A. (2012), "Exploration and Exploitation Strategies, Profit Performance and the Mediating Role of Strategic Learning: Escaping the Exploitation Trap", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 6, No. 1, March, pp. 18-41.
- Striteska, M., Spickova, M., (2012), "Review and Comparison of Performance Measurement Systems", *Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 19, No. 3, pp. 277-294.
- Taslak, S., (2004), "Factors Restricting Success Of Strategic Decisions: Evidence From The Turkish Textile Industry", *European Business Review*, 16:2, pp.152-164.
- Tassabehji, R., Isherwood, A., (2014), "Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times", *Strategic Change*, Vol. 23, No. 1-2, pp. 63-80.
- Teece, D., Pisano, G. ve Shuen, A., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Ulrich, D., Brockbank, W., (2009), "The HR Business-Partner Model: Past Learning and Future Challenges", *People and Strategy*, Vol. 32, No. 2, pp. 5-7.
- Ülgen, H., Mirze, S.K., (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7.b., Beta Yayınevi, İstanbul.
- Wright, R. P., Parootis, S. E., Blettner, D. P., (2013), "How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools?", *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 1, pp. 92-125.
- Verweire, K., Van Der Berghe, L., (2004), *Integrated Performance Managements: A Guide to Strategy Implementation*, Sage Publications, Londra.
- Zairi, M., Youssef, M., (1995), "Benchmarking Critical Factors for TQM", *Benchmarking Quality and Technology*, 2 (1), pp.5-20.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal Of Strategic Management Research

Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 27-49

Geliş tarihi/Received: 20.02.2020 – Kabul tarihi/Accepted: 24.03.2020

Yayın tarihi/Published: 31.03.2020

Araştırma Makalesi/Research Article

ANALYSIS OF COMPETITIVENESS OF TURKISH TEXTILE SECTOR BASED ON THE PORTER'S DIAMOND MODEL

Phd Student Hasan HALİFE

Akdeniz University, İSS, Business Department, hkh1982@gmail.com,

ORCID ID: orcid.org/0000-0003-3925-7084

Abstract

Textiles industries are among the most strategic sectors of the Turkish economy and foreign trade. Through the last three decades, the textile industry in Turkey has evolved rapidly, shifting from a low-value-added to a high-value-added industry that keeps pace with rapid changes in material, manufacturing methods and fashion (Kutluksaman et al, 2012). This paper, analysis of Competitiveness of the Turkish textile sector based on the Porter diamond. The Textile companies can use the Porter diamond model to establish how they can translate national advantages in this sector into international advantages. The Porter diamond model suggests that the national home base of an organization plays an important role in the creation of advantages on a global scale (Porter, 1990). The research methodology is the descriptive-analytical approach. Paper sources are based on scientific studies and reports related to competitiveness (textile sector reports), as well as the use of the Global Competitiveness Report data in Turkey.

The paper analyzed the textile sector and the factors affecting it using Porter's Diamond and showed there are strong points such as labor force availability, average labor costs, raw materials, and geographical location, and weak indicators related to research and innovation. Research showed that Turkey has a large local market and attractive to competitors. It is a strong point to strengthen its future competitiveness and needs more effort to meet its needs. This sector ranks ninth in the world in the volume of textile imports. The competitiveness report showed the weakness of some indicators in Turkey which affect the Turkish economy in general, including the textile sector, such as indicators related to the legal framework and the independence of the judiciary, while ranking among best countries in the index of investor protection and the intensity of local competition.

Keywords: Competitiveness; Turkish Textile Sector; Porter's Diamond Model; Global Competitiveness Report.

TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN REKABETÇİLİĞİNİN PORTER' IN ELMAS MODELİNE GÖRE ANALİZİ

Özet

Tekstil endüstrileri, Türkiye ekonomisi ve dış ticaretinin en stratejik sektörleri arasındadır. Son otuz yıl boyunca, Türkiye'deki tekstil endüstrisi hızla gelişmiştir. Düşük katma değerli bir sektörden; malzeme, üretim yöntemleri ve modadaki hızlı değişimlere ayak uyduran yüksek katma değerli bir sektöre dönüşmüştür (Kutluksaman et al, 2012). Bu çalışma, Türk elmas sektörünün Porter elmasına dayalı rekabet gücünün analizi üzerine kurgulanmıştır. Tekstil şirketleri Porter elmas modelini bu sektördeki ulusal avantajları uluslararası avantajlara nasıl çevirebileceklerini belirlemek için kullanabilirler. Porter elmas modeli, bir örgütün ulusal ana üssünün küresel ölçekte avantajların yaratılmasında önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir (Porter, 1990). Araştırma metodolojisi betimsel-analitik yaklaşımdır. Çalışmanın kaynakları, Türkiye'de rekabet edebilirlikle (tekstil sektörü raporları) ilgili bilimsel çalışmalara, raporlara ve Global Rekabetçilik Raporu verilerinin kullanımına dayanmaktadır. Çalışma tekstil sektörünü ve Porter's Diamond kullanarak onu etkileyen faktörleri analiz etti ve işgücü mevcudiyeti, ortalama işgücü maliyetleri, hammaddeler, coğrafi konum ve araştırma ve yenilikle ilgili zayıf göstergeler gibi güçlü bir nokta olduğunu gösterdi. Araştırmalar, Türkiye'nin büyük bir yerel pazara sahip olduğunu ve rakipler için cazip olduğunu göstermiştir. Gelecekteki rekabetçiliğini güçlendirmek için güçlü bir noktadır ve ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla çaba gerektirir. Bu sektör, tekstil ithalatında dünyada dokuzuncu sırada yer almaktadır. Rekabet edebilirlik raporu, genel olarak Türkiye ekonomisini özelde de tekstil sektörünü olumsuz etkileyen yasal çerçeve ve yargının bağımsızlığı gibi göstergeleri ortaya koyarken; yatırımcı koruma endeksinde ve yerel rekabetin yoğunluğunda ise en iyi ülkeler arasında yer aldığını belirtmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekabetçilik; Türk Tekstil Sektörü; Porter' ın Elmas Modeli; Global Rekabetçilik Raporu.

Introduction

Textiles industries are among the most strategic sectors of the Turkish economy and foreign trade. The volume of exports in 2016 in These sectors had 17% of the total of Turkish exports. So it is the core of the Turkish economy in terms of GDP contribution, in this sector a total of 50,000 companies operate in, providing a lot of jobs and share in manufacturing, employment, investments and macroeconomic indicators (IHKIB, 2016). And through the last three decades, the textile industry in Turkey has evolved rapidly, shifting from a low-value-added to a high-value-added industry that keeps pace with rapid changes in material, manufacturing methods and fashion (Kutluksaman et al, 2012). This has been helped by developing some factors such as the development of human resources; accumulation of expertise; investment in advanced

technology; infrastructure development; and the application of global standards in quality, health, and environment... Currently, according to 2016 reports, Turkey is ranked sixth among the world's largest exporters of textiles, with an export value of \$ 11 billion (Lu, 2017). With all these advantages, the sector suffers from a number of disadvantages, which must be studied and analyzed in order to avoid them, especially with the rapid development of many regional and international competitors.

In this paper, we will analyze of Competitiveness of the Turkish textile sector based on the Porter diamond. The Textile companies can use the Porter diamond model to establish how they can translate national advantages in this sector into international advantages. The Porter diamond model suggests that the national home base of an organization plays an important role in the creation of advantages on a global scale (Porter, 1990).

This paper consists of four parts:

- In the first part the introduction, objectives, and paper questions.
- In the second part, the literature review.
- In the third part, the analysis of the Turkish textile sector based on Porter's diamond model.
- The last part contains the conclusion.

The main objective of the research is to analyze the competitiveness of Turkey's textile sector based on the Porter Diamond, to identify threats and opportunities for this sector in international markets. By answering the following two research questions:

- How can we assess the competitiveness of the textile sector in Turkey based on Porter's diamond model?
- What are the recommendations of this analysis, in order to transform local advantages into competitive advantages in international markets?

SYAD

2020/1

To achieve the research objectives and answer its questions, the descriptive-analytical research method was used by analyzing the internal data on the textile sector in Turkey on the one hand, and from the data for international reports and in particular the data of the Global Competitiveness Report in Turkey on the other hand, which was linked with each other and analyzed Using the Porter Diamond model, where linking these data according to the Porter model contributes to competitive analysis and a broader understanding of the reality of this sector and its current competitive capabilities, and the most important threats and opportunities for the future.

1. Literature Review

Michael Porter (1980) presented the concept of competitiveness and many tools necessary for its analysis and measurement, and since that time many studies and research have dealt with its application to different sectors in many countries. Through the following literature we refer to some studies that dealt with the competitiveness of the textile sector in Turkey as follows:

Özlem öz, (2002) Applied porter's diamond model to identify the competitive advantage in Turkey. The researcher found that the Turkish economy depends on some industries such as textiles, clothing, and food ... and that the Turkish competitive advantage appears through Primary goods, while the weakness of competitiveness in technical fields such as machinery and equipment ... The study also showed that Turkey has a competitive advantage in the Textile sector, as it exports a large variety of products to international markets (Öz, 2002). Yilmaz, (2003) Examined Turkey's Competitiveness as a candidate of the European Union in comparison with Five other candidate countries. In order to estimate the competitiveness of the studied countries, the researcher used four main indicators: revealed comparative advantage RCA, comparative

export performance, trade overlap, and export similarity. The study found that Turkey has a strong comparative advantage in raw and labour-intensive industries and has comparative disadvantages in imitable research-oriented goods (Yilmaz, 2003).

Ozben and others, (2004) worked on analysing the elements of the Porter diamond model for the textile sector, with a view to setting a future vision for the textile and clothing industry and its competitiveness, the study found that Turkey has experience in exporting and that local companies have a competitive advantage through low cost and high quality in addition to having Basic factors like raw materials, workforce, and energy. However, this industry will witness great competition from exporters in the Far East and Eastern Europe. The study also concluded that Turkey should focus on brand and reliable express delivery in addition to developing related and supporting industries (Ozben et al, 2004). Çoban and Kök (2005), conducted a comparative study between the competitive forces of the textile sector in Turkey compared to the European Union countries for the time period 1989-2001. The study found that the competitiveness of the textile industry is high compared to European Union countries, although it has witnessed a decline in recent years. The study also concluded that enhancing the competitive capabilities of this sector needs to focus on products with high added value through developing designs, creating brands and expanding existing markets in addition to investing in research and development (Çoban & Kök, 2005).

Hakki Eraslan and others (2008) discussed in their article the analysis of the level of competitiveness of the textile and clothing sector in Turkey using Porter's diamond model. The article adopted a qualitative research through interviews and questionnaires to obtain data from textile companies. The study found that Turkey has competitive advantages in

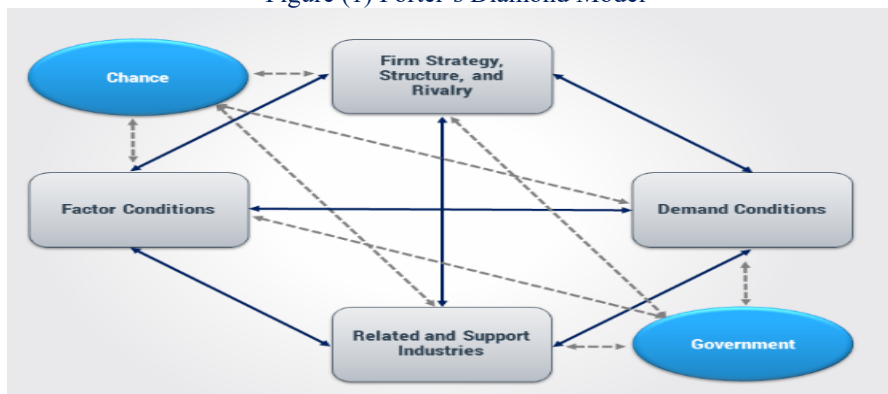
the inputs conditions through the availability of raw materials and labour force costs, but it needs to increase the areas of research and development and provide energy with lower tariffs to enhance the competitiveness of companies. It must also work to expand the spread towards global markets and focus on modern marketing activities and focus on the brand and the development of more innovative models (Eraslan & Helvacıoğlu, 2008). Lau and others (2012), studied the determinants of competitiveness in the textile and apparel industry in Turkey. The article relied on collecting raw data from 800 textile companies and distributing a questionnaire to them. The study found that the most important determinants of enhancing the competitiveness of textile companies in Turkey are quality management and organizational culture, the stability of export markets, elimination of difficulties and bureaucracy in licensing processes and requirements, in addition to several elements such as the availability of production inputs and infrastructure and the availability of government support (Lau et al, 2012). Competitiveness strength in turkey and European Union countries according to porter's diamond model has been examined by Hatice Erkekoglu and Halil Aric Kivanc (2013). The study used the balanced panel data analysis between 2007-2010. Porter's diamond model analysis during this time period showed a positive effect in factor conditions over trade performance while this effect was negative in both demand conditions and related and supporting industries (Erkekoglu & Kivanc, 2013).

3. The Analysis Of Turkish Textile Sector Based On Porter Diamond

Michael Porter in his book "The Competitive Advantage of Nations" In 1990 established a new analysis model to assess the nation's competitiveness called the "Diamond Model" (Porter, 1990). Porter's diamond model was composed of four basic primary factors and 2 assistant factors figure (1). Primary factors include the factor condition;

the demand condition; the enterprise strategy, structure and competitiveness; and relative and supporting industries. Assistant factors are chance and government. These factors influence each other and compose the dynamic system of analyzing the industry competitive ability (Liu et al, 2010).

Figure (1) Porter's Diamond Model



(Source: Porter, 1990)

2.1. Factor Conditions In Turkish Textile Sector

Factor conditions include the situation in a country relating to production factors like raw materials, knowledge resources, physical resources, human resources, technological resources, capital resources, infrastructure, innovation power and manager's capabilities. Specialized resources are often specific for an industry and important for its competitiveness. Porter divides factor conditions into two groups: basic resources (raw material, energy, and unprofessional human resources) and advanced resources (technology, knowledge, and professional human resources). According to porter, basic and generalized factors are easy to create, whereas advanced and specialized factors are more decisive and provide a sustainable basis for create competitive advantage (Riasi, 2015). In the Turkish textile sector important factor conditions are explained as follows:

SYAD

2020/1

2.1.1. Basic factors: These are the inherited factors in the textile industry, which the society has not made an effort to obtain, or have been generated by introducing a reasonable amount of investment, including industry input, raw materials, labor force, and geographical location... (Alnaser, 2007). The textile sector in Turkey shows a number of positive points in the basic factors. This sector is rich in essential raw materials for the textile industry, especially cotton. Turkey is ranked seventh among the cotton producers. This cotton has more than 30% high quality While the remainder is of medium quality (Aydoğdu, 2012). The cost of raw materials and direct materials is the biggest cost of the textile industry, estimated at between 60-80% of total costs (Halife, 2015) and the result of rapid change and diversification in this industry is associated with substantial changes in manufacturing costs, thus providing raw materials will be a competitive advantage for the industry in Turkey.

On the other hand, the Turkish people are considered a young society with an average age of 31 years (compared to the average age in the European Union 42 years) (Eurostat, 2016). The number of workers in the textile sector is 619,000, including 349 thousand males and 270 thousand females work in about 50,000 textile enterprises. While the number of informal workers is estimated at about 2 million in the textile and related sectors (Türkiye istatistik kurumu, 2015). Labor costs in Turkey are also an added competitive advantage in domestic and international markets, although they are lower than many developed countries such as the EU but higher than labor costs in some countries such as China, India, and Pakistan (International labor organization, 2014).

An important factor also is the geographical location in the Asian and European continents and its proximity to major markets. Geographical

and cultural convergence and trade history are important factors in the development of foreign trade between countries.

some of the main disadvantage of the basic factors is the poor quality of the labor force due to weak educational levels and weak training. According to the 2017 global competitiveness report, out of the 137 countries, Turkey ranks 104 in the quality of the educational system, 112 in the quality of the management schools and 101 in the scope of training limits for staff, these indicators are very weak according to the international and regional presence of a country such as Turkey (Global Competitiveness Report, 2017). The labor costs also rise with economic development, thus weakening the competitiveness of labor-intensive industries such as textiles. A large number of informal labor in the textile sector (mostly in workshops and small businesses) will also negatively affect the textile industry in Turkey (Kutluksman et al., 2012).

2.1.2. Advanced Factor: The factors gained by the textile industry through the development of continuous investments in both human and physical capital, such as research institutes, modern communication systems, databases, and R & D activities (Alnaser, 2007).

Turkey has more than 4000 technical schools in the field of textiles, but its popularity is limited, due to the preference for university follow-up. Although there are more than 160 universities, the number of technical colleges and institutes specialized in textiles is still limited. Although there are a good number of engineers and scientists in this field, they need more to push the value chain forward in the textile industry (Kutluksaman et al, 2012). Also, the Global Competitiveness Report shows that Turkey is ranked 71st out of 137 countries. One of the most important factors affecting this result is the quality standards of scientific research institutions, where ranked 103rd. innovation capacity is 75th, R & D spending is ranked 70 (Global Competitiveness Report, 2017).

SYAD**2020/1**

Turkey lags behind neighboring countries and trade competitors on key innovation indicators due to lack of R & D investment (share of R&D in GDP was 0.95% in 2013 and This ratio is above 2% in the Euro Area) (Bozkurt, 2015).

Finally, in the infrastructure, Turkey occupies an average position of 48 out of 137. The most positive criteria in this field are the quality of the total infrastructure, quality of roads, quality of air transport infrastructure and flight quality, and ranked 29, 28, 29 and 16, respectively. While the criteria affecting negatively in this area are cellular telephone subscriptions ranked 101, and the quality of electricity supplies ranked 84 (Global Competitiveness Report, 2017).

2.2. Demand Conditions In The Turkish Textile Sector

The conditions of domestic demand in a country play an important role in generating a competitive advantage in different industries. According to Porter, the strength of demand condition is viewed as the volume of the domestic market and the maturity level buyers (Porter, 1990). That is if the scope of the domestic market is large, firms will invest to reap economies of scale. To meet the world's most mature and demanding consumers companies are forced to meet high standards and have to upgrade to respond to severe challenges (Kharub & Sharma, 2016).

In the case of textile industries where the demand structure characterized by the high relative importance of technology-intensive goods, this stimulates the development of products and the promotion of their quality while achieving competitive advantage of these products in the global market, The gradual rise in domestic demand in Turkey may make companies focus on the domestic market, while the rapid upturn in domestic demand often drives companies to seek export markets. The development of the corporate market can also help to create competitive

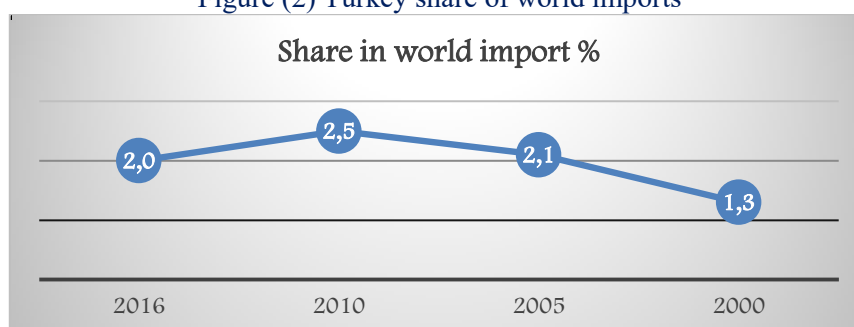
advantages in order to produce better products than the products of their competitors, because of the mood of consumers in the domestic and foreign markets. The demand conditions usually are divided into:

2.2.1. Domestic Demand: The domestic market size index shows a good ranking in the Global Competitiveness Report, with Turkey ranked 16th, making it a strength point to boost its future competitiveness. Also with a population of 78 million in 2016, Turkey has a large and growing domestic market, which is expected to reach 95 million by 2050 (Türkiye İstatistik Kurumu, 2017). Due to higher GDP per capita, the local demand is becoming unexpectedly sophisticated but there is a significant variation in buyer sophistication across regions.

On another hand, as the Turkish society of young societies, where more than 30% of the population is between the ages of 23 – 40 (Türkiye İstatistik Kurumu, 2017), makes the Turkish market one of the most attractive markets in the textile and garment industries. In terms of imports, Turkey ranks ninth in the world, with textile imports about \$ 6 billion and a global share of 2% of global imports in this sector in 2016 (World Trade Statistical Review, 2016).

SYAD
2020/1

Figure (2) Turkey share of world imports



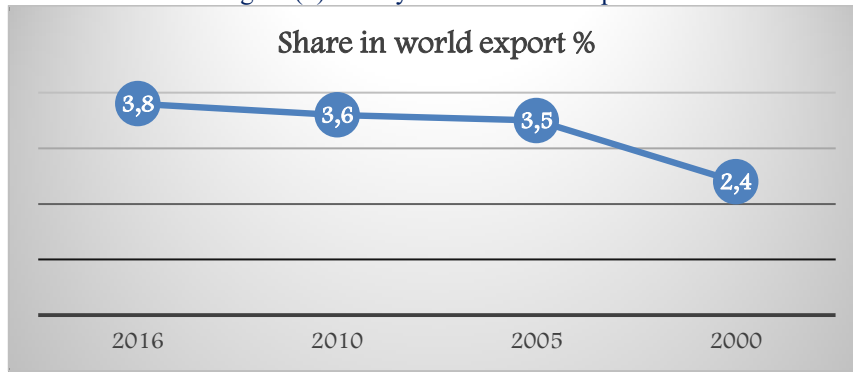
(Source: World Trade Statistical Review, 2016)

Despite the size of the large domestic market in the textile and garment industry, Turkish companies are unable to take all the advantages of the local market they own and tend to export markets that often compete

with exchange rates and costs (Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, 2008).

2.2.2. External Demand: In the foreign market size index in the Global Competitiveness Report, Turkey ranked 26th, making it a strength point to enhance its future competitiveness. According to the newly released World Trade Statistical Review 2017 by the World Trade Organization (WTO), Turkey ranks among the world's largest exporters of textiles in sixth place with \$ 11 billion in 2016. It has shown consistent export volume compared to 2015, while the time series between 2000 and 2016 shows growth in export volume of the textile sector (World Trade Statistical Review, 2016).

Figure (3) Turkey share of world exports



(Source: World Trade Statistical Review, 2016)

One of the other important points is that the demand for textile products by the EU can be attractive and a future opportunity for Turkey. Turkey's proximity to the European market compared to other competitors such as China, India, Indonesia and Vietnam gives Turkey an additional strength point in this Sector (Duran & Temizdinç, 2016). Perhaps the global trend of the global market towards the EU markets increases competition in the Turkish textile sector as this sector shows a decline in the EU market. For this reason, it is important that the company be transformed into different markets and gain a competitive advantage in some markets such as Russia, and the Middle East.

2.3. Related and supporting Industries in the Turkish textile sector

The presence of high competitive supplier and related industries within a nation provides benefits such as promote innovation, upgrade technology, quick information flow and shared technology development through firm alliance which creates an advantage in industries (Uddin & Bose, 2013). This means that textile industries in Turkey, will have world-class industries that will be linked and supported to each other. Thus enriching the competitive advantage of the textile industries (Associated industries are those industries that share technologies, inputs, distribution channels and customers). The country has a competitive capacity in the clusters of related and supporting industries (Porter, 1990). Also, as noted previously, Turkey has a world-class cotton processing facility, and it has all the components of the supply chain in the industry, from raw materials to finished products.

Despite all the elements of industry, Turkey lacks strong institutions of cooperation that can help facilitate linkages within and between the primary and supportive industries. Turkey has established several coordination institutions, such as export agencies, chambers of commerce in each city and research institutions such as Tupitak and the Turkish Export Promotion Center. However, many of these institutions have not been fully developed to become effective. More broadly, there is still a lack of coordination between government sectors, private companies, universities, public research institutions and coordination institutions.

In spite of Turkey's dependence on importing machinery and equipment in the textile and garment industry. It has begun to manufacture some equipment and machinery used in the textile industry, but the industry still suffers from some problems of reliability and after-sales services, and requires technical support from foreign machine manufacturers.

SYAD

2020/1

On the other hand, the industrial sector is still not concentrated in specific industrial cities, although some cities famous in the textile sector compared to other cities. These cities include İstanbul, Denizly, Bursa, and Gaziantep (Tekstil ve hazır giyim sektör raporu, 2014).

The Global Competitiveness Report shows Turkey's position in the indices of industries and supporting institutions, which reflects the competitiveness of the textile sector. The table below shows that Turkey occupies an average position in the competitiveness of these indicators. out of 137 countries, in the number of local suppliers is 41, local suppliers quality is 48, in the case of industrial clusters is 57, and 64 in the value chain breadth (competitiveness report, 2017).

Table 1: Global competitiveness index in Related and supporting Industries

Global Competitiveness Index	Rank / 137	Score (1-7)
Local supplier quantity	41	4.7
Local supplier quality	48	4.6
State of cluster development	57	3.8
Value chain breadth	64	3.8
Control of international distribution	55	3.8

2.4. Strategy, Structure, And Rivalry in The Turkish Textile Sector

Firm strategy, structure, and rivalry refer to the importance of the way in which firms are created, organized, and managed in determining their competitiveness. The probability of a nation to succeed in a particular industry increases when the sources of national environment correspond with the industries' sources of competitive advantage. Michael Porter identified two main points around it: that underdeveloped countries are characterized by different ideologies that can help or hinder the building of a local competitive advantage. The second point is the relationship between strong local competition and competitive advantage, and persistence in any industry, where strong local competition drives companies to improve efficiency and thus reduce costs. Local competition also creates some pressure on innovation and quality

improvement. This helps to create a class of international competitors (Ismail & Aman, 2017).

The following table shows some competitive indicators that play a role in the Strategy, Structure, and Rivalry:

Table 2: Global competitiveness index in Strategy, Structure, and Rivalry

Global Competitiveness Index	Rank / 137	Score (1-7)
Intellectual property protection	95	3.7
Judicial independence	107	3.1
Efficiency of legal framework in settling disputes	96	3.1
Favoritism in decisions of government officials	80	2.9
Strength of investor protection	20	0-10 (best)
Intensity of local competition	12	5.9
Extent of market dominance	54	3.8
Effectiveness of anti-monopoly policy	41	4.1
Effect of taxation on incentives to invest	73	3.6
Total tax rate % profits	83	40.9
No. of procedures to start a business	94	8
Time to start a business days	46	7.5
Prevalence of foreign ownership	102	4.1
Business impact of rules on FDI	47	4.9
Burden of customs procedures	74	3.9
Degree of customer orientation	39	5.1
Buyer sophistication	66	3.4

SYAD

2020/1

Such indicators are reflected across all sectors in Turkey, including the textile sector, where the competitiveness report contains many negative points, where the Efficiency of legal framework index ranks in settling disputes and in difficult regulations, 96 and 117 respectively. Judicial independence and Favoritism in decisions of government officials in 107 and 80, respectively. As for the positive indicators, Turkey was among the best countries in the investor protection index and ranked 12th in the Intensity of local competition index. Such competition can help bring innovation to the sector, which could lead to further development of these companies in the international markets (Global Competitiveness Report, 2017).

On the other hand, there are a number of ruling points, which affect Strategy, Structure, and Rivalry in the Turkish textile sector, including (Eraslan et al, 2008):

Going to major global markets, as most of Turkey's exports (as shown in the export reports) are for major buyers in the world, especially for EU countries (44.5%) (European Commission, 2016), and thus their ability to pursue institutional strategies to meet the requirements of these buyers

The size of companies in the textile sector is mostly small and medium enterprises, with more than 50,000 medium companies and a large number of small workshops, while there are more than 100 large companies ranked among the top 500 companies in Turkey, Helps to gain high flexibility and adaptability in fashion trends (Eraslan et al, 2008).

Complete supply chains, where there are a large number of integrated companies in Turkey from raw material to finished product, giving them the ability to reduce production costs and control the various stages of production.

Use of advanced technology in terms of efficiency and effectiveness, which helps to reduce costs and improve the quality of products.

Most textile companies in Turkey focus on the low-cost strategy, while a very small number of producers focus on the implementation of the differentiation strategy.

In addition to the above-mentioned determinants, Michael Porter also mentions factors like Government and chance events that influence competition between companies.

2.5. Government

Governments can play a powerful role in encouraging the development of industries and companies both at home and abroad. Governments

finance and construct infrastructure and invest in education and healthcare. Moreover, they can encourage companies to use alternative energy or alternative environmental systems that affect production. This can be affected by granting subsidies or other financial incentives (Mulder, 2016).

In Turkey Political stability, economic conditions, government support schemes and mutual agreements with foreign countries have an impact on the success of the textile industry and its development locally to be able to compete in international markets. It is important to note the important role of the government in Turkey in issuing appropriate legislation for the business environment, and the need to review the legal framework with the changes in the global textile industry.

2.6. Chance

Michael Porter also indicates that in most markets chance plays an important role. Chance may affect the competitiveness of Turkey's textile sector positively way as a result of the geographic location of the host markets. Cultural and geographic convergence is a critical success factor in the international competition according to many studies (International Institute for Management Development, 2007) and allows us to establish better relationships with customers. However, this approximation only brings good starting conditions for that relationship. It is impossible to succeed in global markets without having competitive advantages and appropriate strategies. Although the factor of chance plays an important role in awarding contracts, the success of the long-term sector depends primarily on the management and structure of this sector, and the creation of competitive advantages that suit the target markets.

SYAD

2020/1

Conclusion

The paper analyzed the textile sector and the factors affecting it using Porter's Diamond. A number of results figure (4) were obtained as follows:

✓ The basic factors in the textile industry, such as labor force availability, average labor costs, availability of raw materials and direct materials, and geographical location are a strong point for the Turkish textile industry, which can be an opportunity to compete in international markets of textile. This is consistent with many previous studies of this sector (Erkekoglu & Kivanc, 2013), (Lau et al, 2012) which find the basic factors an important competitive advantage.

✓ Poor quality of the educational system, and management schools, where they occupied late ranks in international competitiveness indicators. At the same time, The professional training center and universities in the field of textiles and its industries are still not functioning correctly. This intersects with several studies (Çoban & Kök, 2005), (Eraslan & Helvacıoğlu, 2008) which saw the necessity of developing designs and brands and focusing on modern marketing activities, which can be obtained from professional centers, management schools and specialized universities in the field of textile and its sciences.

✓ The competitiveness report showed weak indicators related to research and innovation. The quality index of scientific research institutions in Turkey ranked 103 out of 137 countries and the ability to innovate at 75. This requires more spending and work on these areas in order to enhance the competitiveness of the textile sector in international markets. which are rapidly developing in the used technology and types of products in this sector. This result is consistent with the results of some studies (Yilmaz, 2003) (Eraslan & Helvacıoğlu, 2008) on the need

to develop research institutes and foster innovation and creativity in this sector.

✓ Infrastructure came in the middle of competitive indicators, and need more support and focus on cellular subscriptions and the quality of electricity supply between the average and the weak .

✓ Turkey has a large local market and attractive to competitors. It is a strong point to strengthen its future competitiveness and needs more effort to meet its needs. This sector ranks ninth in the world in the volume of textile imports.

✓ For foreign markets, Turkey is considered one of the most important global exporters (sixth in the world), but it must take advantage of its geographical proximity to some markets such as the European Union to strengthen its share in this market, as well as expansion in some markets in Russia and the Republic of Turkey and the Middle East. This is consistent with a number of studies (Ozben et al, 2004), (Öz, 2002) that found that Turkey is one of the most important exporters and has a long history in this field.

✓ Turkey has most of the supply chains in the textile industry, but the fact that most companies are small and medium, which weakens this integration, and there is weak coordination between government sectors, private companies, universities, research institutions and institutions of coordination. This is consistent with a study (Ozben et al, 2004), which concluded that it is necessary to develop related and supporting industries.

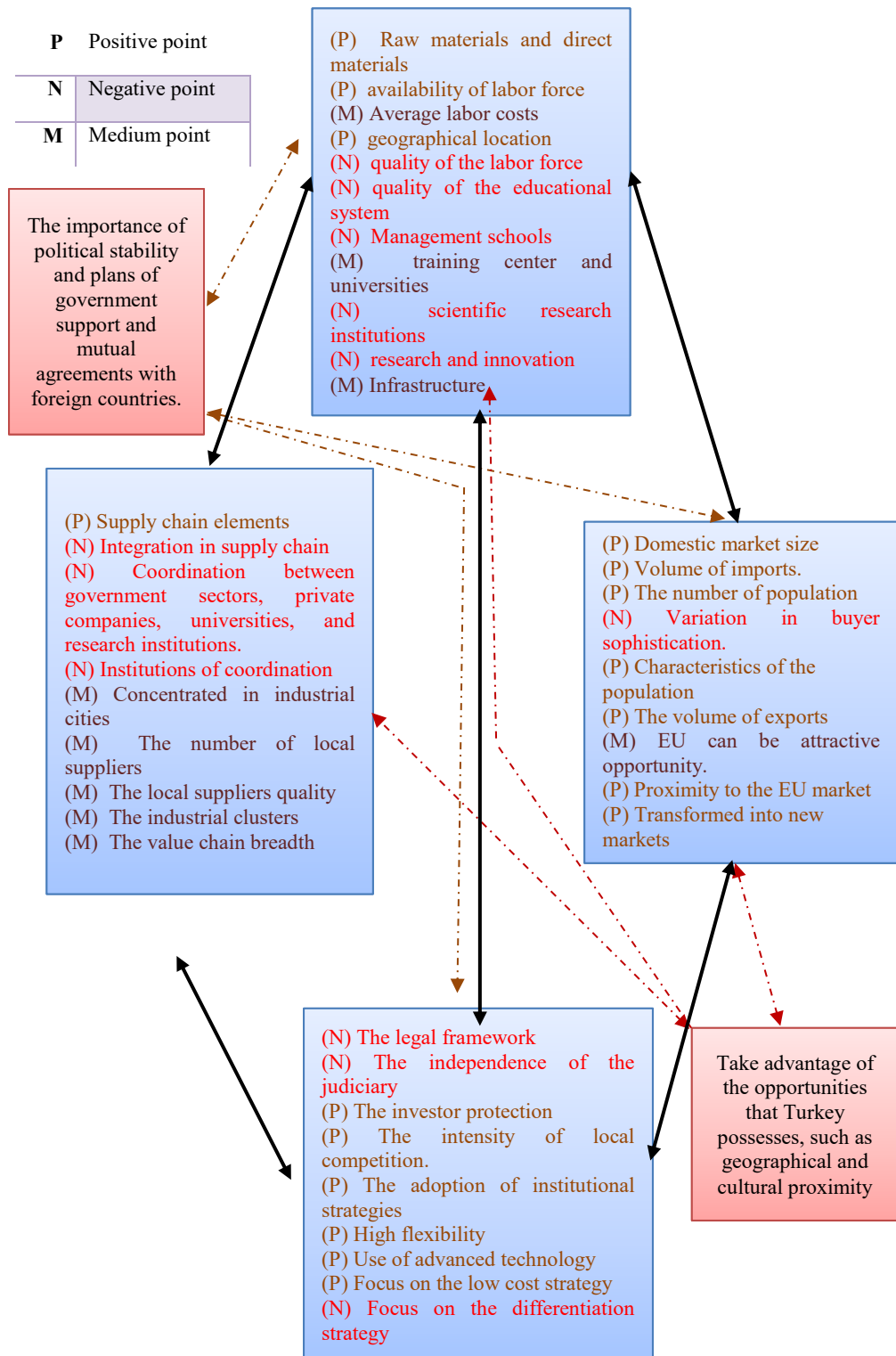
✓ The competitiveness report showed the weakness of some indicators in Turkey which affect the Turkish economy in general, including the textile sector, such as indicators related to the legal framework and the independence of the judiciary... while ranking among

best countries in the index of investor protection and the intensity of local competition. This is indicated by a study (Lau et al, 2012) that concluded that it is necessary to eliminate difficulties and bureaucracy in licensing requirements.

✓ The importance of political stability and plans of government support and mutual agreements with foreign countries on the success of the textile industry and its practical development to be able to compete in international markets.

✓ Take advantage of the opportunities that Turkey possesses, such as geographical and cultural proximity, which must be linked to appropriate advantages and strategies to establish strong competitive advantages for this sector in the international markets.

Figure (4) The analysis of Turkish textile sector based on porter diamond



References

- Alnaser, J. (2007). *The impact of the formation of the industrial cluster in developing the competitiveness of local industries: Application in the textile industries*. Aleppo University, Syria.
- Arslan, K. (2008). *Küresel Rekabet Baskısı Altında Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Dönüşüm Stratejileri ve Yeni Yol Haritası*. MÜSİAD Araştırma Raporlar, 57, Turkey.
- Aydoğdu, G. (2012). *Hazır Giyim ve Konfeksiyon Araştırma Raporu*. Çukurova Kalkınma Ajansı- 2012, pages 1-34.
- Bozkurt, C. (2015). *R&D Expenditures and Economic Growth Relationship in Turkey*. International Journal of Economics and Financial Issues Vol. 5, No. 1, pages 188-198.
- Çoban, O., & Kök, R. (2005). *Türkiye Tekstil Endüstrisi Veri Rekabet Gücü: Ab Ülkeleriyle Karşılaştırmalı Bir Analiz Örneği, 1989-2001*. İktisat İşletme ve Finans, vol 20 (228), pages 68-81.
- Duran, A., & TEMİZ Dinç, D. (2016). *The State of The Turkish Textile and Ready-Wear Industries*. Journal of the Human & Social Science Researches, Cilt: 5, Sayı: 3, pages 505-519.
- Eraslan, İ. H., Bakan, İ., & Helvacıoğlu Kuyucu, A. D. (2008). *Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:7 Sayı:13 Bahar, s.265-300.
- Erkekoglu, H., & Kivanc, H. A. (2013). *Competitiveness strength research in Turkey and EU countries according to Porter's diamond model: panel data analysis (2007–2010)*. Актуальні проблеми економіки, vol (3), pages 255-266.
- European Commission, (2016). *Web: <http://ec.europa.eu>*
- Halife, H., (2015). *Management of textile firms*. Damascus university publications, Mechanical and electrical engineering, Syria.
- International Institute for Management Development (IMD), 2007- "IMD World Competitiveness Yearbook".
- International labor organization (ILO). (2017). *Web: <http://www.ilo.org>*
- Ismail, SH., & Aman, A. (2017). *Impact Sourcing Initiatives in Malaysia: An Insight Through Porter's Diamond Framework*. State-of-the-Art Theories and Empirical Evidence. Istanbul Textile and Apparel Exporters Associations, (2017). *Web: <https://www.ihkib.org.tr/tr>*
- Kharub, M., & Sharma, R. (2016). *Investigating the role of porter diamond determinants for competitiveness in MSMEs*. International Journal for Quality Research, 10 (3) 471–486.
- Kutluksaman, M., Mutlu, I., & Unluaslan, E. (2012). *Turkey's Textiles and Apparel Cluster Microeconomics of Competitiveness HBS/HKS Michael Porter*. http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2012%20MOC%20Papers/MOC%20-%20Turkey%20Textiles%20and%20Apparel%20Cluster.pdf.
- Lau, C. K. M., Suvankulov, F. and Karabag, S. F. (2012). *Determinants of firm competitiveness: case of the Turkish textile and apparel industry*. Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/46974/> MPRA Paper No. 46974.
- Liu, Ying., Zhang, Y., & Xu, C. (2010). *Analysis of the International Competitiveness of Chinese Medicine Industry Based on the Diamond Model*. International Business Research Vol. 3, No. 3.
- Lu, SH. (2016). *Global Apparel & Textile Trade and Sourcing*, Department of Fashion & Apparel Studies, University of Delaware. *Web: <https://shenglufashion.wordpress.com/>*
- Mulder, P. (2016). *Porter Diamond Model*. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/porter-diamond-model/>(accessed 07.07. 2017).

- Ozben, O., Bulu, M., & Eraslan, I. H. (2004, April). *Turkish Textile and Clothing Industry After 2005: A Future Projection*. In II International Istanbul Textile Congress, pages 22-24.
- Öz, Ö. (2002). *Assessing Porter's framework for national advantage: the case of Turkey*. Journal of Business Research, vol 55(6), pages 509-515.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Riasi, A. (2015). *Competitive Advantages of Shadow Banking Industry: An Analysis Using Porter Diamond Model*. Business Management and Strategy. Vol. 6, No. 2, pages 15-27
- Temizdinç, D. (2014). *Tekstil ve hazır giyim sektör raporu*, orta karadeniz kalkınma ajansı. Web: <http://www.oka.org.tr>
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). Web: <http://www.oecd.org/>
- The statistical office of the European Union (EUROSTAT). (2017). Web: <https://ec.europa.eu/commission/>
- Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD). (2016). Web: <http://www.tgsd.org.tr/>
- Türkiye istatistik kurumu (TÜİK). (2017). Web: <http://www.turkstat.gov.tr>
- Uddin, M.R., & Bose, T.K. (2013). *Factors affect the success of SME in Bangladesh: Evidence from Khulna City*. Journal of Management and Sustainability, 3(3), 166.
- World Bank Statistics Database, (2016). <http://data.worldbank.org/>
- World Trade Statistical Review. (2016). Web: <https://www.wto.org>
- Yilmaz, B. (2003). *Turkeys Competitiveness in the European Union: A Comparison with Five Candidate Countries-Bulgaria, The Czech Republic, Hungary, Poland, Romania-and the EU15*. (No. 12). Ezoneplus working paper.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal Of Strategic Management Research

Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 50-68

Geliş tarihi/Received: 15.03.2020 – Kabul tarihi/Accepted: 26.03.2020

Yayın tarihi/Published: 31.03.2020

Araştırma Makalesi/Research Article

LİSANSÜSTÜ İŞLETME ÖĞRENCİLERİNİN STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARI: YAZINÖLÇÜM VE DEĞERLEME ANALİZİ

Öğr. Gör. Dr. Mehmet Kaplan

*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Şarkikaraağaç MYO, Yönetim ve
Organizasyon Bölümü, mehmetkaplan@isparta.edu.tr,
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1359-1028*

Özet

Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu, lisansüstü işletme öğrencilerinin kitaplarını ve makalelerini okudukları, kaynaklarına atıfta buldukları akademisyenlerle bir araya gelmelerine ve sosyal sermayelerini geliştirmelerine olanak sağlayan bir platform olarak düzenlenmektedir. Bu şekilde son dört yılda düzenlenen sempozyumun stratejik yönetim alanı yazınölçme ve değerlendirme analizine tabi tutulmuş ve bildirilerin konularına, alt alan-temalarına, araştırma yöntemlerine, veri toplama tekniklerine, analiz tekniklerine, örneklemelere, coğrafik dağılımlarına, unvana, üniversiteye ve atıf yoğunluğu dağılımına göre bulgular değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın amacı Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu'ndaki stratejik yönetim çalışmalarını analiz etmektir. Bu sayede çalışmaların, stratejik yönetim araştırmalarının gelişim örüntüsüne katkıları incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu, Stratejik Yönetim, Yazınölçme ve Değerleme Analizi.

STRATEGIC MANAGEMENT STUDIES OF GRADUATE BUSINESS STUDENTS: BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Abstract

The Graduate Business Students Symposium is organized as a platform for graduate business students to come together with academics from whom they read books and articles, refer to their sources, and develop their social capital. In this way, the strategic management area of the symposium organized in the last four years has been subjected to literature measurement and evaluation analysis and findings according to the subjects of the papers, sub-field themes, research methods, data collection techniques, analysis techniques, samples, geographical distributions, title, university and citation density and discussed. The purpose of this study is to analyze the strategic management studies at

the Graduate Business Students Symposium. In this way, the contributions of the studies to the development pattern of strategic management researches are examined.

Key Words: Graduate Business Students Symposium, Strategic Management, Bibliometric Analysis.

Giriş

Gerçeği bulma ya da bilgi birikimleriyle bir sermaye oluşturma çabası/arayışı yüzyıllardır devam etmektedir. Bilimsel araştırmalarda ortaya çıkan bulgular ve bulgulara bağlı olarak ortaya konan/geliştirilen sonuçlar/öneriler kavramların nasıl inşa edildiğini ve olgunlaştığını açıklamaya çalışmakta, dahası bu çabaların ürünleri zaman zaman kavramların yanlış olmasına neden olmakta ve yeni araştırma soruları arayışına dönüşmektedir. Bu engin bilgi birikimi, farklı ekollerin ve yaklaşımların sunduğu çeşitlilik araştırmacılar ve uygulayıcılar için zaman zaman yeni bir arayışa dönüşebilmektedir (Koontz, 1961: 174-176). Nitekim bazı çalışmalar Waters'ın "Akademinin Düşmanları" kitabındaki deyimle "kitapları şişirmeye" dönüşmekte özellikle uygulayıcıların hesap verebilirlik düşüncesi içinde sonuçları şişirmesi olarak ifade edilmektedir. Bu durum akademi dünyasına da yansımakta ve belki de engin bilgi birikimine zarar verecek ya da katkıda bulunmayacak çalışmalar da üretilmektedir (Waters, 2009: 13-15). Dolayısıyla oluşan bilgi birikiminin sermaye oluşturmaya ve anlam ifade etmesi için ortaya konanın fotoğrafının çekilmesi araştırmacılara ve uygulayıcılara kuşbakışı bir bakış açısı yaratması şansını veren yazınölçüm ve değerlendirme çalışması¹, yazına genel bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu saikle, lisansüstü işletme öğrencilerinin ulusal çaptaki "Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu'nda" (LİOS) stratejik yönetim alanında nasıl bir bilgi birikimi oluşturdukları incelenmiştir.

SYAD

2020/1

¹ Bilinen ismiyle "bibliometrik analiz" kavramı bu çalışma boyunca "yazınölçme ve değerlendirme analizi" olarak kullanılmıştır. Bu Türkçeleştirme önerisi 6. Örgütsel Davranış Kongresi'nde Doç. Dr. Gürkan Papatya tarafından özel oturumda önerilmiş ve sonrasında Papatya (2019/2) çalışmasında yazına geçirilmiştir. Bu öneri uygun ve yerinde bulunarak önce Kaplan ve Kaplan (2019)'nın çalışmasında sonra da bu çalışmada ilgili şekilde kullanılmasına karar verilmiştir.

Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu'nun (LİOS); birincisi 2016 yılında Gaziantep'te Gaziantep Üniversitesi ev sahipliğinde, ikincisi 2017 yılında Bursa'da Uludağ Üniversitesi ev sahipliğinde, üçüncüsü 2018 yılında Tokat'ta Gaziosmanpaşa Üniversitesi ev sahipliğinde ve dördüncüsü ise 2019 yılında İzmir Demokrasi Üniversitesi ev sahipliğinde İzmir Çeşme'de düzenlenmiştir. Sempozyumun her biri işletme öğrencilerinin kendi aralarında ve alanın akademisyenleriyle bir araya gelmelerini sağlamış ve sosyal sermaye geliştirmelerine katkıda bulunmuştur. Bu çalışmanın amacı LİOS'un ilk dört sempozyumunun stratejik yönetim alanındaki araştırmalarını ortaya koymak ve gelişimlerini incelemeye yönelik alan yazınölçme ve değerlendirme analizi odaklı olarak incelemek ve öneriler sunmaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

Stratejik yönetim alanı işletmelerin nasıl rekabet avantajı yaratıp bunu nasıl sürdürdüklerine odaklanan bir yönetim disiplini olarak gelişse de (Eryılmaz, 2016: 11) etimolojik köklerinin Eski Yunan uygarlığına ve Sun Tzu'nun savaş sanatlarında kullandığı stratejilere kadar dayandığı bilinmektedir (Bağış ve Öztürk, 2020: 347). Kavramın iş dünyasına erişimi ve ilişkilendirmesi 1960'lı yılların başlarındadır (Barca, 2005: 7-38). Öncelikle planlama, sonra uzun vadeli planlama, toplu planlama ve stratejik planlama olarak evrimleşerek (Akgemci, 2013: 13-17; Ülgen ve Mirze, 2004: 34-46); 1980'li yıllara kadar "İşletme Politikası" ve sonrasında Schendel ve Hofer (1979) önerisiyle birlikte "Stratejik Yönetim" olarak ifade edilmiştir (Nag vd. 2007). Öncü kişiler olarak Peter Drucker, Alfred Chandler, Philip Selznick ve Igor Ansoff stratejik yönetim alanının gelişimine katkıda bulunmuşlardır (Barutçugil, 2013: 51). 1980'li yıllarda Porter ve Mintzberg alanın olgunlaşmasını sağlamış ve devamında özellikle Barney'in, Hamel'ın ve Prahalad'ın katkılarıyla disiplin tarihsel patikasını güçlendirmiştir (Coşkun, 2016: 6-7). Türkiye'de ise alan akademik anlamda esas olarak 1990'lı yıllarla

beraber başlamış ve 2000’li yıllardan itibaren güçlenerek yol almıştır (Duman vd., 2005: 57-72; Üsdiken ve Erden, 2002: 91-112; Yaşlıoğlu vd., 2018: 79-92). Bu noktada “Stratejik Yönetim” alanında bilimsel araştırmaların seyrinin nasıl geliştiği ve yol aldığı belirlenmesi önemli olmaktadır. Bu önemin kongreler/sempozyumlar düzeyinde ele alınması da alan için stratejik bir katkı sunmaktadır.

Bilimsel araştırmaların bulgularının/sonuçlarının tartışıldığı ve önerilerin sunulduğu kongreler/sempozyumlar bilimsel araştırma konusu olarak değerlendirilmektedir. Kongreleri/sempozyumları farklı açılardan inceleyen ve kategorize eden çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar beşe ayrılarak kategorize edilebilir.

Doğuş ve kurumsallaşma çalışmaları kategorisinde; kongrenin/sempozyumun kendisi üzerine odaklanan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar kongrenin/sempozyumun nasıl doğduğu, kurumsallaştığı ve alanı nasıl etkilediğini ortaya koymaya yöneliktir. Sözelimi, Barca ve Hızıroğlu (2009) Türkiye’deki stratejik yönetim alanının entelektüel yapısını ortaya koymuşlardır. Bir başka çalışmada Papatya (2019/1) stratejik yönetim alan bilgisinin inşasında üç akademik kişi ile üç pratik kişinin katkısını ele almıştır.

Alana katkı ve değer kategorisinde; kongrenin/sempozyumun araştırma alanlarına katkısını ve değerini ele alan araştırmalar bulunmaktadır. Sözelimi, Özen ve Kalemci (2006) yönetim ve organizasyon kongrelerinin görgül araştırmalara katkılarını; Şahin ve Koç (2009) bilgi, ekonomi ve yönetim kongreleri üzerinden bilgi yönetimi araştırmalarının gelişimini incelemişlerdir.

Alanlara/konulara yönelme kategorisinde; kongrenin/sempozyumun hangi araştırma alanlarına/konularına yönelmenin olduğu incelenmektedir. Koyuncu vd. (2015) ulusal işletmecilik kongrelerindeki yönetim ve organizasyon alanlı araştırmaların hangi konulara

odaklandığını; Hancıoğlu ve Tekin (2017) işletmecilik ile yönetim ve organizasyon kongrelerindeki stratejik yönetim yazınına incelemiştir.

Alan yazını ölçme ve değerlendirme kategorisi; alandaki çalışmaları ölçmeye ve değerlemeye yöneliktir. Bu kapsamda; Hancıoğlu ve Tekin (2017) ulusal işletmecilik ile yönetim ve organizasyon kongrelerindeki stratejik yönetim yazınına yazınölçüm ve değerlemesini incelemiştir. Yaşlıoğlu vd. (2018) stratejik yönetim araştırmalarının Türkiye kapsamını 2000-2015 yılları arasında makaleler üzerinden yapmışlardır.

Son olarak yöntem/metodoloji kategorisinde; araştırmaların bu yöndeki sorunları ve yetersizlikleri incelenmiştir. Sözelimi, Özen (2001) yönetim ve organizasyon kongre bildirimlerini katkısını ele almıştır.

2. Araştırma Metodolojisi

Bilimsel alanların, disiplinlerin ve teorilerin ortaya çıkarılabilmesi ve etkin bir bilgi birikiminin sermayeleşebilmesi için geçmişteki araştırmaların yapısı, özellikleri ve gelişimi önemli olmaktadır. Yazınölçme ve değerlendirme analizi, bilimsel yayınların bazı temel özelliklerinin analize tabi tutulması ve bilimsel iletişim kurmaya yönelik bulguların elde edilmesi sürecidir. Karar vericiler, işletme yöneticileri, araştırma projesi yürütücüleri, bilim uzmanları, kütüphaneler ve bilimsel araştırma yapan araştırmacılar tarafından sık sık başvurulan bir araştırma yöntemi olarak kullanılmaktadır (Kaplan ve Bedük, 2019). Yazınölçme ve değerlendirme analizi, yazın üzerinde sistematik bilgi birikiminin kategorileştirilmesi, şeffaf bir görüntü içerisinde ve yeniden üretilebilir inceleme süreçlerine imkân sağlamaktadır (Bağış ve Hızıroğlu, 2018: 39).

3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde bildirimlerin konularına, alt alan-temalarına, araştırma yöntemlerine, veri toplama tekniklerine, analiz tekniklerine, örneklemelere, coğrafik dağılımlarına, unvana, üniversiteye ve atıf yoğunluğu dağılımına göre bulgular ortaya konmuştur ve tartışılmıştır.

3.1. Bildirilerin Konulara Göre ve Alanlara Göre Dağılımı Bulguları

LİOS sempozyumlarında birbirinden farklı konulara yer verilmiştir. Her konu farklı bir konuyla ilişkilendirilerek sunulmuş ya da araştırma yöntemine bağlı olarak konular arasındaki istatistikî ilişkiler/etkiler incelenmiştir. LİOS'ta sunulan bildirilerin konuları aşağıdaki Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. LİOS'taki Konular

LİOS 1	LİOS 2	LİOS 3	LİOS 4
Misyon	Girişimcilik Niyeti	Yalın Yönetim	Etik Hareketi
Sosyal Sorumluluk	Örgüt Geliştirme	Toplam Kalite Yönetimi	Kurumsal Mantıklar
Sivil Havacılık Sektörü	Eko-Girişimcilik	Öğrenen Organizasyon	Yönetim Organizasyon Alanı
SWOT Analizi	Girişimcilik Niyeti	Bilgi Sistemi	Liderlik Tarzları
Karar Verme Stili	Girişimcilik	Rekabet Stratejisi	Kültür
Kurumsallaşma	Liderlik Becerileri	İnovasyon Stratejisi	Uluslararası İşletme Yönetimi
	Mavi Okyanus Stratejisi	Sürdürülebilirlik	Girişimcilik
	Girişimcilik Potansiyeli	Girişimcilik Eğitimi	Endüstri 4.0
	Kurumsal İtibar	Çevreye Duyarlılık	Dinamik Yetenekler
	Girişimcilik Potansiyeli	Rekabet Gücü	Kurumsal Mantıklar
	Sürdürülebilirlik	Sosyal Medya Stratejileri	Kalite Güvence Sistemi
	Sosyal Sorumluluk	Firma Performansı	
		Sosyal Sorumluluk	
		İnovasyon Stratejileri	
		Pazarlama Stratejileri	

SYAD
2020/1

Kaynak: LİOS Bildiri Kitapları (2016, 2017, 2018, 2019).²

Yukarıdaki tablo genel olarak incelendiği zaman anlaşılacağı üzere LİOS'taki stratejik yönetim alanına ilişkin farklı konuların değerlendirmeye alındığı görülmektedir. LİOS 1'de 6, LİOS 2'de 12,

² Bu tabloda ve bundan sonraki tablolarda değerlendirmeler LİOS Kongre kitaplarına bağlı oluşturulmuştur. LİOS kongre kitapları kaynakçada ayrıca kaynak olarak sunulmuştur.

LİOS 3'te 15 ve LİOS 4'te 11 konu ele alınmıştır. Dört sempozyumda toplam 44 konu ele alınmıştır. Bu konulardan 33 tanesi yönetim ve organizasyon alanından (normal yazılı olanlar), 5 tanesi muhasebe/finans alanından (italik yazılı olanlar) ve 6 tanesi üretim yönetimi ve pazarlama alanından (altı çizili olanlar) ele alınmıştır. Ancak bu konuların içinde aynı olanlarda bulunmaktadır. Nitekim girişimcilik konuları; girişimcilik niyeti, eko-girişimcilik, girişimcilik, girişimcilik potansiyeli ve girişimcilik eğitimi konularını kapsamaktadır. Genel anlamda bakıldığında zaman LİOS'larda girişimcilik konusunun ağırlıklı olarak çalışıldığı görülmektedir. Nitekim 44 konu içinden girişimcilik konuları 8 farklı çalışmada (%18.18) yer almaktadır. Ağırlıklı olarak işlenen diğer konular ise sosyal sorumluluk 3 çalışma, liderlik ve sürdürülebilirlik ise 2'şer çalışma ile yer almaktadır.

Genel olarak konular açısından bir değerlendirme yapılacak olursa LİOS Kongreleri'nde de alanın kongreleri olarak ifade edilen "Ulusal Yönetim ve Organizasyon", "Ulusal/Uluslararası İşletmecilik" ve "Ulusal Örgütsel Davranış" kongrelerinde olduğu gibi konu çeşitliliğinin yüksek olduğu ve yönetimde moda kavramların işlendiği belirtilebilir. Nitekim yazında bu konu ile ilgili çalışmalarda Erçek (2017) çalışmasında "toplam kalite yönetimi, altı sigma, yalın üretim ve kurumsal karne" konularını yönetim modası olarak ele alarak işletme içi uyarlanma süreçlerini incelemekte ve uyarlanma sürecine katılan aktörlerin yeni modaların farkına nasıl vardıklarını ve birden fazla modayı aynı andan nasıl uyguladıklarına odaklanmaktadır (Erçek, 2017: 745-777). Armutlu ve Arı (2010) yönetim modalarının yüksek lisans ve doktora tezlerine yansımalarını yazınölçme ve değerlendirme analizi ile ele almışlardır. Yazarlar çalışmalarında işletme bilim dalı altında "toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, değişim mühendisliği, kıyaslama, personel güçlendirme ve 6 sigma" konularına bağlı 520 tezi incelemişlerdir. Başka çalışmada ise Papatya (2019/2) yönetim çalışmalarında moda kavramlara vurgunun olduğunu

ve çalışmaların niteliğini etkilediğini ifade etmiştir. Bu çalışmaların yanı sıra başka çalışmalarda da Ataman (2002), Dedeoğlu (2008) ve Çelik (2017) yönetim modasını yorumlayıcı ve eleştirel olarak ele almışlardır. Bu çalışmada da LİOS'larda yönetim modalarının etkili olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Bildirilerin Araştırma Yöntemine Göre Dağılımları

LİOS sempozyumunda araştırma yöntemleri bakımından da bir inceleme yapılmıştır. Araştırma yöntemleri genel anlamda nicel araştırma yöntemleri, nitel araştırma yöntemleri ve her ikisini de içeren karma araştırma yöntemleri olarak üçe ayrılarak incelenmektedir. Nicel araştırma yöntemi verilerin sayılar halinde olduğu bir ampirik/görgül araştırma olarak değerlendirilmektedir. Nicel araştırmada kesin olarak ifade bulan belirli araştırma soruları, biçimlendirilmiş araştırma tasarımı ve önceden yapılandırılmış veri dikkate alınmaktadır (Christensen, 2015: 30). Nitel araştırma ise verilerin sayılar halinde olmadığı bir ampirik araştırmadır. Nitel araştırma daha geniş araştırma sorusuna, esnek olarak yapılandırılmış araştırma tasarımına ve önceden yapılandırılmamış veriye kadar uzanan bir alanı kapsamaktadır. Dolayısıyla nicel araştırma teoriyi kanıtlamaya odaklanırken, nitel araştırma ise daha çok teoriyi üretmeye odaklanmaktadır. Karma araştırma yöntemi ise nicel ve nitel yöntemlerle veri toplama, analiz etme ve bütünleştirmeye olanak veren araştırma yöntemi olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla karma yöntemde hem nicel hem de nitel yöntem bir arada kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 48-50; Sığırı, 2018: 79-80).³ LİOS sempozyumlarında sunulan bildirilerde de araştırma yöntemleri olarak nicel ve nitel araştırma yöntemi tercih edilmekle birlikte, bir konunun genel özelliklerini ve başka konularla ilişkisini içeren kavramsal nitelikte olan

SYAD

2020/1

³ İlgili sempozyumda karma araştırma yöntemi ile ilgili araştırma olmadığı için bu yönteme tabloda yer verilmemiştir.

çalışmalarda bulunmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 2 araştırma yöntemleri tablosudur.

Tablo 2. Araştırma Yöntemleri

Sempozyum	Nicel	Nitel	Kavramsal	Toplam
LİOS 1	2	3	2	7
LİOS 2	4	4	3	11
LİOS 3	7	4	1	12
LİOS 4	1	8	-	9
Toplam	14	19	6	39

Kaynak: LİOS Bildiri Kitapları (2016, 2017, 2018, 2019).

Bildirilerin araştırma yöntemlerine göre dağılımlarının incelendiği Tablo 2'ye göre dört sempozyumda 39 bildirden 19 tanesi (%48,72) nitel araştırma yöntemini, 14 tanesi (%35,90) nicel araştırma yöntemini ve 7 tanesi de (%17,95) kavramsal yöntemi kullanmıştır. LİOS 1'de toplam 7 bildiri bulunmaktadır. Bu bildirilerin araştırma yöntemlerine göre dağılımına bakıldığında nitel araştırma yöntemi 3 bildiri ile %42,86, nicel araştırma yöntemi 2 bildiri ile %28,57'lik ve kavramsal yöntem 2 bildiri ile %28,57'lik dağılım göstermektedir. LİOS 2'de toplam 11 bildiri bulunmaktadır. Bu bildirilerin araştırma yöntemlerine göre dağılımına bakıldığında nicel araştırma yöntemi 4 bildiri ile %36,36'luk, nitel araştırma yöntemi 4 bildiri ile %36,36'luk ve son olarak kavramsal yöntem 3 bildiri ile %27,27'lik dağılım göstermektedir. LİOS 3'te toplam 12 bildiri bulunmaktadır. Bu bildirilerin araştırma yöntemlerine göre dağılımına bakıldığında nicel araştırma yöntemi 7 bildiri ile %58,33'lük, nitel araştırma yöntemi 4 bildiri ile %33,33'lük ve son olarak kavramsal yöntem 1 bildiri ile %8,33'lük dağılım göstermektedir. LİOS 4'te toplam 9 bildiri bulunmaktadır. Bu bildirilerin araştırma yöntemlerine göre dağılımına bakıldığında nitel araştırma yöntemi 8 bildiri ile %88,89'lük ve nicel araştırma yöntemi 1 bildiri ile %11,11'lik dağılım göstermektedir.

Araştırma yöntemlerine göre sempozyumdaki bildiriler genel olarak değerlendirildiğinde yöntem olarak nitel yöntemin ağırlığı

hissedilmektedir. Stratejik yönetim ile ilgili çalışmalarda nitel yöntemin ön plana çıktığı değişik düzeydeki çalışmalar da ifade edilmektedir. Dahası bu çalışmalarda nitel araştırmanın genel anlamda işletmecilik özel anlamda yönetim ve organizasyon araştırmaları için nitel araştırmanın gerekliliği vurgulanmaktadır. Yaşlıoğlu vd. (2018) yaptıkları çalışmada nitel yöntemin nicel araştırma yöntemi tek düzeliğinden sıyrılmaya başladığını tespit etmişlerdir. Pekdemir vd. (2016) yönetim ve organizasyon alanındaki akademisyenlerin 2005-2014 yılları arasındaki eserlerini inceleyerek benzer bir durumu belirlemişlerdir. Yazındaki bu vurgulara bağlı olarak LİOS sempozyumlarının bu noktada doğru yolda olduğu söylenebilir.

3.3. Bildirilerin Analiz Tekniğine Göre Dağılımı

Bilimsel araştırmalarda farklı şekillerde analiz teknikleri kullanılmaktadır. Nicel araştırmalarda analiz teknikleri olarak parametrik testler olarak tek örnekleme t-testi, iki bağımsız örnekleme t-testi, eşleşik t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon, basit doğrusal regresyon, çoklu regresyon; parametrik olmayan testler olarak Binom testi, Ki-kare uyum iyilik testi, Ki-kare testi, Wilcoxon-Mann-Whitney testi, Kruskal Wallis testi, Wilcoxon işaretli sıra toplamı testleri kullanılmaktadır (Christensen, 2015: 31). Nitel araştırmalarda ise araştırmalar bir içerik analiz sürecine (betimsel, kategorik ve yorumlama) göre şekillenmektedir (Sığırı, 2018: 275). LİOS sempozyumlarında yer alan analiz teknikleri aşağıdaki Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Analiz Teknikleri (Nicel Araştırmalar)

Sempozyum	Regresyon	t Testi	Anova Testi	Korelasyon	Bonferroni	Faktör	Toplam
LİOS 1	1	-	-	-	-	-	1
LİOS 2	4	1	1	-	-	-	6
LİOS 3	2	2	2	4	-	3	13
LİOS 4	-	1	1	-	1	-	3
Toplam	7	4	4	4	1	3	23

Kaynak: LİOS Bildiri Kitapları (2016, 2017, 2018, 2019).

Analiz tekniklerine göre bildiriler değerlendirildiğinde nicel araştırmalarda regresyon analizinin %30 düzeyinde kullanıldığı

görülmektedir. Anova, t testi ve korelasyon 4 çalışmada, bonferroni 1 çalışmada ve son olarak faktör analizi 3 çalışmada kullanılmıştır.

Tablo 4. Analiz Teknikleri (Nitel Araştırmalar)

Sempozyum	İçerik Analizi	Mülakat	Örnek Olay Analizi	Yazınölçüm ve Değerleme	Doküman Analizi	Odak Grup Çalışması	Toplam
LİOS 1	1	1	1	-	-	-	3
LİOS 2	3	-	-	-	1	-	4
LİOS 3	-	1	3	-	-	-	4
LİOS 4	2	2	3	1	2	1	11
Toplam	6	4	7	1	3	1	22

Kaynak: LİOS Bildiri Kitapları (2016, 2017, 2018, 2019).

Tablo 4'te analiz teknikleri nitel araştırmalara bağlı olarak değerlendirilmektedir. Analiz tekniklerine göre nitel araştırma bildirilerinin örnek olay analizinde 7 çalışma (%31,82) ve içerik analizi ise 6 çalışma (%27,27) ile yer almaktadır.

3.4. Bildirilerin Örnekleme Göre Dağılımları

Bilimsel araştırmalarda örneklem geleneksel bilim anlayışının indirgemeci ilkesine bağlı olarak araştırmanın ana kütlelerini/evrenini temsil etme gücüne sahip sınırlı sayıda birey, olay veya olguyu araştırma kapsamına dâhil etmek için pratik bir çözümdür (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 101).⁴ LİOS sempozyumlarında kullanılan örneklemeler aşağıdaki Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5. Örneklemeler

Sempozyumlar	Yöneticiler	Çalışanlar	Öğrenciler	Toplam
LİOS 1	1	4	-	5
LİOS 2	1	-	3	4
LİOS 3	-	7	1	8
LİOS 4	3	2	1	6
Toplam	5	13	5	23

Kaynak: LİOS Bildiri Kitapları (2016, 2017, 2018, 2019).

Sempozyumlarda genel olarak nicel araştırmalarda ve bazı nitel araştırmalarda örneklemin çalışanlardan, öğrencilerden ve

⁴ Bu çalışmada örneklemeler örneklem yöntemleri odaklı olarak değerlendirilmemiş sadece örneklemin kimlerden oluştuğu dikkate alınmıştır.

girişimcilerden/yöneticilerden oluştuğu görülmüştür. Çalışanlar örnekleminin içinde farklı sektörlerden (turizm, bankacılık, sağlık, hizmet, otomotiv, eğitim/üniversite) bireylerin yer aldığı görülmüştür. Yönetim ve organizasyonun genel anlamdaki araştırmalarına bakıldığı zaman bu sektörlerde yoğunluklu çalışmaların olduğu görülmektedir. Sözelimi, Koyuncu vd. (2015) toplamda 287 bildiriye incelediği çalışmada ilgili örneklemelerin ağırlığının 154 çalışma (%43,65) olduğunu belirlemiştir. Bir başka çalışmada Pekdemir vd. (2016) inceledikleri 73 eserde 32'sinin (%43,83) bu örnekleme olduğunu belirlemiştir. Dolayısıyla sempozyumlardaki çalışmaların da benzer şekilde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar toplamda 13 bildiride (%56,52) yer almışlardır. Çalışanlar en çok LİOS 3'teki 7 çalışmada (%53,85) örneklem olarak yer almışlardır.

Sempozyumlarda çalışanlardan sonraki örneklem ağırlığı öğrenciler ve yöneticiler üzerinedir. Öğrenciler ön-lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerinden oluşmaktadır. Ayrıca LİOS 1'de "Dünya Gençlik Programına" katılan kişilerde öğrenciler örneklemini altında değerlendirilmiştir. Öğrenciler toplamda 5 bildiride (%21,74) yer almışlardır. Öğrenciler en çok LİOS 2'de örneklem olarak 3 çalışmada (%60) yer almışlardır. Son olarak bildirilerde yöneticiler üzerine çalışmaların olduğu görülmüştür. Yöneticiler toplamda 5 bildiride (%21,74) yer almışlardır. En çok ise LİOS 4'te 3 bildiri ile (%60) yer almışlardır.

Sempozyumda nitel araştırmalarda ise LİOS 1'de lisansüstü tezler, Adıyaman il turizmi, LİOS 2'de Türk Atasözleri, liderlik becerileri araştırmaları, Uludağ Üniversitesi Kütüphanesi, URAP raporu (akademik performansı ölçmeye yönelik rapor), LİOS 3'te ise örnek işletmeler ve sinema-örgüt ilişkisi örneklem olarak çalışılmıştır. Ayrıca nitel araştırmalarda Türk Atasözleri, makaleler, dergiler, LİOS Bildirileri, ticari etik üye ilkeleri kabul sözleşmesi ve beyaz eşya sektörü işletmeleri

SYAD**2020/1**

doküman analizinde ve yazınölçüm ve değerlendirme analizinde değerlendirilmiştir.

3.5. Bildirilerin Coğrafik Dağılımları

LİOS sempozyumlarındaki bildirimlerde farklı il/ilçelerde çalışmalar örneklem üzerine uygulanmıştır. Bu örneklemelerin coğrafik dağılımları aşağıdaki Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6. Coğrafik Dağılımlar

Coğrafik Dağılım	Çalışma Sayısı
Gaziantep	8
Adıyaman	4
Bursa	2
Kütahya	2
Kilis	1
Kahramanmaraş	1
Samsun	1
İstanbul	1
Konya	1
Antalya	1
Karaman	1
Erzurum	1
Sivas	1

Kaynak: LİOS Bildiri Kitapları (2016, 2017, 2018, 2019).

LİOS bildirimleri genel olarak değerlendirildiğinde dört sempozyumda da örneklem seçiminde Gaziantep’in 8 bildiri ile Adıyaman’ın ise 4 bildiri ile var olduğu görülmektedir. Bu yoğunluğun sempozyumun Gaziantep’ten doğduğu düşünüldüğünde geçerli bir tespit olduğu ifade edilebilir.

3.6. Yazarların Unvan Dağılımları⁵

Sempozyumlarda yer alan bildirim yazarlarının unvanları açısından değerlendirildiğinde değerlendirme unvanlarının profesör (Prof), doçent (Doç), doktor öğretim üyesi (DÖÜ)⁶, öğretim görevlisi (ÖG), araştırma görevlisi (AG) ve lisans-üstü öğrenci (LÜÖ) olduğu belirlenmiştir. Bu unvanlara bağlı olarak aşağıdaki Tablo 7’de LİOS yazarlarının unvan dağılımları görülmektedir.

⁵ Unvan dağılımları değerlendirilirken kongre dönemi itibariyle olan unvanları değerlendirmeye alınmıştır.

⁶ Kongre dönemi itibariyle yardımcı doçent doktor olan unvanlar yapılan değişiklikten dolayı sadece doktor öğretim üyesi olarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 7. Unvan Dağılımları

Sempozyum	Prof.	Doç.	DÖÜ	ÖG	AG	LÜÖ	Toplam
LİOS 1	5	2	3	-	3	4	17
LİOS 2	2	2	3	7	1	14	29
LİOS 3	6	2	7	5	2	11	33
LİOS 4	5	1	3	4	1	10	24
Toplam	18	7	16	16	7	39	103

Kaynak: LİOS Bildiri Kitapları (2016, 2017, 2018, 2019).

Sempozyumda yer alan bildirilerin unvan dağılımları incelendiğinde en çok unvanın 39 unvan ile lisans-üstü öğrencilerde (LÜÖ) olduğu görülmektedir. LÜÖ unvanında yer alan 39 yazarın (%37,86) olduğu görülmektedir. LÜÖ unvanında 14 yazar (%35,90) LİOS 2’de bulunmaktadır. En az unvanın ise doçentlere (Doç) ve araştırma görevlilerine (AG) ait olduğu görülmektedir. Bu unvanlarda kongrelere katılan 7’şer yazarın (%6,80) olduğu tespit edilmiştir. Sempozyumun ana amacı olan öğrencilerin kitaplarını/makalelerini okudukları ve atıf yaptıkları öğretim üyeleri ile bir araya gelme/tanışma ortamının bu verilerle desteklendiği ifade edilebilir. Nitekim toplamda öğrenci unvanı olarak ifade edebileceğimiz LÜÖ, AG ve ÖG unvanlarının toplamı 62’dir, bu rakam %60,19’luk bir dağılıma sahip olmaktadır. Öğretim üyesi olarak nitelendirebileceğimiz DÖÜ, Doç. ve Prof. unvanlarının toplamı ise 41’dir, bu rakam da %39,81’lik bir dağılım göstermektedir.

3.7. Yazarların Üniversite Dağılımları

LİOS sempozyumlarında yer alan bildiriler incelendiğinde farklı üniversitelerden katılımın gerçekleştiği belirtilebilir. Aşağıda yer alan Tablo 8 yazarların genel olarak ait oldukları üniversitelerin dağılımını ifade etmektedir.

Tablo 8. Üniversite Dağılımları

Sempozyum	Üniversiteler
LİOS 1	Gaziantep (2), Kahramanmaraş Sütçü İmam (1), Kilis 7 Aralık (1), Adıyaman (1), Afyon Kocatepe (1), Mustafa Kemal (1), Çankırı Karatekin (1).
LİOS 2	Gaziantep (6), Adıyaman (4), Sakarya (4), Uludağ (2), Gaziosmanpaşa (1), Selçuk (1), Kilis 7 Aralık (1), Cumhuriyet (1).
LİOS 3	Gaziosmanpaşa (4), Ondokuz Mayıs (1), İstanbul Aydın (1), Süleyman Demirel (1), Selçuk (1), Gaziantep (1), Osmaniye Korkut Ata (1), Atatürk (1), Cumhuriyet (1), Adıyaman (1).
LİOS 4	Uludağ (5), Selçuk (2), Dumlupınar (2), Ondokuz Mayıs (1), Gaziosmanpaşa (1), Faruk Saraç MYO (1), Isparta Uygulamalı Bilimler (1), Karamanoğlu Mehmet Bey (1), Harran (1), Gaziantep (1), Ardahan (1), Sakarya (1).

Kaynak: LİOS Bildiri Kitapları (2016, 2017, 2018, 2019).

LİOS'un dört sempozyumuna da farklı üniversitelerden katkılarının olduğu görülmektedir. LİOS 1'de 7 farklı üniversiteden 8 çalışma yer almıştır. LİOS 2'de 8 farklı üniversiteden 20 çalışma yer almıştır. LİOS 3'te 10 farklı üniversiteden 13 çalışma yer almıştır. Son olarak LİOS 4'te ise 12 farklı üniversiteden 18 çalışma yer almıştır. Sempozyumlar bütün olarak değerlendirildiğinde ise 23 farklı üniversiteden katkının olduğu görülmektedir. Sempozyumlarda yer alan bildirilere en fazla katkı veren üniversite 10 çalışma ile Gaziantep Üniversitesi'dir. Gaziantep Üniversitesi her sempozyuma katkıda bulunmuştur. Bunun en önemli nedeni bu üniversitenin sempozyumu başlatan üniversite olmasıdır. Sempozyumlara kamu üniversitelerinin daha fazla katkıda bulunduğu görülmektedir. 23 farklı üniversiteden kamuya ait üniversite sayısı 21 iken vakıf üniversiteleri sayısı sadece 2 olarak kalmıştır.

3.8. Atıf Yoğunluğu Dağılımı

Sempozyumlarda sunulan kongreler atıf yoğunluğu dağılımı bakımından da incelenmiştir. Bu incelemenin amacı bildiri sahiplerinin araştırmalarını yaparken yazın taramasını etkili yapıp yapmadıklarını belirlemektir. Ancak bu belirleme sadece kaynakça sayısı ile sınırlı tutulmuştur. Aşağıdaki Tablo 9 atıf yoğunluğunu göstermektedir.

Tablo 9. Atıf Yoğunluğu Dağılımı

Sempozyumlar	Kaynakça Sayısı	Bildiri Sayısı	Ortalama
LİOS 1	181	8	22,63
LİOS 2	388	11	35,27
LİOS 3	308	10	30,80
LİOS 4	201	9	22,33
Toplam	1078	38	28,37

Kaynak: LİOS Bildiri Kitapları (2016, 2017, 2018, 2019).

LİOS 1’de 8 çalışmada toplamda 181 kaynak kullanılmıştır. Bu kaynakların ortalaması 22,63 olarak hesaplanmıştır. Bu oranlar LİOS 2’de 35,27, LİOS 3’te 30,80 ve LİOS 4’te 22,83’tür. Toplam kaynak sayısı en fazla LİOS 2’de kullanılmış ve dolayısıyla atıf yoğunluğu oranının (%35,27) en fazla burada gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

LİOS sempozyumları üzerine gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı LİOS’un ilk dört sempozyumunun stratejik yönetim alanındaki araştırmalarını ortaya koymak ve gelişimlerini incelemeye yönelik alan yazınölçme ve değerlendirme analizi odaklı olarak incelemektir. Böylelikle lisansüstü işletme öğrencilerinin stratejik yönetim alanında hangi konuları nasıl çalıştığı tespit edilmiştir.

Bilimsel araştırmaların bulgularının/sonuçlarının ve önerilerin tartışıldığı kongreler/sempozyumlar da bilimsel araştırma konusu olarak değerlendirilmektedir. Kongreleri/sempozyumları farklı açılardan inceleyen ve kategorize eden çalışmalar bulunmaktadır (Özen, 2001; Özkara ve Kurt, 2007; Hancıoğlu ve Tekin, 2017; Yaşlıoğlu vd. 2018). Bu çalışmalardan biri de bu çalışmadır. Şu ana kadar gerçekleşen lisansüstü işletme öğrencileri sempozyumlarını inceleyen bu çalışma yazınölçüm ve değerlendirme analizi ile bildirilerin bazı temel özelliklerini (konularına, alt alan-temalarına, araştırma yöntemlerine, veri toplama tekniklerine, analiz tekniklerine, örneklemlere, coğrafik dağılımlarına, unvana, üniversiteye ve atıf yoğunluğu dağılımı analizine) tabi tutarak bulgular elde etmiştir. Böylelikle LİOS sempozyumlarında stratejik yönetim alanında neler olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmadan hareketle bundan sonraki çalışmalara yönelik çeşitli önerilerde bulunulabilir. Bu çalışmadaki izlenen ve gerçekleşen analiz sempozyumun diğer alanlarına da yönelik yapılabilir. Benzer şekilde sempozyumun doğuşunun, gelişiminin ve alana katkılarının tartışıldığı, hangi konu ve alanlara yönelimin olduğu, bildirilerdeki yöntem sorunlarını ve yeterlilik seviyelerini ele alan çalışmalarda yapılabilir.

Çalışmanın önemli kısıtları bulunmaktadır. Her şeyden önce çalışma sadece bir sempozyum üzerinden hareket etmiş ve ilgili sempozyumun da sadece stratejik yönetim alanını incelemiştir. Bu yönde LİOS sempozyumlarının bütününe yönelik çalışmalarda gerçekleştirilebilir. Bir diğer kısıt ise çalışma yazınölçüm ve değerlendirme üzerine gerçekleşmiştir. Sonraki çalışmalarda genişletilmiş araştırma yöntemine bağlı çalışmalar düşünülebilir.

Kaynakça

- Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Armutlu, C., ve Ari, G. S. (2010). Yönetim Modalarının Yüksek Lisans ve Doktora Tezlerine Yansımaları: Bibliyometrik Bir Analiz. *METU Studies in Development*, 37(1): 1-23.
- Ataman, G. (2002). Yönetim ve Organizasyonla İlgili Tüm Modaları Benimsemeli mi?. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 115-125.
- Bağış, M. ve Hızıroğlu, M. (2018). *Stratejik Yönetimin Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bağış, M. ve Öztürk, O. (2020). Stratejik Yönetim Araştırmalarının Evrimi: Yaklaşımlar ve Mikro Görüşler Üzerinden Bir Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1): 347-370.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 7-38.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1): 113-148.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Coşkun Arslan, M., Kılıçer, T., Erol, Y., Paç Çelik, E., Delice, E., Özkan, O., Ünlü, T. (Edi.) (2018). 3. *Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 12-14 Nisan.

- Coşkun, R. (2016). *Stratejik Yönetim Kuram ve Uygulama Ders Notları*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çelik, V. (2017). Yönetim Biliminde Moda: Modern Yönetim Tekniklerinin Yaşam Döngüsü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF*, 22(4): 1143-1159.
- Dedeoğlu, A. O. (2008). Yönetim Modaları ve Yönetim Modaları Literatürüne Yöneltilen Eleştiriler. *Ege Academic Review*, 8(1): 33-51.
- Duman, Ş. A., Kalemci, R. A. ve Çakar, M. (2005). Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 57-72.
- Ekşi, İ. H. ve Arslan, E. (Edi.) (2016). *1. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 7-9 Nisan.
- Erçek, M. (2017). Türkiye’de Yönetim Modalarının Firma İçi Uyarlanma Sürecini Anlamak: Aktörler, Moda Etkileşimleri ve Çevre Ülke Konumu, *METU Studies in Development*, 43(3): 745-777.
- Eryılmaz, M. E. (2016). Bir Araştırmacının Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler?. *Turkish Journal of Management*, 1(1): 9-22.
- Hancıoğlu, Y. ve Tekin, E. (2017). Ulusal İşletmecilik ile Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde Yayımlanan Araştırmaların Bibliyometrik Profili: Stratejik Yönetim Yazını Üzerine Bir İnceleme [16. UİK Özel Sayısı], *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 10(16): 87-100.
- Kaplan, M. ve Bedük, A. (2019). Lisansüstü İşletme Araştırmaları Kongresi’nde Yönetim ve Organizasyon Alanında Neler Oluyor? Bibliyometrik Bir Çalışma. *İşletme Araştırmaları*. (Editör: Yakup Durmaz ve Zeynep Özgüner), Ankara: İKSAD Yayınları. (s. 77 -108).
- Kaplan, M. ve Kaplan, B. T. (2019). Amme İdaresi Dergisinde Örgütsel Davranış Alanının İzini Sürmek: Yazınölçme ve Değerleme Çalışması (2008-2018). *7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. (1/2 Kasım). Burdur, 1229-1241.
- Kızıldağ, D. (Edi.) (2019). *4. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu Bildiriler Kitabı (Taslak)*, İzmir Demokrasi Üniversitesi, Çeşme/İzmir.
- Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *The Journal of the Academy of Management*, 4(3): 174-188.
- Koyuncu S. C., Şahin, F. ve Çetin F. (2015). Ulusal İşletmecilik Kongresinde Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Araştırmalarda 2010-2014 Yılları Arasında Odaklanılan Konular ve Kullanılan Yöntemler”. *14. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, Selçuk Üniversitesi, Konya, 791-796.
- Nag, R., Hambrick, D. C. ve Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9): 935-955.
- Özen Ş. (2001). Türk Yönetim/Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1): 89-115.
- Özkara, B. ve Kurt, M. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Bibliyografisi*, Sakarya: Sakarya İİBF Yayınları.

- Pala, F., Bora, T. ve Özdemir, E. (Edi.) (2017). 2. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 20-22 Nisan.
- Papatya, G. (2019/1). İşletme Stratejik Yönetim Alan Bilgisi İnşasında Öncü Kişi Biyografileri: Yeniden Okuma ve Yeniden Yazma Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(4): 871-900.
- Papatya, G. (2019/2). Türkiye Örgütsel Davranış Disiplininde “Nitelik” Tartışması: Yazın Vizyon Hareketliliği ve Etiyolojik Bir Yaklaşım. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2): 578-595.
- Pekdemir, I. M., Sözüer, A., Yaşlıoğlu, D. T. ve Ceran, E. B. (2016). Yönetim ve Organizasyon Yazını Üzerine Bir İnceleme: Bir Anabilim Dalı Akademisyenlerinin 2005-2014 Yılları Arasındaki Yayınları, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45 (Özel Sayı), 81-93.
- Schendel, D. ve Hofer, C. W. (Eds.). (1979). *Strategic Management: A New View Of Business Policy and Planning*. Little: Brown.
- Sığırı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Şahin, M. ve Koç, U. (2009). Türkiye’deki Bilgi Yönetimiyle İlgili Çalışmalar: Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongre Bildirilerinin İncelenmesi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 4(1): 867-882.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2002). 1990’lı Yıllarda Türkiye’de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 91-112.
- Waters, L. (2009). *Akademik Düşmanları*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yaşlıoğlu, D. T., İnan, A. ve Sözüer, A. (2018). Stratejik Yönetim Araştırmalarında Türkiye Kapsamı: 2000-2015 Döneminde Yayınlanan Makalelerin Bibliyometrik İncelemesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29(84): 79-92.
- Yıldırım, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal Of Strategic Management Research

Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 69-84

Geliş tarihi/Received: 02.03.2020 – Kabul tarihi/Accepted: 29.03.2020

Yayın tarihi/Published: 31.03.2020

Araştırma Makalesi/Research Article

EVALUATING THE MEDIATING ROLE OF STRATEGIC CHANGE BETWEEN THE RELATIONSHIP OF GENDER DIVERSITY IN SENIOR MANAGEMENT AND FIRM PERFORMANCE IN PAKISTAN

Asst. Prof. Dr. Liaqat ALI

*The University of Agriculture, Peshawar. liaqatlecturer@gmail.com.
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1979-5849*

Lecturer Waheed ULLAH

*The University of Agriculture, Peshawar, IBMS. waheed_hr@aup.edu.pk.
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-5511-4916*

Asst. Prof. Dr. Saima UROOGE

*Islamia College University, Peshawar. saimaurooge@icp.edu.pk.
ORCID ID: orcid.org/0000-0003-3194-3004*

Asst. Prof. Dr. Muhammad Farooq JAN

*IQRA National University, Peshawar. farooqjan23@gmail.com.
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-6547-2469*

Abstract

Recently in Pakistan, enough women have joined top leadership positions in the different organizations which prove that the gender diversity is at full boom in this non profit organizations. The existing study proposed the concept of gender diversity in the top management of the firms can be helpful in getting strategic change in non financial firms, especially under conditions that the gender diversity at senior management can have significant effects on the firm decisions and also it can be helpful in creating strategic change. The members education background, age, industry experience are also the significant factors. The study has used the pooled OLS model on the basis of diagnostic model i.e. chow test. The findings argued that senior management gender diversity is having positive association with the firm performance. The findings for the senior management gender diversity is having positive relationship with the firm value and argued that when the firm is having higher gender diversity on their senior management level will have positive effects on the firm market value. This gender diversity will transmit positive signals to the market investors and the investors will prefer to invest in the firm having higher gender diversity on their senior management level. The member educational background is having significant relationship with

performance of the firm. The findings suggested that the female member having higher education background will be prefer to include in the board of senior management and this will show positive effects on the firm value.

Keywords: Senior management, gender diversity, performance, non-financial

PAKİSTAN'DA ÜST YÖNETİMDEKİ CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ İLE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRATEJİK DEĞİŞİMİN ARACILIK ROLÜ

Özet

Son zamanlarda Pakistan'da bir çok kadın farklı cinsiyet farklılığı konusunda tam bir patlama yaşayan kar amaçsız örgütlerde liderlik pozisyonlarına gelmişlerdir. Bu çalışma, firmaların üst yönetimlerinde cinsiyet çeşitliliği kavramını ortaya koymak üzere yapılmıştır. Bu sayede, kar amacı gütmeyen, özellikle de üst yönetim kademesinde cinsiyet çeşitliliği olan örgütlerin stratejik değişim yaşamalarına veya bu değişimi ortaya koymalarına yardımcı olunabilir. Çalışmada ayrıca eğitim seviyeleri, yaş, sektör deneyimi önemli değişkenler olarak ele alınmıştır. Çalışmada chow test benzeri diagnostik temelli OLS model kullanılmıştır. Bulgular, üst kademe cinsiyet çeşitliliğinin örgüt performansı ile olumlu bir bağı olduğunu göstermiştir. Ayrıca, üst yönetim kademesindeki cinsiyet çeşitliliği firma değeri ile de olumlu yönde ilişkilidir, bu sonuç üst kademe yönetim seviyesinde cinsiyet çeşitliliğini arttırabilen örgütlerin piyasa değerlerinin de buna paralel şekilde arttığını ortaya koymaktadır. Cinsiyet çeşitliliği pazardaki potansiyel yatırımcılara olumlu sinyaller gönderecekler ve bu yatırımcılar da üst yönetim kademesinde daha fazla cinsiyet çeşitliliği olan firmalara yatırım yapmayı tercih edebileceklerdir. Çalışanların eğitim seviyeleri de örgütün performansı ile olumlu yönde ilişkili olarak görülmüştür. Sonuçlar, yüksek eğitim seviyesinde olan kadın çalışanların üst kademe yönetim seviyesi için tercih edilebileceğini, bu durumun da sonuçta örgütün piyasa değerine olumlu yönde katkı yapabileceğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Üst Yönetim, Cinsiyet Çeşitliliği, Performance, Finansal Olmayan

Introduction

Different culture, norms and social values in the society give women different positions and also multiple statuses of authorities. But the concept of male dominancy can be found in all societies and the perception of male for being superiority is a general phenomenon (Adams and Ferreira, 2009). Female ratio is very low in every part of management in the different parts of the world, according to different researcher point of view the women have not being invited to play their role in the decision making process of the firm. Female has been considered as lower level rational and emotional part and are not having high vision and no strategic mind which is essential for surviving in the competitive environment (Hammad et al., 2012).

Participation of women in upper level management was an important topic for research in the US firms which indicates no discrimination on the basis of gender in developed economies (Shore et al., 2009; Omanovic, 2009). At the first stage, different researcher suggests to decrease the discrimination of women in the management, upper level management have to increase the representation of women at top level key positions (Koenig et al., 2011; Catalyst, 2014a). Though, the researcher suggests that women participation is mainly at lower level of administration which leads to the lacking the managerial experience and professional positions for them in the firm (Andreas et al., 2016).

Theory in management which is related to strategy and organization called as resource dependence theory. The concept of theory elaborates the corporation is an open system, that is reliant on possibility in the environment (Adams and Kirchmaier, 2015). The previous literature on board of directors and diversity relates with resource dependence theory is a viable system to comprehend and look at sheets. As per Pfeffer and Salancik (2003) proposed that executives carry four advantages to company: (a) important part in the shape of counsel insight, (b) entrance to medium of data among the company and ecological possibilities, (c) particular access to the resource, and (d) authenticity. In light of the different resources they give to a company, Hillman et al., (2000) categorize these four compensations into types of directors, in particular, business specialists, insiders, network influential's, and strengthen authorities.

The existing study was based on agency theory which is based on the association of self interest and incentives; theory states that larger ratio of organization life is based on self interest (Ahern and Dittmar, 2012). The theory suggested that there is an information asymmetry exists among the shareholders and managers; the managers have the responsibility to filter the information and then share it with the shareholders (Bhagat and

SYAD**2020/1**

Black, 2002). This type of control over the information leads to the multiple conflicts among the shareholders and managers. In this condition, the board of director play significant role for authentic information to share with the shareholders (Fama and Jensen, 1983).

The most reliable and consistent information flow from board of directors to shareholders sometimes align the manager's behavior which is also in favor of shareholder's interest (Campbell and Mínguez-Vera, 2008). There are some factors which can be used to measure the richness of information issued by the board of director's i.e. total number of board members, the total number of members in the board present the specific ownership, number of meeting conducted, number of subcommittee under the control of board of directors, managers having industrial experience and members having long tenure in the board (Carter et al., 2003).

1. Problem Statement

Previous studies i.e. Ararat et al., (2015); Ntim, (2015); Nguyen et al., (2015) discussed their findings which were conducted on diversity and firm decisions and argued that there is a significant effects explained in the performance and also in the process of decision making due to the gender diversity. Recently, a lot of studies have been conducted for polishing the role of women in the firm's management and their process of taking decision (Maume, 2004). Current studies are showing interest for managing women role in the executive management and majority of the studies have concluded significant and positive outcome. As per the statistics concluded by Catalyst, (2018), female are 44 percent of the employment in the recent organization, and 36 percent of female employees are in the first and mid level managers in the competitive organizations.

Objectives/Questions

The major objective of the study is to evaluate the role of senior management gender diversity in firm performance. The study has also used the strategic change as the mediating variables between the relationship of gender diversity and firm performance. The above stated objectives can be achieved to answer the following questions:

- What is the role of senior management gender diversity in firm financial performance?
- Does strategic change have significant mediating role between the relationship of gender diversity and firm financial performance.

2.Literature Review & Hypotheses

According to Triana et al., (2019), female are now on the senior leadership positions in the firms and they are involved in decisions making process which shows their abilities. Most updated female experts and be found significant for the firm for taking financial decisions and getting higher performance and profitability. The findings argued that strategic alliance formation intensity and also member's education is the factors which can significantly moderating the relationship of gender diversity and strategic change. Carter et al., (2010) argued that gender diversity is the basic factors which can be used by today's firms for getting effectiveness. The study also concluded that the gender diversity in the senior management can be effective in getting strategic change and also suggested that the member education, background, experience and other attributes can be used by the firm in getting on-time and effective decisions. Cohen et al., (2010) shows the mediation show and support the model of association between the gender diversity and strategic change. According to Dobbin and Jung (2011) who examined the concept of corporate gender diversity on the firm's stock performance. The study

SYAD

2020/1

concluded that the board gender diversity is having negative relationship with the firm's performance i.e. firm value, stock return and ROA. Duchin et al., (2010) argued that the investors in the market always prefer to take the shares of those firms which have no female in their board of directors which means that the investors will not purchase other shares of gender diverse firms which lead to decrease the share prices. Duppati et al., (2019) argued that gender diversity can be found as important determinant for measuring the performance. The study also discussed that it is unfortunate that the women role in the board of directors are totally ignored by the developing economies and the gender discrimination become the culture practice in these countries.

The study of Rose (2007) conducted on the female presentation in the board of directors in the firms listed in Danish market and argued that no significant affiliation among the firm value and with the diversity (gender basis). However, the same evaluation has different results when Campbell and Vera (2008) discussed their study in the Spanish market and concluded that there is a positive and significant association among the firm value and diversity on gender basis. While the study in Germany by Joecks et al., (2013) have also got positive relationship of female role in board with the firm value. The findings conclude with the positive connection among the diversity at senior management and firm value among the listed firms as mentioned by Nguyen et al., (2015).

Low et al., (2015) evaluated the association of the firm performance with the female in the directorship among the firms in Singapore, Hong Kong, Malaysia and South Korea. The study has collected the data for the selected period of time for the listed firms and argued that the increasing ratio of women directors can lead to have positive effects on the performance. Duppati et al., (2019a); the attitude of male towards the female job moderates the association among the firm performance and diversity. Abdullah et al., (2016) argued that gender diversity can be

found significant for the firm performance among the listed firm in Malaysia market. The findings of this study concluded that the board gender diversity has received positive relationship with the firm performance but it has negative relationship with the market performance. Erhardt et al., (2003) has taken the ownership type as moderating variable and the findings argued that the government ownership is having negative moderating while the family ownership type is showing positive moderating.

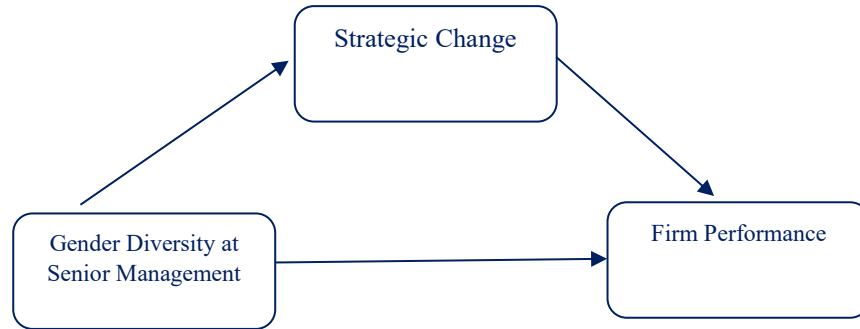
H₁: Gender diversity is having positive relationship with the firm performance

The study of Perrault (2015) argued and examined the female role in the board in US firms and argued that they are showing positive effectiveness by increasing the number of female directors. Fauzi and Locke (2012) argued that female enhance the moral legitimacy, board performance, perception for the board instrument and performance as well. The female in board enhances the confidence of the shareholders on the board which lead to increase the share prices.

H₂: Strategic change is having significant mediating role between the gender diversity and firm performance

Conceptual Framework

Triana et al., (2019) argued that strategic alliance formation intensity and also member's education is the factors which can significantly moderating the relationship of gender diversity and strategic change. Carter et al., (2010) argued that gender diversity is the basic factors which can be used by today's firms for getting effectiveness. The study concluded that gender diversity at senior management can be effective in getting strategic change and also suggested that the member education, background, experience and other attributes can be used by the firm in getting on-time and effective decisions.



3 Methodology

The present study was conducted in the non financial sector of Pakistan in evaluating the role of gender diversity in the firm performance. The study has included those firms who have female member in their management or board. In Pakistan from last few years, female are now becoming the prominent positions in the management of the firm and this shows that the change is now going towards the inclusion of female members in the firm important decision makers. The study has been limited to the non financial firms but by checking the firm's capitalization, the firms were taken in the study, so it was limited to PSX-100 index. The non financial firms in PSX 100 index were included in the study and data has been collected for these firms from 2010 to 2018.

3.1 Measurement

3.1.1 Dependent Variable

3.1.1.1 Firm Performance

Tobin's can be used to measure the firm performance and this factor can be used in the place of dependent variable. The study will take the Tobin's q as the performance proxy due to the fact that tobin's q showing the firm value which shows the intangible minimum workforce diversity. The Tobin's q has been measured by taking the ratio of firm's market value to the book value of debts divided by the firm's total assets (Triana et al., 2019; Chung and Pruitt, 1994).

3.1.2 Independent Variables

3.1.2.1 Senior Management Gender Diversity

The senior management gender diversity has been taken as independent variable. The senior management gender diversity has been measured as categorical variable i.e dummy variable and this variable has been measured as taking 0 and 1. The firm having female member in their management was shown by 1 and other wise 0.

3.1.3 Mediator

3.1.3.1 Strategic Change

The strategic change can be described by the extent of change by the firm in their resource allocation in the different strategic dimensions (Zhang, 2006). The present study has followed the study of Zhang (2006), Finkelstein and Hambrick (1990) who have used the advertising intensity (total adv expenses/total sales); R & D intensity (expenses for R & D/total sales). The existing study has used the advertising intensity as the proxy to measure the strategic change.

3.1.4 Control Variables

The study has also used some other variables which was used to control the significant effect of the variables in case of any issue to the data i.e. multicollinearity or heteroskedasticity. The firm size has been taken as the control variables and it was measured by taking the log of firm's total assets. Firm age is the another control variable and it has been used to measure by taking the years of operations of the firm in the market. The firm age has been used to check the maturity of the firm while working in the existing market. The TMT education background has also been checked to evaluate the role of executive's education in their position in the management and its effects on the firm performance. The TMT age is the last factor which has been used in the study for the controlling purpose and it was measured by estimating the age of the senior member to check its role in the firm performance.

4. Results& Discussions

Table 1: Descriptive and correlation of the variables.

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
Firm size	10.19	0.431	1					
Firm age	26	0.018	-0.21	1				
TMT educational background	4	0.001	0.19	-0.41	1			
TMT age	39	0.018	0.27	0.32	0.18	1		
Senior Mgt gender diversity	0.910	0.013	0.41	0.23	0.33	0.39	1	
Strategic Change	0.221	0.192	0.37	0.10	0.01	0.21	0.09	1
Performance	0.381	0.190	0.41	0.12	0.04	0.16	0.11	0.23

The table shows the mean values of the factors which have been selected as independent and dependent variables. The correlation value for TMT educational background and performance has been found .04 which shows that they are 4 percent positively associated with each other. The statistics for TMT age and performance has been found .16 positively associated with each other. These factors are 16 percent positively related to each other. The findings argued that the performance is positively associated to the senior management gender diversity which shows that they can be positively enhancing each other and the value has been received .11 percent. The findings also suggested that the strategic change can also be found significant and positive with the performance of the firm. The value of correlation for strategic change and performance is .23 which means that these factors are 23 percent related to each other.

Pooled OLS Model

Table 2: Findings of pooled OLS Model

Variables	Model 1	Model 2	Model 3
Firm size	-0.12** (.00)	-0.15*** (.00)	-0.09** (.00)
Firm age	-0.26** (.00)	-0.19* (.00)	-0.29** (.00)
TMT educational background	0.21** (.00)	0.30*** (.00)	0.39** (.00)
TMT age	-0.41*** (.00)	0.57** (.00)	-0.31*** (.00)
Senior Mgt gender diversity	0.39*** (.00)	0.25** (.00)	0.58*** (.00)
Strategic Change			0.26*** (.00)
Senior mgt gender diversity x strategic change			0.41*** (.00)
Constant	0.29 (.07)	0.32** (.00)	0.30** (.05)
R-square (p-value)	.561 (.00)	.359 (.00)	.690 (.00)
F-value (p-value)	15.12 (.00)	13.59 (.00)	16.90 (.00)

SYAD

2020/1

The above table shows the findings of Pooled OLS model which has been used to check the effect of senior management gender diversity and firm performance. The regression model was used in the study to check the effect of senior management gender diversity and firm performance. The findings of the table show that the model 1 (gender diversity and firm performance) is explained 56 percent variance as mentioned in the R-square value. In model 2, the variance explained by the gender diversity in the strategic change is about 35 percent i.e. R^2 .35. The mediating role of strategic change between the gender diversity and firm performance has been explained in model 3 which explains 69 percent effects in the mediating role of strategic change. The higher R^2 value in model 3 shows that the strategic change is having significant mediating role between senior management gender diversity and firm performance. The table show the findings and argued that the firm age is showing

negative relationship between the senior management gender diversity and firm performance which has been concluded that in the Pakistani market the mature firms are not in favor of getting female on board due to the factor of getting higher firm value while the new start up in the market always supports the involvement of female in the senior management to get higher performance. The member educational background is having positive association with the firm performance. The findings suggested that the female member having higher education background will be prefer to include in the board of senior management and this will show positive effects on the firm value. According to Singh et al., (2008) who argued that the majority of the female directors in the UK market having MBA degree and also having international experience are always encourage to involve in the management. These findings are inverse to the findings and actual facts in the developing markets where female directors are not encourage to involve in the decision making. In Pakistani market, this has been argued that the female members having higher education will be easily entering in the senior management and this will have positive effects on the firm value. Hammad et al., (2012) argued that in this market, the female workers are trying to be limited to inferior positions and not encouraging to involve in the decision making. Due to the family responsibilities, home tasks etc are the factors which restrict the female to reach the higher and senior managerial positions. The findings for the senior management gender diversity is having positive relationship with the firm value and argued that when the firm is having higher gender diversity on their senior management level will have positive effects on the firm market value. This gender diversity will transmit positive signals to the market investors and the investors will prefer to invest in the firm having higher gender diversity on their senior management level.

The findings can be found consistent with the different studies who also concluded a positive relationship between the gender diversity and firm performance and they supports the involvement of female can be found effective for the performance and decision making process but also it can be significant for adopting the strategic change i.e. Olsen and Martin (2014). According to Triana et al., (2019) who argued that female are now in the senior leadership positions in the firms and they are involved in the decisions making process which shows that their abilities are now most updated which can use by the firm in getting higher performance and profitability as well. The study shows that the gender diversity is the basic factors which can be used by today's firms for getting effectiveness. The study also concluded that the gender diversity in the senior management can be effective in getting strategic change and also suggested that the member education, background, experience and other attributes can be used by the firm in getting on-time and effective decisions. The findings of the study argued that the strategic alliance formation intensity and also the member education is the factors which can significantly moderating between the relationship of gender diversity and strategic change. The findings for the mediation show and support the model of association between the gender diversity and strategic change. Studies examined the gender diversity and firm performance have examined the female role management and also their involvement in the board i.e. Roost and Osterloh (2010) and Carter et al., (2010). Results show that the female directors in board can be significant for the financial performance. Previous studies i.e. Ararat et al., (2015); Ntim, (2015); Nguyen et al., (2015) examined the association among the firm's decision making process with the gender diversity and argued that there found a positive association among the process of decision making and board. From a few years, a lot of studies have been conducted about polishing the role of women in the firm's management and their decision

SYAD**2020/1**

making process (Maume, 2004). Recently, researcher are showing interest for managing the women role in the executive management and majority of the studies have concluded significant and positive outcome.

Conclusion

The study goes beyond the naïve approach in relating the role among the firm performance and of diversity on the basis by adopting more sophisticated approach; the study has evaluated the gender diversity at the senior management, the strategic change and also the education background of the members. The existing study was conducted to check the mediating role of strategic change between the relationship of the firm performance and gender diversity in the non financial firms in Pakistan. The study argued that the senior management member's education is having significant relationship with the firm value, these findings are inverse to the findings and actual facts in the developing markets where female directors are not encourage to involve in the decision making. In Pakistani market, this has been argued that the female members having higher education will be easily entering in the senior management and this will have positive effects on the firm value. The results show that the person working in the gender divers working environment can be more effective as compared to the other individuals and will have positive effects on the performance. The results show that the gender diversity in the firm always supports the strategic change which enhance the organization learning and lead to have positive and rich organization culture.

Limitations/Future Directions

The existing study is limited to the non financial sector of Pakistan. Findings of the study are limited to those firms who have female members in their board. The results cannot be generalized outside the above stated scope. In future, the study can be conducted by taking the

comparative benchmark i.e. comparing the gender diversity at board level and firm performance among the financial and non financial sector. It can be significant by evaluating the concept of gender diversity and firm performance by adopting qualitative approach i.e. interview schedule with the senior managers.

References

- Andreas, S., Werbel, J., Hofman, H. & Henriques, P. (2016). Managerial Gender Diversity and Firm Performance: An Integration of Different Theoretical Perspectives. *Group and Organization Management*, 41(1), 5-31.
- Abdullah, S. N., Ismail, K. N. I. K., & Nachum, L. (2016). Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 37(3), 466–476.
- Ararat, M., Aksu, M., & Tansel Cetin, A. (2015). How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms *Corporate Governance: An International Review*, 23 (2), 83–103.
- Civil Rights Act (1964). Public Law 88-352 (Title VII), Vol. 42 U.S. Code, Section 2000e.
- Catalyst (2014a). *Quick Take: Women in the United States*. New York: Catalyst. Catalyst
- Catalyst (2014b). *Quick Take: Women in Management, Global Comparison*. New York: Catalyst.
- Chapple, L., & Humphrey, J. E. (2014). Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709–723
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435–451.
- Chapple, L., & Humphrey, J. E. (2014). Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709–723.
- Dobbin, F. & Jung, J. (2011). Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias? *North Carolina Law Review*, 89(3), 809-838.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Helfat, C., Harris, D., & Wolfson, P. (2007). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of U.S. corporations. *Academy of Management Perspectives*, 20, 42–64.
- Harrison, D.A. & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., Jr, & Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ?. *Journal of Management*, 28(6), 747–763.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235–256.

SYAD

2020/1

- Hammad, H., Mirza. S. Sumaira, A., Farzana, R. (2012), Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Pakistan, *Journal of Social and Development Sciences* Vol. 3, No. 5, pp. 161-166
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass?”. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61–72.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616-642.
- Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014). Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance*, 28, 169–184
- Low, D. C., Roberts, H., & Whiting, R. H. (2015). Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific-Basin Finance Journal*, 35, 381–401
- Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2015). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *The British Accounting Review*, 47(4), 409–424
- Nguyen, T., Locke, S., & Reddy, K. (2015). Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transitional economy. *International Review of Economics & Finance*, 37, 184–202.
- Ntim, C. G. (2015). Board diversity and organizational valuation: Unravelling the effects of ethnicity and gender. *Journal of Management & Governance*, 19(1), 167–195
- Omanovic, V. (2009). Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the US. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 352-362.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press
- President’s Commission on the Status of Women (1963). *Report of the President’s commission on the status of women*. Washington, D.C.: US Government Printing Office.
- Perrault, E. (2015). Why does board gender diversity matter and how do we get there? The role of shareholder activism in deinstitutionalizing old boys’ networks. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 149–165
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404–413
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Holcombe-Erhart, K., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117-133.
- Trianaa, M. Orlando, C., Weichieh, S. (2019), Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms, *Research Policy*, 48; 1681-1693
- Upadhyay, A., & Zeng, H. (2014). Gender and ethnic diversity on boards and corporate information environment. *Journal of Business Research*, 67(11), 2456–2463.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal Of Strategic Management Research

Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 85-110

Geliş tarihi/Received: 10.03.2020 – Kabul tarihi/Accepted: 31.03.2020

Yayın tarihi/Published: 31.03.2020

Araştırma Makalesi/Research Article

FİRMALARIN ENDÜSTRİ 4.0 STRATEJİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğretim Üyesi Esra DİL

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, esradil@sakarya.edu.tr
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-8593-5387

Ahmet Hakim ESMER

ahmet_hakim@yahoo.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0001-8377-6661

Özet

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren ve dış ticaret yapan firmaların dünyadaki teknolojik dönüşüme uyumlaşma sürecinde, Endüstri 4.0 uygulamalarında ve süreçlerinde benimsedikleri stratejilerini açığa çıkarmaktır. İşletmelerin Endüstri 4.0 uygulamaları ve süreçleri ele alınırken, **i-** Endüstri 4.0’a hazırlık stratejileri nasıl şekilleniyor? **ii-** Endüstri 4.0 uygulama süreçleri nasıl deneyimleniyor? soruları esas alınmıştır. Araştırmaya konu edilen sekiz işletmenin, Endüstri 4.0 süreçlerinde yönetici olarak görev yapan yetkililerle yapılan yapılandırılmış mülakat sonucunda elde edilen veriler, yukarıdaki sorular ekseninde analiz edilmiştir. Analiz bulguları, işletmelerin Endüstri 4.0’a geçiş stratejilerinin henüz olgunluk aşamasına ulaşmadığını, dönüşümün sağlanması için dijital dönüşümün başarıyla sağlanmasının, devlet desteğinin ve entelektüel sermayenin gerekli olduğunu açığa çıkarmıştır. İşletme yöneticileri rekabet edebilirliğin, markalaşmanın ve bağlamın bu deneyimi yaşarken önemli olduğunu belirtmiştir.

Anahtar Kelimeler: Endüstri 4.0, Dijital Dönüşüm, Endüstri 4.0 Stratejileri, Nitel Analiz

RESEARCH ON THE INDUSTRY 4.0 STRATEGIES OF THE FIRMS

Abstract

The purpose of this study is to reveal the strategies of foreign trade companies that operate in Turkey on their Industry 4.0 applications and processes. In this research, the questions of "how the preparation strategies for Industry 4.0 are formed?" and "how Industry 4.0 application processes are experienced?" form a basis when discussing Industry 4.0 applications and processes of businesses. As a data-gathering method, a structured interview conducted with the interviewees who work at the Industry 4.0 related positions of the eight enterprises. The findings obtained from this data subject to the research are analyzed in the framework of the above questions. The findings of the

analysis revealed that the transition strategies of the enterprises to Industry 4.0 have not reached the maturity stage yet, accomplished digital transformation, state support, and intellectual capital are required respects to ensure the transformation. Business executives note that competitiveness, branding, and contextual situations are important subjects when experiencing this transformational process.

Keywords: Industry 4.0, Digital Transformation, Industry 4.0 Strategies, Qualitative Analysis

Giriş

Stratejik yönetim alanındaki tüm araştırmaların merkezinde rekabet avantajının nasıl elde edilip, sürdürülebileceğine dair temel bir merak yer almaktadır. Bu çalışmada da merkezi merak konusu değişmeden, Endüstri 4.0 uygulamalarına odaklanılacaktır. Zira işletmenin çevresindeki her tür değişimin açıklanması ve anlamlandırılması, mevcut strateji uygulamalarının ve gelecek projeksiyonunun şekillendirilmesinde son derece önemlidir. Endüstri 4.0, işletmenin hem kendisinde, hem de çevresinde devrimsel nitelikte değişimlerin olacağına işaret eden görece yeni bir olgu olarak strateji araştırmalarına da konu edilmelidir. Bu çerçevede, çalışmanın amacı, firmaların Endüstri 4.0 süreçlerini Türkiye bağlamında nasıl tecrübe ettiğini açığa çıkarmaktır.

İleride detaylı şekilde görüleceği gibi, alan yazın Endüstri 4.0 konusunda sayısız araştırma ile belirli bir bilgi birikimine ulaşmıştır. Ancak, işletmelerin Endüstri 4.0 çağına nasıl hazırlandıkları ve bu süreci nasıl deneyimlediklerine ilişkin, Türkiye bağlamına odaklanan herhangi bir çalışma henüz yapılmamıştır. Nitel araştırma yaklaşımı ile kurgulanan bu araştırmanın, Endüstri 4.0 uygulamalarına hazırlık ve uygulama aşamalarında benimsenen stratejileri açığa çıkararak alan yazına katkı sunması hedeflenmektedir.

Çalışma kapsamında, öncelikle Endüstri 4.0 kavramı tanımlanarak, tarihsel arka planı hakkında kısa bir bilgi verilecektir. Ardından alan yazındaki birikim eleştirel bir süzgeçten geçirilerek sunulacak ve

araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilecektir. Saha araştırmasının analizi, bulguların yorumlanması ve sonuç tartışması ile çalışma sonlandırılacaktır.

1. Endüstri 4.0'a İlişkin Kavramsal Çerçeve

Endüstri 4.0 ilk kez, Almanya'nın ev sahipliği yaptığı Hannover Fuarı'nda tanıtılan bir yaklaşım olarak, 2011 yılında dünya literatürüne girmiştir. Ayrıca 2013 yılında, imalat sektöründe devrim yaratan endüstrilerde öncü rol üstlenecek bir Alman stratejik girişimi olduğu da resmen açıklanmıştır (Xu vd., 2018: 2941). Kısaca, geleneksel sanayiye bilgisayar temelli teknolojiler ile desteklemek ve donatmak amacıyla başlatılan bir proje olarak da betimlenebilir (Öztuna, 2017).

Salkın ve arkadaşlarına göre (2018), hem imalat hem de hizmet sektöründeki pek çok işletmenin ilgi gösterdiği Endüstri 4.0'ın, kesin bir tanımı yoktur. Bunun doğal bir sonucu olarak Endüstri 4.0 dönüşümünü başlatmak için gelişen teknolojilerin nasıl kullanılacağına da kesin bir tarifi olmayacaktır. Zira Endüstri 4.0, katma değerli ağların kurulmasını sağlamak için üretim tesisleri, tedarik zincirleri ve hizmet sistemlerinin entegrasyonundan oluşan karmaşık bir sistemdir. Bu sisteme başarılı bir şekilde uyum sağlamak için büyük veri analizi, uyarlanabilir robotlar, siber fiziksel altyapı, simülasyon, yatay ve dikey entegrasyon, endüstriyel internet, bulut sistemleri, ek üretim ve artırılmış gerçeklik gibi yeni teknolojiler gereklidir (Salkın vd., 2018).

Endüstri 4.0'ın amacı, tıpkı kendisinden önceki endüstriyel aşamalarda olduğu gibi, hızlı ilerleyen teknolojiye adaptasyon sağlayarak, üretimi zenginleştirmek ve arttırmaktır. Diğer endüstriyel dönemlerden farklı olarak bu dönemde yeni nesil robotların birbiriyle iletişim kurmasını sağlamak ve bu robotları insanların hizmetine sunarak üretimi artırmak, yegâne amaç haline gelmektedir. Tedarik ve teslim sürelerinin

SYAD

2020/1

kısaltılması ve lojistikte hız kazanmak gibi öncelikler de gündemin ilk sırasındadır. Yeni nesil robotlar aracılığıyla, veri aktarımının anlık olarak sağlanabilmesi bu süreçteki kapasiteyi artıran asli unsurdur (Özkan vd., 2016).

Endüstri 4.0 uygulamalarının farkını ortaya koyabilmek için, hem bu dönemin hem de kendisinden önceki dönemlerin ayırt edici özelliklerinin ne olduğuna kısaca değinmek dönüşümü kavramak açısından faydalı olabilir.

Birinci Sanayi Devrimi olarak isimlendirilen Endüstri 1.0, su ve buhar gücü kullanan mekanik üretim sistemlerinin, 18. yüzyılın sonunda ve 19. yüzyılın başında üretimde kullanılmasını ifade etmektedir. Xu ve arkadaşlarına göre bu dönem, üretimde kullanılan enerji esas alınarak Buhar Çağı olarak isimlendirilebilir (Xu vd., 2018). Ekonomik, toplumsal ve siyasal alanda dönüşümlerin başladığı bu dönem, devrimsel niteliktedir. Üretimin bu yeni şekli insanların iş yapma, yaşama, örgütlenme pratiklerinin tamamını kökten değiştirmiştir. Bu dönemin, içinde yaşadığımız dünyanın kurucu değerlerinin, kurumlarının ve araçlarının şekillendiği bir dönem olarak ifade edilmesi yanlış olmayacaktır. Mekanik üretimin bu dönemdeki dönüştürücü etkisi 1830'lara kadar sürmüştür (Derya, 2018) .

Endüstri 2.0, seri üretim dönemi olarak tarihe geçmiştir. Bu dönem itibarıyla, buharlı makineler yerini elektrikli makinelere bırakmıştır. Henry Ford'un uygulamada öncüsü olduğu bant sistemi hızlıca endüstrinin diğer oyuncularından kabul görmüş ve kitlesel üretim yaygın üretim modeli haline gelmiştir. İkinci Endüstri Devrimi, 19. yüzyılın sonlarında başlamış ve 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar sürmüştür. Kaydedilen gelişmeler sayesinde, önceki döneme kıyasla üretim çok daha hızlı ve ucuz hale gelmiştir (Derya, 2018; Xu vd., 2018).

Üretimde kullanılan enerji temel alınarak, bu defa döneme Elektrik Çağı ismi verilmiştir (Xu vd., 2018).

20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde, otomasyon ve mikroelektronik teknolojilerinin üretime girmesiyle birlikte Endüstri 3.0 hayat bulmuştur. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) ilerlemesi imalat paradigmasının değişiminin merkezinde yer almıştır (Xu vd., 2018). Küreselleşme olgusunun etkisi ile bu paradigma dünyaya yayılmış, piyasalar farklılaşma ve bireyselleşme eğilimleri ile hareket eder hale gelmiştir (Derya, 2018). Xu ve arkadaşlarına (2018) göre Üçüncü Sanayi Devrimi, artık Bilgi Çağı'dır. Bilgisayarların hayatımıza girdiği bu dönemde, bilgisayarın kontrolündeki üretim robotları üretim mantığında kökten değişiklikler meydana getirmiştir. Artık tasarımdan üretime kadar dijitalleşmiş bir üretim ortamı söz konusudur (Gilchrist, 2016).

2011 yılında Hannover Fuarı'nda, Almanya'nın Endüstri 4.0 konseptini dünyaya duyurması, endüstriyel devrimlerin sonuncu aşamasının miladı kabul edilmektedir. Almanya Ticaret ve Yatırım Platformu GTAI'ya (2014) göre, Endüstri 4.0, gömülü sistemlerden siber-fiziksel sistemlere doğru bir teknolojik evrimi temsil etmektedir. Bu nedenle Xu ve diğerleri (2018) bu dönemi Siber Fiziksel Sistemler Çağı olarak adlandırmaktadır. Endüstri 4.0'da, gömülü sistemler, anlamsal makine-makine iletişimi, nesnelerin interneti (IoT) ve siber fiziksel sistemler (CPS) gibi teknolojiler vasıtasıyla sanal alanı, fiziksel dünyayla bütünleştirmektedir. Ayrıca, siber-fiziksel ortamda üretimin karmaşıklığıyla başa çıkmak için akıllı fabrikalar gibi yeni nesil endüstriyel sistemler ortaya çıkmaktadır (GTAI 2014).

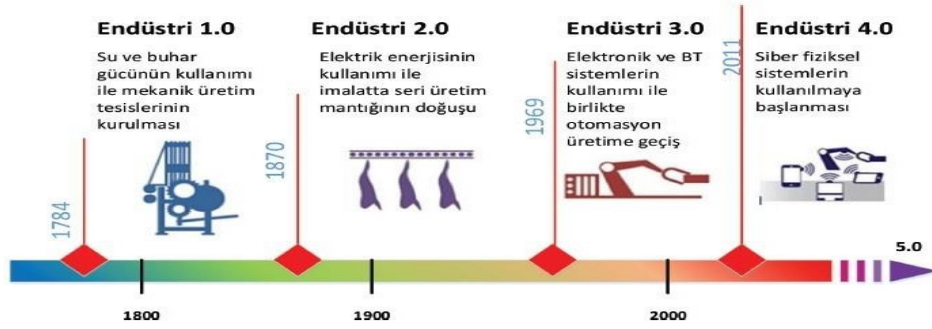
Diğer bir ifade ile Endüstri 4.0, insan gücüne gereksinim duymayan, kendi başına otonom olarak faaliyette bulunan makinelere ve üretim sistemlerine odaklanmaktadır. Özellikle algılama modelleri, otomatik tanımlama sistemleri ve akıllı uygulamaları sayesinde otonom verilerin

SYAD***2020/1***

transfer edilmesi ve birleştirilmesini mümkün hale getirmektedir. Bunlar neticesinde kendi kendine yürütülebilir ‘akıllı’ bir sistem oluşturulabilmektedir (Yazıcı ve Düzka, 2016).

Endüstrinin yukarıda özetlenen gelişim evreleri, Şekil 1 ile görsel hale getirilmiştir:

Şekil 1: Endüstrinin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: (Öztuna, 2017, s. 52)

2. Endüstri 4.0 Üzerine Eleştirel Yazın Taraması

Endüstri 4.0 konseptinin popüler hale gelmesiyle birlikte alan yazında 2017 yılından itibaren artan sayıda araştırma söz konusudur. Buna göre, Endüstri 4.0, sadece üretim teknolojilerindeki değişimi değil, aynı zamanda bu teknolojilerinin değişimi neticesinde meydana gelen sosyal, politik ve ekonomik dönüşümleri de kapsayacak geniş bir araştırma alanına zemin hazırlamaktadır. Üretim, tüketim ve bölüşüm döngüsündeki sistemin her elemanına ilişkin olarak, farklı disiplinler kendi araştırma konuları ile ilgili çalışmalar yürütmektedir. Yıldırım (2020) farklı disiplinlerde Endüstri 4.0 üzerine yapılan araştırmaları incelediği çalışmasında, kavramla ilgili taranan alanın geniş spektrumuna vurgu yapmaktadır.

İlgili literatürün göze çarpan ilk çalışmaları, kavramın betimlendiği, tarihsel olarak ortaya çıkışının anlatıldığı ve temel bileşenlerinin anlatıldığı betimleyici türdeki çalışmalardır (Fırat ve Fırat 2017; Çelik

vd., 2018; Derya, 2018; Yıldırım, 2019). Bilişim sistemlerine ait; nesnelerin interneti (IoT), geniş bant sistemi, bulut bilişim ve bulut depolama sistemleri, büyük veri gibi kavramlar; akıllı üretim teknolojilerine ait; siber fiziksel sistemler, robotik sistemler ve 3D yazıcılar, sensörler, akıllı fabrikalar, insan ve makine bağlantıları, düşük maliyet otomasyonu gibi kavramlar; veri güvenliği, istihdam ilişkileri, yeni iş modelleri, yatay ve dikey entegrasyonlar, kişiselleştirilmiş ürünler gibi terimler, bu tür betimsel çalışmalar aracılığıyla okuyucu tarafından bilinir hale gelmektedir.

Alan yazında Endüstri 4.0 kavramını işletme fonksiyonları düzeyinde ele alan çalışmaların oldukça fazla olduğu görülmektedir. Muhasebe (Demirkan ve Arslan, 2019; Gönen ve Rasgen, 2019; Tutar 2019), pazarlama (Ertuğrul ve Deniz, 2018), insan kaynakları yönetimi (Çiftçioğlu vd.,2019; Türkel ve Bozağaç, 2018; Filizöz ve Orhan, 2018), üretim yönetimi (Öksüz vd., 2017; Zorlu vd., 2018), tedarik zinciri (Yıldız, 2018; Yıldız vd., 2018) bu konuların başında gelmektedir. İşletme fonksiyonları temelinde meseleye yaklaşan eserlerde, Endüstri 4.0 uygulamaları ile gelen yeniliklerin fonksiyonların işlevlerini nasıl değiştirecekleri konusu merkezde yer almaktadır.

Sektör düzeyinde ele alınan çalışmaların ise, turizm (Mil ve Dirican, 2018; Topsakal, 2018; Topsakal vd., 2018), sağlık (Aslan ve Güzel, 2019), mobilya (Tunçel vd., 2017; Öztürk ve Koç, 2017), otomotiv (Gabaçlı ve Uzunöz, 2017; Sinay ve Kotianová, 2018).), tarım (Duman ve Özsoy, 2019), hazır giyim (Yoşumaz ve Özkara, 2019; Gökalp vd., 2019), imalat (Ulusoy, 2018), havacılık (Atalık vd., 2019), giyecek ve içecek (Özdemir ve Özdemir, 2019), spor (Tekin ve Karakuş, 2018) sektörleri gibi muhtelif sektörlerle ilişkin olduğu görülmektedir. Ancak bu tür çalışmalar da yine çevresel değişim şartlarının sektör üzerindeki olası etkileri üzerine eğilmektedir.

SYAD***2020/1***

Stratejik yönetim ve Endüstri 4.0 ilişkisine özel olarak eğilen çalışmalar incelendiğinde, bu tür çalışmaların sayıca az olduğu ve daha çok ülkelerin Endüstri 4.0 uygulama stratejileri (Schroeder, 2016; Nikitin ve Kulchytsky, 2019) veya ülke kıyaslamalarına (Du ve Yang, 2015) yer verildiği görülmüştür. Bu nedenle işletmelerin Endüstri 4.0 uygulamalarını benimseme ve uygulamaya başlama süreçlerinde ne tür bir strateji ile hareket ettiklerinin açığa çıkarılması alan yazın için önemli bir katkı olarak düşünülmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Tercih Edilen Yöntem ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırma, Türkiye bağlamını esas alarak işletmelerin Endüstri 4.0 uygulamaları ve süreçlerine yönelik stratejilerini açığa çıkarmayı amaçlamaktadır. Keşifsel niteliği haiz bu çalışmada (Merriam, 2015), araştırmanın amacı operasyonel hale getirilirken, **i-** İşletmelerin Endüstri 4.0'a hazırlık stratejileri nasıl şekilleniyor? **ii-** Endüstri 4.0 uygulama süreçleri nasıl deneyimleniyor? soruları yönlendirici olmuştur.

Literatürü ele alan kısımda görüldüğü gibi, henüz bu konuda yapılmış bir çalışma olmadığından, araştırmacılar temel nitel araştırma (Merriam, 2015) perspektifini benimseyerek, olguyu keşfedici nitelikte bir araştırma tasarlamıştır. Sosyal bilimlerde en etkili veri toplama yöntemi kabul edilen ve nitel araştırma yöntemlerinde en sık kullanılan mülakat tekniği (Creswell, 2018) araştırma için uygun görülmüş ve veriler yapılandırılmış mülakat ile elde edilmiştir.

Soru formu, Endüstri 4.0 ile ilgili 2011-2019 arasında yayımlanmış yazın tarandıktan ve bu uygulamaları hayata geçiren çeşitli yöneticilerin röportajları incelendikten sonra oluşturulmuştur. Birkaç soru formu taslağı oluşturulmasının ardından, 14 soruluk nihai form çalışmada kullanılmıştır. İlgili soruyu cevaplayacak kişilerin, işletmelerin

müdürleri, teknoloji ve/veya inovasyondan sorumlu yetkilileri olması planlanmıştır.

Örneklem seçimi aşamasında, araştırmacılar Endüstri 4.0 uygulamasını hayat geçirmiş firmaların piyasalarda henüz yaygın form olmadıklarının farkındadır. Bu nedenle kasti örneklem stratejilerinden ölçüt örneklem kullanılmıştır (Patton, 2014). Ölçüt olarak işletmenin uluslararasılaşma derecesi kabul edilmiştir. Araştırmacıların örneklem seçiminde bu kriteri koyma sebebi, işletme-çevre etkileşiminde dış ticaret yaparak uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmaların, stratejik açıdan değişime yerel firmalara nazaran daha fazla ihtiyaç duymalarıdır.

Bu maksatla, gerek yazın taramasından gerekse popüler işletme ve ekonomi dergilerinden Endüstri 4.0 uygulamasına geçtiği bilinen ve uluslararası ticaret yapan işletmeler listelenmiştir. Ayrıca, Sakarya Sanayi Organize Sanayi Bölgesi (OBS), Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi (EOSB) , Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO), Bursa Ticaret Sanayi Odası (BTSO) bünyesinde faaliyet gösteren firmaların internet sitelerinin taranması sonucu kriterleri sağlayan işletmeler tespit edilmiştir. Toplamda kriterleri sağlayan 20 adet firma listelenmiş ve kendilerine araştırmaya destek olmaları için davette bulunulmuştur. Bu firmalardan yalnızca dört olumlu geri dönüş alınması neticesinde, araştırmacıların kişisel sosyal ağlarının yardımıyla araştırmaya katılmayı kabul eden 8 firmaya ulaşılabilmektedir. Bu firmalardan 3'ünün yöneticisi yüz yüze mülakat yapılmasına izin vermiş, geri kalan yöneticiler ise yapılandırılmış soru formunu yazılı olarak yanıtlamışlardır. Mülakatlar 19.03.2019-20.04.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların izni ile ses kaydı alınmış; mülakatlar yazılı hale getirildikten sonra, tüm veri seti kodlama işlemine hazır hale getirilmiştir. Tablo 1'de katılımcıların işletmedeki pozisyonları ve çalışma deneyimleri hakkında bilgi verilmektedir.

SYAD***2020/1***

Tablo 1: Katılımcı Tanıtım Tablosu

Firma Adı	Katılımcının İşletmedeki Pozisyonu	Firmada Çalışma Süresi
F1	Firma Çalışanı-İleri Teknoloji ve İnovasyon Yetkilisi	2 yıl
F2	Firma Çalışanı-Teknoloji Teknik Direktörü	8 yıl
F3	Firma Çalışanı-Bilişim Teknoloji Yetkilisi	5 yıl
F4	Müdür-Bakım ve Yardımcı İşletmeler Müdürü	14 yıl
F5	Firma Çalışanı-Teknoloji ve Kalite Geliştirme Yetkilisi	8 yıl
F6	Yönetici Müdür-Teknoloji Geliştirme Müdürü	9 yıl
F7	Firma Çalışanı-Ürün Geliştirme ve AR-GE Yetkilisi	10 yıl
F8	Firma Sorumlusu Teknoloji ve İnovasyon Yetkilisi	5 yıl

Araştırmaya konu edilen firmaların isimleri anonim hale getirilerek kullanılmıştır. Firmalar hakkındaki tanıtıcı bilgiler kısaca şöyledir:

1954 yılında faaliyetlerine başlayan **F1**Firması, 130'dan fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. Modern tarım aletleri üreticisi olan firma, kendi sektöründe en büyük üretici konumundadır. 66 serisi transmisyonlar için dünyadaki tek mühendislik ve üretim merkezine sahiptir. Bilgisayar destekli tasarım ve üretim, esnek üretim modellerini uygulamaktadır.

F2 Firması, kesici takım üretiminde faaliyette bulunan, 1996 yılında kurulmuş bir firmadır. Uzmanlaştığı alan karbür kesici takımların üretimidir. Bileme hizmetleri sayesinde firma bir yükseliş trendi yakalamış ve sektörünün önemli oyuncularından biri haline gelmiştir.

F3 Firması, proses kontrol, veri toplama, endüstriyel otomasyon ve müşteriye özel yazılımlar konusunda uzmanlaşmıştır. Kuruluş tarihi 1997 yılı olan firma, profesyonel hizmetler sunan bir mühendislik firmasıdır. Özellikle tekstil, ilaç, makine ve otomotiv sektöründe danışmanlık, proje analizi, ekipman seçimi, uygulama yazılımları, sistem montajı, devreye alma, dokümantasyon, eğitim ve satış sonrası teknik destek hizmetleri ile çözümler sunmaktadır.

2012 yılında kurulan **F4** Firması, hammaddesi karbon elyaf olan kompozit malzeme üretiminde uzmanlaşmış bir firmadır. Bunun yanı sıra firma müşterilerine, teknik hizmet de sunmaktadır. Sektöründe, karbon

elyaf ve karbon elyaf ara malzemeler üretiminde dünyanın tanınmış şirketleri arasında yer almaktadır. Türkiye özelinde, karbon elyaf üreticisi olan tek üreticidir.

1987 yılında faaliyete başlamış olan **F5** Firması, cam elyafı takviyeli polimer kompozit parçalar üreten bir firmadır. Firmanın müşterisi olan üreticiler, demiryolu, makine ve tarım araçları, askeri ve zırhlı araç, otomotiv ve inşaat gibi sektörlerde faaliyet göstermektedir. Firmanın beş adet üretim tesisi bulunmaktadır.

1937 yılında kurulan **F6** Firması, bebek bezi üreticisidir. Orta Doğu, Doğu Avrupa ve Afrika'nın en büyük temizlik kağıtları üreten firması konumundadır. Ev bakım, hijyen ve temizlik kağıtları kategorilerinde çeşitli markalara sahiptir. Dünya çapında dokuz ülkede iştirakleri olan bir firmanın, 14 üretim tesisi bulunmaktadır. Türkiye'nin dışında Cezayir, İran, Mısır, Rusya ve Nijerya tesis yatırımlarının yer aldığı ülkelerdir. Fas, Bulgaristan ve Pakistan'da firmanın satış dağıtım ağı yer almaktadır.

SYAD
2020/1

Yan sanayi kuruluşlarına hizmet veren **F7** Firması, 1994 yılında kurulmuştur. Ayar pulları üretimi ile faaliyete başlayan firma, küresel ölçekli firmaların tedarikçisi konumuna yükselmiştir. 1997 yılından küresel dev şirketlerin tedarikçisi konumundadır.

F8 Firması, 1984 yılında kurulan ve otomotiv, beyaz eşya, küçük ev aletleri ve vitrifiye sektörlerinde hizmet veren bir firmadır. Firmanın üretim sürecinde, kalıp tasarımı, kalıp imalatı, enjeksiyon ve vakum kalıplama, serigrafi, montaj, kaynak ve pres bölümlerinde kullandığı teknolojiler ile rakiplerinden farklılaşmaktadır.

3.2. Araştırmanın Analiz Süreci

Daha önce vurgulandığı üzere bu araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren ve dış ticaret yapan firmaların dünyadaki endüstriyel teknoloji dönüşümüne uyumlaşma sürecinde, Endüstri 4.0 uygulamaları ve

süreçlerindeki stratejilerini açığa çıkarmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda araştırmaya yön veren iki alt araştırma sorusu mevcuttur. Bu sorulardan ilki, işletmelerin Endüstri 4.0'a hazırlık stratejilerinin nasıl şekillendiği, ikincisi ise Endüstri 4.0 uygulama süreçlerini nasıl deneyimlendiğidir. Mülakat soru formunda yer alan 14 soru, araştırmanın alt sorularla ilişkisi bakımından sınıflandırıldıktan sonra veriler kodlama işlemine hazır hale getirilmiştir. Ardından literatür taraması sonucunda elde edilen kavramlardan bir kod listesi oluşturulmuştur. Ancak analiz sırasında araştırmacıların kod listesine yerleştirmedikleri, ancak katılımcılar tarafından önemle vurgulanan kavramlar olduğu görüldüğünde *invivo* kodların da listeye dahil edilmesi kararlaştırılmıştır. Araştırmacılar kodlamayı ayrı ayrı yaptıktan sonra, kodlama işleminin son halinde uzlaşmıştır. Ana temaların alt araştırma soruları olmasına karar verilmiş ve analiz buna göre bölümlendirilmiştir.

3.3. Analizin Sunumu

İşletmelerin Endüstri 4.0 uygulamaları ve süreçlerindeki stratejilerini açığa çıkarılması amacıyla, Endüstri 4.0 hazırlık sürecinin nasıl olduğunun ve ne tür uygulamalara yer verildiğinin analizi, araştırmanın ilk adımını oluşturmaktadır. Bu aşamada, i- Endüstri 4.0'ın ne ifade ettiği, ii- Endüstri 4.0 yatırımları için gerekliliklerin neler olduğu, iii- Endüstri 4.0'ın işleyişinin nasıl olduğu sorularını cevaplayacak üç ana kod açığa çıkmıştır. Böylece işletmelerin Endüstri 4.0'a hazırlık stratejilerinin detayları öğrenilmiştir.

Analizin ikinci aşamasında ise, işletmelerin Endüstri 4.0 uygulamalarını nasıl deneyimledikleri irdelenmiş ve Endüstri 4.0'ın i- rekabet açısından, ii- markalaşma açısından ve iii-bağlam açısından değerlendirildiği kodlar açığa çıkmıştır. Bu çerçevede analiz, açığa çıkan kodlar temelinde iki aşamalı olarak aşağıda sunulacaktır.

3.3.1. Endüstri 4.0 Hazırlık Süreci ve Uygulamalara Dair Analiz

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin Endüstri 4.0 uygulamalarının hangi aşamasında olduğu, ilgili katılımcıya sorularak, öncelikli bir tasnif yapmanın doğru olacağı düşünülmüştür. Bu noktada, katılımcılar henüz başlangıç aşamasında olduklarını ya da kısmi olarak Endüstri 4.0'ı uyguladıklarını dile getirmiştir. Kısmi uygulamalardan kasıt, Endüstri 4.0 uygulamalarına sürecin çeşitli aşamalarında başlanmış, ancak henüz tüm süreci kapsayacak aşamaya ulaşamamış olmasıdır. Kısmi olarak uygulamaya geçen firmalar, başlangıç aşamasında olduklarını belirten firmalardan daha fazla yatırım yapmış ve daha tecrübeli hale gelmiş durumdadır. Kısmilik, tüm süreçleri siber fiziksel donanıma kavuşturmuş işletmelere nispetlidir. Kısmi olarak uygulayan firmaların sermaye yapısı, araştırmaya katılan diğer firmalardan görece olarak güçlü olup, kurumsallaşmalarını tamamlamış firmalardır. F1, F4, F6 ve F7 firmaları Endüstri 4.0 uygulamalarını kısmi olarak hayata geçirmeyi başarmıştır. Firma yetkilileri, Endüstri 4.0 ile ilgili gerek ulusal, gerekse uluslararası alanda örnek alınabilecek çalışmaları takip ettiklerini ve kendi firmalarında uygulama konusunda çabaladıklarını dile getirmiştir. Öte yandan, F2, F3, F5 ve F8 firmaları henüz başlangıç aşamasında olup, yatırımlarını devam ettirmektedir. Bu bilgi doğrultusunda araştırmaya konu edilen işletmelerin Endüstri 4.0 süreç ve uygulama stratejilerinde, hazırlık süreçlerinde ve deneyimlerinde bir takım farklar olması beklenmektedir. Bu tespit yapıldıktan sonra, analizin birinci aşaması olan, Endüstri 4.0'a hazırlık Süreci ve uygulamalara dair analize geçilebilir. Yukarıda bahsedildiği gibi bu tema altında üç temel kod yer almaktadır. Aşağıda bu kodlara ilişkin analiz detaylı olarak ele alınacaktır:

SYAD***2020/1***

Endüstri 4.0 işletmeler için ne ifade ediyor?

Araştırmanın kavramsal çerçevesi ele alınırken değinildiği gibi, Endüstri 4.0'ın kesin bir tanımını yapmak kolay değildir (Salkın vd., 2018). Bu durumun, işletme yöneticileri tarafından da teyit edildiği görülmüştür. Bu kod altında Endüstri 4.0'ın nasıl anlaşıldığını iki alt kodla ifade etmek mümkündür. Bu kodlardan ilki *üretim teknolojileri* kodudur. Bu koda bağlı olarak, *akıllı üretim, robot ve yapay zeka* kodları açığa çıkmıştır. Katılımcılara göre, kullanılan teknoloji ilerici olma, bilimsel ilerlemeye uygunluk, sürdürülebilirlik özellikleri de taşınmalıdır. Firma yetkililerinin üretim teknolojileri bağlamında dile getirdiği bazı çarpıcı ifadeler aşağıda yer almaktadır:

"Endüstri 4.0 çalışmalarımızı Türkiye genelinde hızlandırdık özellikle fabrikalarımızda üretim faaliyetlerimiz çoğunda koloboratif robot ve LGB denen insansız malzeme taşıma araçları kullanıyoruz. Daha önce üretimle ilgili montaj hatlarımızda manüel çalışırken, bu robotlar sayesinde akıllı üretim aşamasında kısmi olarak geçtik." (F1)

"F2 Firması olarak biz bir stratejik karar aldık. Farklı bir tezgah firmasıyla anlaşarak, robot yüklemeli proses içi ölçüm yapan ve kalite sistemini kontrol eden bir teknoloji getirmeye karar verdik. Amacımız ileri teknoloji kullanarak devamlı üretim yapmaktır. Özellikle butik tarzı üretim yapan fabrikalarda Endüstri 4.0 uygulama kolay ve mümkün görünmüyor. Ama biz özellikle insansız üretim konusunda hassasiyetimizi gün gittikçe artırarak, nesnelerin interneti aracılığıyla yapay zeka ve akıllı robota odaklanmaktayız." (F2)

"Firmamız kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecek teknolojiler üzerinde çalışmaktadır. Özellikle dijital dönüşüm projelerine gün gittikçe yoğunluk vermekteyiz. Bundan dolayı, insansız malzeme taşıma araçlarımızı ithal etmemize rağmen, kendi projelerimizden robota dayalı üretimi hızlandırmak için altyapı çalışmalarını süratle devam ettirmekteyiz. Amacımız bilimsel metotlarla üretimi hızlandırmaktır."(F5)

Literatürde çokça adı geçen teknolojilerin, firmaların kendi erişebildikleri kısımlarından oluşan bir karma, Endüstri 4.0'ı üretim açısından nasıl anladıklarını ortaya koymaktadır. Burada firmanın sahip olduğu her tür altyapının ve sermaye yeterliliğinin, bu algının oluşmasına zemin hazırladığı düşünülmektedir. Benzer çıkarım, ileride değinileceği gibi Endüstri 4.0 yatırımlarının gerekliliklerinin ne olduğu kodu irdelenirken de açığa çıkmıştır.

İşletmeler için Endüstri 4.0'ın ne ifade ettiğine ilişkin ikinci kod ise *gelirdir*. Bu kod yine kendi içinde ikiye ayrılmakta, *kısa vadeli gelir* ve *uzun vadeli gelir* kodlarından söz edilmektedir. İşletme yöneticileri Endüstri 4.0'ın uzun vadede kendilerine büyük getiriler sağlayacak ancak kısa vadede götürüsü getirisinden fazla olan bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Zira Endüstri 4.0 için gerekli olan teknolojik altyapının kurulması oldukça maliyetli bir iştir. F4 ve F6 firmalarının yetkililerinin bu konuda dile getirdikleri sözler genel yaklaşımı özetler niteliktedir:

"Firma gelirlerinizi artırmak istiyorsanız Endüstri 4.0 konusunda isabetli yatırımlar yapmak zorundasınız. Kısa vadede teknolojik altyapı maliyetlerinin karşılamayacağını ve bundan dolayı, firma gelirlerinizin olumsuz etkilenmemesi için uzun vadeye dayalı yatırım yapılması gerektiğini dile getirmek gerekir." (F4)
 "Firması, teknolojiye yapılan her yatırım bizim için bir gelirdir. Kısa ve uzun vadeli olmak üzere etkileri olacaktır. Ancak biz fabrika olarak her zaman gelirlerimizi artırmanın yolu Endüstri 4.0'ın vaat ettiği teknolojiyi sağlayarak, firma gelirlerimi ancak böyle artıracığımızı düşünüyoruz." (F6)

Ancak F7 firması yetkilisi bu hususta, diğer katılımcılardan ayrılmakta ve firma gelirlerini artırmanın yolunun kendi teknolojinizi geliştirmek olduğunu ifade etmektedir. O'na göre ithal edilen teknoloji ile kısa vadede gelir artırılabilir, ancak uzun vadede gelirler ithal teknoloji ile arttırılmaz. F1, F3 ve F8 firmalarının yetkilileri gelir konusuna ilişkin olarak, Endüstri 4.0'a geçmeden önce Endüstri 3.0'ın alt yapısının sağlanmış olması gerekliliğine de vurgu yapmıştır.

SYAD
2020/1

Endüstri 4.0 yatırımları için gereklilikler nelerdir?

İşletmelerin Endüstri 4.0 uygulamalarını hayata geçirebilmeleri için ihtiyaç duydukları birtakım gereksinimler söz konusudur. Bu gereksinimlerin neler olduğu analiz sonucunda üç alt kod ile açığa çıkarılmıştır. Bunlar, *dijital dönüşüm*, *devlet teşvikinden yararlanma* ve *entelektüel sermayedir*.

İşletmelerin Endüstri 4.0'a hazırlık aşamasında ihtiyaç duydukları ilk gereksinim *dijital dönüşümdür*. Dijital dönüşüm hem tedarik ilişkisinde, hem de firmanın üretim sürecinde gerekli olan bir dönüşüme işaret

etmektedir. Bunun için firmanın sahip olduğu teknolojik altyapı güçlendirilmeli ve otomasyon sisteminin sürecin her noktasında işlerliği sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra akıllı teknolojiler olarak tarif edilen, kendi kendini yönetebilen her tür cihazın üretim sürecine dahil edilmesi elzemdir. Araştırmaya dahil edilen işletmelerden bazı spesifik örnekleri bu bahis altında ele almak mümkündür:

F1 firması, dijital dönüşüm çalışmalarını teknoloji odaklı ve proje odaklı olmak üzere iki aşamada ele almaktadır. Proje odaklılık özellikle önemsenmektedir. Zira elektrikli araç ve mühendislik alanında yazılım geliştirme çalışmalarına büyük yatırımlar yapılmaktadır.

"Dijital dönüşüm adı altında firmamızda Endüstri 4.0 için bir pay ayrılıyor. Endüstri 4.0'a ayrılan bu pay doğrudan olmayıp, dolaylı olarak araştırma ve geliştirme çalışmaları adı altında yapılıyor. Özellikle, son zamanlarda proje üzerinden çalışmalarımız hızla sürmekteyiz ve bu projelerle özellikle akıllı cihazlar, elektrikli araç ve yazılım odaklıdır." (F1)

F2 firması, dijital dönüşüm çalışması adı altında Endüstri 4.0'ın alt yapısını kuran akıllı cihazların yatırımına odaklanmaktadır. Dijital dönüşüm kapsamında F5 ve F6 firmaları, kendi bünyelerinde yatırım bütçelerini düzenleyerek, bu bütçelerinin % 70'inden fazlasını araştırma ve geliştirmeye ayırmaktadır.

"Dijital dönüşüm adı altında teknoloji geliştirme bölümümüz var. Özellikle bizim firmamızdan, otomasyondan anlayan çalışanlarımızı Endüstri 4.0 ile ilgili çalışmalara yönlendiriyoruz." (F5)

F7 ve F8 firmaları ise, Endüstri 4.0'a hazırlık çalışmalarında Ar-Ge bütçesinin önemli kısmını yapay zeka çalışmalarına ayırmaktadır. Özellikle, yapay zeka kapsamında akıllı cihazlar, akıllı robotlar, akıllı makineler ve insansız malzeme taşıma robotları gibi alanlara yatırım yapılmaktadır.

"Yatırım bütçemiz içinde inovasyon ve teknolojiye pay ayrılma konusunda cömert davranıyoruz. Özellikle proje üzerinde çalışmalarımız her ne kadar başlangıç aşamasında olsa da Endüstri 4.0 çalışmaları adı altında ciddi bir mesafe kat etmedik. Ancak proje odaklı ve Endüstri 4.0'ın alt yapısını gerektiren çalışmalarımıza hız kazandırmak için uğraşyoruz." (F7)

DİL VE ESMER

Hazırlık sürecinde ve yatırımın geri dönüşünde *devlet teşviklerinden yararlanmak* da önemli bir finansal kaynak olabilir. Lakin bu hususta firmaların bilgi düzeylerinin ve teşvikten yararlanma kapasitelerinin aynı olmadığı görülmüştür. İşletmeler, devletten teşvik almış, almamış veya teşvik imkanları hakkında bilgisi olmayanlar şeklinde sınıflandırılabilir. Devlet teşvikinden yararlanmış firmalar, doğrudan veya dolaylı şekillerde teşvikten yararlanabilmektedir. F1 firması devlet teşvikinden dolaylı olarak yararlanmaktadır. F3 ve F2 firmaları, devlet teşvikinden haberdar olmayıp, bu konuyla ilgili çalışma yapacaklarını ifade etmiştir. F4 firması, araştırma ve geliştirme adı altında bir bütçe oluşturup proje bazlı bütün çalışmalarını buradan finanse etmekte ve teşvikten yararlanmamaktadır. F5 ve F6 devlet teşviklerinden yararlanan firmalardır. F7 ve F8 firmaları Endüstri 4.0 çalışmaları için devletin teşvik verdiğini bilmediklerini ve bundan dolayı da destek alamadıklarını ifade etmişlerdir.

SYAD

2020/1

İşletmelerin Endüstri 4.0'a hazırlık aşamasında ihtiyaç duydukları son gereksinim ise *entelektüel sermaye*dir. Burada bahsi geçen insan kaynağının entelektüel olarak birikimidir. Öncelikli olarak araştırmaya katılan katılımcılar, Endüstri 4.0'ın tam işleyebilmesi için eğitim sisteminin dönüştürülmesinin gerekliliğine vurgu yapmıştır. Buna göre, Endüstri 4.0'ın alt yapısını oluşturan teknolojik sistemlere uygun şekilde eğitim sisteminde düzenleme yapılmalıdır. Aksi takdirde, insan kaynağından ve beyin gücünden etkili ve verimli bir şekilde yararlanma söz konusu olamayacaktır.

Bu dönüşümde üniversite – sektör işbirlikleri önemsenmekte ve çalışma gruplarının oluşturulması beklenmektedir. Öğrencilerin ve stajyerlerin Endüstri 4.0'ın uygulama kısmını yerinde görmeleri neticesinde, teorik fikirler uygulama ile bütünleştirilebilecektir.

"...okuldan yeni mezun olan elemanları firmaya yönlendirip, dolaylı olarak insan kaynaklarımızı bir şekilde sağlamaya çalışıyoruz. Burada şunu ifade etmek isteriz ki üniversitedeki öğrencileri firma çalışmalarına dahil ederek okul ile firma birlikte çalışma sentezi yürüterek, hem nitelikli elemanların öne çıkmasının hem de istenen verimin elde edilmesi için hedeflere ulaşmaya çalışıyoruz." (F1)

"Endüstri 4.0 platformu olan bir firma olarak özellikle üniversite ile firmanın birlikte çalışmasına son derece destekliyoruz. Üniversitedeki eğitim sisteminin ya da genel olarak Türkiye'deki eğitim sisteminin belli bir aşamadan geçirilerek tekrar günümüzün şartlarına göre değiştirilmesini ve hatta mevcut eğitim sisteminde bir reformun yapılmasını öneriyoruz." (F6)

Bireysel çalışmalarda ise, nitelikli ve niteliksiz eleman konusunda ciddi bir ayrımın yapılması gerektiği ifade edilmektedir.

Endüstri 4.0'ın İşleyişi

İşletmelerin Endüstri 4.0 uygulamaları ve süreçlerindeki stratejilerini açığa çıkarılmasında, Endüstri 4.0 hazırlık sürecinin nasıl olduğu ve ne tür uygulamalara yer verildiği ile ilgili temel temanın üçüncü kodu, *Endüstri 4.0'ın işleyişi*dir. Bu koda bağlı olarak analiz sonucunda, *Ar-Ge, karar alma, iş gücü ve güvenlik* olmak üzere dört alt kod tespit edilmiştir.

Katılımcıların inovasyona dayalı faaliyetleri *Ar-Ge* çalışmaları kapsamında değerlendirdiği görülmüştür. F1 işletmesinin yetkilisinin de belirttiği gibi, işletmelerin Endüstri 4.0 pratiklerinde kendi kendine yetecek düzeyde teknoloji üretmeleri, bunun içinde Ar-Ge yatırımları ve inovasyona önem vermeleri gerekmektedir.

"Firmamız için en önemli olan kendi ihtiyaçlarımızı karşılayabileceğimiz ve Endüstri 4.0'la gelecek olan teknolojilere hazırlıklı olmaktır. Buna ek olarak, piyasadaki ihtiyaçları tespit ederek bir yandan teknoloji çalışmalarımızı yaparken, diğer yandan da Endüstri 4.0'ın vaat ettiği teknolojileri firmamıza adapte etmektir. Amaç, dijital dönüşüm dünyasında etkili olmaktır." (F1)

İşletmelerde Endüstri 4.0 ile ilgili *kararların*, firmanın amaç setine doğrudan hizmet edecek şekilde alındığı, karar adımlarının bilinçli uygulamalar çerçevesinde izlendiği anlaşılmaktadır. Yıllık hedefler ve planlar bu noktada işlevsel bulunmaktadır.

İşletmelerin Endüstri 4.0 uygulamalarının işleyişinde mevcut *iş gücü* ile ilgili farklı yöntemler izledikleri açığa çıkmıştır. İş gücü kodu, iş gücünün *teknolojiye aşinalığı* ve *uzmanlık bilgisi* olmak üzere iki alt

kodla anlamlandırılmıştır. Firmaların teknolojiye aşinalık seviyesini dikkate alarak, eski ve yeni çalışanları ve stajyer üniversite öğrencilerine yönelik olarak farklı uygulamalarının olduğu görülmüştür. İş gücü Endüstri 4.0 uygulamalarına yönlendirilirken, değişen teknolojiye aşinalığı en yakın olan çalışandan en uzak olana doğru bir uyumlanma strateji izlenmektedir. Otomasyon ve ileri teknolojiden, uzmanlık bilgisine dayalı olarak yeni süreçler işletecek çalışanların, Endüstri 4.0'ın işleyişinde daha aktif rol alacağı düşünülmektedir. Böylece, hem Endüstri 4.0 ile ilgili gelişmeleri daha hızlı takip etmek, hem de sürecin verimliliğini sağlamak mümkün olacaktır. Aşağıda örnek olarak, iş gücü ile ilgili F6 ve F8 firmalarından katılımcıların söylemlerine yer verilmiştir:

“Fabrikamızda genel olarak Endüstri 4.0'a tam geçiş yapamadığımız için üretim teknolojilerinden tutun, Endüstri 4.0'ın işleyişine kadar AR-GE konusunda yeni elemanlarımızı yönlendirmeye çalışıyoruz (...)otomasyon bilgisine sahip olan bir elemanın gerek ileri teknoloji kısmında, gerekse insansız robotlar yönlendirme konusunda maharetli olduğunu düşünüyoruz. Bundan dolayı, Endüstri 4.0'ın işleyişine hız kazandırmak için otomasyon bilgisini merkeze alıp, teknoloji konularında yönlendirmelerimizi yapmaktayız.” (F8)

"Gerek Ar-Ge çalışmalarımız da, gerekse yönetimle ilgili alınan kararlarda firma içerisinde çalıştırdığımız elemanlarımızın otomasyon bilgisine ve ileri teknolojiye yönlendirme yapıyoruz." (F6)

İşleyişin en önemli parçalarından biri de *veri güvenliğinin* nasıl sağlandığıdır. Veri güvenliği kodu altında, *büyük veri (Big Data)*, *firma içi güvenlik* ve *firma dışı güvenlik* alt kodları açığa çıkarılmıştır. İşletmelerin sahip oldukları veri havuzunu derinleştirirken ve veri çeşitliliği bakımından zenginleştirirken, bu büyük verilerin güvenli şekilde depolanıp saklanması işletmeler açısından işleyişin güvenliği bakımından son derece önemlidir. İşletmenin veri güvenliği açısından iç güvenlik olarak adlandıracağımız birtakım uygulamaları vardır. Örneğin işletmelere giriş ve çıkışlarda USB taşımak, USB almak yasaklanmıştır. Verilerin taşınabileceği her tür araç ve gerecin yasaklanması, dosya alma, dosya taşıma ve birilerine dosya servis etmenin önüne geçebilmek içindir. Benzer mantıkla işletmenin dışından gelebilecek tehditlere karşı

SYAD***2020/1***

sistem elemanları üzerinde güvenlik önlemleri alınmıştır. Korumalı güncel yazılımlar takip edilmekte, firmanın güvenliğini sağlaması hususunda gerekli işbirlikleri yapılarak danışmanlık hizmetleri satın alınabilmektedir.

3.3.2. İşletmelerin Endüstri 4.0 Uygulamalarını ve Süreçlerini Nasıl Deneyimlediklerine Dair Analiz

Analizin ikinci ve son aşamasında, işletmelerin Endüstri 4.0 uygulamalarını nasıl deneyimledikleri, i- rekabet açısından, ii- markalaşma açısından ve iii-bağlam açısından çözümlenmiştir:

Rekabet Edebilirlik Açısından

İşletmeler çevre ile olan etkileşimlerinde yıkıcı bir rekabet ortamının içinde faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda, Endüstri 4.0 uygulamalarının işletmelerin çevrelerinde rekabet koşullarını nasıl değiştireceğinin anlaşılması, firmaların ayakta kalma stratejileri ortaya koymaları bakımından önem arz etmektedir. Çevrede olup bitenleri hızlıca kavrayan yöneticiler açısından, Endüstri 4.0 süreçlerine kendi işletmelerinde başlamaları, uluslararası piyasalarda varlık göstermek bakımından kıymetli görülmektedir. Görüşme yapılan işletme yetkilileri, mal ve hizmet ihracatı yaptıkları sürece rekabet etmenin kolay olacağından söz etmektedir. Burada ileri teknoloji kullanımına adapte olmayan işletmelerin rekabet etme şansının olmadığı düşünülmektedir. Uluslararası alanda rekabet edebilmenin önemine şu sözlerle değinilmektedir:

"Endüstri 4.0'la rekabet alanında hem hız, hem de esneklik olabildiğince artacaktır. Bu hızı ve esnekliği yakalanmayan şirketler ve sektörler rekabetin dışında kalacak ve uluslararası alanda rekabet edemeyecektir. Özellikle aynı işi yapan şirketlerin küresel anlamda birlikte çalışarak rekabetin hem ulusal hem de uluslararası alanda geliştirilebildiğine inanıyoruz." (F1)

"Endüstri 4.0'la kaliteli üretim, esneklik, yalın üretim ve katma değerli mal gibi kavramlara sahip olan şirket ve sektörler uluslararası alanda rekabet edebilecektir." (F5)

Endüstri 4.0 süreci yaygınlaştıktan sonra rekabetin nasıl deneyimleneceği hususunda firma ölçeğinin önemli olabileceğine ilişkin bir görüş şöyledir:

"Endüstri 4.0'ın uygulanması küçük firmalar açısından bir dezavantajdır. Hatta bu küçük firmalar gittikçe rekabet edemeyeceklerini anlayan küçük firmalar yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilirler. Büyük firmalar ise uluslararası ticaret alanında özellikle bir avantaj elde edecek ve rekabet edebilecektir." (F2)

"Endüstri 4.0 denilince rekabeti anlıyoruz. Bundan dolayı güçlü sermaye sahipleri için Endüstri 4.0 avantajlı bir rekabet söz konusu olacaktır. Küçük işletmeler için ise bir dezavantaj olacağını düşünüyoruz." (F6)

Bir başka görüşe göre, işletmelerin bu süreci deneyimlerken öncelikle gereken olgu, hedef setleridir. Bunun varlığı rekabet etme gücünü artıracaktır:

"Endüstri 4.0 uygulama ve süreçlerinde başarılı alabilmemiz için özellikle üç hedef belirlediğimizi ifade etmek istiyoruz. Bunlardan birincisi, orta ve sanayiye dayalı teknolojiye yatırım yapmak ikincisi ise, kaynakların etkin kullanıldığı, daha yeşil ve rekabetçi sanayi yapısına dönüşümün sağlanması, üçüncü hedef ise sosyal ve bölgesel gelişmeye katkı sağlayan ve nitelikli iş gücüne sahip sanayinin geliştirilmesine yöneliktir." (F3)

Kısaca, rekabet edebilirlik açısından firma deneyimleri incelendiğinde, olabildiğince adaptif yaklaşımlar benimsemenin önemsendiği görülmektedir. Firma yöneticileri, uyum sağlayamadıkları takdirde rekabet ortamından eleneceklerini öngörmekte, bu dönüşüm deneyimini bir zorunluluk olarak algılamaktadırlar.

Markalaşma Açısından

Firma yöneticileri uluslararası alanda pazar payını artırmanın yolu olarak, katma değerli markanın üretilmesi gerekliliğine inanmaktadır. İnovatif mal ve katma değerli markalar yükte hafif, pahada ağır olan mallardır. İleri teknoloji ve zihinsel emek içerdikleri için bir ülkenin kalkınmasında önemli rol oynamaktadırlar. Endüstri 4.0 uygulamalarının markalaşma sürecine katkı sunması gerekmektedir. F2 ve F3 firmaları bu hususu merkeze alıp, inovatif mal ve katma değerli marka üretmenin önemine vurgu yapmaktadır. Endüstri 4.0 uygulama deneyimlerinden elde edilen kazanımlar, işletmeleri içinde buldukları sektörde tanınır markalar

SYAD

2020/1

haline getirme konusunda destekleyici bir dönüşüm ortamı oluşturmaktadır.

Bağlam Açısından

Endüstri 4.0 sürecine geçişteki deneyimin işletmeler açısından bir de bağlamla ilgili olan kısmı vardır. Türkiye’de faaliyet göstermenin belirli avantaj ve dezavantajlarından söz etmek mümkündür. Bu coğrafya dünya piyasaları açısından görece iş gücü maliyetlerinin düşük, emeğin vasıflı olduğu bir bölgedir. Ayrıca lojistik manada oldukça avantajlı bir konuma sahiptir. F4 firmasını temsil eden katılımcıya göre, coğrafyanın avantaj ve dezavantajlarına odaklanmak önemlidir.

"Endüstri 4.0'ın uygulama ve süreçlerini gelişmiş ülkeler daha erken benimseyeceklerdir. Çünkü uluslararası alanında rekabette güçlüdürler. Özellikle Almanya, Japonya, ABD gibi ülkelere iki sebepten dolayı Endüstri 4.0'ı desteklediğini düşünüyorum. Bunlardan birincisi yazılım ve işgücüne yaptıkları yatırımlar, ikincisi ise gelişmekte olan ülkelere rekabet avantajlarını ellerinde tutmaktır." (F4)

Ancak katılımcıların altını çizdiği bir husus, Türkiye bağlamının avantajlı olan alanlarını geliştirmek için eğitim sistemine yatırım yapılmasının gerekliliğidir. Eğitim sisteminin değiştirilmesi ve bu doğrultuda uzman sıkıntısının giderilmesi ve nitelikli eğitmenlerin yetiştirilmesinin gerekliliği ifade edilmektedir.

"Endüstri 4.0 gerek pazarlama konusunda, gerekse coğrafya açısından ele aldığımızda, uluslararası ticaretin geliştirilmesi için bir avantaj olduğunu düşünüyoruz. Özellikle pazarlamada mal ve hizmetlere yönelik olan, katma değerli malların üretilmesi gerekir. Coğrafya açısından ise özellikle maliyet, güç gücü, fiyat ve konum açısından avantajları değerlendirerek, eğitimde uzman sıkıntısını halledilmesi gerektiğine inanıyoruz." (F7)

Endüstri 4.0'a geçiş sürecinde deneyimin olumlu yaşanması için bağlamın avantajlı konumlarından yararlanıp, bu avantajların mutlak üstünlüklere dönüştürülmesi yolunda adım atılmasının gerekli olduğu analizden elde edilen bulgudur.

Sonuç

Küresel piyasalardaki rekabetin şiddetini bir kademe daha artıracığı öngörülen Endüstri 4.0 uygulamaları, hem ülkeleri hem de ülkelerin içindeki ekonomik aktörler olan firmaları üretimin örgütlenmesi ve piyasaların yeniden şekillenmesi bakımından dönüşüme zorlamaktadır. Üretim teknolojilerindeki ilerlemenin sonucunda artık insana üretim bandının arkasında değil, akıllı teknolojileri tasarlayan mecralarda ihtiyaç vardır. Bu köklü değişim işletmelerin stratejileri yeniden gözden geçirerek, uyumlaşma yönünde adım atmalarını gerektirmektedir. Bu çerçevede, dünyadaki rekabete yerel firmalardan daha açık olduğu düşünülen dış ticaret firmalarının, Endüstri 4.0 uygulamalarındaki ve süreçlerindeki stratejilerini, Türkiye bağlamında ele almak amaçlanmıştır. Analize konu edilen işletmelerin, Endüstri 4.0'a uyum sürecinde kısmi dönüşümler sağladığı ve kaydedecek uzun mesafelerinin olduğu görülmüştür.

SYAD***2020/1***

Firmalar Endüstri 4.0 kavramını, kendi sermaye yapılarının elverdiği ölçüler nispetinde yatırım yapılabilen teknolojiler üzerinden tanımlamaktadır. Bu teknolojilerden uzun vadede beklenen getirinin yüksek olmasına ilişkin ortak bir anlayış söz konusudur. Ancak teknoloji dışarıdan ithal edildiği müddetçe, mutlak bir rekabet üstünlüğünün elde edildiğinden söz edilemez. Bu nedenle işletmelerin kendi kendilerine yetecek teknoloji geliştirme çabalarının stratejilerinin önemli bir parçası olduğu görülmüştür. Bu aşamada akıllı teknoloji geliştirme yönünde bir gayret söz konusudur.

Araştırma bulguları, hem sürecin işleyişi hem de sistemin gerekleri açısından insan kaynağı unsurunun önemini ortaya çıkarmıştır. Stratejilerin bir ucu mutlaka insan kaynağına değımektedir. Burada işletmelerin ve düzenleyici aktör olan devletin çabaları ancak etkili sonuçlar alınmasını sağlayacaktır. Rekabet edebilirlik, markalaşma ve

kendi bağlamının güçlü yanlarına odaklanma bu dönüşüm deneyimlenirken, stratejinin öncelenmesi gereken meseleler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaynakça

- Aslan, Ş. ve Güzel, Ş. (2019). “Endüstri 4.0 Gelişim Süreci ve Sağlıkta Dijital Dönüşüm. 2nd International Congress on New Horizons in Education and Social Sciences (ICES - 2019) Proceedings.”, Haziran 18-19, 2019, İstanbul.
- Atalık, Ö., Akan, A. G. Ş. ve Bakır, A. G. M. (2019). “Havacılık 4.0: Havayolu ve Havaalanı Endüstrisinde Güncel Endüstri 4.0 Uygulamaları. II. International Conference on Empirical Economics and Social Science (ICEESS’ 19).”, Haziran 20-21-22, Bandırma.
- Creswell, J. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri, Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni. Siyasal Kitap Evi. Ankara.
- Çelik, K., Güler, S. ve Özköse, H. (2018). 4. Endüstri Devrimine Kuramsal Bakış. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(9), 86-95.
- Çiftçi, B. A., Mutlu, M. ve Katırcıoğlu, S. (2019). Endüstri 4.0 ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İlişkisi. *Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 31-53.
- Demirkan, S. ve Arslan, M. C. (2019). Endüstri 4.0 ve Muhasebe Sistemine Etkisi Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. *Enderun*, 3(1), 40-56.
- Derya, H. (2018). Endüstri Devrimleri ve Endüstri 4.0. *GÜ İslâhiye İİBF Uluslararası E-Dergi*, 2(2), 1-20.
- Du, C. Z. ve Yang, Z. K. (2015). Inspiration of Transformation and Upgrading of Manufacturing Industry in China From German Industry 4.0 Strategy. *Research on Economics and Management*, 36(7), 82-87.
- Duman, B. ve Özsoy, K. (2019). “Endüstri 4.0 Perspektifinde Akıllı Tarım. 4th International Congress on 3d Printing (Additive Manufacturing) Technologies and Digital Industry.”, 11-14 Nisan, Antalya.
- Ertuğrul, İ. ve Deniz, G. (2018). 4.0 Dünyası: Pazarlama 4.0 ve Endüstri 4.0. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 143-170.
- Fırat, S. Ü. ve Fırat, O. Z. (2017). Sanayi 4.0 Devrimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Kavramlar, Küresel Gelişmeler ve Türkiye. *Toprak İşveren Dergisi*, 114, 10-23.
- Filizöz, B. ve Orhan, U. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Endüstri 4.0: Bir Yazın Çalışması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 110-117.
- Gabaçlı, N. ve Uzunöz, M. (2017). IV. Sanayi Devrimi: Endüstri 4.0 ve Otomotiv Sektörü. *ICPESS (International Congress On Politic, Economic And Social Studies) Ekim (No. 3)*.
- Gilchrist, A. (2016). *Industry 4.0: The Industrial Internet of Things*. Apress.
- GTAI (Germany Trade & Invest). (2014). *Industries 4.0- Smart Manufacturing For The Future*. Berlin: GTAI.
- Gökalp, E., Gökalp, M. O., ve Eren, P. E. (2019). Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektöründe Endüstri 4.0 Devrimi: Akıllı Konfeksiyon Fabrikası. *AJIT-E: Online Academic Journal of Information Technology*, 2019 Bahar– Cilt: 10 - Sayı: 37
- Gönen, S. ve Rasgen, M. (2019). Endüstri 4.0 ve Muhasebenin Dijital Dönüşümü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3): 2898-2917.

- Merriam, S. (2015). Nitel Araştırma, Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. Ankara.
- Mil, B. ve Dirican, C. (2018). Endüstri 4.0 Teknolojileri ve Turizme Etkileri. Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi, 3(1), 1-9.
- Nikitin, Y. ve Kulchytskyi, O. (2019). Strategy of The Development of Industry 4.0 in Ukraine: Evaluation of The Representatives of Various Organizations and Companies of Ukraine. Technology Audit And Production Reserves, 4(4), 48.
- Salkın, C., Öner, M., Üstündağ, A. ve Çevikcan, E. (2018). A Conceptual Framework For Industry 4.0. Industry 4.0: Managing The Digital Transformation (3-23). Springer, Cham.
- Schroeder, W. (2016). Germany's Industry 4.0 Strategy. Friedrich Ebert Stiftung. London.
- Özkan, M., Al, A. ve Yavuz, S. (2016). Uluslararası Politik Ekonomi Açısından Dördüncü Sanayi-Endüstri. İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 41-64.
- Öksüz, M. K., Öner, M. ve Öner, S. C. (2017). Yalın Üretim Tekniklerinin Endüstri 4.0 Perspektifinden Değerlendirilmesi. Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı.
- Özdemir, Ö. G. Ö., ve Özdemir, E. G. (2019). "Endüstri 4.0 ve Yiyecek İçecek İşletmelerindeki Yansımaları. IV. Uluslararası Gastronomi Turizmi Araştırmaları Kongresi.", 19-21 Eylül, Nevşehir.
- Öztuna, Y. (2017). Endüstri 4.0 (Dördüncü Sanayi Devrimi) İle Çalışma Yaşamının Geleceği. Gece Yayınevi. Ankara.
- Öztürk, E. ve Koç, K. H. (2017). Endüstri 4.0 ve Mobilya Endüstrisi. İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi, 6(3), 786-794.
- Patton, M. Q. (2014). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri. (Çev: M. Bütün, S. B. Demir), Pegem Akademi. Ankara.
- Sinay, J. ve Kotianová, Z. (2018). Automotive Industry In The Context of Industry 4.0 Strategy. Transactions of The VŠB–Technical University of Ostrava, Safety Engineering Series, 13(2), 61-65.
- Tekin, Z. ve Karakuş, K. (2018). Gelenekselden Akıllı Üretime Spor Endüstrisi 4.0. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 7(3), 2103-2117.
- Topsakal, Y. (2018). Akıllı Turizm Kapsamında Engelli Dostu Mobil Hizmetler: Türkiye 4.0 İçin Öneriler. Journal of Tourism Intelligence and Smartness, 1(1), 1-13.
- Topsakal, Y., Yüzbaşıoğlu, N. ve Çuhadar, M. (2018). Endüstri Devrimleri ve Turizm: Türkiye Turizm 4.0 SWOT Analizi ve Geçiş Süreci Önerileri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 1623-1638.
- Tunçel, S., Candan, Z. ve Satır, A. (2017). Mobilya Endüstrisinde Gelecek Vizyonu: Endüstri 4.0. İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi, 6(3), 152-159.
- Tutar, S. (2019). Endüstri 4.0'ın Muhasebe Mesleğine Olası Etkileri. Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi, 3(2), 323-344.
- Türkel, S. ve Bozağaç, F. (2018). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri. Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 5(9), 419-441.
- Ulusoy, G. (2018). İmalat Sektöründe Endüstri 4.0 Dönüşümü Çabaları: Bazı Gözlemler. İktisat ve Toplum, 8(92), 121-123.
- Xu, L. D., Xu, E. L. ve Li, L. (2018). Industry 4.0: State of The Art and Future Trends. International Journal of Production Research, 56(8), 2941-2962.
- Yazıcı, E. ve Düzgaya, H. (2016). Endüstri Devriminde Dördüncü Dalga ve Eğitim: Türkiye Dördüncü Dalga Endüstri Devrimine Hazır Mı?. Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi, 7 (13), 49-88.

- Yıldırım, Y. (2019). Endüstri 4.0'a Kapsamlı Bir Bakış: 2011'den Bugüne. *Bilgi Dünyası*, 20(2), 217-249.
- Yıldırım, Y. (2020). Farklı Disiplinlerde Endüstri 4.0. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15 (21) , 756-789.
- Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 İle Bütünleştirilmiş Dijital Tedarik Zinciri, *BMIJ*, (2018), 6(4): 1215-1230.
- Yıldız, A., Karakoyun, F. ve Parlak, İ. E. (2018). Endüstri 4.0 Temelli Dijital Tedarik Zinciri, "Mühendislik Alanında Akademik Araştırmalar", 416-425. Gece Kitaplığı, Ankara.
- Yoşumaz, İ. ve Özkara, B. (2019). Endüstri 4.0 Sürecinin Hazır Giyim İşletmeleri Üzerindeki Etkileri: Hugo Boss Türkiye Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2587-2600.
- Zorlu, G. H., Öztürk, M. G. ve Köseoğlu, A. M. (2018). Inventory Control Methods in Companies by Using Industry 4.0. *Pressacademia Procedia*, 7, 348-351.