



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 4

Sayı/Issue : 1

Yıl/Year : 2021



Ex Oriente Lux...

**JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

STRATEGIC
MANAGEMENT
RESEARCH

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 4

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2021

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Editör Yardımcıları / Assistant Editors

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Öğr. Gör. Dr. Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Nour HUSSEIN

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Onur DAL

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat 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, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib, ASOS İndex 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.

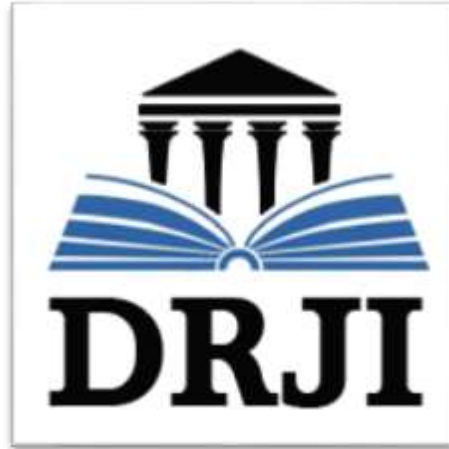
The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. ASOS İndex 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.



ASOS
indeks



INTERNATIONAL
Scientific Indexing

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN <i>Erciyes Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet BARCA <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Recai COŞKUN <i>İzmir Bakırçay Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Ali DANIŞMAN <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS <i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet ERYIGIT <i>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences Pakistan</i>
Prof. Dr. Nurullah GENÇ <i>T.C. Merkez Bankası</i>	Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>	Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute, Pakistan</i>
Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>	Prof. Dr. Mahir NAKİP <i>Çankaya Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS <i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Khurram Sharif <i>Qatar University, Qatar</i>
Prof. Dr. Ömer TORLAK <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Deniz TAŞCI <i>Anadolu Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Azmi YALÇIN <i>Çukurova Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU <i>İstanbul Üniversitesi</i>	Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Beykent Üniversitesi

Doç. Dr. Ahmet GÜVEN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa KARA
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Salih ARSLAN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Tuba BIYIKBEYİ
Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER
Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Özüm EĞİLMEZ
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Fatih ELİBOL
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Zümral GÜLTEKİN
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Emrah KOPARAN
Amasya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN
Tarsus Üniversitesi

Dr. Muhammet Hamdi MÜCEVHER
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Dr. Özgün ÜNAL
Sakarya Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Kızıl Okyanuslarda Mücadele Etmek Yerine Mavi Okyanuslara Açılmak: Peki Ama Nasıl? Opening to The Blue Oceans Instead of Fighting in The Red Oceans: But How? Beyza ERER.....	1-20
Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Temalı Tezlerin Bibliyometrik Analizi: Ulusal Tez Merkezi Örneği Bibliometric Analysis of Strategic Management Theses in The Field of Public Administration: Case of National Thesis Center Mehmet DARICI	21-39
Firma Yaşı ve Büyüklüğü, Yönetici Sosyal Sermayesi ve Firma İtibarı Arasındaki İlişkiler Relationships Among Firm Age and Size, Managerial Social Capital and Firm Reputation Hakan BALTACI, Umut KOÇ	40-57
<i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i>	
Social Cognitive Theory As the Microfoundations of Dynamic Capabilities Dinamik Yeteneklerin Mikro Temelleri Olarak Sosyal Bilişsel Teori Mehmet BAĞIŞ.....	58-80
Dijital Dönüşüm Sürecinde Yükselen Bir Değer: Dijital Girişimcilik A Rising Value in Digital Transformation Process: Digital Entrepreneurship İlknur ÇEVİK TEKİN, Polathan KÜSBECİ	81-102

KIZIL OKYANUSLARDA MÜCADELE ETMEK YERİNE MAVİ OKYANUSLARA AÇILMAK: PEKİ AMA NASIL?

OPENING TO THE BLUE OCEANS INSTEAD OF FIGHTING IN THE RED OCEANS: BUT HOW?

Dr. Öğr. Üyesi Beyza ERER

Selçuk Üniversitesi

ORCID iD: 0000-0003-0083-7102, beyzaerer@selcuk.edu.tr

ÖZET

Küreselleşme ile ortaya çıkan yoğun rekabet işletmeleri önemli bir şekilde etkisi altına almıştır. İşletmeler, faaliyet gösterdiği pazardaki mevcut rekabetin ağır etkisinden dolayı hem pazardaki yerini koruma noktasında hem de büyüme faaliyetlerinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Söz konusu durumun üstesinden gelebilmek için işletmeler, yenilikçi fikirler geliştirerek faaliyetlerine devam etmek zorundadır. Bu noktada işletmeler, rakipleriyle aynı pazar şartlarında çetin rekabetçi mücadeleler yerine değer odaklı yeniliklere yönelerek yeni ve çekişmesiz pazar alanı yaratma stratejisini uygulayabilirler. “Mavi okyanus stratejisi” olarak nitelendirilen bu yaklaşım, işletmelerin klasik pazar kalıplarının dışına çıkması için öğrenilmesi gereken önemli bir strateji niteliğindedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, mavi okyanus stratejisini anlamak ve öğrenmektir. Çalışmada, kullanıcılara tartışmasız bir pazar alanı yaratmak için iyi bir yol sunan ve görüşleri mevcut rekabetten yenilikçi değer ve talep oluşturmaya yönlendiren mavi okyanus stratejisi teorik bir şekilde ele alınarak, yöneticilerin mavi okyanuslar yaratmak için hangi araçları kullanması gerektiği ve izlemesi gereken ilkelerin neler olduğu sırasıyla belirtilmiştir. Ayrıca mavi okyanus yaratmada başarılı olan küresel şirket örnekleri “Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu” ile incelenerek hem literatüre hem de mavi okyanus stratejisini uygulamak isteyen işletme yöneticilerine katkı sağlamaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

The intense competition that emerged with globalization has affected businesses significantly. Businesses face various difficulties both in terms of maintaining their position in the market and in their growth activities due to the heavy impact of the existing competition in the market in which they operate. To overcome this situation, businesses have to continue their activities by developing innovative ideas. At this point, businesses can apply the strategy of creating a new and uncontested market area by turning to value-oriented innovations instead of tough competitive struggles under the same market conditions with their competitors. This approach, described as the “blue ocean strategy”, is an important strategy that should be learned for businesses to move beyond the classical market patterns. Therefore, the purpose of this study is to understand and learn the blue ocean strategy. In the study, the blue ocean strategy, which offers users a way to create undisputed market space and directs opinions to create innovative value and demand from the existing competition, is theoretically discussed, and what tools should be used by businesses to create blue oceans and what are the principles to follow. In addition, the examples of global companies that have succeeded in creating blue ocean are examined with the "Hand-Reduce-Increase-Create Table", trying to contribute to both the literature and business managers who want to implement the blue ocean strategy.

Anahtar Kelimeler: Strateji, rekabet, kırmızı okyanus stratejisi, mavi okyanus stratejisi, değer yeniliği.

Keywords: Strategy, competition, red ocean strategy, blue ocean strategy, value innovation.



1. Giriş

Son yıllarda bilgi çağında yaşanan hızlı gelişmeler, bilişim teknolojilerindeki akıl almaz ilerlemeler, sürekli değişen müşteri istek ve ihtiyaçları karşısında en iyi olanı sunmanın gereklilik haline gelmesi ve en önemlisi küreselleşme ile iş yaşamında rekabet giderek yoğunlaşmıştır. Böylesi bir ortamda işletmeler, hem piyasada varlıklarını devam ettirmek hem de rekabet üstünlüğü elde etmek için kimi zaman teknolojik gelişmeler ve insan faktörü ile kimi zaman da maliyet, fiyat, kalite, hız konusunda rakipleri ile çetin bir mücadele içine girmişlerdir. Bu mücadele sonucunda rekabet giderek kızışmış ve bu ortam “kızıl okyanus” metaforu kullanılarak açıklanmıştır.

Kalabalık pazar yapısına ve bitmek bilmeyen bir rekabete sahip olan kızıl okyanuslarda, işletmelerin pazardaki mevcut konumunu koruması ve büyümesi giderek zorlaşmış hatta imkânsız hale gelmiştir. Çünkü bu pazarlarda, rakipler birbirlerinin müşterilerini çekmek adına birçok kampanya veya öldürücü fiyat politikaları gibi taktiksel eylemler uygulamaktadırlar. Rakiplerin kıran kırana çarpıştığı bu pazar alanlarında, çoğu yönetici için klasik stratejiler uygulamamak ya da aşamalı yenilikler yapmak yeterli olmamaktadır. Bu nedenle işletme yöneticileri, bu yırtıcı ve yorucu rekabeti bir kenara bırakarak yeni ve keşfedilmemiş alanlara yani mavi okyanuslara yönelmelidir. Çünkü ünlü yazar ve yönetim düşünürleri olan W. Chan Kim ve Renee Mauborgne’e (2004, s. 77) göre, “rekabeti yenmenin tek yolu rekabeti yenmeye çalışmaktan vazgeçmek ve mavi okyanuslar yaratmaktır”.

Mavi okyanuslarda işletmeler, çekişmesiz rekabet alanı yaratarak potansiyellerini daha çok ortaya çıkartabilmektedirler. Bu doğrultuda, yöneticiler zamanlarını, güçlerini ve eforlarını kızıl okyanusta harcamak yerine mavi okyanuslar keşfetmelidir. Mavi okyanusları keşfetmek ve bu okyanuslarda yüzmek ise, birtakım bilgi ve yetenek gerektirdiğinden öncelikle mavi okyanus stratejisinin ne olduğu açıkça anlaşılmalıdır. Nitekim bu çalışmada, işletme yöneticilerinin mavi okyanuslar yaratabilmeleri için mavi okyanus stratejisine açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Çünkü ulusal literatür incelendiğinde, teorik açıdan mavi okyanus stratejisi ile ilgili sınırlı çalışmalar olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda, öncelikle kızıl okyanus ve mavi okyanus arasındaki farklılıklar belirtilerek mavi okyanus stratejisinin ne olduğu açıklanmış daha sonra mavi okyanus stratejisinin araçları ve ilkeleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Son olarak, farklı sektörlerde mavi okyanuslar yaratan küresel şirket örnekleri “Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu” kapsamında değerlendirilerek hem literatüre hem de mavi okyanus stratejisini uygulamak isteyen işletme yöneticilerine katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

2. Kızıl ve Mavi Okyanus Stratejisine Dair

İşletmeler, varlıklarını ya rekabetin bulunduğu mevcut pazarlarda rakipleriyle rekabet ederek ya da rakipleriyle mücadele etmek yerine rekabeti anlamsız kılacak yeni pazar alanları oluşturarak iki farklı piyasa seçeneğiyle sürdürmektedirler. İşletmelerin şu anda faaliyet gösterdiği pazar alanları “kızıl okyanus” henüz keşfetmediği pazar alanları ise “mavi okyanus” metaforu kullanılarak açıklanmaktadır (Albayrak ve Beybur, 2018, s. 187).

Kızıl okyanuslar, rekabetin hali hazırda iyi kurulmuş olduğu ve rakiplerin mevcut talepten daha fazla pay almak için strateji geliştirdikçe giderek “kanlı” hale geldiği pazar alanlarıdır. Buradaki temel düşünce, pazarın büyük bölümünü ele geçirmektir. Bu pazarlarda, endüstri



sınırları iyi tanımlanmış, kabul edilmiş ve oyunun rekabet kuralları bilinmektedir. Rekabet, nispeten niş çekirdek ürün ya da hizmet özellikleri kümesi etrafında döner ve rakipler tipik bir farklılaşma-maliyet yarışıyla karşı karşıya kalabilmektedir (Leavy, 2018, s. 11). Bu pazar alanında işletmeler, mevcut taleplerin daha fazlasına sahip olmak için rakiplerine kıyasla daha iyi performans sergilemeye çalışırlar. Kızıl okyanusların pazar alanı kalabalıklaştıkça, büyüme beklentileri ve kârlılıkları azalma eğilimi gösterir (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 106). Ayrıca kızıl okyanusta işletmeler, rakiplerinin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin fiyatlarını karşılaştırarak kendi fiyatlarını belirlemektedirler (Yardley, 2015, s. 355).

Kızıl okyanusa karşın mavi okyanuslar, rekabeti anlamsız kılan yenilikçi, değer temelli ve henüz keşfedilmemiş pazar alanlarıdır. Mavi okyanuslar; doğrudan rakipleri olmayan, daha çok gelir kazanmayı vaat eden ve nispeten daha fazla müşteri portföyüne sahip tek bir kişi tarafından saptanan engelsiz pazarları ifade etmektedir (Ağraş vd., 2017, s. 130). Mavi okyanusta, oyunun kurallarını belirlemek için fırsat bekleyen rakiplerin bulunmamasından dolayı mavi okyanus kârlı ve hızlı büyüme için yeterli fırsatın her ikisini de sunmaktadır (Taşkın, 2010, s. 41). Kızıl ve mavi okyanusların daha iyi anlaşılması için arasındaki farklar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

Kızıl Okyanus Stratejisi	Mavi Okyanus Stratejisi
Mevcut pazar düzleminde rekabet etmek.	Çekişmesiz pazar alanı oluşturmak.
Rekabeti yenmek.	Rekabeti anlamsız kılmak.
Mevcut talebi kendisi için kullanmak.	Yeni talep oluşturmak ve ele geçirmek.
Değer-maliyet değiş tokuşu yapmak.	Değer-maliyet değiş tokuşunu yıkmak.
Bir şirketin etkinliklerinden oluşan tüm sistemi farklılaştırma ya da düşük maliyet arasındaki stratejik tercihle uyumlaştırmak.	Farklılaştırma ve düşük maliyet stratejilerini gerçekleştirmeye çalışırken, şirketin etkinliklerinden oluşan tüm sistemi uyumlaştırmak.

Kızıl Okyanus ve Mavi Okyanus Stratejilerinin Karşılaştırması

Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2005, s. 18

Mavi okyanus stratejisi, ilk kez W. Chan Kim ve Renee Mauborgne (2004) tarafından kaleme alınan “Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant” isimli kitapta ortaya konulmuştur. Yazarlar, 30 farklı sektörde 1880 ve 2000 yılları arasında gerçekleşen 150 farklı stratejik hamleyi incelemiş ve araştırma sonucunda strateji alanında yeni bir dönemin başladığını ve bu dönemin de “Mavi Okyanus Çağı” olarak nitelendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, mavi okyanus stratejisi 2004 yılına kadar zaten işletmelerin uyguladıkları bir strateji olmasına karşın ismi bu yazarlara kadar belirlenmemiş ve teorik olarak ele alınmamıştır. Çünkü yüzyıl önce bugün; otomobil, müzik kayıtları, havacılık, petrokimya, sağlık hizmetleri ve yönetim danışmanlığı gibi birçok alan yoktu ya da yeni başlıyordu. Bundan 30 yıl öncesine kadar yatırım fonları, cep telefonları, biyoteknoloji, doğalgazlı elektrik santralleri, indirimli zincir mağazalar, kahve barları, ev sinemaları gibi günümüzde önemli olan sanayi ve hizmet alanları da yoktu (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 5-6). Şüphesiz bugün bulunan birçok iş alanı gelecekte yok olacakken yine bugün var olmayan birçok iş alanı ortaya çıkacaktır. Söz konusu alanların oluşturulması ise ancak mavi okyanus stratejisi ile mümkündür.



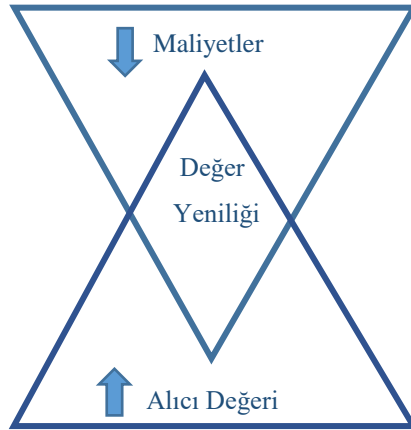
Mavi okyanus stratejisinin amacı, yoğun rekabetin bulunduğu pazarlarda rekabet etmek yerine farklılaşma ve düşük maliyet stratejilerini bir arada kullanarak rekabeti anlamsız kılacak yeni pazar alanları ve yeni talepler oluşturmaktır (Chandrakala ve Susheela, 2013, s. 3081). Yani mavi okyanus stratejisinde, farklılaştırma veya düşük maliyet stratejilerinden birini seçmek yerine “Hem-Hem” (her iki stratejiyi birden) stratejisini uygulamaktır. Ayrıca bu stratejide talep; uğruna savaş verilmesi gereken bir öge değil, yenilikçi bir şekilde yaratılması gereken unsurdur (Gündüz, 2018, s. 117).

Mavi okyanuslar oluşturmak, statik bir başarıdan ziyade dinamik bir süreci kapsar. Çünkü bir işletme, üstün bir performans sergilediğinde ve rekabetçi bir konuma ulaştığında er ya da geç taklitçileri piyasada görünmeye başlayacaktır. Taklitçilerin pazara girmesini engellemek veya azaltmanın etkili bir yolu ise “değer yeniliği” aracılığıyla iyi bir mavi okyanus stratejisi yaratmaktır (Chang, 2010, s. 220). Bu nedenle, değerde yenilik veya yenilikçi değer mavi okyanus stratejisinin temel taşıdır.

Değer yeniliği, bir işletmenin aynı anda hem alıcılar hem de işletme için değer üreterek yeni ve rekabetsiz bir pazar alanı oluşturmasıdır (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 12). Böyle bir yenilik, bir işletmenin faaliyetlerinin hem maliyet yapısını hem de alıcılara sunduğu değer teklifini olumlu yönde etkilediği bölgede oluşturulur. Böylece, mevcut endüstrinin rekabet ettiği faktörleri ortadan kaldırarak veya azaltarak maliyet tasarrufu sağlanır. Bununla birlikte, sektörün hiç sunmadığı değerler oluşturularak alıcı değeri yükseltilir ki “zamanla, üstün değer yarattığı yüksek satış hacmine bağlı olarak, ölçek ekonomileri devreye girdikçe maliyetler daha da azalır” (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 16).

Şekil 1

Değer Yeniliği



Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2005, s. 6

Şekil 1’de görüldüğü üzere, mavi okyanusların oluşturulması maliyet düşürme ve alıcı değeri yükseltme ile ilgili bir kavramdır. Burada amaç, mavi okyanus yaratmaya çalışan işletme ve alıcılar için değerde sıçrama yaratmaktır.

3. Mavi Okyanus Stratejinin Araçları

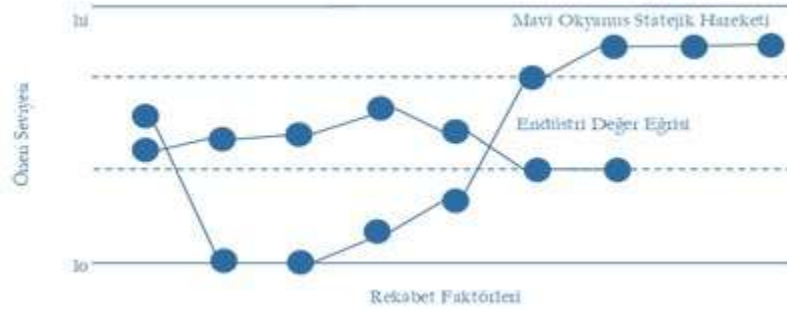
Mavi okyanus stratejisini analiz etmek veya yenilikçi bir değer oluşturmak için üç araç seti kullanılmaktadır. Bu araç seti; i) strateji tuvali, ii) dörtlü eylem çerçevesi ve iii) Ele-Azalt-Arttır-Yarat tablosunu kapsamaktadır (Hanifah vd., 2015, s. 193).



Strateji Tuvali, çekici bir mavi okyanus stratejisi oluşturmak için hem bir teşhis hem de faaliyet çerçevesidir ve iki amacı gerçekleştirmek için oluşturulur. Bunlardan ilki; bilinen pazarda mevcut rekabeti göstermek, ikincisi ise odak noktasını rekabetten alternatiflere ve müşteriden müşteri olmayanlara yönlendirmeyi sağlamaktır (Blue Ocean, t.y.). Yaratıcı düşünceyi teşvik etmek için değerli bir araç olan strateji tuvali, mevcut rakiplerin kaba niceliksel özelliklerine bakar ve ürün veya hizmetin temel unsurlarına odaklanır. Ondalık sayılar halinde kalibre edilen hassas ölçümler yerine istenen özneliliklerin yüksek ve düşük seviyelerini ölçer (Rawabdeh vd., 2012, s. 393).

Şekil 2

Strateji Tuvali



Kaynak: Blue Ocean, t.y.

Şekil 2'deki yatay eksen; bir endüstrinin rekabet ettiği ve yatırım yaptığı çeşitli faktörleri gösterirken, dikey eksen ise alıcıların tüm bu önemli rekabet faktörleri karşısında aldıkları teklif düzeyini göstermektedir (Ergen, 2011, s. 12). Bu doğrultuda, strateji tuvali çizmek işletmelerin (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 83);

- Endüstri oyuncularını arasındaki rekabeti etkileyen faktörleri ve gelecekteki olası faktörleri çok açık bir şekilde tasvir etmesini sağlayarak bir endüstrinin stratejik profilini,
- Stratejik olarak hangi faktörlere yatırım yaptıklarını belirleyerek mevcut ve potansiyel rakiplerin stratejik profilini,
- Rekabet faktörlerine nasıl yatırım yaptığını ve gelecekte bunlara nasıl yatırım yapabileceğini gösteren şirketin stratejik profilini veya değer eğrisini görmesini sağlar.

Dört Eylem Çerçevesi, farklılaşma ve düşük maliyet arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak için dört eylem ile yeni bir değer yaratmaya katkı sağlayan araçtır. Bu dört eylem (Butler, 2008, s. 170):

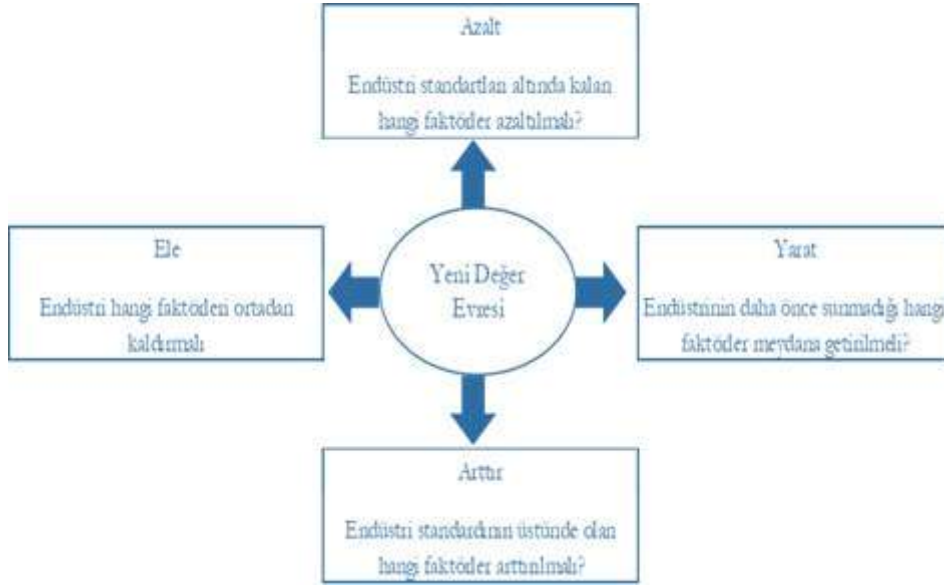
- Değer zincirinde az sayıdaki faaliyetleri endüstri standardının üzerine çıkarmak.
- Endüstri standardının altına düşen faaliyetleri azaltmak.
- Endüstrinin hafife aldığı faaliyetleri ortadan kaldırmak.
- Yenilikçi faaliyetler yaratmaktır.

Bu eylem yapıları Şekil 3'te yer alan sorulara cevap verilerek şekillendirilmektedir.



Şekil 3

Dört Eylem Çerçevesi



Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2005, s. 29

Bazen sektördeki müşterilerin değerlerinde birtakım değişiklikler yaşanır. Çoğunlukla birbiriyle rekabet halinde olan ve birbirini kıyaslayan şirketler bu durumu algılamaz ve eyleme geçmez. İşte bu durumda mavi okyanus stratejisini başarılı bir şekilde uygulamak isteyen işletmeler dört eylem çerçevesi kapsamında sunulan soruları kendilerine sormalıdır. İlk soru, işletmelerin uzun süredir rekabet ettikleri faktörlerden hangilerinin ortadan kaldırılması gerektiğini düşünmeye zorlar. İkinci soru, rekabete uyum sağlamak veya rekabeti yenmek için ürünlerin veya hizmetlerin tasarımlarında aşırıya kaçılıp kaçılmadığının gözden geçirilmesini sağlamaktadır. Bu soru, aşırı olan unsurların elimine edilmesini amaçlamaktadır. Üçüncü soru, ürünün veya hizmetin sunduğu ekstra değeri arttıran yönleri desteklemektedir. Dördüncü soru ise, alıcılar için tamamen yeni değer kaynakları keşfetmeye ve yeni talepler yaratmaya yardımcı olur. Bu doğrultuda ilk iki soru (yok et ve azalt) işletmelere maliyet azaltma ve böylelikle güçlenme olanağı sağlarken, üçüncü ve dördüncü soru (arttır ve yarat) alıcı değerlerini yükseltmeye çalışır.

Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu, dört eylem çerçevesinin tamamlayıcısı niteliğindedir (Tablo 2). İşletmeleri sadece dört eylem çerçevesinde sorulan soruları sormaya değil, aynı zamanda yeni bir mavi okyanusun kilidini açmada ihtiyaç duyulan yeni bir değer eğrisi veya stratejik profil oluşturmak için dört sorunun hepsine göre hareket etmeye zorlar.

Tablo 2

Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu

Ele	Arttır
-Endüstri hangi faktörleri ortadan kaldırmalı	-Endüstri standardının üstünde olan hangi faktörler arttırılmalı?
Azalt	Yarat
-Endüstri standartları altında kalan hangi faktörler azaltılmalı?	-Endüstrinin daha önce sunmadığı hangi faktörler meydana getirilmeli?

Kaynak: Blue Ocean, t.y.



Ele-Azalt-Arttır-Yarat tablosu, şirketlere dört temel fayda sağlar (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 35-36):

- Değer-maliyet dengesini kırmak için işletmeleri aynı anda farklılaşma ve düşük maliyet peşinde koşmaya zorlar.
- Ürün ve hizmetlerin gereksiz tasarımlarını ortadan kaldırır.
- Herhangi bir seviyedeki yöneticiler tarafından kolayca anlaşılır ve uygulamasında yüksek derecede bir etkileşim yaratır.
- İşletmeleri, endüstrinin rekabet ettiği her faktörü iyice incelemeye sevk ederek, rekabet sırasında bilinçsizce yaptıkları örtülü varsayımları keşfetmelerine yardımcı olur.

4. İlkelerle Mavi Okyanuslar Oluşturmak ve Uygulamak

Rekabet etmek istemeyen işletmeler mavi okyanus stratejisi aracılığıyla yeni pazar alanları oluşturabilirler. Ancak mavi okyanus stratejisini başarılı bir şekilde oluşturmak ve uygulamak için uygulanması gereken temel ilkeler bulunmaktadır. Kim ve Mauborgne (2005) tarafından belirlenen bu ilkeleri aşağıdaki gibi derlemek mümkündür:

4.1. Pazar Sınırlarını Yeniden Oluşturmak

Mavi okyanus stratejisinin ilk ilkesi rekabetten kurtulmak ve mavi okyanuslar yaratmak için pazar sınırlarını yeniden inşa etmektedir. Bu ilke, birçok işletmenin mücadele ettiği yeni pazar arayışı zorluğunu ele almaktadır. Buradaki zorluk, kızıl okyanuslardan çıkmak ve mevcut olasılıklar yığından cazip mavi okyanus fırsatlarını belirlemektir. Söz konusu zorlukların üstesinden gelebilmek için ise izlenecek altı yol bulunmaktadır. Bu yolları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 47-75);

1. Alternatif sektörler bakmak,
2. Sektörlerdeki stratejik gruplara bakmak,
3. Alıcılar zincirine bakmak,
4. Tamamlayıcı ürün ve hizmet sunum alanlarına bakmak,
5. Alıcıların fonksiyonel ve duygusal çekiciliğine bakmak,
6. Zamanın ötesine bakmak.

4.2. Sayılar Yerine Büyük Resme Odaklanmak

Bu ilkenin amacı, kızıl okyanus stratejisindeki gibi çok fazla çaba ve çok zaman harcayarak oluşturulan stratejik planlama belgesi yerine strateji yelkeni aracılığıyla alternatif bir yaklaşım geliştirerek stratejiyi görselleştirmektir. Stratejik planlama sürecini, strateji yelkeni üzerine inşa eden yöneticiler sayılara dalmak veya operasyonel ayrıntılara takılmak yerine asıl dikkatlerini büyük resme odaklarlar (Hersh ve Abusaleem, 2016, s. 4).

Büyük resme odaklanmanın bir diğer yolu ise Şekil 4'te gösterilen Öncü-Göçmen-Yerleşen (ÖGY) haritasıdır. Kurumsal yönetimin kârlı bir büyüme elde etmesini sağlamak için mevcut ve planlanan portföyü ÖGY haritasına çizmesi mavi okyanus strateji sürecinde önemli bir uygulamadır (Blue Ocean, t.y.).



Şekil 4

Öncü-Göçmen-Yerleşen Haritası



Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2005, s. 98

Şekil 4'te yer alan yerleşenler piyasadaki tanınmış işletmeleri temsil ederken, göçmenler piyasadaki çoğu işletmeden daha iyi iş teklifleri sunan işletmeleri temsil eder. Öncüler ise, daha önce benzeri görülmemiş bir değeri sunan işletmelerdir. Bunlar bir kurumun mavi okyanus stratejisine ait hamleleri olup karlı büyümenin en güçlü kaynağıdır.

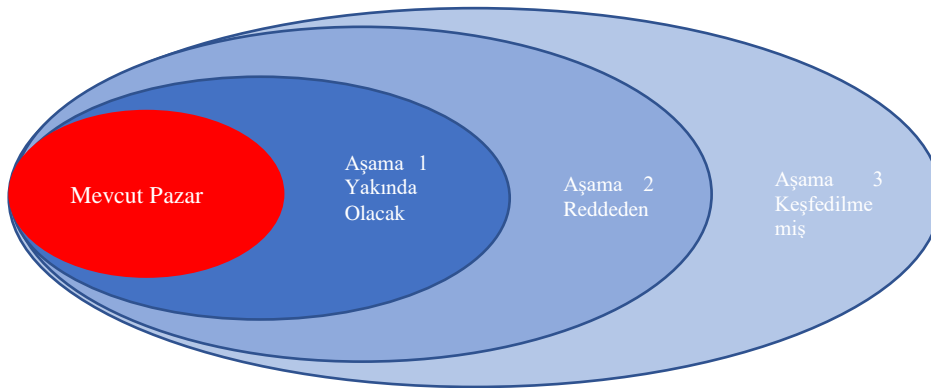
4.3. Talep Ötesine Ulaşmak

İşletmeler genel itibar ile talep arttırmak için mevcut müşterilere odaklanırken, mavi okyanus stratejisinde tam tersine yol alınır. Yani müşterilere odaklanmak yerine stratejinin odak noktasını müşteri olmayanlar üzerinde kurgulamaktadır (Amarat vd., 2018, s. 134). Ayrıca mavi okyanus stratejisinde, müşteri farklılıklarından ziyade alıcıların değerlerine odaklanmak esastır. Bu kapsamda bu ilke ile amaçlanan, mevcut müşterilerden ziyade yeni müşterilere ulaşarak talep ötesine ulaşmaktır.

Müşteriye dönüştürülebilecek üç müşteri olmayan katman bulunmakta ve bu katmanlar Şekil 5'te gösterilmektedir.

Şekil 5

Müşteri Olmayanların Yaklaşım



Kaynak: Blue Ocean, t.y.



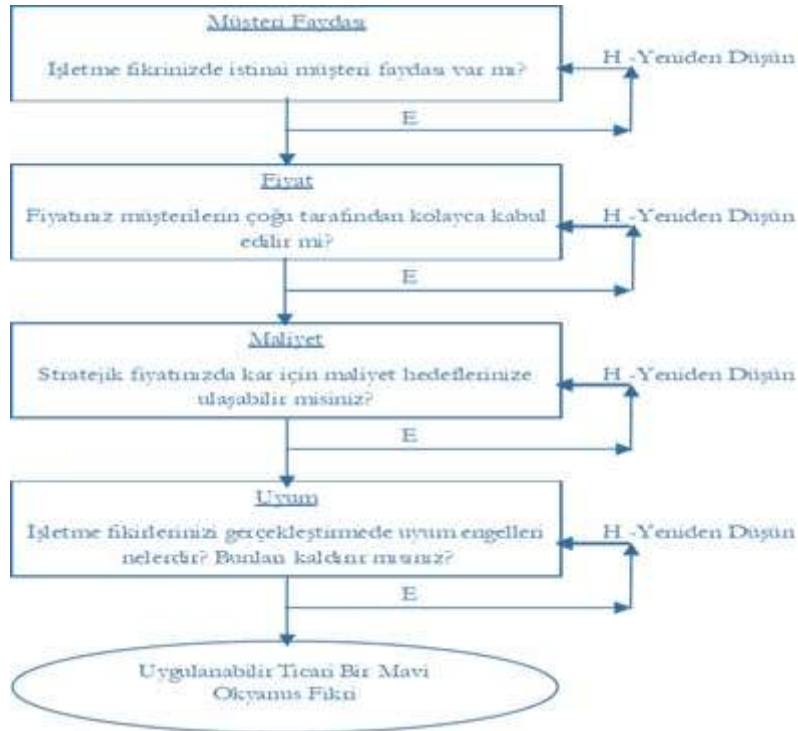
Müşteri olmayanların ilk kademesi mevcut pazara en yakın olanıdır ve yalnızca sınırdadır. Bir endüstrinin ürününü asgari düzeyde gereksinimden satın alan, ancak zihinsel olarak sektörün müşterisi olmayan alıcılardır. Müşteri olmayanların ikinci kademesi, bir sektörün teklifini kullanmayı reddeden kişilerdir. Bunlar, mevcut teklifi ihtiyaçlarını karşılamak için bir seçenek olarak gören ancak katılmamaya karar veren alıcılardır. Müşteri olmayanların üçüncü katmanı pazardan en uzak olanıdır. Pazarın sunduğu teklifi hiçbir zaman bir seçenek olarak görmemiş müşteri olmayan kişilerdir. Bu katman sayesinde işletmeler, mevcut müşteriler ile müşteri olmayanlar arasındaki temel ortak noktalara odaklanarak onları yeni pazarlarına nasıl çekeceklerini anlayabilirler.

4.4. Doğru Stratejik Sıralama Edinmek

Mavi okyanus stratejisi fikrinden sağlıklı bir kâr elde edimini sağlamak için sağlam bir iş modelinin oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla bu ilke, işletmelerin inşa ettikleri iş modelinin kârlı büyüme üretip sürdürebilmesini sağlamak için izlemesi gereken bir sıralamayı açıklar (Hersh ve Abusaleem, 2016, s. 4). Mavi okyanus stratejisine ilişkin optimum stratejik sıralama ise Şekil 6'daki gibidir:

Şekil 6

Mavi Okyanus Strateji Sıralaması



Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2005, s. 118

Şekil 6'ya göre, kurum ilk adımda ortaya koyduğu iş fikrinin yüksek müşteri faydası oluşturup oluşturamayacağını düşünmelidir. İkinci adımda, hangi fiyatın en yüksek müşteriyi çekebileceği hakkında düşünmelidir. Üçüncü adımda, olası maliyetlerin hedeflenen kârlılık seviyesine imkân sağlayıp sağlamayacağını hesaba katmalıdır. Son olarak ise, stratejiyi benimsemeye karşı ortaya çıkabilecek engeller üzerinde düşünmelidir (Kalkan ve Alparslan, 2009, s. 10).



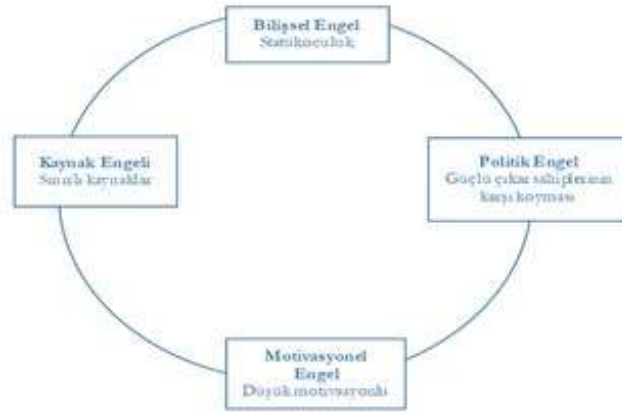
4.5. Önemli Engellerin Üstesinden Gelmek

Kârlı bir iş modeli ile birlikte mavi okyanus stratejisi oluşturulduktan sonra sıra uygulama aşamasına gelir. Ancak her stratejik uygulamada olduğu gibi mavi okyanus stratejisinin de uygulama kısmı zordur ve önünde bir takım engeller bulunmaktadır. Özellikle kırmızı okyanus stratejisi ile kıyaslandığında mavi okyanus stratejisi statüden önemli bir ayrılmayı temsil ettiği için uygulaması daha zordur (Blue Ocean, t.y.).

Yöneticiler mavi okyanus stratejisini uygularken bilişsel, politik, motivasyonel ve kaynak olmak üzere dört örgütsel engel ile karşılaşılır (Şekil 7). Bu örgütsel engellerin üstesinden nasıl gelineceğini bilmek ise başarılı bir strateji uygulamasının anahtarıdır.

Şekil 7

Strateji Uygulamaya Dört Örgütsel Engel



Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2005, s. 150

Çalışanların köklü değişimin yapılması gerektiğini görememesi bilişsel engeli, yöneticilerin bazı kaynaklara ulaşmada problem ve zorluk yaşaması kaynak engelini, çalışanların cesaretini ve motivasyonunu olumsuz etkileyen unsurlar motivasyonel engeli ve çeşitli çıkarlar göz önünde bulundurularak değişime gösterilen direnç ise politik engeli oluşturmaktadır (Öztürk, 2015, s. 25).

Yukarıda bahsi geçen örgütsel engellerin üstesinden hızlı ve minimum maliyetle gelmek ve çalışanların yönetime desteğini sağlamak için mavi okyanus stratejisi “uç noktalar liderliğini” önermektedir (Hersh ve Abusaleem, 2016, s. 4). Uç noktalar liderliğinin özünü örgütsel değişim teorileri oluşturmaktadır. Geleneksel örgütsel değişim teorisi, kitlelerin dönüşümü üzerine inşa edilmiştir. Bu nedenle değişim çabaları, çok az yöneticinin karşılayabileceği, yüksek kaynaklar ve uzun zaman dilimlerini gerektiren kalabalığı hareket ettirmeye odaklanır. Uç noktalar liderliği ise, işletme içinde uçlardaki çalışanların dönüşümüne odaklanır. Böylece yeni strateji çok daha hızlı ve minimum maliyetle benimsenir (Blue Ocean, t.y.).

4.6. Uygulama ve Stratejiyi Birleştirmek

Bu ilkenin amacı, çalışanların tutum ve davranışlarıyla ilgili yönetim riskini kontrol altında tutmak için adil bir süreç sunmaktır. Mavi okyanus stratejisi radikal bir olguyu temsil ettiğinden dolayı çalışanları daha kolay yönlendirmek için gönüllü iş birliği sağlanmalıdır. Dolayısıyla mavi okyanus stratejisini uygulama aşamasında adil sürece ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü adil süreç, strateji uygulamayı zorunlu yapılan bir görev konumundan



çıkartarak kurum içinde bilgi paylaşımının ve yaratıcılığın artmasına katkı sağlar (Starmer, 2008; Leavy, 2005).

Adil süreci tanımlayan ve birbirini güçlendiren üç kriter bulunmaktadır. Bunlar (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 175-176):

- *Katılım*: Çalışanların stratejik süreçlere ve kararlara dâhil edilmesidir. Bu kriterle, yönetim çalışanlara ve fikirlerine olan saygısını iletir.

- *Açıklama*: Çalışanlara stratejik kararların neden alındığının anlatılmasıdır. Stratejiyle ilgili bir açıklama, çalışanlar arasında yöneticilerin kendi fikirlerini dikkate aldıklarına ve kendi fikirleri reddedilmiş olsa bile şirketin genel çıkarları doğrultusunda tarafsız kararlar aldıklarına dair güven yaratır. Ayrıca öğrenmeyi geliştirmek için güçlü bir geri bildirim döngüsü görevi görür.

- *Beklenti Netliği*: Yöneticilerin yeni kuralları çalışanlara açıkça belirtmesidir. Çalışanlar yeni kurallar sayesinde işlerinin hangi standartlara göre değerlendirileceğini ve başarısızlığın sonuçlarını önceden bilirler. Ayrıca çalışanlar beklentileri net bir şekilde anladığında, siyasi tartışmalar ve iltimas en aza indirilir ve stratejiyi hızla uygulamaya odaklanabilir.

5. Küresel Şirket Örnekleriyle Mavi Okyanus Stratejisini Pekiştirmek

Mavi okyanus stratejisi ile ilgili örnekleri incelemek hem uygulayıcılar hem de teori açısından öğretici olabilmektedir. Özellikle gelirini ve kârını arttırmak isteyen girişimciler için söz konusu örnekler büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde, kıvılcık okyanusun bilinen pazar sınırlarını genişleterek veya bilinmeyen pazarlarda mavi okyanus yaratarak başarılı olan küresel şirket örneklerine yer verilmiştir. Söz konusu örnekler mavi okyanus strateji araçları arasında yer alan “Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu” kapsamında ele alınmıştır.

▪ **Apple (iphone)**

1976 yılında Steve Jobs ve Steve Wozniak tarafından kurulan ve yirminci yüzyılda ortaya çıkan belki de en yenilikçi şirketlerden biri olan Apple, kuruluşundan bu yana teknolojik yeniliklerin ön saflarında yer almaktadır. Piyasa değeri açısından dünyanın en büyük şirketleri arasında bulunan Apple, neredeyse yirmi yıldır bilgisayar yazılım sistemleri üretmeye odaklanmış ve iTunes yazılımıyla başarılı bir mavi okyanus yaratmıştır. Ayrıca iTunes, senkronizasyon yeteneği sayesinde iPod, iPhone ve iPad gibi gelecekteki cihazların başarısının yolunu açmıştır (Naaem, 20016, s. 7).

iPhone şirketinin SWOT analizi ve cep telefonu sektöründeki beş güç analizinin ardından yarattığı mavi okyanus Ele-Azalt-Arttır-Yarat tablosu aşağıdaki gibidir.



Tablo 3*iPhone Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu*

Ele	Arttır
-Mesaj gönderme zorluğu yerine klavye kullanma	-Kullanıcı ara yüzü geliştirme -Daha çok şarkı kapasitesi -Oyun, haber, para yönetimi gibi uygulamalar -Kablosuz internet
Azalt	Yarat
- MP3, PDA gibi cihazlar -Kullanıcı ara yüzü dokunmatik ekran kullanım zorluğu -Yalnızca PC üzerine odaklanmak	-Şık tasarım -Doğrudan müzik indirme aygıtı -Daha çok şarkı kapasitesi, -Daha basit kullanıcı ara yüzü -Kullanım kılavuzuna ihtiyaç duymama

Kaynak: Öztürk, 2015, s. 22

▪ Netflix

1997 yılında Silikon Vadisi'nde Marc Randolph ve Reed Hastings tarafından kurulan Netflix başlangıçta, filmi müşteriye gönderecekleri ve müşterilerden geri alabilecekleri bir film kiralama web sitesi işletiyorlardı. Şirket daha sonra 1999'da aylık ücreti karşılığında her ay belirli sayıda videonun gönderilmesini talep edebilecekleri aylık abonelik modeline geçmiştir. Her yıl giderek kârını arttıran Netflix 2007'de abonelerin internet üzerinden film izleyebilmesi için çevrimiçi video akışına başlamıştır (Alam ve Islam, 2017, s. 12). Mavi okyanus stratejisini kullanarak (Bkz Tablo 4), bu başarıyı elde eden Netflix dünyada film akışı hizmeti sunan öncü şirket haline gelmiştir.

Tablo 4*Netflix Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu*

Ele	Arttır
-Reklam -Spor yayınları -Haber programları	-Ebeveyn içerikli filtreleme -Film seçimi -İzlenebilen cihaz türlerinin sayısı
Azalt	Yarat
-Fiyat -Teknik destek -Kurulum süreci karmaşıklığı	-Her yerden izleyebilme -İstendiğinde tüm sezonları izleyebilme

Kaynak: Alam ve Islam, 2017, s. 12

▪ Cirque du Soleil

1984 yılında Guy Lailberte tarafından kurulan Cirque du Soleil, şirketleşmeden önce 1980 yılında "The Wanderers" olarak turneye çıkmıştır. O yıllarda maddi yönden zorluk yaşayan grup, 1984'te performanslarını hayvansız ve karakter odaklı tiyatrel yaklaşıma odaklanan bir performansla değiştirmiştir (Bkz. Tablo 5). Yarattığı mavi okyanus sayesinde dünyanın en büyük tiyatro üreticisi haline gelmiştir (Rahman ve Choudhury, 2019, s. 99).



Tablo 5*Cirque du Soleil Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu*

Ele	Arttır
-Hayvanlar -Yıldız sanatçılar	-Akrobatların önemi -Işıklar ve eylemlerin zamanlanması gibi görsel performansa odaklanma -Yüksek konfor seviyesi -Mekânın zarafeti ve inceliği
Azalt	Yarat
-Güven -Çeşitli yiyecek ve içecek imtiyazları	-Dans numaraları ve müzikal tiyatro -Birden fazla prodüksiyon

Kaynak: Rahman ve Choudhury, 2019, s. 100

▪ **Yellow Tail (Sarı Kuyruk)**

Mavi okyanus stratejisinin diğer bir başarılı örneği olan Yellow Tail, Casella ailesi tarafından 1820'den beri şarap üreten markadır. Yellow Tail'in kurucuları, şarap şirketlerinin çoğunun, pazar payı rekabetinin yoğun olduğu kırmızı okyanusta faaliyet gösterdiğini fark etmiş ve 2000 yılında birtakım stratejilerle mavi okyanus yaratmışlardır (Bkz. Tablo 6). Bu sayede yeni müşteriler çeken Yellow Tail, dünyanın en çok satan ve stoku bulunan şirketi haline gelmiştir (Muckersie, 2019; Baltaş, 2007).

Tablo 6*Yellow Tail Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu*

Ele	Arttır
-Şarap kalitesini belirleyen birçok unsur (üretildiği yıl, hava koşulları, üzümün cinsi, renk ve tat zenginliği gibi) -Yıllanma nitelikleri	-Ucuz şaraplar karşısında fiyat -Perakende mağazacılık
Azalt	Yarat
-Şarap hakkındaki karmaşık algı -Şarap çeşitliliği -Üzüm bağının prestiji	-Kolay içim -Tanınan şişe ile seçim kolaylığı -Eğlence ve macera

▪ **Crocs**

2002 yılında Lyndon Hanson, George Boedecker ve Jr. Scott Seamans tarafından kurulan Crocs Niwot Colorada merkezli bir şirkettir (en.wikipedia.org). Crocs'un kurucuları hem yeni rakipsiz bir pazar alanı yaratarak hem de başarılı pazarlama stratejilerini kullanarak başarılı bir mavi okyanus yaratmışlardır.



Tablo 7

Crocs Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu

Ele	Arttır
-Ayakkabı kutusu ve ambalaj -El dikişli olma özelliği -Özel perakende dağıtım kanalı	-Konfor, hafiflik, rahatlık, ayağı kavrama özelliği -Giyme kolaylığı -Hava alan, eskimeyi ve aşınmayı önleyen “crocsllite” malzeme kullanımı, -Daha çok satış noktası, raftan hemen çekip deneyebilme olanağı
Azalt	Yarat
-Direkt işçilik maliyetleri -Daha az malzeme parçası ve stil -Pazarlama maliyetleri	-Eğlenceli ve duygusal temalı krokodil ve logo -Canlı renkler -Fonksiyonel ve moda uygun tamamen yeni tarz gündelik ayakkabı

Kaynak: Ergen, 2011, s. 17

▪ The Ford Model T

1890'ların bozuk ve çamurlu yollarında pahalı ve lüks otomobiller birçok sorun teşkil etmekteydi. Bu durum at ve atlı arabaların birincil ulaşım yöntemi olmasını sağlamıştır. Ancak Henry Ford söz konusu duruma çözüm olarak ilk standartlaştırılmış, seri üretilen otomobil olan Model T'yi yaratmıştır. O dönemde özel otomobil yapan 500 Amerikan otomobil üreticisi olmasına rağmen Ford, Model T otomobiliyle aynı anda uygulamış olduğu farklılaşma ve düşük maliyet stratejisiyle değer inovasyonu yaratarak mavi okyanus stratejisi uygulamıştır (Cheng, 2020).

Tablo 8

The Ford Model T Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu

Ele	Arttır
-Model -Renk seçeneği	-Güvenirlilik -Pazar payı
Azalt	Yarat
-Maliyet -Üretim süresi -Araç seçeneği -İhtiyaç duyulan benzersiz parçaların sayısı	-Günlük kullanıma uygun -Güvenilir -Dayanıklı

▪ The Nintendo Wii

1889 yılında kurulan ve Japonya merkezli bir şirket olan Nintendo, o yıllarda sadece el yapımı kart oyunu (hanafuda) üretmekteydi. Uzun yıllar birçok iş deneyen Nintendo, 2006 yılında devrim niteliğindeki Wii sisteminin çeşitli gelişmiş özellikleriyle birlikte Nintendo Wii'yi piyasaya sunmuştur (Alam ve Islam, 2017, s. 11). Wii, we (Everyone), innovative, interactive kelimelerinin baş harflerinden türetilmiş, çocuk, genç, yaşlı, kadın, erkek, her kesimin, interaktif bir şekilde katılabileceği yenilikçi bir oyun konsoludur. Nintendo, Wii ile ilgili SWOT analizini yaparken, güçlü yönlerinde hedef kitleyi yaşı 3 ile 112 arasında olan kişiler olarak belirtmiştir. Yani şirket yenileşme ve farklılaşma hareketiyle tüm aile bireylerinin, tuşlara basmadan, hareket sensörü sayesinde vücut hareketleriyle de yön verebileceği, hatta spor aktivitesi bile yapabileceği bir oyun tasarlamıştır. Sonuç olarak Nintendo, oyun oynamayan ama oynama potansiyeli olan gruplara da ulaşarak, karmaşık



tuşlar kullanılmayarak, rakiplerinden (Sony'nin Playstation ve Microsoft'un Xbox) farklılaşarak kıvıll okyanustan mavi okyanusa yol almıştır (Okay, 2015).

Tablo 9

The Nintendo Wii Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu

Ele	Arttır
-Müzik depolama -Video depolama -DVD -İnternet bağlantısı	-Oyun oynayan aile sayısı -Daha kapsamlı geliştirilmiş oyunlar
Azalt	Yarat
-Video oyunu üreticileri için geliştirme maliyetleri -Sistem karmaşıklığı -Grafikler -Üretim maliyetleri -Perakende ücretleri -İşlem gücü	-Yaşlılar için oyun - Hareket kontrolörleri

Kaynak: Alam ve İslam, 2017, s. 12

Ayrıca; Google, Southwest Airline, Khan Academy, Starbucks, The Body Shop, Toyota and General Electric (GE), Amazon, NetJets, Cemex, Canon, Bloomberg, Backroads, Tata Motors, Micromax ve Fabindia gibi birçok şirket mavi okyanus stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan küresel şirketler arasında yer almaktadır.

6. Sonuç

Porter'ın (1980-1985) çığır açan çalışmalarından bu yana rekabet, stratejik düşüncenin merkezinde yer almıştır. Yani stratejik düşüncenin öncelikli odak noktası, rekabete dayalı kıvıll okyanus stratejileri olmuştur. Ancak iş yaşamında yaşanan hızlı, dinamik ve radikal dönüşümler, farklı alanlarda ortaya çıkan karmaşıklık ve dünyanın küresel bir köy haline gelmesi yeni yol, yöntem ve stratejilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tüm bu yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında bazı işletmelerin sınırları ve kuralları belirli, üzerinde rekabet edilen unsurların açık olduğu strateji anlayışından kuralın, sınırın ve rekabetin olmadığı sadece girişimcilerin veya yöneticilerin bilgisi ve yaratıcılığı ile sınırları belirlenen bir strateji anlayışına doğru geçiş yaşadıkları görülmüştür. Kim ve Mauborgne (2004), geçiş yapılan bu stratejiyi mavi okyanus olarak nitelendirmiştir.

Mavi okyanus stratejisi örgütsel büyümenin ve sürdürülebilirliğin bel kemiğidir. Amacı rekabetsiz pazar alanı yaratarak kıvıll okyanus stratejisinin kanlı rekabetini yok etmeye zorlamaktır. Bunun içinde hem farklılaşma hem de maliyet stratejilerini bir arada kullanarak kullanıcılara yeni bir değer sunmayı hedefler. Buradaki kritik husus; yenilikçi değer yaratarak mevcut taleplerden ziyade yeni talep alanları oluşturmaktır. Kısaca mavi okyanus stratejisi, işletmelerin tüketici talebi yaratarak ve keşfedilmeyen pazar alanlarından faydalanarak temel hedef olarak "rekabet avantajı" nı "değer yeniliği" ile değiştirerek stratejik yönetimi farklılaştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak içinde mavi okyanus stratejisinin örgüt yönetimi ve birey tarafından desteklenmesi ve uygun ortamda hayata geçirilmesi gerekir.

Mavi okyanus stratejisine ilişkin olumsuz görüşler de bulunmaktadır. Teori başarısının yüksek olasılıklı olmaması, stratejiye yönelik eleştirilerin genelini oluşturmaktadır



(Kabukin, 2014). Diğer bir olumsuz eleştiri ise, mavi okyanus stratejisinin yöneticiler tarafından tam anlamıyla anlaşılmadığı yönündedir (Cengiz, 2013, s. 66; Kirfi vd., 2013, s. 69). Kaldı ki bu çalışmanın çıkış noktası da budur.

Mavi okyanus stratejisinin başarısının anahtarı olup olmadığına dair yöneltilen soru, konuya ilişkin yapılan diğer bir eleştiridir. Çünkü teorinin sadece başarılı örnekler odaklandığı, işletmeler açısından başarılı olmanın tek yolunun mavi okyanuslar yaratmak olmadığı vurgulanmıştır (Nicolas, 2011, s. 42). Bu eleştiriye destekler nitelikte Buisson ve Silberzahn (2010, s. 72) yapmış olduğu çalışmada, mavi okyanus stratejisinin bütün değer yenilikçi atılımları açıklamada başarılı olmadığını belirtmişlerdir.

Mavi okyanus stratejisine birçok eleştiri yapılmasına rağmen Kim ve Mauborgne (2004) tarafından ortaya çıkarıldığından beri yoğun ilgi görmüş ve çeşitli endüstriler tarafından uygulanmıştır. Konu ile ilgili örneklerden görüldüğü üzere, mavi okyanus stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan şirketler alıcılar için değer yeniliği yaratarak eşsiz bir pazar alanı oluşturmakta ve akıl almaz bir pazar konumuna sahip olmaktadır. Ancak buradaki sorun bu stratejiyi uygulayan şirketlerin buldukları konumu ne kadar süre ile koruyabileceğidir. Mavi okyanusun sürdürülebildiği ve yenilenmesi bu noktada dikkat çeken bir husus olmakla birlikte üzerinde tartışılan bir konudur. Bu doğrultuda, yaratılan değerın taklit edilmesi ne kadar zor olursa bu stratejinin kullanıcılara sağlayacağı kazanç da o kadar uzun süreli olur. Bu yüzden, kullanıcıların sadece mavi okyanusları yaratıp geri çekilmemesi, alıcıları için her zaman daha iyisini düşünmesi ve her zaman ortaya koyulacak daha iyi bir fikrin olduğu düşüncesi ile hareket etmeleri gerekir.

Sonuç olarak, işletmelerin rekabete karşı bakış açıları değişmedikçe günümüzde uyguladıkları geleneksel metot ve yöntemlerle veya taklitlerle kalıcı bir başarı elde etmeleri pek mümkün gözükmemektedir. Çünkü iş süreçlerinde geçici iyileştirme sağlayan işletmeler bir süre sonra başarısız olmakta veya radikal bir değişim ve yenilik sunmadığı sürece rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilmektedir. Bu nedenle işletmeler ancak etkili bir mavi okyanus stratejisiyle gerçek bir dönüşüm yaşayarak kalıcı başarılar elde eder ve rakipleri tarafından kolayca taklit edilemez. Bu başarıyı sağlamakta stratejiyi doğru bir şekilde anlayıp uygulamaktan geçer.

Mavi okyanus stratejisine ait literatür ve eleştiriler dikkate alındığında, stratejiye ilişkin ampirik araştırmalara, başarısızlığına, sürdürülebilirliğine ve diğer kavramlarla ilişkisine yönelik ileri çalışmalara ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Çünkü ancak yapılacak olan bu araştırmalar sayesinde mavi okyanus stratejisi hakkında daha kapsamlı bir teorik çerçeve çizilecek ve daha çok kullanım alanı veya kolaylığı bulacaktır.

Kaynakça

- Ağraş, S., Atbaş, F. ve Şeyba, E. (2017). Mavi okyanus stratejisi: dünyadan ve Türkiye'den örnekler. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 2(2), 126-144.
- Alam, S. ve İslam, T. M. (2017). Impact of blue ocean strategy on organizational performance: A literature review toward implementation logic. *Journal of Business and Management*, 19(1), 12-13.
- Albayrak, G. ve Beybur, M. (2018). In investigation on the implementation of blue ocean strategy in participation bank located in Turkey. *Journal of EconomicsBibliography*, 5(3), 187.
- Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö. ve Taş, T. (2018). Özel sağlık sektöründe mavi okyanus stratejisi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 134.



- Baltaş A. (2020). Rekabette kalıcı fark yaratmak. Erişim adresi: <https://www.acarbaltas.com/rekabette-kalici-fark-yaratmak/>
- Blue Ocean. (t.y.). 20 Ağustos 2020 tarihinde www.blueoceanstrategy.com, adresinden erişildi.
- Buisson, B. ve Silberzahn, P. (2010). Blue ocean or fast-second innovation? A four breakthrough model to explain successful market domination. *International Journal of Innovation Management*, 14(03), 373.
- Butler, C. (2008). Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates. *Strategic Change*, 17, 170.
- Cengiz, S. (2013). Çağdaş yönetim teorileri altı sigma, kriz yönetimi, mavi okyanus ve kaos teorisinin işletme performansları üzerinde etkileri, Türkiye’den bir ampirik çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chandrakala, V. G. ve Susheela, D. B. D. (2013). Blue ocean strategy and bottom of the pyramid marketing. *International Journal Of Management Research and Review*, 3(7), 3081.
- Chang, S. C. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technology in Society*, 32, 220.
- Cheng, A. (2020). 15 examples of blue ocean strategy. Erişim Adresi: <https://www.shortform.com/blog/blue-ocean-strategy-examples/>
- Ergen, A. (2011). Stratejik düşünce yaratma: Mavi okyanusa yelken açma. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 9-17.
- Gündüz, Ş. (2018). Yükseköğretimde mavi okyanuslar. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 117.
- Güneş, S. (2011). Değer yaratma bağlamında güncel dört yenilik modeli. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 79.
- Hanifah, H., Setyawati, A. ve Octaviani, R.D. (2015). The implementation of blue ocean strategy to create a market Niche. *Jurnal Manajemen Transportasi Logistik*, 2(2), 193.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirfi, M. M. W., Ajadi, I. A. ve Aliyu, A. A. (2013). Blue ocean strategy and the future of public sector: A study of health insurance reforms implementation in Nigeria. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(5), 67-74.
- Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “Blue Ocean” initiatives. *Strategy and Leadership*, 46(3). 11.
- Nicolas, G. (2011). The evolution of strategic thinking and practices: blue ocean strategy Master Thesis, Linnaeus University, Faculty of Business, Economics and Design, Sweden.
- Rahman, H. ve Choudhury, S. (2019). The influence of blue ocean strategy on organizational performance. *Global Disclosure of Economics and Business*, 8(2), 99-100.
- Rawabdeh, I., Raqab, A., Al-Nimri, D. ve Haddadine, S. (2012). Blue ocean strategy as a tool for improving a company’s marketing function: The case of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 8(2), 393.
- Starmer, J. (2008). Blue ocean strategy. Erişim Adresi: <https://www.slideshare.net/jessestarmer/blue-ocean-strategy-summary-61974>
- Okay, H. (2015). Mavi okyanus. Erişim Adresi: <https://hakanokay.com/mavi-okyanus/>
- Öztürk, Y. (2015). Modern stratejik yönetim tekniklerinden kaos teorisi ve mavi okyanus stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkın, E. (2010). Pazarlama stratejisinde belirgin yeni satış eğilimleri. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 41.
- Yardley, J. (2015). Swimming in the blue ocean versus riding the choppy waves of the red ocean. *Journal of Aesthetic Nursing*, 4(7), 355.
- Wikipedia, (2020). Özgür ansiklopedi. Erişim Adresi: <https://en.wikipedia.org/wiki/Crocs#History>



Extended Summary

The globalizing world economy causes the emergence and disappearance of many businesses. Intense and destructive competition environment forces businesses and most businesses carry out their activities in highly competitive market areas with tough struggle. These market areas, referred to as the "red ocean", represent all existing industries. In the Red Oceans, industry boundaries are defined, accepted and the competition rules of the game are known. In these oceans, businesses adopt a traditional approach that competes to beat competition by establishing a defensible position in the current industrial order. In other words, it is aimed to maintain the competition and prevail in the red ocean. Therefore, businesses compete with each other by obeying the rules of the game in order to survive in their sector. However, with the rapid developments in the information age, incredible advances in information technologies, the necessity of offering the best in the face of ever-changing customer demands and needs, and most importantly, with globalization, competition in business life has gradually intensified. In such an environment, businesses have entered into a tough struggle with their rivals, sometimes with technological developments and human factors, and sometimes with their competitors in terms of cost, price, quality, speed, in order to both maintain their existence in the market and gain competitive advantage. In the face of all these changes and developments, some companies have experienced a transition from a strategy understanding (red ocean strategy), where the boundaries and rules are clear and the competitive elements are open, to a strategy understanding where there is no rules, boundaries and competition, only with the knowledge and creativity of entrepreneurs or managers. In the book titled "Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant" written by Kim and Mauborgne (2004), faculty members of Insead University in France, this strategy has been described as "blue ocean strategy". The authors' study of 150 strategic activities carried out over a period of more than 100 years (between 1880-2000) in 30 different sectors determines the blue ocean strategy, a kind of win-win strategy, and how to prevent organizations from falling into the bloody red ocean trap smashed by sharks. reveals that they survived with many examples. As a result, this book published by the authors, has been translated into forty-three languages and sold over three and a half million copies. The authors ranked second on the list of the world's top fifty management gurus. Therefore, the "blue ocean strategy" has attracted considerable attention from both the business and academic community.

The blue ocean strategy suggests that an organization should create new demand for an unquestioned marketplace or blue ocean, rather than competing fiercely with other organizations in an existing industry. In other words, the blue ocean strategy is a guide to how companies can survive by creating a new and undisputed market space, instead of competing in the current market. The blue ocean strategy, which foresees the simultaneous use of differentiation and cost leadership strategies, expresses the industries that have not yet emerged, namely markets that have not yet been discovered due to competition, and turn non-customers into customers. In this direction, businesses that implement the blue ocean strategy are interested in finding new business areas for themselves and their customers with actions that make competition meaningless, rather than making defensive moves against their competitors. In other words, the blue ocean strategy suggests that companies develop a



strategy that is capable of determining their environment instead of determining their strategies by the environment they are in.

In this environment of intense competition and chaos, the blue ocean strategy, which is a guide to create an undisputed market space for users and change the focus from existing competition to creating innovative value and demand, is an important strategy to be learned. Because, instead of fierce competitive struggles under the same market conditions with their competitors, businesses that create new and uncontested competition areas by turning to value-oriented innovations, that is, sailing to blue oceans, can reveal their potential more. So managers should explore blue oceans rather than spend their time, strength, and effort in the red ocean. Because exploring and swimming in blue oceans requires some knowledge and skills, it should first be clearly understood what the blue ocean strategy is. In addition, there are some driving forces that make the blue ocean strategy imperative. One of these is that technological advances cause an increase in productivity in the industry, giving the market the opportunity to offer more products and services than before. As a result, supply surpasses demand in many industries, resulting in an economy of abundance. Second, with globalization, trade barriers between borders and regions have disappeared, product information and communication opportunities have increased, global products are constantly available and affordable.

As a matter of fact, in this study, it has been tried to clarify the blue ocean strategy for businesses to create blue oceans. Because when the national literature is examined, it is seen that there is a limited number of studies on this subject and a lack of information on the subject. For this reason, first of all, the blue ocean strategy was discussed in a theoretical way, and what tools should be used by businesses to create blue oceans and what the principles should be followed were stated respectively. Afterwards, the examples of global companies that were successful in creating a blue ocean were examined with the “Eliminate-Reduce-Increase-Create Table” and the strategy was tried to be reinforced. In addition, this table provides a framework on how businesses should implement the blue ocean strategy.

In this context as a result of the theoretical research related to the study, it has been determined that creating innovative value is the cornerstone of the blue ocean strategy. Three tool sets (strategy canvas, four-fold action framework, and Eliminate-Reduce-Increase-Create table) have been developed to create innovative value. However, above all, there are basic principles that businesses should apply with these toolkits in order to successfully form and implement the blue ocean strategy. It has been observed that companies that take into account and apply these principles create a unique market space by creating value innovation for buyers and have an inconceivable market position. These achievements were tried to be supported by showing the global examples mentioned in the study. However, it is debatable for how long businesses implementing this strategy can maintain their position. The highlight here is the depth and preservation of the blue ocean. The more inimitable the innovation made and the more it can be protected in a way that competitors cannot enter, the longer the gains of this strategy for businesses will be. Innovation-oriented work of business managers and bringing their institutions together with an innovative culture will provide a significant advantage in making the Blue Ocean Strategy the basic business strategy.

As a result, it does not seem possible for businesses to achieve permanent success with the traditional methods and methods they apply today or imitations unless their perspective



against competition changes. Because businesses that provide temporary improvements in their business processes fail after a while or are easily imitated by their competitors unless they offer a radical change and innovation. For this reason, businesses can only achieve lasting success by going through a real transformation with an effective blue ocean strategy and cannot be easily imitated by their competitors. Achieving this success depends on understanding and applying the strategy correctly.



Geliş Tarihi/Received: 25.01.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 17.03.2021

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2021

Araştırma Makalesi/Research Article

KAMU YÖNETİMİ ALANINDA STRATEJİK YÖNETİM TEMALİ TEZLERİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ: ULUSAL TEZ MERKEZİ ÖRNEĞİ

BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT THESES IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION: CASE OF NATIONAL THESIS CENTER

Öğr. Gör. Mehmet DARICI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Reşadiye Meslek Yüksekokulu
ORCID ID: 0000-0002-2764-9470, mehmet.darici@gop.edu.tr

ÖZET

Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusu güncelliğini ve önemini koruyan bir konudur. Bu bağlamda stratejik yönetim konusu kamu yönetimi alanında pratik anlamda uygulama zemini bulan bir konudur. Kamu yönetimi alanında, stratejik yönetim konusunun akademik ve teorik durumu ise bu çalışma sonucunda ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmada kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren lisansüstü tezler bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda 1999 yılından başlanarak toplam 41 adet lisansüstü tez incelenmiş ve bunların 8'i doktora, 33'ü de yüksek lisans tezinden oluşmaktadır. Erişim izni açısından bakıldığında; 36 lisansüstü tezin erişim izni var iken 5 tanesinin erişim izni bulunmamaktadır. Danışman unvanları açısından bakıldığında; Profesörler 20 lisansüstü tez, Doçentler 14 lisansüstü tez ve Doktor Öğretim Üyeleri ise 7 adet lisansüstü teze danışmanlık yapmışlardır. En çok tez yazılan üniversiteler ise 4'er adet tez ile Marmara Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesidir. Sayfa sayısı açısından, yüksek lisans tezleri en çok 100-199 sayfa aralığında, doktora tezleri ise 200-299 sayfa aralığında kaleme alınmıştır. Araştırma yöntemleri açısından tezler incelendiğinde; 26 tanesi nitel, 9 tanesi nicel, 1 tanesi karma araştırma yöntemlerini kullanırken 5 adet tezin araştırma yöntemine erişilememektedir. Tezlerde kullanılan anahtar kelimeler açısından bakıldığında ise en çok kullanılan anahtar kelimeler şu şekildedir: stratejik yönetim, strateji ve stratejik planlama, kamu yönetimi ve stratejik plandır. Sonuç olarak incelenen örneklem özelinde stratejik yönetim konusunun pratikte olduğu kadar teoride gereken ilgiyi görmediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu yönetimi, stratejik yönetim, bibliyometrik analiz, lisansüstü tezler.

ABSTRACT

In the field of public administration, the issue of strategic management is an issue that keeps its up-to-date and importance. In this context, strategic management is an issue that finds a practical basis in public administration. In public administration, the academic and theoretical status of strategic management is tried to be revealed as a result of this study. In this direction, the postgraduate theses on strategic management in public administration were examined using the bibliometric analysis method. As a result of the analyzes, starting from 1999, a total of 41 graduate theses were examined and 8 of them consist of the doctoral thesis and 33 of them master thesis. In terms of access permission; while 36 graduate theses have access permission, 5 of them do not. Considering the titles of the thesis advisors; Professors provided consultancy for 20 graduate theses, Associate Professors for 14 postgraduate theses, and Doctor Faculty Members for 7 graduate theses. The universities with the most thesis written are Marmara University and Selçuk University with 4 theses each. In terms of the number of pages, master's theses are written in the range of 100-199 pages at most, and doctoral theses in the range of 200-299 pages. When the theses are examined in terms of research methods; while 26 of them are qualitative, 9 of them are quantitative, 1 of them are mixed methods, the method of 5 theses is inaccessible. In terms of keywords used in theses, the most used keywords are as follows: strategic management, strategy, strategic planning, public administration, and strategic plan. As a result, it was concluded that the subject of strategic management in the field of public administration did not receive the necessary attention in theory as well as in practice, in the specific sample examined.

Keywords: Public administration, strategic management, bibliometric analysis, postgraduate theses.



1. Giriş

Kamu yönetimi alanında 20.yy'ın son çeyreğinde büyük bir değişim meydana gelmiştir. Bahsi geçen bu dönemde kamu yönetimi değişim ile birlikte köklü bir dönüşüm sürecinin de içerisinde yer almıştır. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde yaşanan gelişmelerden biri de özel sektörde uygulanagelen yönetim uygulama ve tekniklerinin kamu yönetimi alanındakilere oranla daha başarılı olduğu düşüncesidir. Bu düşünce de zaman içerisinde özel sektör yönetim uygulama ve tekniklerinin kamu yönetimi alanına aktarılmasının gerekliliği konusunda fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Özer, 2012).

Bahsi geçen bu değişim ve dönüşüm süreçleri neticesinde özel sektörde uygulanagelen şikâyet yönetimi, toplam kalite yönetimi, performans yönetimi ve stratejik yönetim gibi uygulama ve teknikler kamu yönetimi alanında uygulanmaya başlamıştır (Darıcı, 2020, s. 95). Bu noktadan hareketle stratejik yönetim uygulamaları da kamu yönetimi alanında etkin bir yönetim stratejisi olarak önem kazanmıştır. Bu önem pratik anlamda birçok devlet kurumunun stratejik planlar hazırlaması ve toplumun erişebileceği şekilde duyurulması noktasında görülebilir. Kamu yönetimi alanında pratikte uygulama alanı bulmuş olan stratejik yönetim konusunun kamu yönetimi alanının akademik literatürdeki durumu ise bu çalışma kapsamında açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Stratejik yönetim konusunda bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak kaleme alınmış çalışmalar ise şu şekilde belirtilebilir: Yaşlıoğlu, Arzu ve Sözüer (2018)'in kaleme aldığı çalışmada, 2000-2015 yılları arasında Web of Science SSCI'da ve stratejik yönetim konusunda yayımlanan 126 adet makale incelenmiştir. Çetin ve Çaylan (2014) ise Strategic Management Journal'da yayımlanmış 811 adet bilimsel makaleyi bibliyometrik analiz yöntemi ile analiz etmişlerdir. Daha geniş bir örnekleme ise Bellek, Koparan ve Aykan (2019), 1975 ve 2019 yılları arasında stratejik yönetim temalı 1910 bildiri ve 17187 adet makaleyi analiz etmişlerdir. Ayrıca Hancıoğlu ve Tekin (2017) kaleme aldıkları çalışmada ulusal işletmecilik ve yönetim organizasyon kongrelerinde stratejik yönetim konusunda yayımlanan 381 bildiriye bahsi geçen yöntem ile incelemişlerdir. Barca ve Hızıroğlu (2009) da 2000 ve 2008 yılları arasında ulusal yönetim ve organizasyon kongresinde sunulan 106 adet bildiriye bibliyometrik yöntemle analiz etmişlerdir. Görüldüğü üzere işletme alanında bibliyometrik çalışmalara konu olan stratejik yönetim, bu çalışma ile ilk kez kamu yönetimi alanında uygulanmış olacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve: Bibliyometrik Analiz ve Stratejik Yönetim

Çalışmanın bu bölümünde konunun kavramsal çerçevesini oluşturan bibliyometrik analiz ve stratejik yönetim konularına yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak bibliyometrik analiz yöntemi daha sonra da stratejik yönetim konusu genel anlamda ele alınarak çalışmada yapılacak analize zemin hazırlanmaktadır.

2.1. Bibliyometrik Analiz

Bibliyometri kavramı Cahit Arf Bilgi Merkezi'ne göre; "Belirli bir alanda belirli bir dönemde ve belirli bir bölgede kişiler ya da kurumlar tarafından üretilmiş yayınların ve bu yayınlar arasındaki ilişkilerin sayısal olarak analizidir (Cahit Arf Bilgi Merkezi, 2021)." şeklinde tanımlanmaktadır. Bibliyometri kelimesi köken itibarıyla Eski Yunan'a kadar dayandırılabilen ve kitap manasında kullanılan "Biblio" ve ölçü bilimi manasında



kullanılan “Metricus veya Metrikos” kelimelerinin bileşimlerinden meydana gelmektedir (Sengupta, 1992, s. 76-77).

Pritchard (1969) bibliyometrik analiz yöntemi için, matematik ve istatistik temelinde bir tanımlama getirmiş ve bahsi geçen bu sayısal yöntemlerin başta kitap olmak üzere diğer iletişim araçlarına uygulanması olarak ifade etmiştir. Bu noktadan hareketle bibliyometrik analiz yöntemi, seçilen bir alanda yayımlanmış akademik çalışmaların çeşitli parametreler açısından incelenmesi ve bu inceleme neticesinde de seçilen alana ilişkin bulguların ortaya çıkarılması olarak ifade edilebilir.

Bibliyometrik analiz yöntemi ile seçilen alanın mevcut durumu açığa çıkarılabilecek, alanda var olan bilgi yığınları haritalandırılarak bilim insanlarına bir bakış açısı sunulabilecektir (Barca, 2018). Başka bir ifade ile bibliyometrik analiz ilgili disiplinde seçilen çalışma türlerinin birleştirilerek analiz edilmesi vasıtasıyla disiplinin gelişim sürecinin ortaya çıkarılmasına hizmet etmektedir. Bu noktadan hareketle bibliyometrik analiz uygulandığı alanda ana konuların belirlenmesini sağlayacak ve bahsi geçen bu alanın gelişimine de katkı sağlayacaktır (Grant, 2000).

Bibliyometri ile ilgili çalışmalar incelendiğinde birçok çalışmanın ortak parametreler kullandığı ifade edilebilir. Bu kapsamda, bibliyometrik çalışmalarda analiz edilecek bir alanda veya konuda kullanılabilecek parametrelerden bazıları şu şekilde ifade edilebilir (Yılmaz, 2017): çalışmanın hazırlandığı yıl, çalışmanın hazırlandığı program veya bilim dalı, çalışmanın hazırlandığı üniversite, çalışmanın konusu, danışmanın adı ve unvanı, çalışmanın dili ve sayfa sayısı ve son olarak da çalışmanın türü (yüksek lisans, doktora, araştırma makalesi derleme makale vs.)’dür.

Bibliyometrik analiz sosyal bilimlerden, bilim tarihi ve bilim politikalarına kadar birçok alanda kullanıldığını söylemek de mümkündür (Okubo, 1997). Özellikle 2000’li yıllar itibarıyla yöntemin uygulandığı alanların çeşitliliği de artmıştır. Bibliyometrik analiz vasıtasıyla elde edilen bulgular bir alanın veya konunun özetini ortaya çıkarmaya yarayan önemli araçlar (Koç, 2014) olarak ele alınabilir. Başka bir ifade ile bibliyometrik analizi, seçilen konunun literatürdeki durumunu fotoğraflamaya yarayan bir analiz olarak da belirtmek mümkündür.

Bibliyometrik analiz, bilimin belirli bir alanında “hangi ülke ne oranda, hangi ülkeden hangi yazarlar, hangi dil, hangi tip eserler, hangi makaleler nasıl katkılar sağlamaktadır?” gibi sorulara da cevap arayan bir analiz yöntemi olarak ifade edilebilir (Wallace, 1989, s. 10-11). Bu bakış açısıyla ele alındığında bibliyometrik analiz, seçilen konunun literatüre katkısı, konunun çalışılmayan eksik yönlerini, konuyu en çok çalışan araştırmacıları ortaya çıkardığını da belirtmek mümkündür.

2.2. Stratejik Yönetim

Strateji kelimesi Fransızca dilinden Türkçe’ye geçmiş ve tarihsel ortaya çıkışı itibarıyla genel olarak askeri alanlarda ve konularda sıklıkla kullanılmış bir kelimedir (Üzün, 2000). Anlam olarak strateji, belirlenen bir amaca ulaşabilmek için uygulanabilecek yönetim tekniklerini ve daha genel anlamda da belirlenen hedefe varabilmek için takip edilmesi gereken yolların bütünü kapsayan bir kavram olarak ifade edilebilir (Eryılmaz, 2017).



Strateji kavramının işletme ve kamu yönetimi alanlarında farklı tanımlamalar çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda kamu yönetimi alanı için strateji; “örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlere dayanan, örgüt için hedefleri ve öncelikleri belirlemeye ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanmasını içermektedir” (Çevik, 2001). İşletme alanına daha yakın bir tanımlama ise şu şekilde belirtilebilir (Eren, 1997, s. 30): “bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli kaynakların tahsis ve kullanım yollarının belirlenmesidir.”

Stratejik yönetim ise bir yönetsel birimin ne yaptığını, niçin var olduğunu ve gelecekte ulaşmayı hedeflediği amaçları ortaya koymaya yarayan bir yönetim uygulaması ve tekniği olarak ifade edilebilir (Bryson ve Einsweiller, 1988). Bu yönetim uygulamasını Eryılmaz (2017, s. 8), “planla”, “uygula” ve “izle-değerlendir” şeklinde üç aşamalı bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Başka bir yazara göre stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bunlara nasıl varacağını gösteren bir analiz süreci olarak tanımlanmaktadır (Barry, 1986).

Aktan ise stratejik yönetim kavramını “bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü” ifade eden bir yönetim tekniği olarak ifade etmektedir (Aktan, 2003, s. 5). Literatürde yer alan çeşitli tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim: belirli amaca varmak için girilen yolda öncelikle nerede olunduğunu, daha sonra nereye varılmak istendiğinin belirlenmesini ve süreçte kat edilen yola göre hedefe ne kadar varıldığının ya da yolun ne kadarının geçildiğinin ara ara kontrol edilmesini kapsayan geniş ölçekli ve uzun dönemli bir yönetim tekniği olduğu çıkarımını yapmak mümkündür.

Stratejik yönetim tekniğinin altı temel özelliğinden bahsetmek mümkündür Shafritz, Russell ve Borick (2009, s. 351) bu özellikleri şu şekilde ifade etmektedirler:

- Bir organizasyonun gelecekte varmayı hedeflediği amaçların belirlenmesi,
- Bahsi geçen bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli zaman planlamalarının yapılması,
- Organizasyonun mevcut koşullarının incelenmesi ve bu koşulların kapasite yönünden değerlendirilmesi,
- Örgütün içerisinde yer aldığı çevrenin hem şimdi hem de gelecekteki durumunun objektif şekilde analiz edilmesi,
- Gelecekte varılması hedeflenen amaçlara erişebilmek adına çeşitli alternatifleri de göz önünde bulundurarak stratejilerin belirlenmesi,
- Belirlenen stratejilere organizasyonda bulunan herkesin çabalarının eklenmesidir,

Daha önce değinildiği gibi stratejik yönetim süreçleri bir analiz süreci olarak da düşünülebilir. Bu noktadan hareketle bir organizasyonda stratejik yönetim tekniğinin hayata geçirilebilmesi için analiz edilmesi gereken sorular bulunmaktadır. Aktan (2003, s. 5) Bu soruları şu şekilde ifade etmektedir: Strateji nedir? niçin, ne zaman ve nasıl oluşturulmalıdır? kimler tarafından oluşturulmalı? ve oluşturulan bu strateji ile nereye varılmak istenmektedir?



Bir organizasyon stratejik yönetim tekniğini kullanarak bazı faydalar sağlayabilir. Başka bir ifade ile stratejik yönetim tekniğinin bu tekniği kullanan organizasyonlara ve örgütlere bazı faydalar sağladığı ifade edilebilir. Jauch ve Glueck bu faydaları şu şekilde ifade etmişlerdir (Jauch ve Glueck, 1989, s. 18):

- Stratejik yönetim tekniği, örgütlere; değişen durumları önceden tespit etme imkânı sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim tekniği, örgütlerin amaçlarını açık hale getirir.
- Stratejik yönetim tekniği süreçlerinde yapılan araştırmalar ve analizler, örgüt yöneticilerinin ilerleme sağlamasına zemin hazırlar.
- Stratejik yönetim teknikleri kullanılarak ortaya çıkarılan işler daha etkili işlerdir.
- Stratejik yönetim tekniği kullanılarak alınan kararlar vasıtasıyla örgütün iş kararları sistematik bir hale bürünür.
- Stratejik yönetim tekniği, bir organizasyonda var olan ve o organizasyonun temel sorunları haline gelmiş sorunların tespiti ve araştırılması konularında yardımcı olur.
- Stratejik yönetim katılım mekanizmaları ile organizasyon içi iletişim, koordinasyon gibi konuların etkinleşmesine yardımcı olur.
- Stratejik yönetim, organizasyon kaynaklarının, bütçesinin ve kısa-uzun vadeli planlamalarının yapılmasına yardımcı olur.

3. Çalışmanın Konusu, Önemi ve Amacı

Çalışmanın konusu geniş anlamda stratejik yönetimdir; daha dar anlamda ise kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusudur. Çalışma, bahsi geçen konuyu içeren ve Ulusal Tez Merkezinde taranan lisansüstü tezleri mercek altına alınarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda çalışmanın örneklemini bahsi geçen lisansüstü tezler oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmanın özgün yönü ve önemi ise kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren lisansüstü tezlerin ilk kez bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak incelenmesidir. Bu yönüyle de kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren lisansüstü tezlerin detaylarıyla incelenmesi ve gelecek dönem araştırmacılarına yol göstermesi açısından alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı ise kamu yönetimi alanında pratik anlamda öne çıkan bir yönetim tekniği olan ve birçok kamu kurumunda uygulanan stratejik yönetim konusunun teorik anlamda ve özellikle de akademik literatürdeki durumunun açığa çıkarılmasıdır. Bir başka söylem ile çalışma, kamu yönetimi alanında kaleme alınan ve stratejik yönetim konusunu içeren lisansüstü tezleri bibliyometrik analize tabi tutularak pratik anlamda önemli ve etkin bir yönetim stratejisi haline gelen stratejik yönetim konusunun akademik literatürdeki durumunun incelenmesi amacıyla kaleme alınmıştır. Bu kapsamda çalışma aşağıda belirtilen sorulara cevap aramaktadır.

- Kamu Yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin türlerine göre dağılımı nasıldır?
- Kamu Yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin izin durumuna göre dağılımı nasıldır?



- Kamu Yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin danışmanlarının unvanlarına göre dağılımı nasıldır?
- Kamu Yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin araştırma yöntemlerine göre dağılımı nasıldır?
- Kamu Yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin yıllara göre dağılımı nasıldır?
- Kamu Yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin yazıldığı üniversitelere göre dağılımı nasıldır?
- Kamu Yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin sayfa aralıklarına göre dağılımı nasıldır?
- Kamu Yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin danışmanlarına göre dağılımı nasıldır?
- Kamu Yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerde kullanılan anahtar kelimelerin dağılımı nasıldır?
- Kamu Yönetimi alanında stratejik yönetim konusunun genel durumu nasıldır?

4. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmanın yöntemini, çalışmanın kavramsal çerçeve bölümünde mercek altına alınan bibliyometrik analiz yöntemi oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmada Ulusal Tez Merkezi'nde yer alan ve kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren 41 adet yüksek lisans ve doktora tezi bibliyometrik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmanın örneklemini oluşturan tezlerin bibliyometrik özelliklerinin saptanması amacıyla belirlenen parametreler ise şu şekilde belirtilebilir: “tezlerin türleri (yüksek lisans-doktora)”, “tezlerin izin durumu”, “tez danışmanlarının unvanı”, “tezlerin araştırma yöntemleri”, “tezlerin yazıldığı yıllar”, “tezlerin yazıldığı üniversiteler”, “tezlerin sayfa aralıkları”, “tez danışmanları” ve son olarak da “tezlerde kullanılan anahtar kelimelerdir.” Bu parametreler göz önünde bulundurularak örneklem olarak seçilen tezler parametrelerine göre Microsoft Excel programına aktarılmış ve analizler bu program üzerinden yürütülmüştür.

4.1. Çalışmanın Örneklemi

Çalışmanın örneklemini Ulusal Tez Merkezi'nde yer alan ve Kamu Yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren lisansüstü tezler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini oluşturan tezlere ulaşım iki aşamalı süreç ile sağlanmıştır. İlk aşamada Ulusal Tez Merkezi'nin tarama terimi bölümüne “Stratejik Yönetim” yazılmış, aranacak alan bölümü “Tez Adı” olarak işaretlenmiş, izin durumu ve tez türü bölümleri de “Tümü” olarak işaretlenerek tarama yapılmıştır. Bu haliyle 13.01.2020 tarihinde 272 adet yüksek lisans ve doktora tezine erişim sağlanmıştır.

İkinci aşamada ise amaç kamu yönetimi alanında yazılmış ve stratejik yönetim konusunu içeren tezlere ulaşmaktır. Bu kapsamda da 272 adet lisansüstü teze erişim sağlanan web sayfasında konu filtresi kısmına “Kamu Yönetimi” yazılarak tekrar bir tarama yaptırılmıştır. Bu filtreleme sonucunda da kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren 41 adet lisansüstü teze erişim sağlanmıştır.

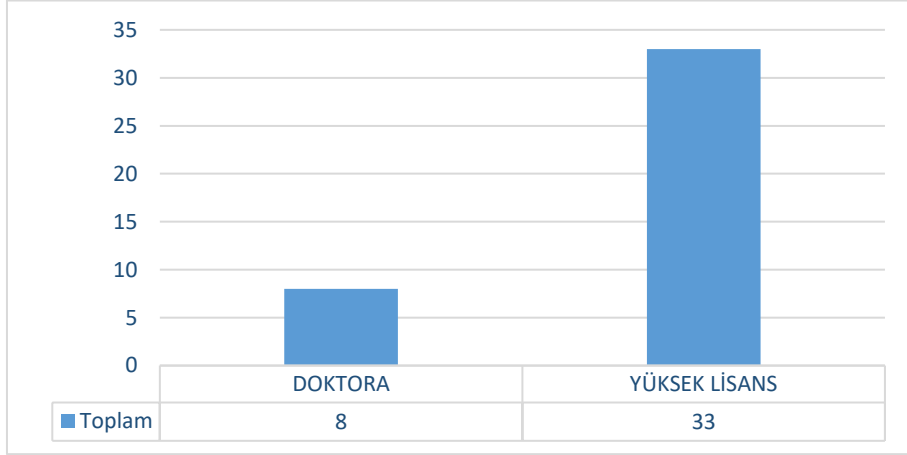


5. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde 13.01.2020 tarihinde Ulusal Tez Merkezinde yer alan ve kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren yüksek lisans ve doktora tezlerinin, çalışmanın yöntem kısmında dile getirilen parametreler (tezin türü, izin durumu, danışmanlarının unvanı, araştırma yöntemi, yazıldığı yıl ve üniversite, sayfa aralıkları danışmanı ve unvanı ve son olarak da anahtar kelimeleri) aracılığıyla analiz edilmesi ile ortaya çıkan sonuçlara yer verilmiştir.

Grafik 1

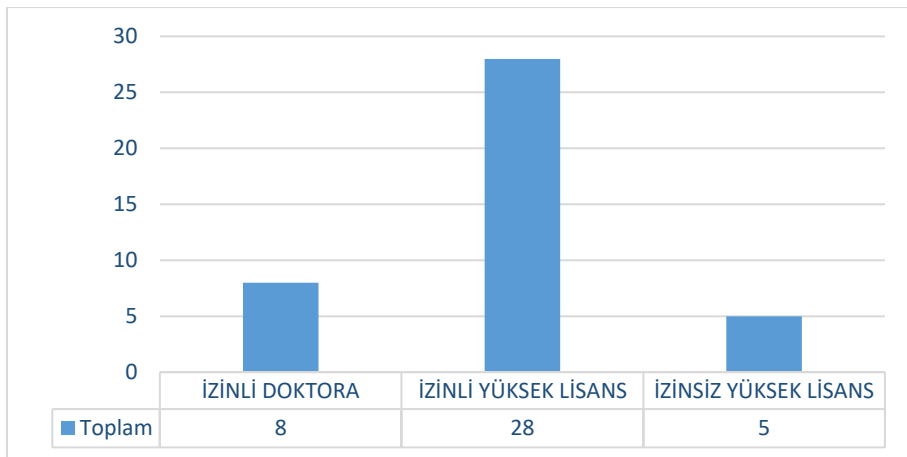
Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Konusunu İçeren Tezlerin Türlerine Göre Dağılımı



Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren toplam 41 adet lisansüstü tezin türlerine göre dağılımı Grafik 1’de gösterilmiştir. Bahsi geçen tezlerin 8 tanesi doktora tezi, 33 tanesi ise yüksek lisans tezinden oluşmaktadır. Oransal olarak ifade etmek gerekirse toplam tezlerin yaklaşık % 19,51’i doktora tezlerini; %80,49’u da yaklaşık olarak yüksek lisans tezlerinden oluşmaktadır.

Grafik 2

Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Konusunu İçeren Tezlerin Tür ve Erişim İzni Durumlarına Göre Dağılımı



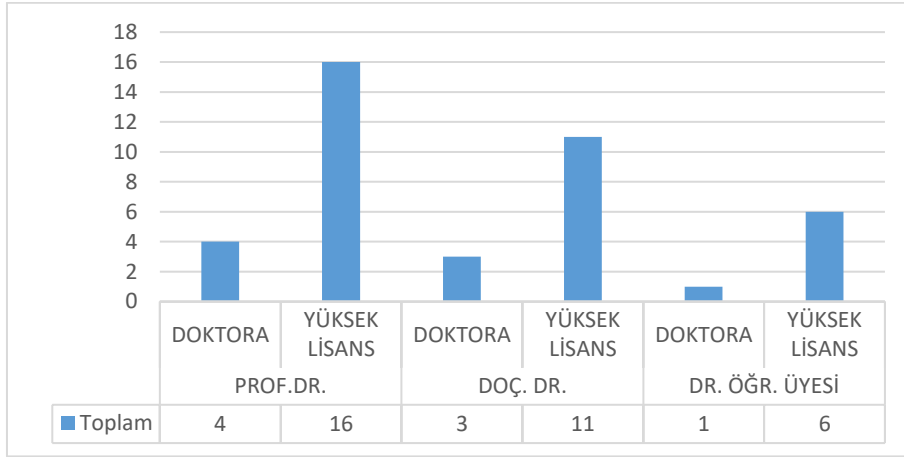
Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren toplam 41 adet lisansüstü tezin tür ve erişim izin durumlarına göre dağılımı Grafik 2’de gösterilmiştir. Grafığe 2’ye göre 8 doktora tezinin tamamının erişim izni bulunmaktadır. Yüksek Lisans tezlerinin ise 28



tanesi erişim iznine sahip iken 5 tanesinin erişim izni bulunmamaktadır. Yüksek lisans tezlerinin kendi içerisinde izin durumlarına göre oransal ifadeleri ise şu şekildedir: Erişim izni bulunmayan yüksek lisans tezleri yaklaşık % 15,15 iken erişim izni bulunan yüksek lisans tezleri ise % 84,85 oranına sahiptir. Hem yüksek lisans hem de doktora tezleri göz önünde bulundurulduğunda toplam 41 adet lisansüstü tezin 36 tanesini izinli, 5 tanesinin ise erişim izninin bulunmadığı belirtilebilir. Oransal olarak ifade etmek gerekirse toplam lisansüstü tezlerin yaklaşık olarak % 87,80'i erişim izni bulunan tezlerden; yaklaşık olarak %12,20'si de erişim izni bulunmayan tezlerden oluşmaktadır.

Grafik 3

Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Konusunu İçeren Tezlerin Tür ve Tez Danışmanları Unvanlarına Göre Dağılımı

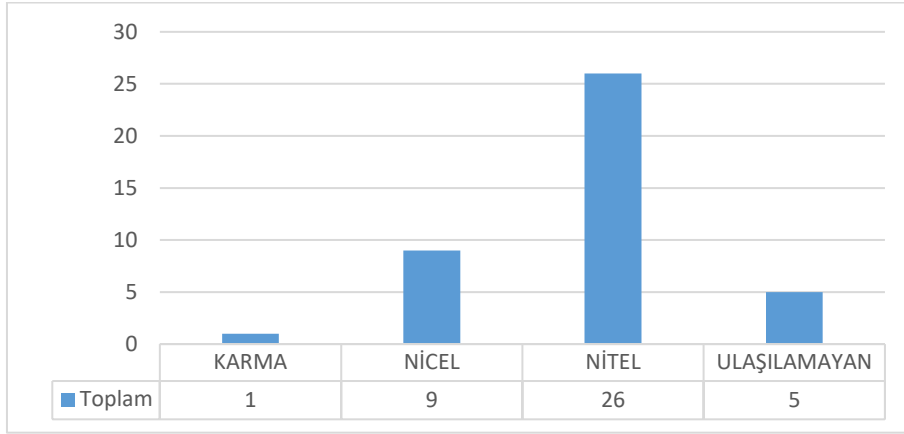


Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren toplam 41 adet lisansüstü tezin, tez danışmanlarının unvanlarına ve tezlerin türlerine göre dağılımları Grafik 3'de gösterilmiştir. Grafiğe göre Profesör unvanına sahip danışmanlar; 4 adet doktora tezi ve 16 adet yüksek lisans tezi yönetmişlerdir ve oransal açıdan bu tezlerin % 25'i doktora tezlerine, % 75'i de yüksek lisans tezlerine tekabül etmektedir. Doçent unvanına sahip danışmanlar; 3 adet doktora tezi ve 11 adet yüksek lisans tezi yönetmişlerdir ve bu tezlerin % 21,42'si doktora tezine, % 78,58'i de yüksek lisans tezine tekabül etmektedir. Son olarak Doktor Öğretim Üyesi unvanına sahip danışmanlar; 1 adet doktora tezi ve 6 adet yüksek lisans tezi yönetmişlerdir ve bu tezlerin % 14,28'i doktora tezine, % 85,72'i de yüksek lisans tezine tekabül etmektedir. Grafiğe daha geniş bir açıdan bakıldığında ise toplam lisansüstü tezlerin 20 tanesinin danışmanının unvanı Profesör iken, 14 tanesinin unvanı Doçent ve son olarak da 7 tanesinin unvanın Doktor Öğretim Üyesi olduğu ifade edilebilir. Belirtilen bu sayıların oransal anlamdaki değerleri ise şu şekildedir: yaklaşık olarak % 48,79'u Profesör, % 34,14'ü Doçent ve % 17,07'si de Doktor Öğretim üyesidir.



Grafik 4

Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Konusunu İçeren Tezlerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı



Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren toplam 41 adet lisansüstü tezin, araştırma yöntemlerine göre dağılımları Grafik 4’de gösterilmiştir. Grafik, 5 adet tezin erişim izni olmadığından ötürü 36 adet tez göz önüne alınarak gerekli çıkarımlar yapılmıştır. Grafiğe göre 36 adet lisansüstü tezin 26 tanesi nitel, 9 tanesi nicel ve 1 tanesi de karma araştırma yöntemleri kullanılarak kaleme alınmıştır. Grafik oransal açıdan incelendiğinde ise toplam tezlerin ~ % 72,22’sinde nitel, ~ % 24,99’unda nicel ve ~ % 2,77’sinde karma araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo 1

Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Konusunu İçeren Tezlerin Yıl ve Türlerine Göre Dağılımı

Yıl	Doktora	Yüksek Lisans	Toplam
1999	0	1	1
2001	0	1	1
2004	0	2	2
2005	0	1	1
2006	0	3	3
2007	1	2	3
2008	0	4	4
2009	0	1	1
2010	1	6	7
2011	0	1	1
2012	0	1	1
2013	1	1	2
2015	0	1	1
2016	2	0	2
2017	1	2	3
2018	0	2	2
2019	2	2	4
2020	0	2	2
Toplam	8	33	41

Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin tür ve yazıldığı yıllara göre dağılımına bakıldığında toplam 8 adet doktora tezinin ve 33 adet yüksek lisans tezinin kaleme alındığı görülmektedir. Tablo ’ya göre kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren ilk tez 1999 yılındadır ve tablo 1999-2020 yılları arasını kapsayan 21 yılın baz alınması ile oluşturulmuştur.



Daha genel bir perspektiften bakmak adına tabloyu iki ayrı döneme ayırarak incelemek yararlı olabilir. Bu bağlamda 1999 yılından 2009 yılına kadar geçen 10 yıllık sürede 1 doktora tezi ve 15 yüksek lisans tezi kaleme alınmış bu da toplamda 16 adet lisansüstü tez yazıldığı anlamına gelmektedir. 2009 yılından 2020 yılına kadar geçen 11 yıllık süre de ise 7 adet doktora tezi ve 18 adet yüksek lisans tezi kaleme alınmış bu da toplamda 28 adet lisansüstü tez yazıldığı anlamına gelmektedir.

Tablo 2

Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Konusunu İçeren Tezlerin Yazıldığı Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversite Adı	Tez Adedi	%
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	1	~ 2,4
Ankara Üniversitesi	1	~ 2,4
Atılım Üniversitesi	1	~ 2,4
Beykent Üniversitesi	3	~ 7,3
Cumhuriyet Üniversitesi	1	~ 2,4
Dumlupınar Üniversitesi	1	~ 2,4
Gazi Üniversitesi	3	~ 7,3
Hacettepe Üniversitesi	3	~ 7,3
Harran Üniversitesi	1	~ 2,4
Işık Üniversitesi	1	~ 2,4
İstanbul Üniversitesi	1	~ 2,4
Karabük Üniversitesi	1	~ 2,4
Kastamonu Üniversitesi	1	~ 2,4
Kocaeli Üniversitesi	2	~ 4,8
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	1	~ 2,4
Marmara Üniversitesi	4	~ 9,7
Mersin Üniversitesi	1	~ 2,4
Polis Akademisi	3	~ 7,3
Sakarya Üniversitesi	2	~ 4,8
Selçuk Üniversitesi	4	~ 9,7
Süleyman Demirel Üniversitesi	2	~ 4,8
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	1	~ 2,4
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	1	~ 2,4
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	1	~ 2,4
Toplam	41	%100

Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin yazıldığı üniversitelere göre dağılımı incelendiğinde en çok lisansüstü tez yazılan üniversiteler 4'er adet lisansüstü tez ile Selçuk Üniversitesi ve Celal Bayar Üniversitesi'dir. İkinci sırada yer alan ve 3'er adet lisansüstü tez yazılan üniversiteler; Beykent Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Polis Akademisi'dir. Üçüncü sırada yer alan ve 2'ser adet lisansüstü tez yazılan üniversiteler ise; Kocaeli Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi'dir. Bahsi geçen ve yazılan tez adedi açısından ilk üçte yer alan üniversitelerin dışındaki üniversitelerde ise 1'er adet lisansüstü tez yazılmıştır.

Tablo 2 oransal açıdan incelendiğinde ilk üçte yer alan lisansüstü tezlerin oransal dağılımı şu şekildedir: Selçuk Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi 4'er adet lisansüstü tez ile toplam tezlerin % 19,5'ünü; Beykent Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Polis Akademisi 3'er adet lisansüstü tez ile toplam tezlerin % 29,26'sını; Kocaeli Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi ise 2'ser adet lisansüstü tez ile toplam tezlerin % 14,63'ünü oluşturmaktadır. Ek olarak kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin yazıldığı üniversite sayısı 24'tür



Tablo 3

Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Konusunu İçeren Tezlerin Tür ve Sayfa Aralıklarına Göre Dağılımı

Sayfa Aralığı	Yüksek Lisans	%	Doktora	%
0-99	5	% 15,1	-	-
100-199	24	% 72,7	2	% 25
200-299	4	% 12,2	4	% 50
300-399	-	-	2	% 25
Toplam	33	% 100	8	% 100

Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin sayfa sayısı dağılımları incelendiğinde yüksek lisans tezlerinin en çok 100-199 sayfa aralığında ve doktora tezlerinin ise en çok 200-299 sayfa aralığında kaleme alındığını belirtmek mümkündür. Ayrıca 300-399 sayfa aralığında yüksek lisans tezi ve 0-99 sayfa aralığında da doktora tezi bulunmamaktadır. Yüksek lisans tezleri arasında en çok tezin bulunduğu sayfa aralığı oransal açıdan toplam yüksek lisans tezlerinin % 72,72'sini oluşturmaktadır. Doktora tezlerinde ise en çok tezin bulunduğu sayfa aralığı oransal açıdan toplam doktora tezlerinin % 50'sine tekabül etmektedir.

Daha genel bir perspektiften bakıldığında, 0-99 sayfa aralığında 5 adet, 100-199 sayfa aralığında 26 adet, 200-299 sayfa aralığında 8 adet ve 300-399 sayfa aralığında 2 adet tezin olduğu belirtilebilir. Oransal olarak ifade edildiğinde, 0-99 sayfa aralığındaki tezler, toplam tezlerin % 12,19'unu, 100-199 sayfa aralığındaki tezler, toplam tezlerin % 63,41'ini, 200-299 sayfa aralığındaki tezleri toplam tezlerin % 19,51'ini ve 300-399 sayfa aralığındaki tezler, toplam tezlerin 4,87'sini oluşturmaktadır.

Tablo 4

Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Konusunu İçeren Tezlerin Danışmanlara Göre Dağılımı

Danışman	Tez Adedi	%
Adnan GÜZEL	1	~ % 2,4
Ahmet KARAASLAN	1	~ % 2,4
Ali TAŞ	1	~ % 2,4
Alpaslan FIĞLALI	1	~ % 2,4
Ayşe NECEF YERELİ	1	~ % 2,4
Cemal ALTAN	1	~ % 2,4
Cemal BALTACI	1	~ % 2,4
Devrim Vural YILMAZ	1	~ % 2,4
Enver AYDOĞAN	1	~ % 2,4
Ercan BAYAZITLI	1	~ % 2,4
Erol TURAN	1	~ % 2,4
Esra NEMLİ ÇALIŞKAN	1	~ % 2,4
Fatma ZEHRA TAN	1	~ % 2,4
Fazıl YOZGAT	1	~ % 2,4
Feride HÜLYA BAYKAL	1	~ % 2,4
Ferit İZCİ	1	~ % 2,4
Ferit KÜÇÜK	1	~ % 2,4
Halil İbrahim ÜLKER	2	~ % 4,8
Hamza UYGUN	2	~ % 4,8
Hasan Hüseyin ÇEVİK	1	~ % 2,4
İlyas SÖZEN	1	~ % 2,4
Mehmet Akif ÇUKURÇAYIR	2	~ % 4,8
Mehmet Akif ÖZER	2	~ % 4,8
Mehmet Devrim AYDIN	1	~ % 2,4
Mehmet Fikret GEZGİN	1	~ % 2,4
Meliha DENİZ BÖRÜ	1	~ % 2,4



Tablo 4

Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Konusunu İçeren Tezlerin Danışmanlara Göre Dağılımı (Devamı)

Danışman	Tez Adedi	%
Mina ÖZEVREN	1	~ % 2,4
Musa EKEN	1	~ % 2,4
Nurullah GENÇ	1	~ % 2,4
Orhan GÖKÇE	1	~ % 2,4
Önder KUTLU	1	~ % 2,4
Recep BOZLAĞAN	1	~ % 2,4
Sefer GÜMÜŞ	1	~ % 2,4
Serdar Kenan GÜL	1	~ % 2,4
Suat TEKER	1	~ % 2,4
Veli SIRIM	1	~ % 2,4
Veysel Kareni BİLGİÇ	1	~ % 2,4
Toplam	41	% 100

Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin danışmanlara göre dağılımları incelendiğinde bahsi geçen konuda en çok lisansüstü teze danışmanlık yapanlar 2'şer adet tez ile Halil İbrahim ÜLKER, Hamza UYGUN, Mehmet Akif ÇUKURÇAYIR ve Mehmet Akif ÖZER'dir. Danışmanlık yapılan tez adedi açısından 2'şer tez ile bu konuda en çok tez yöneten danışmanlar dışındaki tüm danışmanlar 1'er adet lisansüstü teze danışmanlık yapmışlardır.

Tablo 4 oransal açıdan incelendiğinde 2'şer adet tez ile en çok tez yöneten danışmanların 8 adet lisansüstü tez ile toplam yazılan tezlerin % 19,2 sine danışmanlık yaptığı belirtilebilir. Ek olarak geriye kalan her danışmanın toplam yazılan tezlerin ~ % 2,4'ünü yönettiği görülmektedir. Son olarak kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlere 37 adet akademik personel danışmanlık yapmıştır.

Tablo 5

Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Konusunu İçeren Tezlerde Kullanılan Anahtar Kelimeler

Anahtar Kelime	Kullanım Miktarı	%
Stratejik Yönetim	22	~ % 20,56
Strateji	9	~ % 8,41
Stratejik Planlama	9	~ % 8,41
Kamu Yönetimi	6	~ % 5,60
Stratejik Plan	3	~ % 2,80
Belediyelerde Stratejik Yönetim	2	~ % 1,86
Performans	2	~ % 1,86
Bütçe	2	~ % 1,86
Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama	2	~ % 1,86
Planlama	2	~ % 1,86
Yeni Kamu Yönetimi	2	~ % 1,86
Yerel Yönetimler	2	~ % 1,86
İç Kontrol	2	~ % 1,86
Belediyelerde Stratejik Planlama	1	~ % 0,93
Stratejik Amaç	1	~ % 0,93
Stratejik Hedef	1	~ % 0,93
Faaliyet	1	~ % 0,93
Güçlü/Zayıf/Tehditler/Fırsatlar (GZTF)	1	~ % 0,93
Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim	1	~ % 0,93
Konya Büyükşehir Belediyesi	1	~ % 0,93
Yerel Stratejik Planlama	1	~ % 0,93
Plan	1	~ % 0,93
Kamu Sektöründe Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim	1	~ % 0,93
Stratejik Yönetim Süreci	1	~ % 0,93



Tablo 5

Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Konusunu İçeren Tezlerde Kullanılan Anahtar Kelimeler (Devamı)

Anahtar Kelime	Kullanım Miktarı	%
Bilgi Sistemleri	1	~ % 0,93
Tarım ve Köyişleri Bakanlığı	1	~ % 0,93
Ankara Büyükşehir Belediyesi	1	~ % 0,93
Bursa Büyükşehir Belediyesi	1	~ % 0,93
Stratejik Yönetim Uygulamaları	1	~ % 0,93
İçişleri Bakanlığı	1	~ % 0,93
Performans Ölçümü	1	~ % 0,93
Performans Yönetimi	1	~ % 0,93
Dengeli Sonuç Kartı	1	~ % 0,93
Kamu Yöneticilerinin Yeterliliği	1	~ % 0,93
Liyakat	1	~ % 0,93
Mevcut Durum Yönetimi	1	~ % 0,93
Personel Motivasyonu	1	~ % 0,93
Risk	1	~ % 0,93
Örgütsel Güç	1	~ % 0,93
Örgüt İçi Güç	1	~ % 0,93
Güç Okulu	1	~ % 0,93
Kamu Kurumları	1	~ % 0,93
Zonguldak Belediyesi	1	~ % 0,93
İzleme-Değerlendirme ve Raporlama	1	~ % 0,93
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	1	~ % 0,93
Performans Esaslı Bütçeleme	1	~ % 0,93
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü	1	~ % 0,93
Kültür	1	~ % 0,93
Asimetrik Tehditler	1	~ % 0,93
Değişim Yönetimi	1	~ % 0,93
Emniyet Genel Müdürlüğü	1	~ % 0,93
Küreselleşme	1	~ % 0,93
Göç	1	~ % 0,93
Avrupa Birliği	1	~ % 0,93
Türkiye	1	~ % 0,93
Toplam	107	% 100

Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin anahtar kelimeleri incelenerek oluşturulan Tablo 5 toplam 23 adet lisansüstü tezin anahtar kelimelerinden oluşturulmuştur. Bu doğrultuda anahtar kelimeleri bulunmayan ve teze ulaşım izni olmayan toplamda 18 adet lisansüstü tez tabloya dâhil edilememiştir. Tabloya göre 23 adet tezde toplamda 107 kez anahtar kelime kullanılmıştır. Kullanılan toplam anahtar kelime sayısı ise 55'tir. Anahtar kelimelerden en çok kullanılan 22 kez kullanım ile 'Stratejik Yönetim'dir, ikinci olarak 9'ar kez kullanım ile 'Strateji' ve 'Stratejik Planlama'dır, üçüncü olarak 6 kez kullanım ile 'Kamu Yönetimi'dir. Dördüncü olarak en sık kullanılan anahtar kelime ise 3 kez kullanım ile 'Stratejik Plan'dır.

Tablo 5 oransal açıdan incelendiğinde 22 kez kullanım ile 'stratejik yönetim', toplam anahtar kelime kullanımınının ~ % 20,56'sını oluşturmaktadır. İkinci olarak 9'ar kez kullanım ile 'Strateji' ve 'Stratejik Planlama' toplam anahtar kelime kullanımınının ~ % 16,82'sini oluşturmakta ve üçüncü olarak 3 kez kullanım ile 'Kamu Yönetimi' toplam anahtar kelime kullanımınının ~ % 5,60'ını ve son olarak da 'Stratejik Planlama' toplam anahtar kelime kullanımınının ~ % 2,80'ını oluşturmaktadır.



5. Sonuç ve Değerlendirme

Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren lisansüstü tezlerin bibliyometrik analiz yöntemi ile analiz edildiği bu çalışmada, ilk tezin kaleme alındığı 1999 yılından başlanarak 2020 yılına kadar yazılmış ve ulusal tez merkezinde de taranmış lisansüstü tezler incelenmiştir. İnceleme kapsamına toplamda 41 adet lisansüstü tez girmektedir. Bu tezler bibliyometrik parametreler vasıtasıyla analiz edilmiştir ve bu parametreler şu şekildedir: “tezlerin türleri (yüksek lisans-doktora)”, “tezlerin izin durumu”, “tez danışmanlarının unvanı”, “tezlerin araştırma yöntemleri”, “tezlerin yazıldığı yıllar”, “tezlerin yazıldığı üniversiteler”, “tezlerin sayfa aralıkları”, “tez danışmanları” ve son olarak da “tezlerin anahtar kelimeleri”dir. Yapılan analizler sonucunda çalışmanın sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Lisansüstü tezlerin türlere göre dağılımı incelendiğinde; 8’i doktora, 33’ü yüksek lisans tezinden oluştuğu belirtilebilir. Ayrıca tezlerin erişim durumlarına göre dağılımı ise şu şekildedir: 36 tanesinin erişim izni bulunmaktadır, geriye kalan 5 tanesinin ise erişim izninin bulunmadığı belirtilebilir. Tez danışmanlarının unvanları açısından tezler incelendiğinde 20 tanesine Profesör unvanına sahip hocalar, 14 tanesine Doçent unvanına sahip hocalar ve 7 tanesine de Doktor Öğretim Üyesi unvanına sahip hocaların danışmanlık yaptığı belirtilebilir. Bahsi geçen tezlerin ilk tezin yazıldığı yıldan günümüze geçirdiği süreçteki dağılımı ise şu şekildedir: 1999 yılından 2009 yılına kadar 16 adet, 2009 yılından da 2020 yılına kadar da 25 adet lisansüstü tez kaleme alınmıştır.

Lisansüstü tezlerin araştırma yöntemlerine göre dağılımı incelendiğinde; ulaşım sağlanan 36 adet tezin 26 tanesi nitel, 9 tanesi nicel ve 1 tanesi de karma araştırma yöntemleri kullanılarak kaleme alınmıştır. Ek olarak tezlerin yazıldığı üniversitelere göre dağılımı şu şekildedir: bahsi geçen konuda tez yazılan üniversite sayısının 24 olduğu belirtilebilir. En çok tezin yazıldığı üniversiteler 4’er adet tez ile Selçuk Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi’dir. İkinci sırada, 3’er adet tez ile Beykent Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Polis Akademisi yer almaktadır. Üçüncü sırada ise 2’şer adet tez ile Kocaeli Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversiteleri bulunmaktadır. İlk üçte yer alan üniversiteler dışındaki üniversitelerde ise 1’er adet tez yazılmıştır.

Lisansüstü tezlerin sayfa aralıklarına göre dağılımı incelendiğinde; 0-99 sayfa aralığında 5 adet, 100-199 sayfa aralığında 26 adet, 200-299 sayfa aralığında 8 adet ve 300-399 sayfa aralığında 2 adet tezin olduğu belirtilebilir. Lisansüstü tezlerin danışmanlarına göre dağılımı incelendiğinde ise; bahsi geçen konuda tez yöneten danışman sayısının 37 olduğu belirtilebilir. Ek olarak en çok tez yöneten danışmanlar, 2’şer adet tez ile Halil İbrahim ÜLKER, Hamza UYGUN, Mehmet Akif ÇUKURÇAYIR ve Mehmet Akif ÖZER’dir. Bahsi geçen bu dört danışman dışında kalan 33 danışman ise 1’er adet teze danışmanlık yapmışlardır.

Son olarak lisansüstü tezlerde kullanılan anahtar kelimelerin dağılımı incelendiğinde anahtar kelimeler kısmı bulunan ve ulaşılabilen toplam 23 adet tez bulunmaktadır. Bahsi geçen 23 adet tezde ise toplamda 55 adet farklı anahtar kelime 107 kez kullanılmıştır. En çok kullanılan anahtar kelime istatistikleri ise şu şekildedir: 22 kez kullanım ile ‘Stratejik Yönetim ilk sırada gelmektedir, ikinci olarak 9’ar kez kullanım ile ‘Strateji’ ve ‘Stratejik



Planlama'dır, üçüncü olarak 6 kez kullanım ile 'Kamu Yönetimi'dir. Dördüncü olarak en sık kullanılan anahtar kelime ise 3 kez kullanım ile 'Stratejik Plan'dır.

Yukarıda değinilen istatistiki bilgiler ve lisansüstü tezler bağlamında, stratejik yönetim konusunun kamu yönetimi alanında yeteri kadar ilgi görmediği belirtilebilir. 1999 yılından 2020 yılına kadar geçen 21 yıllık sürede toplam tez sayısı 41'dir ve bu sayı stratejik yönetim konusunun yeteri kadar çalışılmadığını göstermektedir. Özellikle doktora tez sayısında bu durum daha da açık bir şekilde görülmektedir. 21 yıllık süreçte kaleme alınan doktora tez sayısı sadece 8'dir. Ayrıca Türkiye'de bulunan 207 yükseköğretim kurumundan 24 tanesinde bahsi geçen konu ile ilgili tez yazılmıştır ve bu sayı, toplam yükseköğretim kurumlarının % 11,59'una tekabül etmektedir.

Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren tezlerin anahtar kelimelerinden, tez başlıklarından ve içeriklerinden yola çıkarak şu çıkarımları yapmak da mümkündür: Kamu yönetimi alanında bahsi geçen kapsamda en çok çalışılan konular stratejik yönetim, stratejik plan ve stratejik planlama olmuştur. Ayrıca stratejik yönetim konusunun özellikle yerel yönetim birimleri (özellikle belediyeler) örnekleminde çalışıldığı göze çarpmaktadır. Bu noktadan hareketle yerel yönetim birimleri örneklemini dışında stratejik yönetim konusunun diğer kamu kurum ve kuruluşları örnekleminde gereken ilgiyi görmediğini belirtmek mümkündür. Ayrıca performans yönetimi, risk yönetimi, bütçeleme, stratejik karar alma gibi stratejik yönetim konusunun önemli tekniklerinin çalışmanın örneklemini oluşturan tezlerde çalışılmadığı belirtilebilir.

Doktora ve yüksek lisans tez çalışmalarının hem teorik hem de pratik anlamda alana katkısı göz önünde bulundurulduğunda, gelecek dönem çalışmaları için kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunu içeren doktora tezlerine ihtiyaç olduğu belirtilebilir. Bu duruma ek olarak farklı kamu kurum ve kuruluşları örnekleminde stratejik yönetim konusunu içeren nicel çalışmaların stratejik yönetim konusunun kamu yönetimi alanındaki gelişimine katkı sunacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Aktan, C. C. (2003). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, İstanbul: Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayını.
- Barca, M. (2018). Prof. Dr. Mehmet BARCA'dan Editöre Mektup: Bir Alan Dergisinin Doğuşu, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), 3-4.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), 113-148.
- Barry, W. (1986). Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organisations, St. Paul: Amherst Wilder Foundation.
- Bryson, J. M. ve Einsweiler, R. C. (1988). Strategic Planning, Threats and Opportunities for Planners, USA: Planners Press.
- Bellek, M., Koparan, E., ve Aykan, E. (2019). Stratejik Yönetim Alanında Türkiye'nin Genel Durumu: 1975-2019 Yılları Arası Bibliyografik Bir Değerlendirme. Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 58-90.
- Cahit Arf Bilgi Merkezi, (2021). Bibliyometrik Analiz Sıkça Sorulan Sorular, Erişim Adresi: <https://cabim.ulakbim.gov.tr/bibliyometrikanaliz/bibliyometrikanalizsikca-sorulan-sorular/>, Erişim Tarihi: 02.01.2021.



- Çetin, Ç. K., ve Çaylan, D. Ö. (2015). Stratejik Yönetim Yazınının Entelektüel Yapısında Değişim: 2001-2013 Yılları Arası Bibliyometrik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1), 101-120.
- Çevik, H. H. (2001). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Darıcı, M. (2020). Yeni Kamu Yönetimi Ekseninde Bir Şikâyet Mekanizması Olarak Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER), *Türk İdare Dergisi*, 92(490), s. 93-114.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 1. Baskı, İstanbul: Der Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2017). *Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*, Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 10. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Grant, J. (2000). Evaluating “Payback” On Biomedical Research From Papers Cited In Clinical Guidelines: Applied Bibliometric Study. *BMJ*, 320(7242), 1107-1111.
- Hancıoğlu, Y. Ve Tekin, E. (2017). Ulusal İşletmecilik ile Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde Yayımlanan Araştırmaların Bibliyometrik Profili: Stratejik Yönetim Yazını Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UIK Special Issue, 87-100.
- Koç, M. (2004). Uludağ Üniversitesi’nde Din Psikolojisi İle İlgili Yapılan Tezler (1980-2002) Üzerine Bir Araştırma. *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 6(9), 43-66.
- Okubo, Y. (1997). “Bibliometric Indicators and Analysis of Re-search Systems: Methods and Examples”, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, Paris: OECD Publishing.
- Özer, M. A. (2012). *Yeni Kamu Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Barış Kitap Yayınları.
- Pritchard, A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- Sengupta, I. N. (1992). Bibliometrics, Informetrics, Scientometrics and Librametrics: An Overview. *Libri*, 42(2), 75-98.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. 1. Baskı, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Wallace, D. (1989). *Bibliometrics and Citation Analysis* (Yay. Haz: J. N. Olsgaard), Principles and Applications of Information Science: For Library Professionals içinde (ss.10-26), London: American Library Association.
- Yaşlıoğlu, D. T., İnan, A., ve Sözüer, A. (2018). Stratejik Yönetim Araştırmalarında Türkiye Kapsamı: 2000-2015 Döneminde Yayımlanan Makalelerin Bibliyometrik İncelemesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29 (84), 79-92.
- Yılmaz, G. (2017). Restoranlarda Bahşiş ile İlgili Yayımlanan Makalelerin Bibliyometrik Analizi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 65-79.



Extended Summary

A great change has occurred in the field of public administration in the last quarter of the 20th century. In this period, public administration took part in a radical transformation process with the change. One of the developments in this process of change and transformation is the idea that the management practices and techniques applied in the private sector are more successful than those in the public administration field. As a result of these change and transformation processes, practices and techniques such as complaint management, total quality management, performance management and strategic management applied in the private sector have started to be applied in the field of public administration (Darıcı, 2020, s. 95). From this point on, strategic management practices have gained importance as an effective management strategy in the field of public administration. In practical terms, this importance can be seen in many government agencies preparing strategic plans and announcing them in a publicly accessible way.

The theoretical importance of strategic management practices in the field of public administration is tried to be revealed as a result of this study. In other words, the aim of the study is to reveal the theoretical (academic literature) status of strategic management, which is a management technique that stands out in the field of public administration and is applied in many public institutions. With another discourse, the study has been written in order to examine the theoretical situation of the strategic management issue, which has become an important and effective management strategy in practical terms by subjecting the graduate theses written in the field of public administration to bibliometric analysis.

In this context, the importance of the study is to analyze the theoretical situation of the strategic management issue, which was transferred to the field of public administration as a result of the change and transformation processes that took place in the field of public administration in the last quarter of the 20th century and found a practical basis for practice. Another importance of the study is that researchers who want to work on strategic management in the field of public administration in the future; Which universities can work on this subject with which lecturers? Who is the lecturer who employs this subject most? What is left that has not been studied on this subject? it is possible to find answers to such questions as a result of this study.

The sample of the study consists of graduate Theses which situate in Turkish National Thesis Center and includes the strategic management issues in the Public administration. Access to the theses that constitute the sample of the study was provided with a two-stage process. In the first stage, "Strategic Management" was written in the screening term section of the National Thesis Center, the section of the field to be searched was marked as "Thesis Name", and the permission status and thesis type sections were marked as "All" and screened. As such, 272 master's and doctoral theses were accessed on 13.01.2020. In the second stage, the aim is to reach theses written in the field of public administration and include the subject of strategic management. In this context, a re-search was carried out by writing "Public Administration" in the subject filter section of the web page, where access to 272 graduate theses was provided. As a result of this filtering, access to 41 graduate theses on strategic management in the field of public administration was provided.



The method of this study is the bibliometric analysis method, which is under the focus in the conceptual framework section of the study. In this context, 41 master's and doctoral theses, which are located in the National Thesis Center and include the subject of strategic management in the field of public administration, have been analyzed by bibliometric analysis method. The parameters determined in order to determine the bibliometric properties of the theses that make up the sample of the study can be specified as follows: "types of theses (master's degree-doctorate)", "permission status of theses", "title of thesis advisors", "years of writing of theses", "universities where theses were written", "Page breaks of theses" and lastly "thesis advisors". Taking these parameters into consideration, the theses selected as samples were transferred to the Microsoft Excel program according to their parameters and the analyzes were carried out through this program.

In this study, in which postgraduate theses including the subject of strategic management in the field of public administration were analyzed with bibliometric analysis method, the postgraduate theses that were written starting from 1999 when the first thesis was written until 2020 and scanned in the national thesis center were examined. A total of 41 postgraduate theses are included in the scope of the review. These theses have been analyzed by means of bibliometric parameters and discussed in detail below.

When the distribution of postgraduate theses by types is examined; It can be stated that it consists of 8 doctorates and 33 master thesis. When these theses are examined proportionally, 19.51% of the total theses are doctorate; 80.49% of it is a master's thesis. When the distribution of graduate theses according to access status is examined; It can be stated that 36 of them have access permission and 5 of them do not have access permission. Expressed in proportion, 87.80% of the total theses have access permission, and 12.20% do not have access.

When the distribution of graduate theses according to the title of advisor is examined; It can be stated that 20 of them are professors with the title of Professor, 14 of them are professors with the title of Associate Professor, and 7 of them are professors with the title of Doctor Lecturer. When expressed in proportion, the advisor of 48.79% of the total theses is the professor, the advisor of 34.14% is the associate professor and the advisor of 17.07% is the doctor lecturer. When the distribution of postgraduate theses by years is analyzed; It can be stated that 16 graduate theses were written from 1999 to 2009, and 25 from 2009 to 2020. When expressed in proportion, 39.02% of the total theses in the first ten years and 60.98% of the total theses in the second 11 years were written.

When the distribution of postgraduate theses according to the universities where they were written is examined; It can be stated that the number of universities that have written a thesis on the mentioned subject is 24. In addition, the universities where the most theses were written are Selçuk University and Marmara University with 4 theses each. In second place are Beykent University, Gazi University, Hacettepe University and Police Academy with 3 theses each. In third place are Kocaeli University, Sakarya University and Süleyman Demirel Universities with 2 theses each.

When the distribution of postgraduate theses by page range is examined; It can be stated that there are 5 theses for 0-99 pages, 26 for 100-199 pages, 8 for 200-299 pages and 2 theses for 300-399 pages. When expressed proportionally, theses between 0-99 pages comprise



12.19% of the total theses, theses between 100-199 pages, 63.41% of the total theses, 19.51% of the total theses between 200-299 pages and theses in the range of 300-399 pages constitute 4.87 of the total theses. When the distribution of graduate theses according to their advisors is examined; It can be stated that the number of advisors conducting a thesis on the mentioned subject is 37. In addition, the consultants who manage the most thesis are Halil İbrahim ÜLKER, Hamza UYGUN, Mehmet Akif ÇUKURÇAYIR and Mehmet Akif ÖZER with 2 theses each. Apart from these four consultants, 33 consultants provided consultancy for 1 thesis each.

When the theses are examined in terms of Research Methods; While 26 of them are qualitative, 9 of them are quantitative, 1 of them are mixed research methods, the research method of 5 theses is inaccessible. In terms of keywords used in theses, the most used keywords are as follows: strategic management, strategy and strategic planning, public administration and strategic plan. As a result, it was concluded that the subject of strategic management in the field of public administration did not receive the necessary attention in theory (academic literature) as well as in practice, in the specific sample examined.



Geliş Tarihi/Received: 19.02.2021
Yayın Tarihi/Published: 31.03.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 22.03.2021
Araştırma Makalesi/Research Article

**FİRMA YAŞI VE BÜYÜKLÜĞÜ, YÖNETİCİ SOSYAL
SERMAYESİ VE FİRMA İTİBARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER¹**
**RELATIONSHIPS AMONG FIRM AGE AND SIZE, MANAGERIAL SOCIAL
CAPITAL AND FIRM REPUTATION**

Arş. Gör. Hakan BALTACI
Yalova Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
ORCID ID: 0000-0003-0276-2781, hakan.baltaci@yalova.edu.tr

Doç. Dr. Umut KOÇ
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
ORCID ID: 0000-0002-9669-0290, umutkoc@ogu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada firma yaşı ve firma büyüklüğünün kurumsal itibar üzerindeki etkisi ve bu ilişkide yönetici sosyal sermayesinin düzenleyicilik rolü araştırılmaktadır. Bu kapsamda 2018 yılına ait İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu incelenmiştir. Bu firmalardan 208 firmanın tam verilerine ulaşılmış ve analizler bu ikincil veriler ile yapılmıştır. Veriler regresyon ve düzenleyicilik analizleri yapılarak incelenmiştir. Sonuç olarak firmanın büyüklüğü ile kurumsal itibar arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan sosyal sermayenin herhangi bir düzenleyicilik etkisi bulunmamıştır. Türkiye'de ailelerin ve yönetim kurullarının yöneticilerden daha etkin olması bu sonucun nedeni olarak yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Firma büyüklüğü, firma yaşı, sosyal sermaye, yönetici sosyal sermayesi, kurumsal itibar.

ABSTRACT

This study investigated the effects of firm age and firm size on corporate reputation and managerial social capital's moderating role in this relationship. To investigate these relations, we have examined Turkey's largest 500 industrial enterprises of 2018, determined by the Istanbul Chamber of Industry. We have reached 208 of these companies' complete data, and we have analyzed the data with regression and moderation analysis. As a result, we have found a positive relationship between the firm's size and corporate reputation. However, there is no moderating effect of managerial social capital. Families and/or board members are more effective than managers in companies in Turkey. It can be interpreted as the reason why the managerial social capital moderating effect could not be detected.

Keywords: Firm size, firm age, social capital, managerial social capital, corporate reputation.

¹ Bu makale 2020 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Doç. Dr. Umut Koç danışmanlığında yazılmış Hakan Baltacı'nın "Firma Yaşı ve Büyüklüğü, Yönetici Sosyal Sermayesi ve Firma İtibarı Arasındaki İlişkiler" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. Giriş

Kurumsal itibar kavramı firmalar için geçmiş eylemlerinin sonucu ve aynı zamanda gelecek eylemlerinin destekleyicisi olması açısından değerlidir. Yönetim yazını açısından da sıklıkla ele alınmış olan kurumsal itibar (Bennet ve Kottasz, 2000; Brammer ve Pavelin; 2006; Feldman vd., 2014; Fombrun, 1997; Rose ve Thomsen, 2004) araştırmacılar açısından önemli görülmüştür. Buradan hareketle çalışmanın ana konusu kurumsal itibar ile firma büyüklüğü, firma yaşı ve sosyal sermaye arasındaki ilişkilerdir. Bu doğrultuda büyük ve yaşlı firmaların daha yüksek itibarlara sahip olması beklenen bir durumdur (Ali vd., 2015; Rhee ve Valdez, 2009; Staw ve Epstein, 2000). Yine büyük firmaların çevresi ile daha yoğun ilişkiler kurması beklenir (Demirkan vd., 2013) ki büyüklük ve yaşlılık da aşağı yukarı benzer özellikler gösterecektir (Kacperczyk, 2012). Ayrıca sosyal sermayenin kurumsal itibarı desteklediği de ifade edilebilir (Bhandari ve Yasunobu, 2009; Luoma-aho, 2013; Power ve Ready, 2018).

Yazında karşılaşılan bulgulardan hareketle “firma büyüklüğü ve firma yaşı ile kurumsal itibar ilişkisi için Türkiye’de yer alan firmalar da benzer öngörülerini destekler mi?” ve “firma büyüklüğü ve firma yaşı ile sosyal sermaye, firma büyüklüğü ile firma yaşı ile kurumsal itibar ayrıca sosyal sermaye ve kurumsal itibar arasındaki ilişkilerden söz etmek mümkün ancak bu kavramların birlikte bir sürecin parçaları olmaları mümkün mü?” soruları araştırmanın temel sorularını oluşturmaktadır. Firma büyüklüğü ve firma yaşının kurumsal itibar ile ilişkisi örgütsel ekolojinin belirlemci tavrı ile ele alınabilir. Firmaların eyleme gücünü göz ardı ederek firmanın büyük ya da yaşlı olmasının birtakım sonuçları olabileceği şeklinde düşünülebilir. Ayrıca sosyal sermayenin bu ilişki içine dahil olması kaynak bağımlılığı kuramı açısından ele alınarak örgütlerin eyleme gücüne sahip olmasına işaret edebilir. Öyle ki örgütlerin belirli bağımlılıklardan kaçınmak amacıyla itibarlarını arttırmak isteyebilir ve bunun için birtakım eylemlere girişebilir.

Bu sorular doğrultusunda bu çalışmada firma büyüklüğü ve yaşı ile kurumsal itibar arasındaki ilişki ve bu ilişkide yönetici sosyal sermayesinin düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Bunun için 2018 yılında İSO’nun (İstanbul Sanayi Odası) yayınladığı en büyük 500 firmanın incelenmiş ve 208 firmanın verilerine tam olarak ulaşılabilmektedir. Veriler ikinci el kaynaklardan toplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizi ve Hayes’in “process sistemi” (2003) ile incelenmiştir.

Yazında değişkenler arası ilişkilerin ayrı ayrı analiz edildiği çalışmalara rastlansa da bu çalışmada incelenen modelin en azından bizim erişebildiğimiz kaynaklarda ele alınmadığı görülmüştür. Ayrıca çalışmada elde edilen bazı bulgular yazını desteklerken, bazıları yazın araştırması sonucu oluşan beklentilerden sapma göstermiştir. Örneğin Türkiye’de de büyük firmaların daha yüksek itibarlara sahip olduğunun görülmesi, Türk firmaları için de bazı ilişkilerin beklendiği gibi olabileceğine işaret etmektedir. Diğer taraftan çalışmanın beklentinin dışında seyreden bulguları, çalışmada incelenen kavramların ve kavramlar arası ilişkilerin en azından Türkiye’de yeniden gözden geçirilmesine işaret etmesi açısından değerli görülmüştür.

2. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye gerçekten bir sermaye türü müdür? Yazın incelendiğinde sosyal sermayeyi sermaye türü olarak kabul edenler olduğu gibi bir sermaye türü olmadığını da



ifade eden araştırmacılara rastlamak mümkündür (Field, 2006). Ancak sosyal sermaye ilk ve en çok bilinen sermaye türü olan fiziksel sermayenin özellikleri bakımından incelenirse birtakım benzerlikler göze çarpmaktadır. Örneğin fiziksel sermayenin ana unsuru paradır, para birikerek fiziksel sermayeyi oluşturur ve buna sahip olmak isteyen kişi para kazanacak faaliyetlerde bulunmalıdır (Marx, 2017). Sosyal sermayenin ise kabaca ana unsuru ilişkilerdir, ilişkiler birikerek sosyal sermayeyi oluşturur ve buna sahip olmak isteyen kişi de bu ilişkileri inşa edecek faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu özellikler itibari ile sosyal sermaye Arrow'un (1999) sınıfladığı sermayenin özellikleri ile de benzerlik gösterir. Ayrıca Arrow sermayenin aktarılabilir olduğunu söyler. Sosyal sermaye de miras olarak geçebilir (Woolcock 1998) ya da örneğin sosyal sermaye bir dükkân aracılığı ile oluştuysa dükkânın yeni sahibinin kısmen bu ilişkilerden yararlanabileceği söylenebilir (Akçomak, 2011). Bu benzerlikler sosyal sermaye de bir sermaye türüdür diyebilmek için yeterli görünmektedir.

Kısaca bir bireyin tanıdığı kişiler o bireyin sosyal sermayesini oluşturmaktadır (Woolcock ve Narayan, 2000). Ancak burada karşımıza güçlü ya da zayıf bağ ayrımı çıkmaktadır. Güçlü bağlar yoğun duygusallık ve etkileşim içeren bağlar gibi, zayıf bağlar görece duygusallığın ve etkileşimin daha az olduğu ilişkileri betimlemektedir (Özdemir, 2007). Coleman gibi bazı araştırmacılar güçlü bağların daha işlevsel olduğunu ifade ederken, Granovetter gibi bazı araştırmacılar da zayıf bağların daha işlevsel olduğunu ifade etmektedir (Rademacher ve Wang, 2014). Ancak bir ayrım yapmak yerine, fayda sağlama potansiyeline sahip olmaları sebebiyle, her iki bağın da sosyal sermayenin bir bileşeni olarak değerli olduğu ifade edilebilir (Aydın, 2016; Eşki Uğuz, 2010).

Sosyal sermaye ile fayda ilişkisi sosyal sermayenin düzeyleri ile bağlantı kurulmasını gerektirir. Sosyal sermayeyi inceleyen Putnam, Coleman ve Bourdieu gibi araştırmacıların yaklaşımları bu konu bağlamında incelenebilir. Öyle ki Bourdieu sosyal sermayeyi bireylere ait görürken, Coleman gruplara (Özdemir, 2007), Putnam ise topluluklara ait görmektedir (Kangal, 2013). Başka bir ifade ile sosyal sermaye hem bireyler için hem gruplar hem de topluluklar için fayda yaratabilir niteliktedir. Sosyal sermayenin düzeyleri açısından ise sosyal sermayenin bireyin sahipliğinde incelenmesi, mikro; bir grup ya da örgütün sahipliğinde incelenmesi, mezo ve toplumsal sahipliğinde incelenmesi makro düzey şeklinde ifade edilebilir. Son olarak düzeylerden bağımsız olarak Putnam, Coleman ve Bourdieu konu edildiği için sosyal sermaye kavramının kurucuları bakımından ifade edilmesi gereken bir farklılık vardır. Bu farklılık Bourdieu'nun sosyal sermaye yaklaşımının Coleman ve Putnam'dan farklılaşarak sınıf meselesini gündeme getirmesidir. Bourdieu'ya göre sosyal sermaye üst sınıfa ait bir sermaye türü olmakla birlikte sınıf farklılıklarındaki ayrımı güçlendirmektedir (Field, 2006). Bu yaklaşımla aslında sosyal sermaye üst sınıfa fayda sağlasa da alttakileri dışlamaktadır.

Sosyal sermayenin unsurları ele alındığında ise her sosyal kavram gibi üzerinde anlaşılmış bir tablo söz konusu değildir. Ancak yazında en çok dikkat çeken kavramlar güven, normlar ve sosyal ağlardır (Claridge, 2004; Narayan ve Cassidy, 2001). Fayda sağlanması beklenen ilişkilerin güven üzerine kurulması ve bazı normlara dayanması gerekmektedir. Ancak güven ve normların yanında sosyal ağlar da sosyal sermayenin ana belki de en önemli unsurudur (Field, 2006; Özer, 2016). Öyle ki sosyal ağlar yazında hem sosyal sermayenin öncülü, hem bir sonucu hem de bazen kendisi olarak ele alınmıştır.



Ağların önemi kavramın fazlaca incelenmesi ile paralellik göstermiş ve birtakım ağ sınıflamalarının yapılması ile sonuçlanmıştır. Bu sınıflamalardan bazıları: resmi ve resmi olmayan, yatay ve dikey, olumlu ve olumsuz etkileri olan ağlar, ağların etkileme gücünden hareketle güçlü ve zayıf bağlar, seçime bağlı ve seçime bağlı olmayan ağlar vb. şeklindedir (Öz, 2014). Ancak ağ kuramları olarak da ele alınan ve yukarıda sosyal sermayeyi tanımlarken yer verilen zayıf ve güçlü bağ ayrımı belki de en önemli olanıdır.

Sosyal sermayenin etkileri incelenecek olursa yazına göre birtakım olumlu ve olumsuz etkilerinden bahsedilebilir. Aslında bu etkilerin olumlu ve olumsuz oluşu biraz bakış açısı ile de ilgilidir. Örneğin Coleman (1988) ve Putnam (1993) sosyal sermayeyi düzen sosyolojisi bakış açısı ile yorumlamışlar ve dayanışma, kalkınma vb. olası faydalarına dikkat çekmişler. Ancak Bourdieu meseleye çatışma sosyolojisi bakış açısını getirerek sosyal sermayenin olası olumsuz etkilerini ifade etmiştir (Yarcı, 2011). Öyle ki sosyal sermaye diğer sermaye türleri gibi kötüye kullanılabilir; örneğin suç çetelerinin bağlantıları gibi (Fukuyama, 2001). Ya da sektörel olumlu ilişkiler sonucu dayanışma kurulması ve bunun sonucunda rekabetin azalması da olumsuz yorumlanabilir (Field, 2006). Durum böyle olunca aslında sosyal sermayenin olumlu ve olumsuz etkileri yerine, sosyal sermayenin olası etkileri daha uygun bir ifade gibi görünmektedir. Sosyal sermaye dayanışmayı arttırabilir buna bağlı olarak kalkınma sağlayabilir, çeşitli işlemlerin yapılmasını kolaylaştırabilir vb. Ancak bunu hangi grup için mümkün kıldığı etkinin olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilmesi için önemli görünmektedir.

3. Kurumsal İtibar

İtibar Türkçe saygınlık kelimesine karşılık gelmekte (sozluk.gov.tr) ve genellikle kullanıldığında olumlu çağrışımlar yapmaktadır. Ancak işletme yazını açısından kavram daha yansız görünmektedir. Öyle ki itibarın yazında karşılıyan asıl kavram “reputation” daha çok kişilerin bir şeyler hakkındaki görüşü olarak kullanılmaktadır (dictionary.cambridge.org). Buna paralel olarak kurumsal itibar kavramı da firmanın geçmiş ve şimdiki etkinlikleri sonucu firma hakkındaki oluşan kanı şeklinde ifade edilebilir (Fombrun, 2012; Olegario ve McKenna, 2013).

Kurumsal itibar tanımlarını inceleyen Bennett ve Kottasz (2000) bu tanımları 6 grup altında toplamışlardır: “bilişsel - algısal boyut, tarihsel boyut, firmanın nitelik ve davranışlarını içeren, paydaşları içeren, kurumsal imaj ile ilgili, firmanın gelecekte nasıl davranacağı ile ilgili beklentiler”. Barnett vd. (2006) yaptıkları araştırmada kurumsal itibar tanımlarını incelemişler ve Bennet ve Kottasz’ın bu çalışmasından da faydalanarak kurumsal itibar tanımlarını 3 ayrı gruba ayırmışlardır: “bir bilinç durumu olarak itibar, bir değerlendirme olarak itibar, varlık olarak itibar”. Bu çalışmalardan özetle ifade edilebilir ki kurumsal itibar kavramı iki farklı odaktan tanımlanmaktadır: Paydaşları odak alan ve firmaları odak alan. Öyle ki kurumsal itibar firmalar için avantaj sağlayabilir bir kaynak olarak, paydaşlar açısından da zamanla oluşmuş bir algı ya da bir değerlendirme sonucu varılan yargı şeklinde tanımlanmaktadır.

Kurumsal itibarın öncülleri incelendiğinde bir uzlaşmayı işaret etmek zor görünmektedir. Bazı çalışmalarda belirli bir perspektiften kurumsal itibarın incelendiği görülebilir. Örneğin Walsh vd. (2009) çalışmalarında kurumsal itibarın öncüllerini müşteri temelli yaklaşıma göre “müşteri memnuniyeti” ve “güven” olarak ifade etmişler. Öte yandan Rindova vd.



(2005) kurumsal itibarın öncüllerini algılanan kalite ve şan boyutlarına göre “kaynağa ait sinyaller”, “kurumlardan alınan sertifikalar” ve “yüksek statü sahipleri ile ilişkiler” olarak ele almışlardır. Kurumsal itibarın öncüllerini daha kapsamlıca ele alan Ali vd.’nin (2015) çalışmasında ise kurumsal itibarın öncülleri: “finansal performans, sosyal performans, medya görünürlüğü, firma büyüklüğü, firma riski, firma yaşı, uzun vadeli kurumsal mülkiyet” şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca öncüllerin ifade edildiği çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda güven, yüksek statü sahipleri ile ilişkiler, medya görünürlüğü ve sosyal performans öncülleri çalışmanın modelinde de sosyal sermayenin yer alması açısından anlamlı görünmektedir.

Son olarak iyi bir kurumsal itibarın sonuçları genel olarak firmanın genel başarısı ile ifade edilebilir. Genel başarı karlılık (Rindova vd., 2005) müşteri sadakati (Ali vd., 2015; Walsh vd., 2009) ve firma performansı (Ali vd., 2015) şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca iyi bir kurumsal itibar sinyal teorisi açısından paydaşlara bilgi sağlayan güçlü bir mesaj (Feldman vd., 2014), kaynak bağımlılığı teorisi açısından firmanın ihtiyacı olan kaynaklara daha kolay erişmesini sağlayan ve firmaya rekabet avantajı sağlayabilir bir kaynak (Feldman vd., 2014), sosyal kimlik teorisi açısından çalışanların dâhil olduğu için mutlu olduğu ve kendilerini tanımlamalarına olanak sağlayan ve dışarıdaki için firmaya dâhil olma arzusu yaratabilir bir alan (Alnaçık, 2011) şeklinde ifade edilebilir.

4. Hipotezler

Kurumsal itibar paydaşlar açısından ve firma faaliyetlerinin birikimli olarak nasıl değerlendirildiği ve firmanın nasıl algılandığı ile ilgilidir (Barnett vd., 2006). Böyle olunca firmaların görece büyük olması firmanın geçmiş performansının iyi olması ile açıklanabilir ve firma için olumlu bir değerlendirme nedeni olarak gösterilebilir. Ayrıca firmanın büyük olması paydaş açısından firma performansından bağımsız olarak olumlu bir algı da yaratabilir. Özetle büyük firmaların hem olası geçmiş başarıları –ki bu itibarın dışsal bir değerlendirme olması ile ilgilidir – hem de sadece büyük olmasının paydaşlar üzerinde olumlu bir algı yaratma gücü sebebiyle itibarlarının da daha yüksek olması beklenebilir. Yazında firmanın görece büyük olmasının firma itibarını etkileyeceği yönünde bulgulara rastlamak da mümkündür (Staw ve Epstein, 2000; Brammer ve Pavelin, 2006; Ali vd., 2015). Bu doğrultuda araştırmanın ilk hipotezi:

H1: Firma büyüklüğü kurumsal itibarı olumlu biçimde etkilemektedir.

Firmanın yaşı açısından da büyüklük ile ilgili benzer şeyleri söylemek mümkün görünmektedir. Bunun nedeni yaş ve büyüklük kavramlarının yazında sıklıkla birlikte ele alınmaları ve aşağı yukarı benzer özellikler göstermeli olarak gösterilebilir (Kacperczyk, 2012). Ayrıca yazında büyüklük ile benzer olarak firma yaşının kurumsal itibarı etkileyeceğini gösteren çalışmalara rastlamak mümkündür (Ali vd., 2015; Bakker ve Josefy, 2018; Rhee ve Valdez, 2009). Bu doğrultuda çalışmanın ikinci hipotezi:

H2: Firma yaşı kurumsal itibarı olumlu biçimde etkilemektedir.

Kurumsal itibar ilk iki hipotezde kişisel yargı ya da algılara dayandığı için açıkça ifade edilmese de kendiliğinden etkilenebilir olduğu varsayımı içermekte ve bu özelliğiyle belirlemci bakış açısına yaklaşmaktadır. Bu haliyle ilk iki hipotez örgütsel ekolojinin temel varsayımları ile yakınlık göstermektedir. Ancak kurumsal itibar aynı zamanda firmalar için



önemli bir kaynaktır. Bu nedenle kaynak bağımlılığı kuramının kendisi ve indirgemeci yaklaşımı da çalışma için önemli görünmektedir. Öyle ki kurumsal itibar hem örgüt içi meselelerde hem de rekabet gibi dışsal meselelerde firmaya çeşitli faydalar sağlayabilme potansiyeline sahiptir. Diğer bir ifade ile kurumsal itibar örgütlere çeşitli kaynaklara erişimde avantaj sağlayabilir görünmektedir (Alnıaçık, 2011; Feldman vd., 2014). Bu nedenle firmalar kurumsal itibarlarını arttırmak için birtakım eylemlere girişebilir ve sinyal teorisinin ifade ettiği gibi paydaşlara güçlü itibarları ile bir mesaj iletmeyi arzulayabilir. Bu doğrultuda sosyal sermayenin kurumsal itibarı etkileyebilir olması (Bhandari ve Yasunobu, 2009; Lin, 2001; Luoma-aho, 2013; Martin, 2005; Power ve Ready, 2018) bu çalışma açısından önemli görülmüştür. Öyle ki büyük ve yaşlı firmalar üst düzey yöneticilerini seçerken yöneticilerin sosyal sermaye düzeylerini önemsiyor ve bu durum firma itibarını destekliyor olabilir. Ayrıca yönetici aynı kalsa bile daha büyük ya da yaşlı bir firmalarda yöneticinin dolayısıyla firmanın sosyal sermayesi giderek artıyor (Demirkan vd., 2013) ve bu durum da yine firma itibarını destekliyor olabilir. Bu nedenle araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri:

H3: Firma büyüklüğü ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yönetici sosyal sermayesi düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3a: Firma büyüklüğü ile kurumsal itibar ilişkisi arasında, firmanın bulunduğu endüstride, yöneticinin toplam çalışma süresi düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3b: Firma büyüklüğü ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yöneticinin CEO ya da yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı toplam firma sayısı düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H3c: Firma büyüklüğü ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yöneticinin lisans mezunu olduğu üniversitenin itibar düzeyi düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H4: Firma yaşı ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yönetici sosyal sermayesi düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H4a: Firma yaşı ile kurumsal itibar ilişkisi arasında, firmanın bulunduğu endüstride, yöneticinin toplam çalışma süresi düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H4b: Firma yaşı ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yöneticinin CEO ya da yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı toplam firma sayısı düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H4c: Firma yaşı ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yöneticinin lisans mezunu olduğu üniversitenin itibar düzeyi düzenleyici bir rol oynamaktadır.

Hipotezler kurulurken sosyal sermaye kavramı için yönetici sosyal sermayesinin ele alınmasının nedeni firmaların sosyal sermayeyi desteklemek için aracı kişileri kullanabilir olması (Sakman, 2003) ve ayrıca “yöneticilerin sahip oldukları kişisel ilişkilerin firmalar için kazanılmış en geçerli ilişki biçimi olacağı” varsayımdır (Sözen, 2007). Son olarak belirtmek gerekir ki üçüncü ve dördüncü hipotezin 3 ayrı alt hipoteze ayrılmasının nedeni sosyal sermayenin farklı şekillerde analiz edilmesi ve modellerin bu farklı hesaplamalara göre ayrı ayrı sınanmasıdır.

5. Yöntem

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası'nın 2018 yılı için belirlediği Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tümüne ulaşmak



hedeflenmiş; örneklem yöntemine başvurulmamıştır. Sonuç itibari ile 208 firmadan tam veriler toplanabilmiştir. Araştırmada büyüklük değişkeni firmaların ilgili yıla ait çalışan sayılarına göre ölçülmüştür. Firma yaşları ise kuruldukları yıldan 2018 yılına kadar geçen süre dikkate alınarak ölçülmüştür.

Yöneticilerin sosyal sermayesi firmanın icradan sorumlu en üst yöneticisinin çalışma deneyimlerine göre ölçülmüştür. 3 husus dikkate alınmıştır; bunlar yöneticinin,

- Firmanın bulunduğu endüstrideki baz yıla kadar toplam çalışma süresi (Sundaramurthy vd., 2014)
- Baz yıla kadar Ceo ya da yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı firma sayısı (Krause vd., 2016; Sundaramurthy vd., 2014).
- Yöneticinin mezun olduğu üniversitenin itibar düzeyidir (Belliveau vd., 1996; Wiersema vd., 2018). Üniversitelerin itibar düzeyleri eğer üniversite Türkiye’de ise TÜBİTAK Yenilikçi Üniversite Endeksi, eğer Türkiye dışında ise usnews.com’un dünya çapındaki üniversiteler listesine göre belirlenmiştir.

Son olarak çalışmanın bağımlı değişkeni kurumsal itibar, 2018 yılı içinde firmalar hakkında çıkan haber sayılarına göre ölçülmüştür. Belirtmek gerekir ki tercih edilebilir bir diğer yöntemde bu haberlerin iyi veya kötü olarak sınıflanması ve buradan hareketle ölçülmesidir (Deephouse, 2000). Ancak yazında itibar kavramı genellikle olumlu ya da olumsuz olarak bilinmek ile değil sadece bilinir olmak ile ifade edilmektedir. Ayrıca firmanın medyada kendine yer bulması ve bunun sıklığı firma paydaşlarının itibar algılarını etkilemektedir (Carroll ve McCombs, 2003). Bu nedenle bu çalışmada kurumların itibarları haber sayısına göre hesaplanmıştır. Mevcut haberler Türkiye’nin en eski ve kesintisiz olarak her gün yayınlanan ekonomi gazetesi olması sebebiyle Dünya Gazetesi’nin internet sitesi dünya.com üzerinden incelenmiştir. Haber sayıları 2018 yılı boyunca (1 Ocak – 31 Aralık) her bir firma ile ilgili çıkan toplam haber sayısına göre hesaplanmıştır. Haberler incelenirken asgari ölçüt olarak firma adının haberde geçiyor olması gözetilmiştir. İncelemeler sonucunda 208 firma ile ilişkili toplam 687 haber kayda alınmış ve itibar verisi olarak kullanılmıştır. Son olarak tüm veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

6. Bulgular

Aşağıda sırasıyla değişkenlere ait korelasyon analiz bulguları, firma büyüklüğü ve yaşı ile kurumsal itibar arasındaki ilişki ve tüm modelin testi için firma büyüklüğü ve yaşı ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide yönetici sosyal sermayesinin düzenleyicilik etkisi incelenmektedir. Düzenleyicilik etkisinin araştırıldığı yönetici sosyal sermayesinin hesaplanması için belirlenen ölçütler modele ayrı ayrı dâhil edilerek analiz edilmiştir.

Değişkenler arasındaki anlamlılık değeri (p) ve Pearson Katsayısı (r) kontrol edildiğinde firma büyüklüğü ile firma yaşı ($r = .277, p = .000$) ve firma büyüklüğü ve kurumsal itibar ($r = .426, p = .000$) arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki görülmüştür. Çalışmanın modelini oluşturan tüm değişkenlere ait değerler Tablo 1’de sunulmuştur.



Tablo 1

Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

		Firmanın Büyüklüğü	Firmanın Yaşı	SSEÇY	SSCYK	SSIÜ	Kurumsal İtibar
Firmanın Büyüklüğü	Pearson	1					
	Katsayısı (r)						
	Anlamlılık (p)						
Firmanın Yaşı	Firma Sayısı (N)	208					
	Pearson	.277	1				
	Katsayısı (r)						
Sosyal Sermaye (EÇS ²)	Anlamlılık (p)	.000					
	Firma Sayısı (N)	208	208				
	Pearson	.096	.012	1			
Sosyal Sermaye (CYK ³)	Katsayısı (r)						
	Anlamlılık (p)	.168	.862				
	Firma Sayısı (N)	208	208	208			
Sosyal Sermaye (Üİ ⁴)	Pearson	-.05	-.054	-.06	1		
	Katsayısı(r)						
	Anlamlılık (p)	.473	.443	.385			
Kurumsal İtibar	Firma Sayısı (N)	208	208	208	208		
	Pearson	.014	-.002	-.001	.008	1	
	Katsayısı(r)						
Kurumsal İtibar	Anlamlılık (p)	.843	.982	.985	.914		
	Firma Sayısı (N)	208	208	208	208	208	
	Pearson	.426	.065	-.036	.027	.016	1
Kurumsal İtibar	Katsayısı(r)						
	Anlamlılık (p)	.000	.347	.607	.698	.817	
	Firma Sayısı (N)	208	208	208	208	208	208

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi regresyon analizleri ile test edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucu firma büyüklüğünün kurumsal itibar üzerinde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre firma büyüklüğü değişkeni kurumsal itibar değişkenine ait varyansın %18.2 açıklayabilmektedir. Bu durum Tablo 2’de incelenebilir.

Tablo 2

Firma Büyüklüğü ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiler

Model	R	(R2)	Düzeltilmiş (R2)	Tahmin Edilen Standart Hata
1	.426	.182	.178	7.63086

Analize ait ANOVA tablosunda (Tablo 3) gösterildiği üzere anlamlı çıkan hipotezin F değerinin (45,690) anlamlılık seviyesinin (p) 0,05’ten küçük ve 0,000 olarak tespit edilmiştir. Son olarak firma büyüklüğündeki bir birim standart sapmalılık artış kurumsal itibarda 8,071 standart sapmalılık bir artış ile sonuçlanacaktır. Bu bulgular ile çalışmanın birinci hipotezi **H1 hipotezi kabul edilerek**, firma büyüklüğünün kurumsal itibarı olumlu biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

² EÇS = Yöneticinin mevcut endüstrideki çalışma süresi

³ CYK = Yöneticinin CEO ya da Yönetim Kurulu üyesi olarak görev aldığı firma sayısı

⁴ Üİ = Yöneticinin mezunu olduğu üniversitenin itibar düzeyi



Tablo 3*Firma Büyüklüğü ile Kurumsal İtibar Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova ve Katsayılar Tablosu*

	Model	Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	2660,528	1	2660,528	45,690	.000
	Artık	11995,390	206	58,230		
	Toplam	14655,918	207			
		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	-21,570	3,718		-5,802	.000
	Firma Büyüklüğü	8,071	1,194	.426	6,759	.000
Bağımsız Değişken: Firma Büyüklüğü Bağımlı Değişken: Kurumsal İtibar						

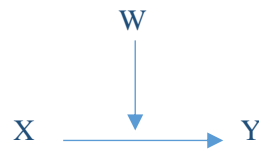
Yapılan diğer regresyon analizi sonucunda firma yaşının kurumsal itibara bir etkisi olmadığı tespit edilmiş ve **H2 hipotezi reddedilmiştir**. Tablo 4’de regresyon analizine ait anova tablosu incelenebilir.

Tablo 4*Firma Yaşı ile Kurumsal İtibar Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu*

	Model	Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	62,815	1	62,815	,887	,347 ^a
	Artık	14593,103	206	70,840		
	Toplam	14655,918	207			

Çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezi için firma büyüklüğü ve firma yaşı ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide yönetici sosyal sermayesinin düzenleyicilik etkisi incelenmiştir. Buna göre düzenleyicilik etkisini analiz etmek için Hayes’in (2013) önerdiği “process sistemi” kullanılmıştır. Hayes’in önerdiği bu analiz sistemi sayesinde düzenleyicilik etkisi ayrı ayrı analizlerin birleştirilmesi yerine, bir kodlama aracılığıyla tek bir analizde incelenebilmektedir (Hayes, 2018). Başka bir ifade ile bir bulgu için birden çok işlem yapmak yerine tek bir işlem yapma avantajı sağlayan bu yöntem ile ölçüm hatasını en aza indirmek gibi bazı istatistiksel avantajlar sağlamak amaçlanmıştır.

Moderasyon analizi olarak PROCESS sisteminden Model 1 seçilmiştir. Bu model Şekil 1’de incelenebilir:

Şekil 1*Hayes Process Sistemi’nde Model 1*

X bağımsız değişken, Y bağımlı değişken, W ise düzenleyici değişken olarak tanımlanmaktadır (Hayes, 2018). Bu model kullanılarak firma büyüklüğü ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyicilik etkisi incelenmiştir. Daha önce



belirtildiği gibi yönetici sosyal sermayesi için 3 ayrı hesaplama modele ayrı ayrı dâhil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre önerilen üç model de anlamlı bulunmuştur (**EÇS**: $F(3, 204) = 15.69, p = .000$; **CYK**: $F(3, 204) = 15.99, p = .000$; **Üİ**: $F(3, 204) = 15.90, p = .000$).

Bu modellerde, öncelikle büyüklüğün kurumsal itibar üzerinde doğrudan etkisi - Hayes modelinde a path olarak tanımlanan yön - regresyon analizinde olduğu gibi anlamlı bulunmuştur ($B = 9.80, SE = 1.67, p = .000, CI [6.50, 13.09]$). Diğer bir ifade ile bu sonuç modelin incelenebilir anlamlı bir model olduğunu ifade etmektedir. Ancak her üç sosyal sermaye değişkeni için düzenleyicilik etkileri incelendiğinde anlamlı sonuçlar çıkmadığı (**EÇS**: $F(1, 204) = .010, p = .918$; **CYK**: $F(1, 204) = 2.215, p = .138$; **Üİ**: $F(1, 204) = 1.994, p = .159$) görülmüş ve **H3 hipotezi reddedilmiştir**. Aynı analizler çalışmanın diğer bağımsız değişkeni olan firma yaşı ile yürütülmüştür. Buna göre önerilen üç model de anlamlı çıkmamış (**EÇS**: $F(3, 204) = 74.69, p = .523$; **CYK**: $F(3, 204) = 33.86, p = .797$; **Üİ**: $F(3, 204) = .967, p = .409$) ve **H4 hipotezi reddedilmiştir**. Model anlamlı çıkmadığı için düzenleyicilik etkisinin detaylı analizi yapılmamıştır.

Çalışmaya ait bulgular Tablo 5’de bir arada gösterilmiştir.

Tablo 5

Çalışmanın Hipotezleri ve Bulgular

Hipotezler	Bulgular	Kabul / Ret
H1: Firma büyüklüğü kurumsal itibarı olumlu biçimde etkilemektedir.	Olumlu yönde ilişki	Kabul
H2: Firma yaşı kurumsal itibarı olumlu biçimde etkilemektedir.	İlişki bulunamadı	Ret
H3: Firma büyüklüğü ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yönetici sosyal sermayesi düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Anlamlı Model, İlişki Bulunamadı	Ret
H4: Firma yaşı ile kurumsal itibar ilişkisi arasında yönetici sosyal sermayesi düzenleyici bir rol oynamaktadır.	Anlamsız Model	Ret

7. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada firma büyüklüğü ve firma yaşı ile kurumsal itibar arasındaki ilişki ve bu ilişkide yönetici sosyal sermayesinin düzenleyicilik etkisi incelenmiştir. Bulgulardan ilki firma büyüklüğü ile kurumsal itibar arasındaki olumlu ilişkidir. Bir diğer ifade ile bu bulguya göre daha büyük örgütlerin görece daha fazla itibara sahip olması beklenir. Bu durum büyük olmanın bir sonucu şeklinde ifade edilirse, örgütsel ekoloji ve kaynak bağımlılığı kuramları ile stratejik yönetimin kendisi ile birbirini destekler görünmektedir. Örgütsel ekolojide genelci örgütler büyük değişimlerde hayatta kalmaya daha uygundur, kaynak bağımlılığında büyük örgütlerin herhangi bir kaynağa görece daha az bağımlı olması beklenebilir ya da kurama göre bağımlılıktan kaçınma yöntemlerinden biri de büyümedir. Stratejik yönetim anlayışında ise büyüklük maliyet liderliği ile ilişkilendirilebilir ve yine büyük olmanın avantajına dikkat çekilebilir. Öyle ise büyük firmaların belirlenimci yaklaşımla kendiliğinden avantajlı görünmesi ya da indirgemeci yaklaşımla daha fazla imkâna sahip olması ve bunları kullanabilmesi ile itibarlarını desteklemesi makul görünmektedir. Bu durum Ali vd. (2015) çalışması ile de destek bulmaktadır.

Çalışmada incelenen bir diğer ilişki firma yaşı ile firmanın itibarıdır. Yapılan ilişki analizi sonucu firma yaşı ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Sundaramurty vd. (2014) yaptığı çalışmada kişilere itibar denince akıllarına ne geldiği sorulmuş ve cevaplar



“genel kurumsal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, finansal güç ve sosyal sorumluluk” şeklinde olmuştur. Çalışmanın bu bulgusu ile düşünüldüğünde yaşlı örgütler çekiciliklerini kısmen yitirmiş olabilir. Ürün ve hizmetler konusunda aksıyor, zayıf vizyon ve liderlik gösteriyor ve finansal anlamda bir süredir küçülüyor olabilir. Ya da hiçbir zaman yeteri kadar bunları başaramamış da olabilir. Ancak firma hayatta kalmak için gereksinim duyduğu kaynaklara hala asgari düzeyde erişiyor ve böylece yaşamını bir şekilde sürdürüyor olabilir. Bu durum itibar için de böyle yorumlanmıştır. Yaşlı firmanın bir süre önce sahip olduğu itibarı zayıflamış ya da hiçbir zaman yüksek itibara sahip olmamış olabilir. Ancak bu hayatta kalmasını engeller bir durum gibi görünmemektedir. Bu açıdan firma yaşı ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması makul görünmektedir.

Firma büyüklüğü ile kurumsal itibar ilişkisinde sosyal sermayenin düzenleyici etkisi incelenmiş ve anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu modelle ilgili olabilecek yazın incelendiğinde aslında ilişki makul görünmektedir. Ancak verilerin Türkiye’de yer alan firmalar üzerinden toplanması akıllara firmalar ve aileler arasındaki ilişkiyi getirmektedir. Türkiye’de firmaların çoğu aile firmasıdır ve genellikle aile icradan sorumlu yöneticinin önünde geçmektedir. Örneğin Arçelik firması düşünüldüğünde genel müdür Hakan Hamdi Bulgurlu’yu tanıyor ve firmayı Bulgurlu üzerinden değerlendiriyor olma ihtimalimiz, Rahmi Koç, Ömer Koç ya da Ali Koç’u tanıyor ve firmayı öyle değerlendiriyor olma ihtimalimizden düşüktür. Böyle düşünüldüğünde yöneticinin sosyal sermayesi ile kurumların itibarı arasında bir ilişkinin tespit edilememesinin nedeni Türkiye’deki firmalarda yöneticilerden çok sahiplerin daha etkili ve bilinir olması olabilir.

Son olarak gelecek çalışmalarda sosyal sermaye ve kurumsal itibar ilişkisi firmaların yönetim kurulları ya da firmaların üzerinde söz sahibi olan aileler açısından tekrar değerlendirilebilir. Ayrıca istatistiki bir bulgu olmasa da, çalışmada ikinci el veriler incelenirken görülmüştür ki aile firmalarında genellikle iç terfi yoluyla atamalar yapılmaktadır. Bu mesele hakkında istatistiki bir bulgu elde edilirse, firmalarda iç terfi sıklığının nedenleri ve kurumsal itibar ile ilişkisi gelecek çalışmalar için incelenebilir görünmektedir.

Kaynakça

- Akçomak, S. (2011). Social Capital of Social Capital Researchers, *Review of Economics and Institutions*, 2(2), 1-28. <http://dx.doi.org/10.5202/rei.v2i2.32>
- Ali, R., Lynch, R. Melewar, T. C. ve Jin, Z. (2015). The Moderating Influences On The Relationship Of Corporate Reputation With Its Antecedents And Consequences: A Meta-Analytic Review, *Journal of Business Research*, 68(5), 1105-1117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.013>
- Alınacı, E. (2011). *Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi], Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arrow, K. J. (1999). Observations on Social Capital, P. Dasgupta ve I. Serageldin (Der), *Social Capital: A Multifaceted Perspective* (1. Baskı, ss. 3-5), The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-5004-1>
- Aydın, H. İ. (2016). *Sosyal Sermaye ve Kalkınma* (1. baskı), Efil Yayınevi.
- Bakker, R. M. ve Josefy, M. (2018). More Than Just a Number? The Conceptualization and Measurement of Firm Age in an Era of Temporary Organizations, *Academy of Management Annals*, 12(2), 510-536. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0035>
- Barnett, L. M., Jermier, J. M. ve Lafferty, A. B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape, *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>



- Belliveau, M.A., O'Reilly, C. A. ve Wade, J. B. (1996). Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation, *Academy of Management*, 39(6), 1568-1593. <https://doi.org/10.5465/257069>
- Bennett, R. ve Kottasz, R. (2000). Practitioner Perceptions Of Corporate Reputation: An Empirical Investigation, *Corporate Communications: An International Journal*, 5(4), 224-235. <https://doi.org/10.1108/13563280010357349>
- Bhandari, H. ve Yasunobu, K. (2009). What Is Social Capital? A Comprehensive Review of the Concept, *Asian Journal of Social Science*, 37(3), 480- 510. <https://doi.org/10.1163/156853109X436847>
- Brammer, S. J. ve Pavelin, S. (2006). Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit, *Journal of Management Studies*, 43(3), 435- 455. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x>
- Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/tr/>, 17 Şubat 2021.
- Carroll, C. E. ve McCombs, M. (2003). Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations, *Corporate Reputation Review*, 6(1), 36-46. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540188>
- Claridge, T. (2004). *Social Capital and Natural Resource Management: An important role for social capital* [Yayımlanmamış doktora tezi], Queensland Üniversitesi.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories, *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112. <https://doi.org/10.2307/256722>
- Demirkan, I., Deeds, D. L. ve Demirkan, S. (2013). Exploring the Role of Network Characteristics, Knowledge Quality, and Inertia on the Evolution of Scientific Networks, *Journal of Management*, 39(6), 1462-1489. <https://doi.org/10.1177/0149206312453739>
- Eşki Uğuz, H. (2010). *Kişisel ve Kurumsal Gelişmeye Farklı Bir Yaklaşım: Sosyal Sermaye* (1. baskı), Orion Kitabevi.
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A. ve Bellido, I. V. (2014). A New Approach For Measuring Corporate Reputation, *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140102>
- Field, J. (2006). *Sosyal Sermaye* (B. Bilgen ve B. Şen, Çev.; 1. baskı) Bilgi Üniversitesi Yayınları. (Orijinal çalışma 2003 yılında yayımlanmıştır).
- Fombrun, C. J. ve Riel, C. V. (1997). The Reputational Landscape, *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5-13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540008>
- Fukuyama, F. (2001), Social Capital, Civil Society and Development, *Third World Quarterly*, 22(1), 7-20. <https://doi.org/10.1080/713701144>
- Fombrun C. J. (2012). The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences, İçinde Timothy G. Pollock ve Michael L. Barnett (Eds), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (1. Baskı, ss. 94-113), Oxford University Press. 10.1093/oxfordhb/9780199596706.013.0005
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A Regression-Based Approach* (2. Baskı). The Guilford Press.
- Kacperczyk, A. J. (2012). Opportunity Structures in Established Firms: Entrepreneurship versus Intrapreneurship in Mutual Funds, *Administrative Science Quarterly*, 57(3), 484-521. <https://doi.org/10.1177/0001839212462675>
- Kangal, N. (2013). *Sosyal Sermaye Teorileri Ve Sosyal Sermaye Kalkınma İlişkisi: Türkiye Örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Krause, R., Semadeni, M. ve Withers, M. C. (2015). That Special Someone: When The Board Views Its Chair As A Resource, *Strategic Management Journal*, 37(9), 1990-2002. <https://doi.org/10.1002/smj.2444>
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action* (1. baskı), Cambridge University Press.
- Luoma-aho, V. (2013). Corporate Reputation and the Theory of Social Capital, Craig E. Carroll (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (1. baskı, ss. 279-290) , Wiley-Blackwell.
- Martin, B. (2005). Managers after the era of organizational restructuring: towards a second managerial revolution?, *Work, employment and society*, 19(4), 747-760. <https://doi.org/10.1177/0950017005058058>



- Marx, K. (2017). Kapital: Ekonomi Politğin Eleştirisi III. Cilt (M. Selik ve N. Satılğan, Çev.; 3. baskı), Yordam Kitap. (Orijinal çalışma 1964 yılında yayımlanmıştır.)
- Narayan, D. and Cassidy, M. F. (2001). A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory, *Current Sociology*, 49(2), 59-102. <https://doi.org/10.1177/0011392101049002006>
- Olegario, R. ve McKenna, C. (2013). Introduction: Corporate Reputation in Historical Perspective, *Business History Review*, 87(4), 643-654. <https://doi.org/10.1017/S0007680513001074>
- Öz, İ. (2014). *Sosyal Sermaye Düzeyini Belirleyen Faktörler: Dumlupınar Üniversitesi Örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, A. A. (2007). *Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye Ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması* [Yayımlanmamış doktora tezi], Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, F. (2016). *Kapalı ve Güçlü Bağlara Dayalı Sosyal Sermayede Değişim: Türkiye Örgütsel Yaşamında İslami Sosyal Sermayenin Yapısal Evrimi* [Yayımlanmamış doktora tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Power, E. A. ve Ready, E. (2018). Building Bigness: Reputation, Prominence, and Social Capital in Rural South India, *American Anthropologist*, 120(3), 444-459. <https://doi.org/10.1111/aman.13100>
- Putnam, R. D. (1993). What Makes Democracy Work?, *National Civic Review*, 82(2), 101-107. <https://doi.org/10.1002/ncr.4100820204>
- Rademacher, M. A. ve Wang, K. Y. (2014). Strong-Tie Social Connections Versus Weak-Tie Social Connections, K. Harvey (Eds.), *Encyclopedia of Social Media and Politics* (1. baskı, ss. 1213-1216), George Washington University.
- Rhee, M. ve Valdez, M. E. (2009). Contextual Factors Surrounding Reputation Damage With Potential Implications for Reputation Repair, *Academy of Management Review*, 34(1), 146-168. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713324>
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. ve Sever, J. M. (2005). Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation Author, *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573108>
- Rose, C. ve Thomsen, S. (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence, *European Management Journal*, 22(2), 201-210. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.012>
- Sakman, N. F. (2003). *Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sözen, C. (2007). *Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi], Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Staw, B. M. ve Epstein, L. D. (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay, *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556. <https://doi.org/10.2307/2667108>
- Sundaramurthy, C., Pukthuanthong, K. ve Kor, Y. (2014). Positive And Negative Synergies Between The Ceo's And The Corporate Board's Human and Social Capital: A Study Of Biotechnology Firms, *Strategic Management Journal*, 35(6), 845-868. <https://doi.org/10.1002/smj.2137>
- Türk Dil Kurumu, <http://sozluk.gov.tr/>, 17 Şubat 2021.
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R. ve Beatty, S. E. (2009). Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective, *British Journal of Management*, 20(2), 187-203. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00557.x>
- Wiersema, M. F., Nishimura, Y. Ve Suzuki, K. (2018). Executive succession: The importance of social capital in CEO appointments, *Strategic Management Journal*, 39(5), 1473-1495. <https://doi.org/10.1002/smj.2766>
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework, *Theory and Society*, 27(2), 151-208. <https://doi.org/10.1023/A:1006884930135>
- Woolcock, M. and Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy, *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249. <https://doi.org/10.1093/wbro/15.2.225>
- Yarcı, S. (2011). Pierre Bourdieu'da Sosyal Sermaye Kavramı, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 125-135.



Extended Summary

The relationships among corporate reputation, firm size, firm age, and social capital are the study's main subject. Although there are opposing views, social capital has been accepted as a capital type in this study. This type of capital formed through trust, norms, and networks (Claridge, 2004; Narayan & Cassidy, 2001) can be briefly expressed as people we know (Woolcock & Narayan, 2000). Social capital is accepted as a tool that can benefit individuals, groups, or organizations in this study. Rather than Bourdieu's, Coleman (1988) and Putnam's (1993) social capital approach has been adopted. The concept of corporate reputation has been associated with being known and has been interpreted as a strategic resource. Such that a good corporate reputation can positively affect firm performance (Ali et al., 2015; Rindova et al., 2005; Walsh et al., 2009), can convey positive messages to the stakeholders (Feldman et al., 2014), may create a desire for employees to stay in the company or to be part of the company for those outsiders (Alniaçık, 2011). Therefore, in this study, having a positive and strong reputation has been interpreted as a desirable situation by companies.

When the literature is examined in the context of the study's subject, it is expected that large and older companies have higher reputations (Ali et al., 2015; Rhee & Valdez, 2009; Staw & Epstein, 2000). Also, large firms are expected to establish more intense relationships with their environment (Demirkan et al., 2013); big size and old age show more or less similar characteristics (Kacperczyk, 2012). It can also be stated that social capital supports corporate reputation (Bhandari & Yasunobu, 2009; Luoma-aho, 2013; Power & Ready, 2018). Based on the findings encountered in the literature:

- In terms of the relation of firm size and age with corporate reputation, do firms located in Turkey show similar findings?
- Literature has supported the relationships between firm size and firm age with social capital, firm size and firm age with corporate reputation, social capital, and corporate reputation, but is it possible that these concepts are part of a process?

These constitute the central questions of the research. The first hypothesis established to answer these questions is:

H1: Firm size positively affects corporate reputation.

Corporate reputation is about evaluating companies' past activities by stakeholders and how stakeholders perceive the company. (Barnett et al., 2006). Large companies can have high reputations due to their solid performances and only the positive effect of them being significant on the stakeholders' perception. It is also possible to come across findings in the literature that the firm's relative size will affect the firm's reputation (Staw & Epstein, 2000; Brammer & Pavelin, 2006; Ali et al., 2015). The first hypothesis (H1) has been constituted with support of these findings.

Similar things can be also said of the firm's age. The reason is that the concepts of age and size have been frequently examined together in the literature and have shown more or more minor similar characteristics (Kacperczyk, 2012). Studies support the relationship



between firm age and corporate reputation (Ali et al., 2015; Bakker & Josefy, 2018; Rhee & Valdez, 2009). Accordingly, the second hypothesis of the study is:

H2: Company age positively affects corporate reputation.

In terms of the study's hypotheses, the first two hypotheses show some properties that are similar to the organizational ecology approach to organizations, but the third and fourth hypotheses approach the assumptions of the resource dependence theory. More clearly, firms appear passively in the first two hypotheses. However, considering the benefits of high reputation (Almaçık, 2011; Feldman et al., 2014), it can be said that companies may want to have a high reputation and take some actions towards this. So much so that companies can take actions to increase their corporate reputation, and as signal theory suggests, they may desire to convey a solid message for stakeholders with their strong reputations. That's why large and old companies may care about their managers' social capital levels when choosing their top executives, which can support the firm's reputation. Also, even if the manager remains the same, in larger or older companies, the manager's social capital and therefore the firm's social capital may gradually increase (Demirkan et al., 2013), and this may also support the reputation of the firm. Moreover, according to the literature, it can be said that social capital can support corporate reputation (Bhandari & Yasunobu, 2009; Lin, 2001; Luoma-aho, 2013; Martin, 2005; Power & Ready, 2018). Therefore, the third and fourth hypotheses of the research are:

H3: Managerial social capital plays a regulatory role in the relationship between firm size and corporate reputation.

H3a: Within the firm's industry, the total working time of the manager plays a regulatory role in the relationship between firm size and corporate reputation.

H3b: The total number of firms in which the manager has acted as CEO or board member plays a regulatory role in the relationship between firm size and corporate reputation.

H3c: The university's reputation level from which the manager graduated plays a regulatory role in the relationship between firm size and corporate reputation.

H4: Managerial social capital plays a regulatory role in the relationship between firm age and corporate reputation.

H4a: Within the industry of the firm, the total working time of the manager plays a regulatory role in the relationship between firm age and corporate reputation.

H4b: The total number of firms in which the manager has acted as CEO or board member plays a regulatory role in the relationship between firm age and corporate reputation.

H4c: The university's reputation level from which the manager graduated plays a regulatory role in the relationship between firm age and corporate reputation.

While establishing the hypotheses, the reason why managerial social capital is considered for the concept of social capital is the fact that companies can use intermediary persons to support social capital (Sakman, 2003), and also the assumption that: "Personal relationships owned by managers will be the most valid form of relationship acquired for companies" (Sözen, 2007). Finally, it should be noted that the reason why the third and fourth hypotheses



are divided into three separate sub-hypotheses is that social capital is analyzed in different ways, and the models are tested separately according to these different calculations.

Turkey's top 500 industrial companies, determined by the Istanbul Chamber of Industry for 2018, constitute the study population. In the research, the aim was to reach the whole population; the sampling method was not used. As a result, complete data could be collected from 208 companies. In the study, the variable of size was measured according to the companies' number for the relevant year. Company ages have been measured by taking into account the period from their establishment to 2018.

The managers' social capital was measured according to the working experience of the top executive for the firm. 3 points have been taken into consideration; These are:

- The manager's total working time in the industry where the firm is located, up to the base year (Sundaramurthy et al., 2014)
- The manager's number of companies where he served as CEO or board member until the base year (Krause et al., 2016; Sundaramurthy et al., 2014).
- The university's reputation level from which the manager graduated (Belliveau et al., 1996; Wiersema et al., 2018).

The reputation of universities has been determined in different ways. For universities located in Turkey, TUBITAK Innovative University Index and for World Wide Universities, usnews.com's list of universities worldwide has been used.

Finally, the study's dependent variable, corporate reputation, was measured according to the number of news about companies in 2018. The news classification as good or bad and measuring them is another preferred way of reputation measurement (Deephouse, 2000). However, in the literature, the concept of reputation is usually expressed as being known, not being known as positive or negative. Besides, the firm's visibility in the media and its frequency affect the firm stakeholders' reputation perceptions (Carroll & McCombs, 2003). Therefore, in this study, the firms' reputation has been measured according to the news number. Current news has been examined via dunya.com because Dunya Newspaper is Turkey's oldest continuously published daily economy newspaper. The number of news has been calculated according to the total number of news published about each company within 2018 (January 1 - December 31). As a result of the examination, 687 news related to 208 companies have been recorded and have been used as reputation data. Finally, all data have been analyzed through the SPSS. As a result of the analysis, the findings can be examined in Table 1.

Table 1

Hypotheses and Results

Hypotheses	Results	Accept / Reject
H1: Firm size positively affects corporate reputation.	Positive relation	Accept
H2: Company age positively affects corporate reputation.	Relationship not found	Reject
H3: Managerial social capital plays a regulatory role between firm size and corporate reputation relationship.	Meaningful model, relationship not found	Reject
H4: Managerial social capital plays a regulatory role between firm age and corporate reputation relationship.	Nonsense model	Reject



To sum up, in the study, the relationship between firm size, firm age, and corporate reputation, and the regulatory effect of managerial social capital on this relationship was examined. The first finding is the positive relationship between firm size and corporate reputation. In other words, according to this finding, larger organizations are expected to have a relatively higher reputation. This situation can be expressed as a result of being bigger and supporting organizational ecology and resource dependency theories and strategic management. According to organizational ecology, generalist organizations are better suited to survive significant changes; in terms of resource dependence theory, large organizations are expected to be relatively less dependent on any resource. One of the methods of avoiding dependence is growth. In strategic management, size can be associated with cost leadership, and the advantage of being big can be supported. If so, it seems reasonable for large firms to have more opportunities and support their reputation by using them. The first finding of this research is also supported by Ali et al. (2015).

The relationship between firm age and firm reputation has been another relationship that has been examined in this research. As a result of the analysis, no significant relationship was found between the company's age and corporate reputation. Sundaramurty et al. (2014) asked people what comes to mind when they think of reputation; according to research, answers have been "general corporate attractiveness, products and services, vision and leadership, financial power and social responsibility". Considering those findings, older organizations may have partially lost their attractiveness. They may not be suitable in terms of their products and/or services, may show poor vision and leadership, and may have been shrinking financially for a while, or it may have never been enough. However, the firm may still have minimal access to the resources it needs to survive. This situation can be interpreted the same in terms of reputation. The old firm's reputation may have weakened some time ago, or it may never have had a high reputation. However, this does not seem like a situation that prevents it from surviving. In this respect, it seems reasonable that there is no meaningful relationship between firm age and corporate reputation.

The regulatory effect of social capital in the relationship between firm size and corporate reputation has been analyzed, and no significant relationship has been found. When the literature about this model is examined, the relationship seems reasonable. However, the data collected from companies located in Turkey seem to be able to explain this result. Most of the companies are family firms in Turkey, and families are usually known more than managers. For example, considering the Arçelik company, it is unlikely that we know the general manager Hakan Hamdi Bulgurlu and we evaluate the company through Bulgurlu. However, it is way more possible that we know Koç family members like Rahmi Koç, Ömer Koç or Ali Koç and consider the company reputation through them (Koç family has a 57,2% share of Arçelik). In sum, companies' owners are more effective and known than managers in Turkey, and that can clarify the finding that the social capital regulatory effect is rejected.

Finally, for future studies, the relationship between social capital and corporate reputation can be re-evaluated in terms of the boards of directors or families who say over the companies. Although there are no statistical findings when examining second-hand data in the study, it has been seen that family companies generally recruit their senior executives through internal promotion. If a statistical finding on this issue is obtained, the reasons for



the frequency of internal promotions in companies and their relationship with corporate reputation can be examined for future studies.



**SOCIAL COGNITIVE THEORY AS THE
MICROFOUNDATIONS OF DYNAMIC CAPABILITIES**

***DİNAMİK YETENEKLERİN MİKRO TEMELLERİ OLARAK SOSYAL
BİLİŞSEL TEORİ***

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BAĞIŞ

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-3392-3376, mehmetbagis@subu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı şu soruyu ele almaktır: "Sosyal Bilişsel Teori dinamik yeteneklerin mikro temellerine nasıl katkıda bulunur?" Sosyal Bilişsel Kuram kavramlarından; simgeleme yeteneği, geleceği görme yeteneği, dolaylı öğrenme yeteneği, öz düzenleme yeteneği ve kendini yansıtma yeteneği gibi kavramlardan yararlanan çalışma, dinamik yeteneklerin mikro temelleri için kavramsal bir model önermiştir. Böylelikle öz yeteneklere sahip yönetici ve çalışanların firmanın kolektif örgütsel yeteneklerine etkisi olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, Sosyal Bilişsel Kuram'ın insan doğası ile ilgili ortaya koyduğu bireysel yeteneklerin, dinamik yeteneklerin inşa edilmesi (öğrenme), koordinasyonu (bütünleşme) ve yeniden yapılandırılması (dönüşüm) olguları hakkında açıklamalar önereceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dinamik yetenekler, mikro temeller, sosyal bilişsel teori, temel insan yetenekleri.

ABSTRACT

The aim of this study is to address the following question: "How does Social Cognitive Theory contribute to the microfoundations of dynamic capabilities?" Benefiting from the concepts of Social Cognitive Theory, namely, symbolizing capability, forethought capability, vicarious learning capability, self-regulatory capability and self-reflective capability, the study suggested a conceptual model for the microfoundations of dynamic capabilities. Thus, it was put forward that the managers and employees with self-capabilities had effect on the collective organizational capabilities of the firm. Moreover, it was deduced that the individual capabilities which Social Cognitive Theory set forth in relation to human nature would suggest explanations on the building (learning), coordination (integration) and reconfiguration (transformation) phenomena of dynamic capabilities.

Keywords: Dynamic capabilities, microfoundations, social cognitive theory, fundamental human capabilities.



1. Introduction

Upon the review of the development story of the research studies on strategic management, it is discerned that there are highly different approaches and views in the field. The resource-based view (Barney, 1991; Grant, 1991), knowledge-based view (Grant, 1996), dynamic capabilities (Teece, Pisano and Shuen, 1997), attention-based view (Ocasio, 1997), relational view (Dyer and Singh, 1998), institution-based view (Peng, 2002) and the strategy as a practice (Whittington, 1996) are among these views. Unlike other views, dynamic capabilities view which was built upon the resource-based view still continues to dominate the field (Bağış and Öztürk, 2020). One of the shortcomings of dynamic capabilities view is that it offers only firm-level explanations (at macro level of analysis) (Teece et al., 1997). That is why, the inquiries on the topic of microfoundations of dynamic capabilities were launched especially as of the 2000s and the discussions on this topic got intensified along with the cornerstone study by Teece (2007).

Discussions on the microfoundations of dynamic capabilities still go on. By utilizing the theories, assumptions and concepts received from different disciplines such as economics, sociology and psychology in particular, the discussions endeavor to provide explanations on the microfoundations of dynamic capabilities. The practice of using theories, concepts and assumptions from different disciplines is quite common in the management science in general and organization theories (Oswick, Fleming and Hanlon, 2011; Whetten, Felin and King, 2009; Zahra & Newey, 2009) and strategic management (Barca, 2017; Bağış & Hızıroğlu, 2018; Makadok, Burton and Barney, 2018) in particular. In the study in which Oswick et al. (2011) analyzed 15 management theories, it was inferred that 12 theories in the management science were produced by receiving concepts, assumptions and theories from different disciplines while three theories were developed within the paradigmatic development process of the management science itself. These findings of the study by Oswick et al. (2011) are supported by the study in which Barca (2017) analyzed the economic foundations of strategic management and by the study in which Bağış and Hızıroğlu (2018) addressed the economic, sociological and psychological foundations of the resource-based view.

In light of these discussions, this study aims to contribute to the microfoundations of dynamic capabilities by making use of the concepts appertaining to the psychology-based Social Cognitive Theory. In this framework, this study seeks answer to the following question: “How can Social Cognitive Theory contribute to the dynamic capabilities?” Hence, the connection of concepts received from the psychology-based Social Cognitive Theory was superficially established with dynamic capabilities view (Zahra & Newey, 2009). By virtue of this connection, an alternative explanation on the microfoundations of dynamic capabilities was put forward. That is why, the study does not aim to test any theory or model. Instead, by using the concepts, assumptions and theory received from a different discipline, it aspires to broaden the dynamic capabilities and to develop a conceptual model on the microfoundations of dynamic capabilities¹. In this context, the rest of the study was

¹ There are two key differences between conceptual modelling and statistical modelling. Conceptual modelling is utilized in defining the physical and social aspects of phenomena abstractly. This modelling is created by using the concepts and thoughts with a view to creating the representation of the system whilst the statistical modelling was developed for testing the theory and is used for verifying the theory. Accordingly, there are differences between two types of modelling in terms of the ways by which they are created and used



presented under four parts. The second part explored the literature on dynamic capabilities. The third part introduced the concepts appertaining to the Social Cognitive Theory. In the fourth part, by offering a discussion on how Social Cognitive Theory would explain the microfoundations of dynamic capabilities, social cognitive model on the dynamic capabilities was presented. Lastly, the study was completed with the conclusion.

2. Dynamic Capabilities

Dynamic capabilities are defined as the firms' organizational capabilities which are developed by them with the goal of adapting to the rapidly changing industries and markets. The coordination, learning and asset reconfiguration are within the scope of these capabilities (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). The coordination is that the managers integrate tangible and intangible assets and activities inside the firm. The coordination of firm activities can be in the form of integrating and coordinating the current and new assets. Learning is a process which enables that the tasks are performed better and faster by means of trial-and-error and repetition. Reconfiguration is that the firm transforms the resource and capability structure in rapidly-changing environments. These definitions about the organizational capabilities set forth explanations at macro level of analysis on the organizational performance and sustainable competitive advantage. Thus, they offered no explanation on the microfoundations of organizational capabilities.

These initial studies performed in the process which gave rise to the emergence of dynamic capabilities were grounded on two schools (Arndt & Pierce, 2017). The first of these schools is the evolutionary school which was developed on the concept of organizational capabilities received from 'Evolutionary Theories of Economic Change'. This school created the innovative and change-based dynamic capabilities (Teece et al., 1997). The second of these schools enabled the development of the behavioral school of dynamic capabilities via the concept of organizational routines received from 'A Behavioral Theory of the Firm' (Eisenhardt & Martin, 2000). In the research on dynamic capabilities, this concept laid the groundwork for operational capabilities.

The fact that the initial explanations of both schools on the sustainable competitive advantage (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) remained limited to the organizational capabilities (macro) induced the researchers to inquire into the microfoundations of these phenomena. Microfoundations analyze the implications of individual factors (Abell et al., 2008) and interpersonal exchanges (Hodgson, 2012) on the organizational outcomes and performance. Most of these issues were discussed under the topic of human resources management. However, upon perceiving the necessity of establishing a closer connection of the phenomena at micro level of analysis with the topics of strategic management, these phenomena were transferred to the area of strategic management (Teece, 2007). In this framework, as of the 2000s, the microfoundations of strategic management in general and of dynamic capabilities in particular were developed through different concepts and assumptions of the theories in economics, sociology and psychology² (Bağış, 2020). In economics, researchers offered explanations on the

(Wacker, 2008). For detailed information, see the following studies: Johnston and DiNardo (1972); McCloskey and Ziliak (1996); Wacker (2008).

² For detailed information, see the following study: Bağış, M. (2020). A longitudinal analysis on the micro-foundations of strategic management: Where are micro-foundations going? *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1310-1333.



microfoundations by making use of Transaction Cost Theory (Augier & Teece, 2008), A Behavioral Theory of the Firm (Gavetti, 2005; Felin, Foss, Heimeriks and Madsen, 2012), Evolutionary Theories of Economic Change and Austrian School of Economics (Teece, 2007). The theories of sociology employed in the research on the microfoundations were Coleman's Social Theory (Abell et al. 2008), Social Network Theory (Grigoriou & Rothaermel, 2014) and Structuration Theory (Feldman & Pentland, 2003). In psychology, the microfoundations were examined by using Behavioral Decision Theory (Helfat & Peteraf, 2015), Goal-Framing Theory (Lindenberg & Foss, 2011) and Transactive Memory System (Argote & Ren, 2012).

Through different concepts and assumptions, these theories provided explanations on the microfoundations of strategic management in general and of dynamic capabilities in particular (Bağış & Hızıroğlu, 2018). In the discipline of economics, Transaction Cost Theory enabled us to understand the organization costs of the firm-specific activities while A Behavioral Theory of the Firm (Cyert & March, 1963) allowed us to comprehend the implications of managers' decisions and choices on the firm behaviors. Evolutionary Theories of Economic Change helped to establish the connection of dynamic capabilities with the concepts of creative destruction (Schumpeter, 1942) and entrepreneurial rents. In a similar vein to Evolutionary Theories of Economic Change, Austrian School of Economics also enriched the microfoundations of dynamic capabilities through the concepts of entrepreneurial discoveries (Kirzner, 1973) and entrepreneurial rents. In particular, Teece (2007) developed the concepts of sensing, seizing and reconfiguration by laying the microfoundations of dynamic capabilities on Kirznerian, Schumpeterian and evolutionary theories of economic change. Sensing means to perceive the opportunities and threats in the environment and to give shape to them. Seizing is about making choices required by these opportunities and threats. Reconfiguration refers to the process of transforming the firm resources and capabilities (Hodgkinson & Healey, 2011).

In the discipline of sociology, the methodological individualism model which was received from Coleman's Social Theory (Coleman, 1990) was used in the examination of connections at macro and micro levels of analysis in the research conducted on organizational capabilities. Thus, the black box of capabilities was opened (Felin et al., 2012). However, this model offered mechanical explanations on the microfoundations of organizational capabilities (Vromen, 2010). Moreover, it did not provide the opportunity to understand the black box of individuals' cognitive structures in the composition of organizational capabilities. Social Network Theory which was based on the discipline of sociology transferred the phenomenon of social capital to the research on dynamic capabilities (Blyler & Coff, 2003). Via the concept of ostensive and performative routines (Feldman & Pentland, 2003), Structuration Theory enriched the research on dynamic capabilities in terms of the dilemma of actor and structure.

The evaluation of theories contributing to the explanation of microfoundations indicated that the development of dynamic capabilities was affected by the behavioral decision theory, bounded rationality, bounded attention, heuristics, biases, problemistic search and choice concepts. Additionally, in psychology, Goal-Framing Theory made contributions with the phenomena of motivation and cognition. Transactive Memory System facilitated the understanding of phenomena such as the creation of new knowledge assets and the



integration and restructuring of existing knowledge assets in the firm. Transactive Memory System refers to the shared system which is developed for the teams in the business and for the individuals in these teams to receive, store and encode the knowledge in the environment (Wegner, 1987).

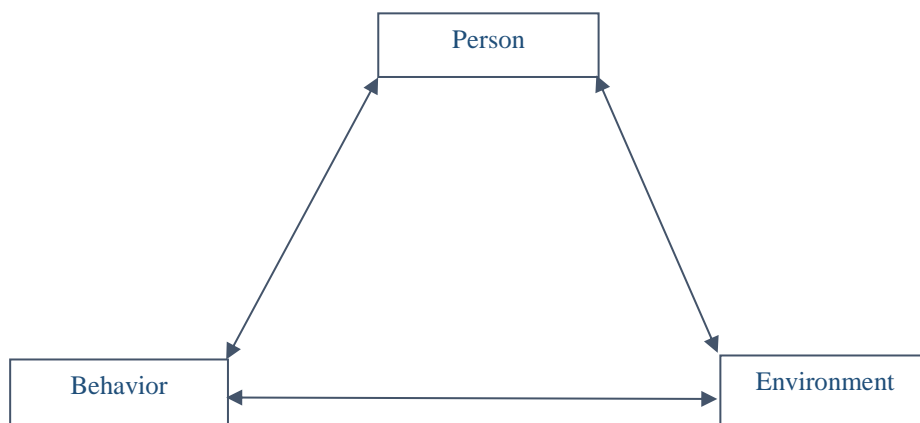
Such frequent use of theories and concepts from three disciplines in regard to the microfoundations of dynamic capabilities shows that there are still certain phenomena which need to be explained in the context of microfoundations of dynamic capabilities. Each theory can focus only on a point which needs to be explained in the field. In other words, it is not possible to explain all strategic phenomena with one theory. This situation demonstrates that the eclectic nature of strategic management (Barca, 2017) is applicable to the microfoundations as well (Bağış, 2020). Thus, alternative phenomena and concepts which are likely to light the way for explaining the performance differences between the firms are needed. To this end, the explanations on the microfoundations of dynamic capabilities were set forth in this study by transferring the concepts from Social Cognitive Theory.

3. Social Cognitive Theory

Social Cognitive Theory designated the following as the area of problem: How actively was the individual involved in ensuring his/her own personal development? The theory endeavors to explain how the individuals learn. As per this theory, people's modes of thinking, planning, sensing and believing affect the learning. The theory evaluated the learning as a process which was set in motion in the cognition, and asserted that the learning took place reciprocally and bilaterally between the individual, environment and behavior. According to Bandura (1989) who is the proponent of the theory, there are interactions and reciprocal determinism between individuals' cognitive capabilities and personal characteristics, environment and behavior (Bandura, 1986, p. 23). In the interaction process, individual, environment and behavior do not affect each other with equal magnitude and simultaneously. Hence, it takes time for a factor to have effect on the other factor and for the interaction to become reciprocal. As the effect is two-way, the people are both the products and producers of their environments (Wood & Bandura, 1989a). This triad of interactions as per Social Cognitive Theory was exhibited in Figure 1.

Figure 1

Schematization of The Relations Between Behavior (B), Cognitive and Other Personal Factors (P), And The External Environment (E). (The Figure Was Quoted from The Study Performed by Wood and Bandura (1989a, p. 362).



In Social Cognitive Theory, the effects of personal and cognitive factors on the management of organizations were examined in the previous research. The effects of cognitive, vicarious, self-regulatory and self-reflective phenomena of the theory on the organizational performance and managers' decision-making processes were analyzed. In these research studies, it was asserted that three aspects of the theory affected the organizations (Bandura, 1988a, p. 276):

- i. Developing human beings' cognitive, social and behavioral competencies through mastery modeling,
- ii. Promoting human beings' beliefs in their capabilities so that they could use their capabilities effectively,
- iii. Enhancing human beings' motivation levels through goal systems.

In the framework of these concepts of the theory, the focus was placed in this study on how the capabilities appertaining to the human nature as per Social Cognitive Theory could contribute to the dynamic capabilities. Social Cognitive Theory grouped the basic human capabilities under five categories:

- i. Symbolizing Capability
- ii. Forethought Capability
- iii. Vicarious Learning Capability
- iv. Self-Regulatory Capability
- v. Self-Reflective Capability

These capabilities can offer explanations in general on strategic management and in particular on the reasons sought by dynamic capabilities for the performance differences between the firms. Firm-level dynamic (organizational) capabilities are composed of i) building (learning), ii) coordination, and iii) reconfiguration (transformation). The microfoundations of these firm-level capabilities are made up of the concepts of i) sensing/shaping, ii) seizing/decision-making, and iii) reconfiguration (Teece, 2007: 1319). However, as referred to in the study by Teece (2007), sensing the opportunities and threats in the environment and, by making decisions in this direction seizing, reconfiguring the firm resources and capabilities are not sufficient for explaining the reasons for the performance differences between firms. That is because the organization-level dynamic capabilities are not solely affected by the managers' sensing and decision-making processes, but also their self-regulation, self-efficacy and self-believe capabilities. Thus, in this study, a conceptual model was proposed by taking into consideration the effects of Social Cognitive Theory on the organizational dynamic capabilities.

4. Social Cognitive Theory as the Microfoundations of Dynamic Capabilities

4.1. Symbolizing Capability and Reconfiguration Capability

Social Cognitive Theory asserts that the human beings have an extraordinary symbolizing capability which allows them to react and adapt to their environments successfully. Human beings process instantaneous visual experiences in their minds by using symbols, and transform them into internal cognitive models which act as guidelines for their actions. Human beings attribute meaning and form to their past experiences by symbolizing (Stajkovic & Luthans, 1998a).

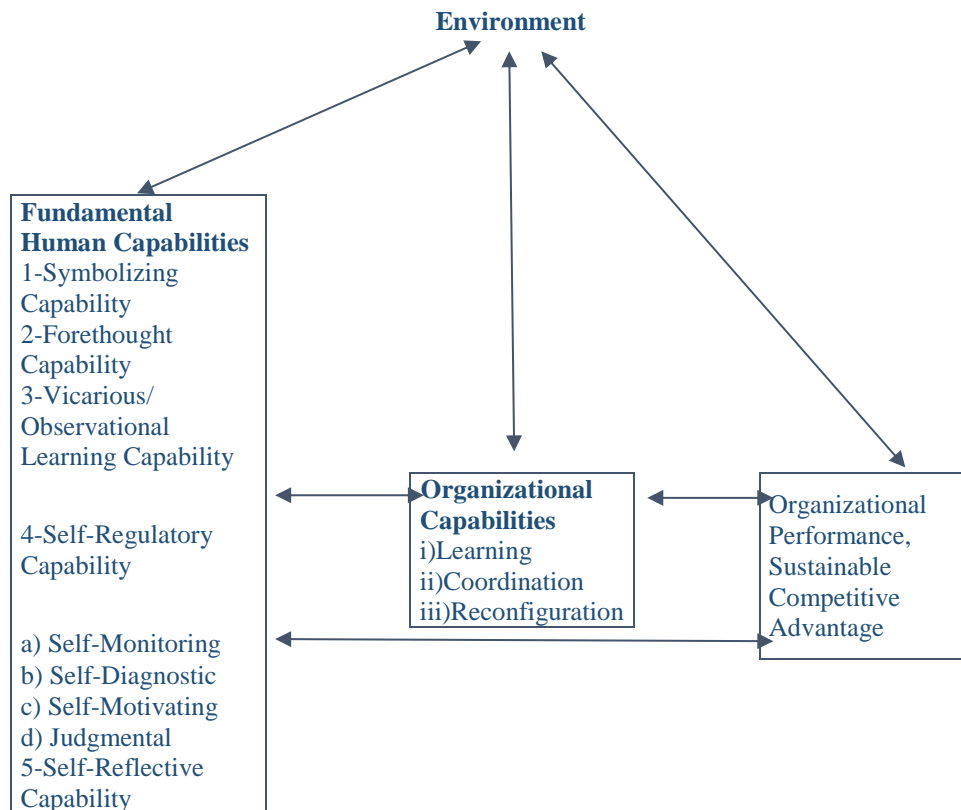


In this framework, the theory assigns a central role to cognitive, symbolizing, vicarious, self-regulatory and self-reflective processes (Bandura, 1986). The capacity to represent the incidents and relationships symbolically provides human beings with a powerful tool to understand and sense the environment (Teece, 2007) and to create and manage the environmental conditions which touch upon every aspect of their lives. With the help of these symbols, the human beings make sense of their experiences, shape them and assure that their experiences go on.

Human beings are able to produce innovative behavioral processes with their capabilities to symbolize and to regulate the information which they have (Bandura, 1986). Innovative behaviors support the reconfiguration process of assets in the firms (Teece et al., 1997). This reconfiguration process is in need of firm managers' and employees' individual capabilities. In this sense, the symbolizing capability in Social Cognitive Theory provides a powerful tool for the managers and employees to comprehend phenomena such as understanding the environment both inside and outside of the firm, shaping (Teece, 2007) and managing the environmental conditions. Hence, it can be stated that the managers and individuals with symbolizing capability in the firm had direct effects on the product, process, marketing innovation and organizational innovation.

Figure 2

Social Cognitive Model of Dynamic Capabilities



Source: The figure was created by the author of this article on the basis of studies performed by Bandura (1986: 18; 1988a: 279; 1991: 250), and Teece et al. (1997, p. 518).

As indicated in Figure 2, this situation contributes to the understanding of the relationship between the symbolizing capability and the reconfiguration of organizational capabilities. Moreover, it produces significant explanations on the reasons for performance differences



between the firms and on the phenomenon of sustainable competitive advantage in strategic management research in general and dynamic capabilities in particular.

4.2. Forethought Capability and Reconfiguration Capability

Another capability existing in the human nature is the forethought capability, and this capability is the outcome of generative thinking (Bandura, 1986). Human beings endowed with this capability can shape and regulate the time, in which they currently live, in a way to be compatible with the future which they aspire to have. Therefore, the human beings do not react to their environments in a simple manner and in light of their past experiences. Instead, by endeavoring to estimate the future consequences of their likely actions, they try to set goals for themselves and, according to these goals, they make plans about the future action processes (Locke & Latham, 1990a). This capability which allows the human beings to manage themselves makes them get motivated and spurs their prospective behaviors on. Hence, as the human beings make progress across their lives, they continue to make prospective plans, to reorganize their priorities and to shape their lives in this respect (Bandura, 1999b; 2001).

The goals set by the managers with the forethought capability function as the joint production motivation, improve the organizational performance (Lindenberg & Foss, 2011) and serve as the guidelines for value-creation (Foss & Lindenberg, 2013). The goals set by the firms about the future have positive effects on the psychology of firm managers (Locke & Latham, 1990b). Moreover, the goals have strong motivational effects on the firm managers and endows them with a purpose and sense of direction. These factors enable the managers to make the necessary efforts for reaching the goals and to proceed with this level of efforts. Therefore, if the managers make clear designations about the goals which they endeavor to reach, their motivation levels, efforts and performance levels are enhanced (Wood & Bandura, 1989b), however, if not, they all decline (Locke & Latham, 1990b).

Taking all those mentioned above into consideration, it is possible to establish a significant relationship between the forethought capability of Social Cognitive Theory and the reconfiguration concept of dynamic capabilities. The essence of strategy in dynamic capabilities is not solely limited to adaptation to the environment but it is also about giving shape to the environment. The managers can shape the environment provided that they reconfigure the firm resources and capabilities. Achieving this transformation depends on the selection and development of the technology and business model which create competitive advantage and shape the competition (Teece, 2007). For instance, Apple managers reshaped the music industry and music ecosystem with iTunes by virtue of the effect of forethought capability. In this process, Apple managers saw the opportunities arising from the fast digitalization of music industry and reconfigured the firm assets in the context of developments likely to take place in the future. Hence, as is to be viewed also in Figure 2, the forethought capability can make significant contributions to the reconfiguration of firm resources and capabilities and to the understanding of the phenomena of organizational performance and sustainable competitive advantage.



4.3. Vicarious (Observational) Learning Capability and Organizational Learning Capability

According to Social Cognitive Theory, the learning takes place indirectly by observing other people's behaviors. With this assertion, the theory assessed the learning as the processes taking place in the cognition, rather than changes in the behavior (Pavlov, 1927; Wolpe, 1958; Skinner, 1963; Eysenck, 1976), and so it differed from the behaviorists. Observational learning method is administered by four sub-functions (Wood & Bandura, 1989a, p. 362):

- i. Attention processes: It identifies what human beings observe and which information is retrieved from those noticed by human beings.
- ii. Representation processes: Information transferred from the modelled cases should be transformed into rules and concepts and be reconfigured so that it could be represented in the mind.
- iii. Behavioral production process: Symbolic concepts allow the production of proper actions and behaviors.
- iv. Motivation process: The behavior which is acquired through observational learning is affected by the motivation processes.

The behaviors which are learnt and acquired through observational learning method have better advantages for the development of human beings than the learning by trial-and-error. The learning and behavioral patterns to be attained directly through trial-and-error cause human beings to waste financial resources and time. However, observational learning prevents this waste of resources (Bandura, 1986). In the context of dynamic capabilities, the learning was defined as a process which allowed that the tasks were performed better and faster as a consequence of repetitions and trials (Teece et al., 1997, p. 520). However, the learning by repetition and trial-and-error is tedious, insecure and costly as it is discerned from the arguments proposed by Social Cognitive Theory (Bandura, 1999a). Moreover, time is lost along with such type of learning. Thus, if the managers and employees rely solely on their trial-and-error experiences, then their performance in the firm can be negatively affected. Furthermore, the learning by repetition and trial-and-error inhibits the effective and productive use of scarce resources and time. Such a situation can impose serious constraints on the cases and activities which can be directly analyzed for the purpose of obtaining new knowledge and skills. Hence, besides the learning by trial-and-error, vicarious learning can produce significant and fast outcomes for the firm managers and employees.

If the shortcomings of the learning by trial-and-error are taken into consideration, it is discerned that it is difficult for human beings to adapt to the changing environmental conditions and socialization processes. Human beings can adapt to their environments and achieve learning only by observing other human beings and by interacting with them. A firm's environmental conditions which contain volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) (Schwarz, Rohrbeck and Wach, 2020, p.1) have direct effects on firm resources and capabilities. In these environments, firm resources and capabilities will be exposed to the changes as a consequence of the environmental uncertainties, technological changes, new production methods, new institutional changes and new organizational models. In this process of change and transformation, the firm managers and employees will be able to learn and develop different behavioral patterns by means of vicarious and



interactive learning capabilities without being obliged to learn the proper behaviors through risky trial-and-error method. Besides, such type of learning is critical also to the organizational performance of the employees (Stajkovic & Luthans, 1998a). Moreover, vicarious learning capability can also enable the managers and employees to acquire new personal characteristics by virtue of developing different thinking and behaving styles.

The managers and employees who observe and learn new perspectives and innovative thinking styles can enhance their innovativeness by undermining the conventional mental constructs (Bandura, 1989). These learning and innovation activities at individual level can positively affect the organizational outputs of the firm. In this framework, the firm can improve its organizational performance and obtain a sustainable competitive advantage over its competitors by adapting to the changes in the environment by virtue of these capabilities of managers and employees. Thus, the individual-level learning can allow the creation of new knowledge assets and the reconfiguration of existing knowledge assets in the firm by contributing to the firm-level learning (Teece et al., 1997).

In light of all those stated above, vicarious (observational) learning capability can make contribution to the understanding of organizational learning capabilities in terms of dynamic capabilities. As per Social Cognitive Theory, the organizational learning takes place via interactive psychosocial processes instead of the tangible organizational features which function independently of individuals' behaviors (Bandura, 1997). In the context of dynamic capabilities, individuals' learning behaviors make contributions to the organizational learning and the creation of new knowledge assets. Hence, as exhibited also in Figure 2, there is a significant relationship between vicarious learning capabilities and organizational learning capability of managers and employees (DiBella, Nevis & Gould, 1996a; 1996b).

4.4. Self-Regulatory Capability and Reconfiguration/Integration of Assets

Self-regulatory capability is defined as the individuals' beliefs in how much they will be able to control the environment by virtue of their capabilities in order to reach the results which they aspire to have (Bandura, 1986). According to Social Cognitive Theory, self-regulatory capability is set in motion by means of five psychological sub-functions (Bandura, 1991, p. 250):

- i. Self-Monitoring Sub-Function: Also called as self-observation, this function is the process in which human beings monitor, control and evaluate their own performances.
- ii. Self-Diagnostic Sub-Function: It is the stage after the human beings observe themselves. In this stage, the human beings can explore the factors which affect their psychosocial processes and emotions, and they can put in place the changes relevant to these factors.
- iii. Goal-Setting Sub-Function: This function is affected by the self-evaluation of a person's own capabilities. The more powerful the perceived self-efficacy is, the more ambitious human beings' goals become and the more committed the human beings become toward these goals. On the other hand, the human beings with low-level perceived self-efficacy have small goals and make weak commitments.
- iv. Self-Motivating Sub-Function: It refers to human being's self or intrinsic motivation.
- v. Judgmental Sub-Function: It places the emphasis on the personal standards which the human beings develop for judging, directing and evaluating their own actions.



The mechanism which enables the self-regulatory capability to function is the mechanism of self-efficacy and self-believe capabilities (Bandura, 1991). Self-efficacy is the individuals' beliefs in controlling the motivation, cognitive resources and the events in their lives and in setting these factors in motion (Bandura, 1994; 1997). Human beings' beliefs in self-efficacy affect the difficulty level of the goals which they set. Moreover, individuals' strong beliefs in problem-solving capabilities encourage them to think analytically in an efficient manner. Likewise, human beings' perceptions of their own effectiveness affect also the types of scenarios which they prospectively create and develop. Thus, while the persons with high-level self-efficacy visualize the success scenarios which provide positive guidelines for the performance, those who consider themselves to have low-level self-efficacy are more inclined toward visualizing the failure scenarios which undermine the performance (Bandura, 1991; Wood & Bandura, 1989a).

For the firm employees, the process in relation to the self-efficacy mechanism is put in place in the following manner. Before the employees make their choices and launch their efforts, they tend to weigh, evaluate and integrate the knowledge about their perceived capabilities. Personal efficacy expectations determine whether an employee will initiate the coping behavior when confronted with a problem, how much efforts they will make in relation to the task and how long this effort will last. Previous studies indicate that the self-efficacy mechanism affects the human performance in the organizations (Bandura, 1991). In these studies, it was inferred that the employees with high-level perceived self-efficacy made adequate level of efforts in order to produce successful results whilst those with low-level perceived self-efficacy quitted from making efforts and failed in their tasks (Stajkovic & Luthans, 1998a).

As per Social Cognitive Theory (Bandura, 1986), self-efficacy capability and its sub-functions have effects on both personal and organizational performance. Moreover, this capability is a basic mechanism which guides the decision-making and selection behavior (Bandura, 1991). The effects of self-efficacy capability on organizational operation, decision making process and organizational performance were examined in previous studies (Bandura, 1988a; Wood & Bandura, 1989a; 1989b). Moreover, in previous studies, the phenomena of goal-setting and motivation which were among the sub-functions of self-efficacy capability were addressed within the context of microfoundations of strategic management (Lindenberg & Foss, 2011; Foss & Lindenberg, 2013). However, in these studies, the phenomena of goal-setting and motivation were not evaluated within the context of Social Cognitive Theory, rather in the framework of Goal-framing Theory. Hence, unlike these studies, the effect of self-efficacy capability on dynamic capabilities was discussed in this study.

Self-regulatory capability can contribute to the understanding of the process of decision-making/seizing (Teece, 2007) and the integration process of assets. As mentioned also above, the self-regulatory capability (Bandura, 1991) is directed by different sub-functions and mechanism. One of these mechanisms is the self-efficacy and self-believe capabilities. Individuals' skills in using this mechanism vary under different (or the same) conditions and across different time periods. Individuals who aspire to be successful need to have control over the events in their lives besides these skills in order to reach the results which they targeted. The previous studies performed on the manufacturing industries demonstrate that



the employees who strongly believed in the self-regulatory capability exhibited better organizational performance (Bandura, 1997). These studies revealed the effects of changes in employees' self-beliefs on the production goals and productivity levels. Likewise, in another study, it was asserted that the managers' self-efficacy perceptions had effects on the deterioration, improvement and sustainability of the organizational process (Wood & Bandura, 1989a).

Human beings with analogous skills can have differences in terms of the motivation, problem-solving skills and motives to control their own lives depending on their beliefs in their capabilities (Bandura, 1986, 1988b). Thus, in the firms, the managers and employees who have (or do not have) beliefs in self-regulatory capabilities will have differences also in their perspectives about the processes of decision-making and reconfiguration of the firm assets. The managers and employees who have self-regulatory capabilities and self-regulatory mechanism (Bandura 1991) will have more control and dominance on the organizational processes. However, in the exact opposite situation, the control on the organizational processes will be insufficient, and the implications of this situation on the organizational performance will be negative (Wood & Bandura, 1989b).

Another effect of the self-regulatory capability on the dynamic capabilities pertains to the integration of assets. The integration of assets in the context of dynamic capabilities and the development of dynamic capabilities are directly associated with managers' leadership behaviors. The leadership plays an explicit role in taking decisions which are of high quality and cleared of any bias, hubris and overconfidence, in informing the employees about the goals, values and expectations, and in motivating the employees (Teece, 2007). When viewed from the self-regulation perspective as per Social Cognitive Theory, the phenomena on which the research on leadership focused for years are about leaders' self-regulation activities in a sophisticated and constantly-changing work setting. Leadership self-efficacy refers to leaders' beliefs in fulfilling cognitive and behavioral functions in order to reach the goal. In other words, it is a person's confidence in his/her capability to manage a group successfully (McCormick, 2001).

Leaders in the top management team of the firm are the persons who follow the operational processes and business environment, set goals, make plans, solve problems and identify the needs of firm employees and teams. In this process, the leaders exert efforts to coordinate and guide firm employees' actions and to motivate the employees. Previous studies show that employees' self-efficacy levels can be raised via managerial coaching or leadership behavior. The study by Pousa and Mathieu (2015) deduced that the managerial coaching could enhance employees' self-efficacy levels and, when the employees were confronted with problematic situations, it would support their problem-solving and coping behaviors. Pousa and Mathieu (2015) asserted that promoting employees' self-regulation and self-efficacy capabilities would boost the general resilience of the firm and could be acknowledged as a source of its sustainable competitive advantage.

The leaders with the self-regulation capability can actively affect also the ecosystem in which the firm existed. By ensuring the integration of firm assets via these capabilities, the leaders can reconfigure the firm resources and capabilities (Schoemaker, Heaton and Teece, 2018). Thus, for the managers and leaders who have control over their own behaviors, motivation and cognitive structures, it is more likely to manage the change and



transformation processes (Wood & Bandura, 1989a). Such leaders have also high levels of confidence and beliefs in self-efficacy in relation to the change and transformation of the firm (Bandura, 1988a). As displayed in Figure 2, these explanations show that there is a significant relationship between self-regulation capability, self-efficacy and self-believe of leaders and the integration and reconfiguration of firm assets.

Another contribution of the concept of self-regulatory capability to the dynamic capabilities pertains to the topic of seizing (decision-making) and integration of knowledge assets. By making decisions which constantly require the integration of multiple sophisticated knowledge sources (Grant, 1996), the managers reconfigure the employees' efforts towards the intended consequences (Mintzberg, 1973). However, as a firm manager's decision-making process takes place in VUCA environments, managers' efforts to guide the employees can sometimes produce unintended consequences. In this process, the knowledge can be affected by the biases and inaccurate assessments of those collecting, evaluating and conveying it. That is why, effective decision-taking process in the firms which operate in VUCA environments (Schoemaker et al., 2018) can require that the knowledge be unveiled, interpreted, integrated, tested and revised. Moreover, the organizational decision-taking necessitates the coordination, follow-up and management of the collective cognitive approaches which are created by the firm employees. Thus, the managers should make inquiries into the effects of their self-regulation capability (and its sub-functions) and self-efficacy (Bandura, 1988a) on their own organizational decisions. Besides, in the integration process of knowledge assets in the firm, the managers should be able to evaluate the positive and negative implications of employees' self-regulation capabilities and self-efficacy on this integration process. Hence, as exhibited in detail also in Figure 2, there is a two-way relationship between managers' and employees' self-regulation capabilities and the integration and reconfiguration of firm resources and capabilities. Additionally, this relationship is observed also between self-regulation capability and organizational performance and sustainable competitive advantage.

4.5. Self-Reflective Capability and Building New Knowledge Assets

Human beings' another distinctive capability is the self-reflective capability. The human beings are not only agents of action but also the self-examiners of their cognitive, affective and behavioral functioning. Effective functioning is in need of the reliable ways of differentiating between the right and wrong thinking. In verifying the adequacy of the thought via self-reflective means, the human beings produce ideas and act upon them or predict the events based on them (Bandura, 1999a). Subsequently, from the results, they judge the righteousness and functional value of their thoughts and, if necessary, try to improve these thoughts.

Human beings' such capabilities are also called as self-efficacy beliefs. These beliefs provide the managers with a series of key takeaways to ensure the more effective management of employees' performances (Stajkovic & Luthans, 1998a; 1998b). The ability of employees with this capability to produce comprehensive and new knowledge about themselves and the world around them can be utilized as a source also for the production of new knowledge for the firm. Especially by virtue of the management, R&D and project teams comprised of the individuals equipped with these capabilities, firm-specific new knowledge can be created (Argote & Ren, 2012). Hence, by thinking over the erroneous



practices and processes in the firms, the human beings can prevent such processes and practices from being executed once again. The employees endowed with this capability can contribute to the production of new knowledge by the firm by considering over the knowledge which they obtained in the past and newly and by establishing connections between the previous and new knowledge. Therefore, as presented also in Figure 2, it can be asserted that there is a significant relationship between the managers and employees with self-reflective capability and the capability to produce (or to create) firm-specific new knowledge. In this framework, self-reflective capability can help to understand the firm's process of the creation of new knowledge assets (Teece et al., 1997).

5. Conclusion

This study synthesized social cognitive theory from psychology and dynamic capabilities from strategic management to propose an alternative model to the microfoundations of dynamic capabilities. The model used the concepts of symbolizing capability, forethought capability, vicarious learning capability, self-regulatory capability and self-reflective capability from social cognitive theory. Learning, coordination and reconfiguration concepts were used from dynamic capabilities. In this way, the model provided an alternative explanation for the microfoundations of dynamic capabilities in explaining collective organizational capabilities. Inferences about the model can be grouped under two headings: theoretical and managerial implications.

Theoretical implications: In the cognitive model of dynamic capabilities presented in Figure 2, individual factors represent basic human capabilities; behavioral factors, organizational skills, organizational performance and sustainable competitive advantage; environmental factors refer to external components. In the model, these factors affect and shape each other in two ways. In previous studies, it was mentioned that there is only a one-way relationship from actor to environment in models developed for microfoundations of dynamic managerial capabilities (Teece, 2007; Helfat and Peteraf, 2015). Therefore, the model presented in this study is separated from previous studies because it reveals two-way and mutual effects between individual capabilities, environment, organizational capabilities, organizational performance and sustainable competitive advantage, as shown in figure 2.

Practical implications: The effects of the model for firms can be presented under two headings. Firstly, the model shows that managers and employees who have symbolizing capability, forethought capability, vicarious learning capability, self-regulatory capability and self-reflective capability have an impact on organizational capabilities. It shows that model firms can better control organizational capabilities such as learning, coordination and reconfiguration, especially if they employ managers and employees with these skills. Therefore, the model offers principles that can guide firms for what qualifications should be sought in the selection of human resources. Secondly, the model claims that firms with such human resources will have better organizational performance and gain sustainable competitive advantage compared to their competitors. Considering that especially human resources of this nature will create firm specific tacit knowledge and this knowledge will function as an isolation mechanism for competitors, the importance of the model in terms of human resources applications in firms is better understood.



References

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building Micro-foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489-502.
- Argote, L., & Ren, Y. (2012). Transactive Memory Systems: A Microfoundation of Dynamic Capabilities. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1375-1382.
- Arndt, F., & Pierce, L. (2017). The Behavioral and Evolutionary Roots of Dynamic Capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 413-424.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208.
- Bağış, M. (2020). A Longitudinal Analysis on the Micro-foundations of Strategic Management: Where are Micro-foundations Going? *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1310-1333.
- Bağış, M., & Hızıroğlu, M. (2018). Stratejik Yönetim'in Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı-Ekonomik, Sosyolojik, Psikolojik Temeller. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Bağış, M., & Öztürk, O. (2020). Stratejik Yönetim Araştırmalarının Evrimi: Yaklaşımlar ve Mikro Görüşler Üzerinden Bir Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 347-370.
- Barca, M. (2017). *Economic foundations of strategic management*. Routledge.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blyler, M., & Coff, R. (2003). Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677-686.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory. In R. Vasta (Editor), *Annals of Child Development*. Vol. 6. Six Theories of Child Development (pp. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (1988a). Organisational Applications of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*, 13(2), 275-302.
- Bandura, A. (1988b). Self-efficacy Conception of Anxiety. *Anxiety Research*, 1(2), 77-98.
- Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Wiley Online Library*.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York. Freeman.
- Bandura, A. (1999a). Social Cognitive Theory of Personality. *Handbook of Personality*, 2, 154-196.
- Bandura, A. (1999b). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21-41.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: MA: Belknap.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C. & Gould, J. M. (1996a). Organizational Learning Style as a Core Capability. *Organizational Learning and Competitive Advantage*, 38-55.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C. & Gould, J. M. (1996b). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.



- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eysenck, H. (1976). The Learning Theory Model of Neurosis a New Approach. *Behaviour Research and Therapy*, 14(4), 251-267.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for Strategy: A Goal-Framing Perspective on the Drivers of Value Creation. *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 85-102.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities' Development. *Organization Science*, 16(6), 599-617.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. (2014). Structural Microfoundations of Innovation: The Role of Relational Stars. *Journal of Management*, 40(2), 586-615.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Hodgson, G. M. (2012). The Mirage of Microfoundations. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1389-1394.
- Johnston, J., & DiNardo, J., (1972). *Econometric Methods*, McGraw-Hill, New York.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*, Chicago and London, The University of Chicago Press.
- Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2011). Managing Joint Production Motivation: The Role of Goal Framing and Governance Mechanisms. *Academy of Management Review*, 36(3), 500-525.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990a). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990b). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A Practical Guide for Making Theory Contributions in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530-1545.
- McCloskey, D. N., Ziliak, S. T., (1996). "The Standard Error of Regressions", *Journal of Economic Literature*, 34(1), 97-114.
- McCormick, M. J. (2001). Self-efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22-33.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206.
- Oswick, C., Fleming, P., & Hanlon, G. (2011). From Borrowing to Blending: Rethinking the Processes of Organizational Theory Building. *Academy of Management Review*, 36(2), 318-337.
- Pavlov, I. P. (1927). *Conditional Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex*. Translated and edited by Anrep, GV. Oxford University Press. London.
- Peng, M. W. (2002). Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 251-267.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is Managerial Coaching a Source of Competitive Advantage? Promoting Employee Self-Regulation Through Coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20-35.



- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge. London and New York.
- Schwarz, J. O., Rohrbeck, R., & Wach, B. (2020). Corporate Foresight as a Microfoundation of Dynamic Capabilities. *Futures & Foresight Science*, 2(2), 1-11.
- Skinner, B. F. (1963). Operant behavior. *American Psychologist*, 18(8), 503-515.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998a). Social Cognitive Theory and Self-efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-75.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vromen, J. (2010). Micro-foundations in Strategic Management: Squaring Coleman's Diagram. *Erkenntnis*, 73(3), 365-383.
- Wacker, J. G., (2008). "A Conceptual Understanding of Requirements for Theory-Building Research: Guidelines for Scientific Theory Building", *Journal of Supply Chain Management*, 44(3), 5-15.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind. In *Theories of Group Behavior* (pp. 185-208). Springer, New York.
- Whetten, D. A., Felin, T., & King, B. G. (2009). The Practice of Theory Borrowing in Organizational Studies: Current Issues and Future Directions. *Journal of Management*, 35(3), 537-563.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Wolpe, J. (1958). *Reciprocal Inhibition Therapy*. Stanford University Press. Stanford, California.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989a). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989b). Impact of Conceptions of Ability on Self-regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407-415.
- Zahra, S. A., & Newey, L. R. (2009). Maximizing the Impact of Organization Science: Theory-Building at the Intersection of Disciplines and/or Fields. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1059-1075.



Genişletilmiş Özet

Stratejik yönetim araştırmalarının gelişim öyküsü incelendiğinde, alanda çok farklı yaklaşım ve görüşlerin varlığı göze çarpmaktadır. Bu görüşler arasında kaynak temelli görüş (Barney, 1991; Grant, 1991), bilgi temelli görüş (Grant, 1996), dinamik yetenekler (Teece vd., 1997) dikkat temelli görüş (Ocasio, 1997), ilişkisel görüş (Dyer ve Singh, 1998), kurum temelli görüş (Peng, 2009), doğal kaynak temelli görüş (Hart, 1995) ve uygulama olarak strateji (Whittington, 1996) yer almaktadır. Kaynak temelli görüş üzerine inşa edilen dinamik yetenekler, diğer görüşlere göre alandaki hâkimiyetini sürdürmektedir (Bağış ve Öztürk, 2020). Dinamik yeteneklerin sadece firma düzeyinde (makro) açıklamalar yapması (Teece vd., 1997), görüşün eksik yönlerinden birisidir. Bu nedenle özellikle 2000’li yıllarda dinamik yeteneklerin mikro temelleri konusunda arayışlar başlamış ve Teece’nin (2007) köşe taşı niteliğindeki çalışmasıyla tartışmalar yoğunlaşmıştır.

Dinamik yeteneklerin mikro temelleriyle ilgili tartışmalar hala devam etmektedir. Tartışmalar özellikle ekonomi, sosyoloji ve psikoloji disiplinlerinden teori, varsayım ve kavram olarak, dinamik yeteneklerin mikro temellerini açıklamaya çalışmaktadır. Bağış’ın (2020) stratejik yönetimin mikro temellerini, Bağış ve Hızıroğlu’nun (2018) kaynaklara dayalı yaklaşımın ekonomik, sosyolojik ve psikolojik temellerini inceledikleri çalışmaları bu açıklamaları desteklemektedir.

Bu çalışma dinamik yeteneklerin mikro temellerini, psikoloji disiplininden sosyal bilişsel teoriye ait kavramları kullanarak açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışma “Sosyal bilişsel teori, dinamik yeteneklerin mikro temellerine nasıl katkı sağlayabilir?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu soru temelinde sosyal bilişsel teoriden alınan kavramlar, dinamik yetenekler görüşüyle kesiştirilerek (Zahra ve Newey, 2009) dinamik yeteneklerin mikro temellerine alternatif bir açıklama sunulmuştur. Çalışma herhangi bir teorinin test edilmesini amaçlamamaktadır. Bunun yerine farklı bir teoriden kavramlar olarak, dinamik yeteneklerin mikro temellerine yönelik kavramsal bir model geliştirmektedir.

Dinamik yetenekler, firmaların hızla değişen endüstrilere ve pazarlara uyum sağlamaları ve bu endüstrileri ve pazarları şekillendirmeleri için geliştirdikleri örgütsel yeteneklerdir. Bu yetenekler koordinasyon, öğrenme ve yeniden yapılanmadır (Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000). Koordinasyon yöneticilerin firma içindeki somut-soyut varlıkları ve faaliyetleri entegre etmesidir. Öğrenme ise deneme-yanılma ve tekrar yoluyla görevlerin daha iyi ve daha hızlı yapılmasıdır. Yeniden yapılanmaysa hızla değişen çevrelerde, firmanın kaynak ve yetenek yapısını dönüştürmesidir. Örgütsel yeteneklerle ilgili bu tanımlar örgütsel performans ve sürdürülebilir rekabet avantajına makro analiz düzeyinde açıklama getirmiş ve bu olguların mikro temellerine yönelik herhangi bir açıklama yapmamışlardır.

Sosyal bilişsel teori ise bireylerin kendi gelişimlerini sağlamada nasıl aktif katılımcılar olduklarını ve bireylerin nasıl öğrendiklerini açıklamaktadır. Teoriye göre insanların düşünme, planlama, algılama ve inanma biçimleri öğrenme üzerinde etkilidir. Teori, öğrenmeyi bilişte meydana gelen bir süreç olarak değerlendirmiş ve öğrenmenin birey, çevre ve davranış arasında karşılıklı ve iki yönlü meydana geldiğini ileri sürmüştür. Teorinin temel kavramları: i) simgeleştirme, ii) geleceği tahmin etme, iii) dolaylı/gözleme dayalı öğrenme, iv) öz düzenleme ve v) öz değerlendirme yetenekleridir.



Teorinin temsilcisi Bandura'ya (1989) göre bireylerin bilişsel yetenekleri ve kişisel özellikleriyle, çevre ve davranış arasında karşılıklı etkileşim ve belirleyicilik bulunmaktadır (Bandura, 1986, s. 23). Etkileşim sürecinde birey, çevre ve davranış birbirini eşit güçte ve aynı zamanda etkilemez. Dolayısıyla bir faktörün, diğer faktör üzerinde etkisini göstermesi ve etkileşimin karşılıklı hale gelmesi zaman alır. Etkinin çift yönlü olması nedeniyle, insanlar çevrelerinin hem ürünü hem de üreticisidir (Wood ve Bandura, 1989a).

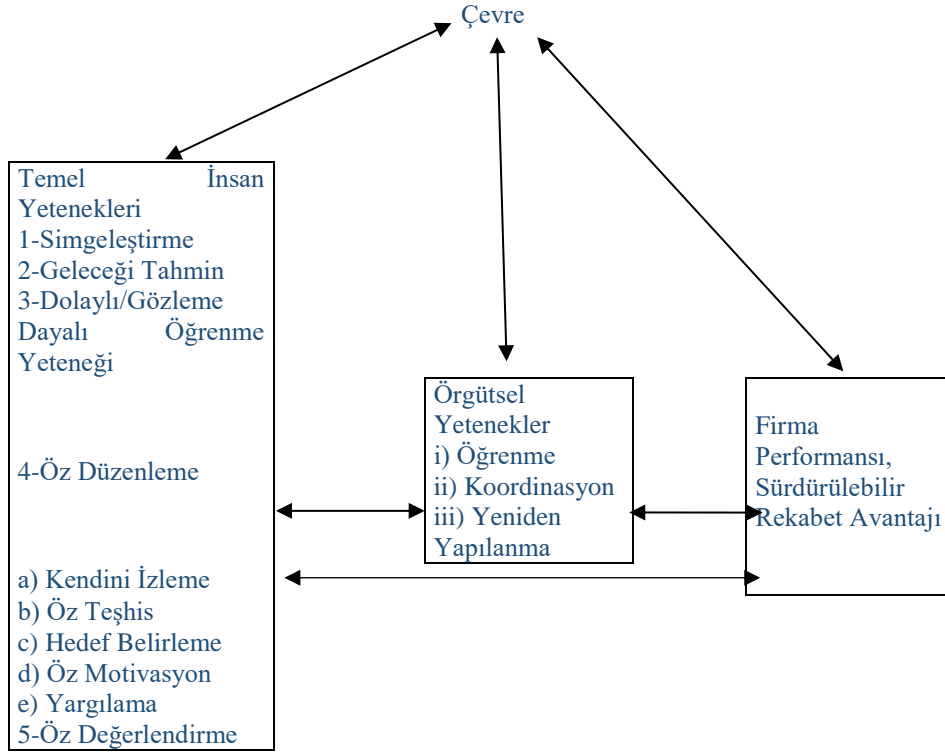
Her iki teorik çerçeveye ait kavramlar sentezlenerek, dinamik yeteneklerin mikro temellerine alternatif bir açıklama yapmak amacıyla geliştirilen model Şekil 2'de sunulmuştur.

1 - Simgeleştirme ve Yeniden Yapılanma Yetenekleri

Sosyal bilişsel teori, insan gelişiminde bilişsel, dolaylı öğrenme, öz düzenleyici ve değerlendirici süreçlere merkezi bir rol yüklemektedir (Bandura, 1986). Bu rol temelinde olayları ve ilişkileri simgeleştirme yeteneği insanlara çevrelerini anlama, algılama (Teece, 2007) ve hayatlarının neredeyse her alanına dokunan çevresel koşulları yaratma ve yönetme için güçlü bir araç sağlamaktadır. Bu yetenek yardımıyla insanlar, yaşadıkları tecrübeleri anlamlandırmakta ve biçimlendirmektedir.

Simgeleştirme ve sahip olduğu bilgileri düzenleme konusundaki yetenekleriyle insanlar, yenilikçi davranışlar üretebilmektedir (Bandura, 1986). Yenilikçi davranışlar, firmaların kaynak ve yeteneklerinin yeniden yapılanmasında başat etkindir (Teece vd., 1997). Bu yapılanma süreci firma yöneticilerinin ve çalışanlarının bireysel yeteneklerini gerektirmektedir. Bu anlamda sosyal bilişsel teorideki simgeleştirme yeteneği Şekil 2'de de gösterildiği gibi yöneticilerin ve çalışanların firma içi ve dışı çevreyi anlaması, çevresel koşulları şekillendirmesi (Teece, 2007) ve yönetmesi gibi olguların anlaşılmasında güçlü bir araç sunmaktadır.



Şekil 2*Dinamik Yeteneklerin Sosyal Bilişsel Modeli*

Kaynak: Bandura (1986, s. 18; 1988a, s. 279; 1991, s. 250), Wood ve Bandura (1989a) ve Teece vd. (1997, s. 518) çalışmaları temelinde yazar tarafından geliştirilmiştir.

2 - Geleceği Tahmin ve Yeniden Yapılanma Yetenekleri

Geleceği tahmin yeteneği, yaratıcı düşüncenin bir ürünüdür (Bandura, 1986). Bu yeteneğe sahip insanlar buldukları zamanı, arzuladıkları geleceği yansıtacak biçimde şekillendirebilirler. Bu nedenle insanlar çevrelerine basit bir şekilde ve geçmişteki tecrübelerinden aktardıklarıyla tepki vermezler. Bunun yerine gelecekteki muhtemel eylemlerinin sonuçlarını tahmin etmeye çalışarak, kendileri için hedefler belirlemeye çalışır ve bu hedeflere göre gelecek eylem süreçleriyle ilgili planlar yaparlar (Locke ve Latham, 1990a). İnsanların kendilerini yönetmesini sağlayan bu yetenek, insanların motive olmasını sağlar ve onları ileriye dönük davranışlar konusunda teşvik eder. Dolayısıyla insanlar yaşamları boyunca gelişim gösterdikçe ileriye dönük plan yapmaya, önceliklerini yeniden düzenlemeye ve yaşamlarını buna göre şekillendirmeye devam ederler (Bandura, 1999b; 2001).

Firmalarda geleceği tahmin yeteneğine sahip yöneticilerin belirledikleri hedefler ortak üretim motivasyonu, kaynak ve yeteneklerin yeniden yapılanması ve firma performansının iyileştirilmesini sağlamaktadır (Foss ve Lindenberg, 2013; Lindenberg ve Foss, 2011). Üst yönetim takımı önderliğinde bu hedefler, firma çalışanlarının psikolojilerini olumlu yönde etkiler, onlara belirli bir hedef ve yön duygusu ile güçlü motivasyonel etkiler sağlar (Locke ve Latham, 1990b). Ayrıca gelecekle ilgili hedefler ve planlar, hem yönetim kademesinde hem de çalışanlarda bu hedefe ulaşma konusunda gerekli çabanın gösterilmesine ve bu çaba düzeyinin sürdürülmesine imkân verir. Dolayısıyla bu yeteneklere sahip yöneticiler ve



çalışanların birlikteliği firma kaynak ve yeteneklerinin yeniden yapılanmasına (Teece, 2007) ve firma performansının iyileşmesine (Wood ve Bandura, 1989b) katkılar sağlayabilir.

3 - Dolaylı/Gözleme Dayalı Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Yetenekleri

Sosyal bilişsel teoriye göre gözlem yoluyla kazanılan ve öğrenilen davranışlar insanların gelişimi için tekrar ve deneme-yanılma yoluyla gerçekleşen öğrenmeye göre daha avantajlıdır. Doğrudan tekrar ve deneme yanılma yoluyla yapılacak öğrenmeler ve kazanılacak davranış örüntüleri, insanların mali kaynakları ve zamanı israf etmesine yol açmaktadır. Ancak gözlemsel öğrenme bu kaynak israflarını engellemektedir (Bandura, 1986). Dinamik yeteneklerde öğrenme, tekrar sonucunda görevlerin daha iyi ve hızlı yapılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Teece vd., 1997, s. 520). Ancak tekrar ve deneme-yanılma yoluyla gerçekleşen öğrenmeler, sosyal bilişsel teorinin ileri sürdüğü argümanlarda görüldüğü gibi sıkıcı, tehlikeli ve maliyetlidir (Bandura, 1999a).

Sosyal bilişsel teoriye göre örgütsel öğrenme, bireylerin etkileşimli psikososyal süreçleri ve gözlemleri aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir (Bandura, 1997). Dinamik yetenekler açısından değerlendirildiğinde bireylerin bu etkileşimli öğrenme davranışları, örgütsel öğrenme ve yeni bilgi varlıklarının oluşturulması için katkılar sağlayabilir. Dolayısıyla yöneticilerin ve çalışanların dolaylı öğrenme yetenekleri ve örgütsel öğrenme yeteneği (DiBella vd., 1996a; 1996b) arasında Şekil 2’de de görüldüğü gibi anlamlı bir ilişki kurulabilir.

4 - Öz Düzenleme ve Yeniden Yapılanma/Varlıkların Entegrasyonu Yetenekleri

Öz düzenleme yeteneği, bireylerin yetenekleri aracılığıyla istedikleri sonuçlara ulaşmak için çevreyi ne kadar kontrol edebileceklerine dair inançlarıdır (Bandura, 1986). Sosyal bilişsel teoriye göre, öz düzenleme yeteneği şekil 2’de de görüldüğü gibi beş psikolojik alt işlev aracılığıyla çalışmaktadır. Öz düzenleme yeteneğinin işleyişini sağlayan mekanizma ise öz yeterlik ve öz inançtır (Bandura, 1991). Öz yeterlilik ve öz inanç bireylerin motivasyonlarını, bilişsel kaynaklarını ve yaşamlarındaki olayları kontrol etmeye ve bu faktörleri harekete geçirebilmeye olan inançlarıdır (Bandura, 1994; 1997). İnsanların öz yeterliklerine olan inancı, belirledikleri hedeflerin zorluk derecesini etkiler. Dolayısıyla öz düzenleme yeteneğine inancı olan yöneticilerin ve çalışanların örgütsel hedefler ve performans üzerinde etkili olması daha muhtemeldir. Bu yeteneğin karar alma sürecini yöneten temel mekanizma (Bandura, 1991) olduğu da dikkate alındığında bu yeteneğe sahip yöneticiler ve çalışanların bulunduğu firmaların performansının daha yüksek olması beklenmektedir.

Bu doğrultuda öz düzenleme yeteneği firmada karar alma (Teece, 2007) ve varlıkların entegrasyonu sürecinin anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Yukarıda da ifade edildiği gibi öz düzenleme yeteneği (Bandura, 1991) farklı alt işlevler ve mekanizmalarla yönlendirilmektedir. Bu mekanizmalar öz yeterlilik ve öz inançtır. Bu mekanizmayı bireylerin kullanabilme becerileri farklı (veya aynı) koşullar altında ve farklı zaman dilimlerinde değişkenlik göstermektedir. Başarılı olmak isteyen bireylerin bu becerilere sahip olmasının yanında hedefledikleri sonuçlara ulaşmak için yaşamlarındaki olaylar üzerinde kontrol sağlayabilmeleri gerekmektedir. İmalat endüstrileri üzerine yapılan çalışmalar öz düzenleme yeteneğine güçlü şekilde inanan çalışanların örgütsel performansının daha iyi olduğunu ortaya koymuştur (Bandura, 1997). Yine diğer bir çalışma, yöneticilerin öz yeterlik



algılarının örgütsel faaliyetlerin kötüleşmesi, iyileşmesi ve sürdürülmesi üzerinde etkilerinin olduğunu göstermiştir (Wood ve Bandura, 1989a).

Benzer becerilere sahip insanların motivasyon, problem çözme becerileri ve yaşamlarını kontrol etme güdeleri, yeteneklerine olan inançlarından dolayı farklılaşabilir (Bandura, 1986, 1988b). Dolayısıyla firmalarda öz düzenleme yeteneklerine, inancı olan veya olmayan yöneticiler ve çalışanların karar alma ve firma varlıklarını yeniden yapılanma süreçlerine bakış açılarında da farklılıklar olabilir. Bu konuda öz düzenleme yeteneği ve mekanizmasına sahip yöneticiler ve çalışanların yeniden yapılanma ve varlıkların entegrasyonu süreçlerindeki kontrolü daha fazladır. Ancak tersi bir durumda ise bu örgütsel süreçlerdeki hâkimiyet zayıf ve bu durumun örgütsel performansa yansımaları olumsuzdur (Wood ve Bandura, 1989b).

5 - Öz Değerlendirme ve Yeni Bilginin Oluşturulması

İnsanlar arasındaki ayırt edici yeteneklerden biri de insanların öz bilincini değerlendirme yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip insanlar günlük hayatlarındaki olayları yönetmede, düşüncelerinin nasıl daha iyi hizmet ettiğini analiz ederler (Bandura, 1986). Yine bu yetenekleri sayesinde insanlar düşüncelerini kontrol eder, düşünceleri üzerine eylemde bulunur ve düşüncelerinden çıkarımlar yaparlar. Neticede de insanlar bu yeteneklerinin yardımıyla sahip oldukları farklı tecrübeler üzerine düşünerek, kendileri ve etraflarındaki dünya konusunda kapsamlı bilgiler üretebilirler (Bandura, 1997).

İnsanların bu tür yetenekleri, öz-yeterlik inançları olarak da adlandırılır. Bu inançlar, çalışanların performansının daha etkili yönetimi için yöneticilere bir dizi önemli çıkarımlar sağlar (Stajkovic ve Luthans, 1998a). Bu yeteneğe sahip çalışanların kendileri ve etraflarındaki dünya konusunda kapsamlı ve yeni bilgiler üretebilmesi, firmalar için yeni bilgilerin üretilmesinde de bir kaynak olarak kullanılabilir. Özellikle bu yeteneklere sahip bireylerin oluşturduğu yönetim, arge ve proje takımları aracılığıyla firmalara özgü yeni bilgi üretimi sağlanabilir (Argote ve Ren, 2012). Ayrıca insanlar bu yetenekleri sayesinde firmalardaki hatalı uygulamalar ve süreçler üzerine düşünerek bir daha bu süreç ve uygulamaların tekrarlanmasını önleyebilir.

Sonuç olarak bu çalışma, dinamik yeteneklerin mikro temellerine alternatif bir model önermek için psikolojiden sosyal bilişsel teori ve stratejik yönetimden dinamik yetenekleri birleştirmiştir. Modelde, sosyal bilişsel teoriden simgeleştirme, geleceği tahmin, dolaylı/gözleme dayalı öğrenme, öz düzenleme ve değerlendirme kavramları kullanılmıştır. Dinamik yeteneklerden ise öğrenme, koordinasyon ve yeniden yapılanma kavramlarından yararlanılmıştır. Bu şekilde model, dinamik yeteneklerin mikro temelleri için alternatif bir açıklama sunmuştur. Modelle ilgili çıkarımlar teorik ve yönetsel etkiler olarak iki başlık altında toplanabilir.

Teorik etkiler: Şekil 2'de sunulan dinamik yeteneklerin bilişsel modelinde, bireysel faktörler temel insan yeteneklerine; davranışsal faktörler örgütsel yetenekler, firma performansı ve sürdürülebilir rekabet avantajına; çevresel faktörler ise firma dışı bileşenlere atıfta bulunur. Modelde bu faktörler birbirini iki yönlü olarak etkiler ve şekillendirir. Daha önce dinamik yeteneklerin mikro temelleri için geliştirilen modellerde (Teece, 2007; Helfat ve Peteraf, 2015), aktörden çevreye tek yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada sunulan model, şekil 2'de gösterildiği gibi bireysel yetenekler, çevre, örgütsel



yetenekler, örgütsel performans ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki iki yönlü ve karşılıklı etkileri ortaya koyarak önceki çalışmalardan ayrılmaktadır.

Yönetsel etkiler: Modelin yönetsel etkileri iki başlık altında sunulabilir. Birincisi, model simgeleştirme, geleceği tahmin, dolaylı/gözleme dayalı öğrenme, öz düzenleme ve değerlendirme yeteneklerine sahip yönetici ve çalışanların örgütsel yetenekler üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Model, firmaların özellikle bu becerilere sahip yöneticileri ve çalışanları istihdam ederlerse öğrenme, koordinasyon ve yeniden yapılanma gibi örgütsel yetenekleri daha iyi kontrol edebileceklerini ileri sürmektedir. Bu nedenle model, insan kaynaklarının seçiminde hangi niteliklerin aranması gerektiği konusunda firmalara yol gösterebilecek ilkeler sunmaktadır. İkinci olarak model, bu tür insan kaynaklarına sahip firmaların rakiplerine göre daha iyi performansla sahip olacaklarını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edeceklerini iddia etmektedir. Özellikle bu nitelikteki insan kaynaklarının firmaya özgü örtük bilgi yaratacağı ve bu bilginin rakipler için bir izolasyon mekanizması işlevi göreceği düşünüldüğünde, modelin firmalarda insan kaynakları uygulamaları açısından önemi daha iyi anlaşılmaktadır.



DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE YÜKSELEN BİR DEĞER: DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK

A RISING VALUE IN DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS: DIGITAL ENTREPRENEURSHIP

Öğr. Gör. Dr. İlknur ÇEVİK TEKİN

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu
ORCID iD: 000-0002-0802-1733, ilknurtekin@selcuk.edu.tr

Dr. Polathan KÜSBECİ

Beykent Üniversitesi
ORCID iD: 0000-0002-4858-3853, scholar@polathan.com

ÖZET

Bu çalışmada, yeni girişimler başlatarak veya mevcut olanları dönüştürerek ekonomik veya sosyal değer yaratmak için dijital teknolojiyi kullanan dijital girişimcilik kavramı incelenerek, çalışma sonunda çeşitli öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Dijital girişimcilik, dijital dönüşüm sürecinde ortaya çıkan ve sürekli gelişim gösteren bir girişimcilik türüdür. Bu girişimcilik türü, dijital dönüşüm sürecinde yaşanan gelişmelerin ivme kazanmasıyla ve pandeminin etkisiyle son zamanlarda yükselen bir değer haline gelmiştir. Çalışmada kavramsal çerçeve ele alındıktan sonra, dijital girişimciliğin önemi, özellikleri, türleri, avantajları ve dijital girişimcilik ekosistemi irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital dönüşüm, dijital girişimcilik, dijital ekosistem, e-girişimcilik, dijital girişimcilik ekosistemi

ABSTRACT

In this study, the concept of digital entrepreneurship that uses digital technology to create economic or social value by initiating new initiatives or transforming existing ones is examined, and it is aimed to develop various suggestions at the end of the study. Digital entrepreneurship is a type of entrepreneurship that emerges in the digital transformation process and develops continuously. This type of entrepreneurship has recently become a rising value with the acceleration of developments in the digital transformation process and the impact of the pandemic. After discussing the conceptual framework in the study, the importance, features, types, advantages and digital entrepreneurship ecosystem of digital entrepreneurship are examined.

Keywords: Digital transformation, digital entrepreneurship, digital ecosystem, e-entrepreneurship, digital entrepreneurship ecosystem.



1. Giriş

Dijital teknolojilerin ortaya çıkışı, endüstrinin çalışma şeklindeki değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinin yaşanması, geleneksel stratejileri, yapıları dönüştürmekte ve yeni iş yapma yollarına giden yolları açmaktadır. Teknolojide yaşanan bu gelişmeler, girişimcilik kavramını da önemli ölçüde değiştirmektedir. Dijital girişimciliğin büyüyen bir alan haline geldiği ve daha fazla girişimciyi cezbediği iş dünyasında işletmeleri dijital teknolojilerin avantajlarından yararlanmaya yöneltmektedir. Dijital girişimciler genellikle yenilik yapmak yerine sürekli olarak değer önerileri tasarlayarak sınırların ötesinde pazar fırsatlarından yararlanmaktadır. Dijital girişimciler endüstriyel sektörlerde iş modellerine meydan okuyarak ve yeniden yapılandırarak bilişim teknolojilerini etkin bir biçimde kullanmakta ve birçok fırsatı avantaja dönüştürmektedir (Satalkina ve Steiner, 2020b, s. 2). Dijital Teknoloji, teknolojinin veri ve internet gibi dijital olarak kullanılması ve tüm varsayımı başlangıç veya girişimcilik olarak değiştirmeye yardımcı olması için önemli bir araştırma trendi haline gelmektedir. Dijital dönüşüm, sosyoekonomik sistemleri etkilemekte olup, iş süreçlerinde, özellikle de kaynak talepleri, ağ oluşturma süreçleri ve girişimcilik faaliyetlerindeki iletişim mekanizmaları ile ilgili alanlarda kaçınılmaz değişiklikler sunmaktadır. Dijital girişimcilik geniş bir kapsam ve erişime sahiptir. Dijital girişimci üzerine yapılan çalışma sayesinde, her işletmenin göz önünde bulundurması gereken en önemli öneri, varlıklarını online platformlara taşımalarının gerekliliğidir. Bunun sonucunda işletmeler hayatta kalarak ve başarıyı yakalayabilmektedir. Geleneksel işletmelerin dijitalleşmesi ve çevrimiçi varlığını oluşturması önemli bir durumu teşkil etmektedir.

Dijital girişimcilik (e-girişimcilik), herhangi bir ülkenin ekonomik büyümesi için kilit bir faktör haline gelmektedir. Aynı zamanda işsizliğin azaltılmasına da önemli rol oynamaktadır. Dijital girişimcilik, internet, bilgi ve iletişim teknolojisi gibi teknolojik varlıklar aracılığıyla ortaya çıkan bir olgudur. Genel olarak, bir varlığı, hizmeti veya işletmenin büyük bir bölümünü dijitalleşmeye aktaran herhangi bir girişimcilik faaliyeti, dijital girişimcilik olarak nitelendirilebilmektedir. Bu nedenle, dijital girişimcilik, dijital ürün veya hizmetlere, dijital dağıtım, dijital bir iş yerine, dijital bir pazara veya bunların kombinasyonlarına dayanmakta olan yeni bir iş modelini içeren girişimcilik olarak ifade edilmektedir (Dutot ve Van Horne, 2015, s. 81). Dijital girişimciler, geleneksel girişimcilere kıyasla birçok farklılıkla karşı karşıyadır. Başarılı bir girişimci olmak için dijital girişimci, girişimcilikle ilgili tüm kavramları anlaması gerekmektedir. Girişimcilerin, girdikleri pazarın rakiplerle dolu olduğunu anlamaları da önemlidir. Bu nedenle dijital girişimcinin diğer girişimciler üzerinde rekabet üstünlüğüne sahip olması önemlidir. Modern Dijital teknolojiler, bu hedefe ulaşmalarına önemli bir aracı görev üstlenmektedir. Girişimcilik ekosistemi, bir bölgedeki ekonomiyi yönlendiren girişimcilerin oluşumunu ve büyümesini desteklemede iyi bilinen bir kavramdır. Bununla birlikte, hayatımıza daha yeni dijital teknolojiler girdikçe dijital girişimcilik de gelişim göstermektedir. Dijital girişimciler, Bilgi Teknolojisini girişimin iş modeline dahil ederek, yeni iş modelleri tasarlama ve uygulama imkanını elde etmektedir (Steininger, 2019, s. 364). Dijital dönüşüm süreci nasıl ki bireylerin yaşam biçimlerinde köklü değişiklikler meydana getirdiyse, örgütler açısından da büyük değişimlere yol açmaktadır. Girişimcilik kavramının gelişiminde büyük katkıları olan Schumpeter (1951-1961) “değişim” kavramı üzerinde çok durmuştur. Girişimcilerin değer yaratmak için değişiklikleri takip etmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Günümüzde teknolojik



gelişmelerin inovasyona yaptığı katkı neticesinde değişim ve girişimcilik çok daha önemli hale gelmiştir. İşletmeler, departmanlarında, ürünlerinde, süreçlerinde örgüt yapılarında, iş modellerinde değişiklikler yaparak değişim sürecine uyum sağlamak zorundadırlar. Çevresel değişiklikleri göz ardı eden işletmelerin diğer işletmelerle rekabet etme şansı olmayıp, hayatta kalmaları bile mümkün değildir.

2. Dijital Dönüşüm

Son yıllarda, dijital dönüşüm, şirketlerin işlerini yürütme biçiminde devrim oluşturmakta ve iş modeli yeniliği ve uluslararasılaşma süreçlerini teşvik etmektedir. Dijitalleşme; tüketiciler ve işletmeler arasındaki geleneksel etkileşimi şekillendirmektedir (Matarazzo vd., 2020, s. 61-62). Dijital ekonomi çağında dijitalleşme artık işletmeler için teknik bir sorun olmaktan çok stratejik bir yönetim konusu haline gelmektedir. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm ile ilgili güncel çalışmalar öncelikle bilgi teknolojisi / bilgi sistemi, ticari ekonomi ve sosyal bilimler alanlarına odaklanmakta ve dijitali dikkate almaktadır (Wang vd., 2020, s. 442). Çoğu dijital dönüşüm faaliyeti aynı zamanda inovasyon süreçlerinin dönüşümünü ve adaptasyonunu da içermektedir. Dijital yeniliğe odaklanma uzun zamandır bilgi ve iletişim sektöründeki şirketler için bir gerçek olsa da, artık makine, otomotiv, perakende ve lojistik gibi geleneksel endüstriyel sektörlerden birçok firma için de geçerli olmaktadır (Lichtenthaler, 2018, s. 499).

Dijitalleşmenin gelişimine dijital dönüşüm eşlik etmektedir. Bu nedenle işletmelerin, yeni teknolojilerin en verimli şekilde kullanılması ve iş uygulamalarında hızlı bir şekilde uygulanması için operasyon süreçlerini ve modellerini tamamen dönüştürmeleri gerekmektedir. Dijital dönüşüm, üretim çevresine odaklanmayı ve bu çevre birimini desteklemesi gereken veri işleme merkezlerinin esnekliğinde bir artışı gerektirmektedir. Bu süreç aynı zamanda, bakımı işletmeler için pahalı olabilen eski teknolojilerin kademeli olarak terk edilmesi ve ayrıca dijital dönüşümün sağladığı süreçlerin hızlandırılmasını desteklemesi gereken kültürde bir değişiklik anlamına gelmektedir (Sotnyk vd., 2020, s. 98). Dijital çağda başarılı olmak isteyen kuruluşlar, iş modellerini yeniden değerlendirmeli, dijital teknolojilerin potansiyelini ortaya çıkarmalı, geliştirmeli ve süreçlerini dönüştürmesi gerekmektedir. İşletme, iş modelinde köklü değişiklikler yaşadığında, mevcut tüm organizasyon mimarisinin dönüşümü ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İş dünyasında teknolojinin neden olduğu değişim, dijital dönüşüm eylem alanının odak noktasındadır. Mimariyi iş modelinden iş süreçlerine kadar ele alan işletmelerin dijital çağda başarıya ulaşabilmesi için; teknolojik ve süreçsel dönüşümden geçmesi gerekmektedir. Dijital dönüşüm, firmaların iş modellerini nasıl gerçekleştireceklerini, dijitalleşmenin işletmeyi nasıl etkilediğini ve işletmelerin kendisinin nasıl yönetilmesi gerektiğini anlamaları gerektiğini varsaymaktadır. İşletmelerin tüm mevcut altyapılarını, iş süreçlerini ve organizasyon yapılarını, veri ve uygulama sistemlerini yeni pazar koşullarını, yeni iş modellerini, yeni müşteri ihtiyaçlarının gereksinimlerini uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir (Stepantseva, 2020, s. 15).

Geleneksel bir işletme, dijital dönüşüm yolunu izleyerek kendisini “dijital düşünme” şirketine dönüştürebilmektedir. Piyasanın böyle bir teşebbüsü tarafından sunulan ürünün kendisi de dijital hale gelmektedir. Teknolojiler piyasalar arasındaki olağan sınırları silmekte ve yeni iş modellerini tanımlamaktadır. Dünya, teknolojinin, iş süreçlerinin, iletişimin, yapay zeka gibi birçok şeyin benzeri görülmemiş düzeyde yakınsama ile karakterize edilen



dijital iş çağına girmektedir (Andriushchenko vd., 2019, s. 70). İletişim yöntemleri ve süreçleri, ağ oluşturma süreçleri ve bilgi akışlarıyla yakından ilişkili olan dijital dönüşüm, farklı yenilik sistemlerini etkileyen toplumsal geçişlerin bir faktörü haline gelmektedir. Dijitalleşme, dijital teknolojileri altyapısal hale getiren daha geniş sosyal ve kurumsal bağlamlara dijitalleştirme tekniklerinin uygulanmasına yönelik sosyoteknik bir süreçtir. Dijital dönüşümün kaynağı olarak dijitalleşme, dijital teknolojinin insan hayatının her alanında neden olduğu veya etkilediği değişimler olarak ifade edilmektedir (Satalkina ve Steiner, 2020a, s. 2). Ekonominin ve toplumun devam eden dijital dönüşümü, yeniliği teşvik etmek, verimlilik sağlamak, üretimi ve hizmetleri iyileştirmek ve bunu yaparken gelişmiş veya gelişmekte olan ekonomide daha kapsayıcı ve sürdürülebilir büyümeyi hızlandırmak için birçok avantaj sağlamaktadır (Vidas-Bubanja vd., 2019, s. 107-108). Dijital işletmeler, iş operasyonlarını iyileştirmek, yeni iş modelleri icat etmek, iş zekâsını keskinleştirmek, müşteriler ve paydaşlarla etkileşim kurabilmek için yeni dijital teknolojilerin (özellikle mobil teknoloji, büyük veri, bulut çözümleri) yüksek yoğunlukta kullanımıyla karakterize edilmektedir. İnternetin ve teknolojinin evrimi, kurumların yeni pazar fırsatları arama maliyetlerini azaltmalarına ve pazarlarını sürekli olarak genişletmelerine yol açmaktadır (Jafari-Sadeghi vd., 2021, s. 101). Dijital dönüşüm süreci, dijital girişimcinin işini etkili ve güçlü kılabilmek için yeni iş stratejilerini oluşturmasına yardımcı olmaktadır

3. Dijital Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik kavramı kuruluş anlamına gelen Fransızca “enterprise” sözcüğünden türemiştir. Modern girişimcilik anlayışı ise 1755 senesinde yapılan Richard Cantillon’un girişimci tanımına dayanmaktadır. Girişimci, “belirsizlik ortamında fırsatları görebilen ve bu fırsatları değerlendirip hayata geçirebilmek için risk almaya hazır kişidir”. Bu tanımda özellikle önemli olan iki unsur vardır. Birincisi girişimcinin belirsizlik ortamında hareket etmesi, diğeri ise risk üstlenmesidir. Bilindiği gibi gelecek belirsiz olup, belirsizlikte risk içermektedir. Özellikle her şeyin baş döndürücü hızla değiştiği ve dijital dönüşümün yaşandığı günümüzde artan belirsizlik, riski arttırmaktadır. Dijitalleşme sürecinde girişimcilik kavramı da boyut değiştirmiştir. Günümüz girişimcisinin aldığı risk, kazandığı getiri geleneksel girişimcilikten farklıdır. Dolayısıyla, dijital girişimcilik geleneksel girişimcilikten farklı olup, gelişmekte olan bir kavramdır. Bilgi teknolojilerinde gelişmeler ile birlikte girişimciliğin birleşmesi sonucunda ortaya çıkan dijital girişimcilik kavramı; internet, bulut teknolojisi vb. yeni ortaya çıkmakta olan bilişim araçlarının iş hususunda kullanıldığı bir alan olarak tanımlanmaktadır (Eyel ve Sağlam, 2021, s. 8). Dijital girişimci, yenilikçi çözümlere ulaşılması açısından yapıcı bir biçimde davranarak risk alabilen ve bunları iyi bir biçimde yönetim ile entegre ederek, ekonomik aktivite veya sosyal fayda oluşturulmasında rol oynayan bireydir (Vural ve Çavuş, 2017, s. 52). Endüstri sektöründeki iç ve dış bilgi ve iletişim süreçlerindeki gelişmeler, elektronik bilgi teknolojileri tarafından daha fazla desteklenmektedir. Teknolojideki bu gelişmeler, özellikle verimlilikleri ve etkililikleriyle ilgili olarak işletmelerin temel avantajlarının devam edebilmesini sağlamaktadır (Davidson ve Vaast, 2010, s. 2). Dijital girişimcilik ile ilgili bazı araştırmacıların tanımları Tablo 1’de verilmiştir.



Tablo 1

Dijital Girişimcilik ile İlgili Bazı Tanımlar

ARAŞTIRMACILAR	DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK TANIMLARI
Kollman (2006)	Sanal platform üzerinden ürün ve hizmetler sunularak, yeni bir işletmenin kurulmasıdır.
Davidson ve Vaast (2010)	Dijital medya, bilgi ve iletişim teknolojilerinin girişimine dayalı fırsatların takibidir.
Hair ve diğerleri (2012)	Geleneksel girişimcilik yerine dijital platformlarda gerçekleştirilen girişimciliktir.
Yaghoubi ve diğerleri (2012)	Dijital ürün veya hizmetleri, dijital dağıtım, dijital bir iş yerini, dijital bir pazar yerini veya bunların bazı kombinasyonlarını içeren girişimciliktir.
Aulet ve Murray (2013).	Yerel faaliyette bulunmak yerine, teknoloji kullanımı sayesinde, bölgesel hatta küresel olarak faaliyet göstermeyi hedefleyen girişimcilik türüdür.
Rashidi ve diğerleri (2013)	İnternet ve Bilgi Teknolojilerinin kullanılarak işlerin gerçekleştirildiği girişimciliktir.
Guthrie (2014)	Elektronik ağ üzerinden ürün gelişimi ve gelir elde edilmesini sağlayan girişimlerdir.
Welsun (2016)	Pazara yeni dijital ürün veya hizmet getiren girişimleri hem de işletme içindeki mevcut iş faaliyetinin dijital dönüşümüdür.
Bogdanowicz (2016)	Teknolojiyi kullanarak ürünleri, süreçleri ve ekonomik faaliyetleri geliştiren bir değer oluşturma etkinliğidir.
Nambisan (2016)	Dijital teknolojiler ile girişimciliğin kesişimidir.
Parker ve diğerleri (2016)	Geleneksel girişimcilikten farklı olarak, dijital teknolojiler kullanan ve üretim hızı ve yayılma açısından farklı sonuçlar doğuran girişimcilik türüdür.
Sussan ve Acs (2017)	Sosyal, ticari, kurumsal vb. herhangi bir girişimcilik faaliyetinde dijital teknolojilerinin kullanılmasıdır.
Giones and Ferran (2017)	Girişimcilerin sağladıkları hizmette teknolojinin kullanılmasıdır.
Von Briel ve diğerleri (2018)	Girişimcinin fikirlerini, dijital çıktılar çerçevesinde şekillendirmesidir.
Le Dinh ve diğerleri (2018)	Geleneksel girişimcinin, teknolojik gelişmeleri takip etmesi sonucu, dijital çağda iş yapabilmesinin yeni yoludur.
Sahut ve diğerleri (2019)	İşletmelerin dönüşümü yaratarak ekonomik ve / veya sosyal değeri yönlendirip ve yeni dijital teknolojileri kullanmaktır.
Recker ve von Briel (2019)	Dijital teknolojiler ve geleneksel girişimciliğin kesişme noktasıdır.
Wentrup ve diğerleri (2020)	Dağıtımının ana taşıyıcısı olarak internet ile yürütülen bir girişimcilik etkinliğidir.
Satalkina ve Steiner (2020b)	İnovasyon sistemi içinde, genel iş sisteminin yapısını, amaçlarını ve ağ oluşturma mekanizmalarını değiştiren önemli bir itici güçtür.

İşletmelerin dijital platformlar üzerinden ürünlerin satışının gerçekleştirilmesi, rekabet üstünlüğü kazanılarak pazar payında artış sağlamaktadır. Dolayısıyla ürünlerin e-ticaret platformlar üzerinden sunulması girişimcilerin bu platformlarda buluşması için daha cazip hale gelmektedir. Girişimcilerin bu platformlara adapte olabilmesi, çevre unsurlarını ve alt yapı sistemlerin dijital ortamlarda buluşturulması ile mümkün olabilmektedir. İşletme, ürünü sanal ortamdan tüketiciye ulaştırılması aşamasında ne kadar etkin olursa, finansal açıdan o kadar avantaj elde edebilmektedir. Bu nedenle girişimcilik açısından, e-ticaret platformunun önemli yeri bulunmaktadır (Bakırtaş ve Tekinşen, 2006, s. 135-136). Haşiloğlu vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada, dijital girişimciler sanal platformları kullanabilmeleri açısından incelenmiştir. Bu girişimcilerin kullandığı uygulamalar, elektronik ortamda ziyaretçilerin izlenebilmesine yönelik çalışmalardır. Ziyaretçiler web ortamında; oturum (session), web sayfalarında kalış süresi, web sayfası trafik yoğunluğu gibi birçok açıdan ele alınmaktadır. Araştırma sonucunda, ziyaretçileri web platformuna bağlayan araçların, girişimciler açısından etkin bir biçimde kullanılmadığı tespit edilmektedir. Geliştirdikleri



hipotezi test etmeleri sonucunda, işletmelerin, dijital platformları etkin kullanabilmesi sonucunda elde edecekleri gelirden önemli artış sağlayacağını bulgulamışlardır (Haşiloğlu vd., 2010, s. 277). Erboy (2013) tarafından yapılan çalışmada, teknolojiye yaşanan gelişmeler, ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması ile birlikte, küçük ölçekli işletmelerin müşterilerine daha kolay bir biçimde ulaşarak rakipleriyle dijital platformlarda rekabet edebilme imkânına kavuştuğu açıklanmaktadır (Erboy, 2013, s. 59). Yıldırım ve Başer (2016) tarafından yapılan çalışmada, internet girişimciliği, enformasyon aktarımı yapan siteler üzerinden ele alınarak incelenmektedir. İnternette yapılan tüketim alışkanlıkları, reel alışverişin önüne geçtiği belirtilmektedir. İşletmeler açısından, ürün ve hizmet yeniliği konusunda yapılan yenilikler enformasyon sitelerinin başarısını ön plana çıkartmaktadır. Buna ek olarak enformasyon sitelerinin başarısı özgün içerik ile mümkün olduğu açıklanmaktadır (Yıldırım ve Başer, 2016, s. 196-197).

Jelonek (2015)'e göre, e-girişimcilik süreçlerinde, işletmeler açık inovasyon modelini kullanarak çevrelerindeki kuruluşlarla işbirliğinden giderek daha fazla yararlanmaktadır. İşletmelerin ürün, ambalaj, pazarlama ve süreçlerde yapmış oldukları yenilikler, finansal ve pazardaki rekabetçi konum üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ürün veya hizmet sipariş sürecinden teslim sürecine kadar işlemlerin sanallaştırılması, mevcut iş hedeflerinin daha etkin uygulanmasını sağlamaktadır. Bunun sonucu işletmelerin yeni bir e-ticaret modelini benimseyerek şeffaf bir ortamın oluşturulması önemlidir (Jelonek, 2015, s. 1020-1021). Simić (2020) tarafından, girişimcilerin elektronik platformlarda inovasyon yoluyla dijital yarışta başarılı bir şekilde yer alabilmesi, organizasyonlar için muazzam fırsatlar oluşturduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla kuruluşların mevcut iş modelini terk edip, mevcut dijital teknolojik gelişmeleri takip etmesi rekabet açısından üstünlük sağlamaktadır. Bu tür rekabet, sadece bu organizasyonların gelişmesine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda dijital teknolojinin sürekli gelişmesine de yol açmaktadır (Simić, 2020, s. 464).

Dijital girişimcilik kavramı üzerine, uzun yıllar çalışılmış ve benzersiz özelliklerini belirlemek için birçok kavramsal çalışma yapılmaktadır. Bu girişimcilik türü, pazardaki bir dijital iş başlangıcı sürecinden veya teknoloji kullanılarak uygulanan bir değişime yanıt veren yeni bir yenilikçi fikirden doğmaktadır. Araştırmacılar bu kavramı; e-girişimcilik, online girişimcilik, internet girişimciliği gibi farklı terimlerde de kullanabilmektedir. Dijital girişimcilik, belirli bir dijitalleşme seviyesiyle ilişkili girişimcilik faaliyetlerini kullanmaktadır. Başka bir deyişle, dijital ürün veya hizmetlerle, dijital bir pazarda, dijital bir işyerinde, dijital dağıtım kanallarını kullanarak veya bunların hepsinin bir kombinasyonunu sağlayarak yeni değerler oluşturmayı içermektedir. Bir dijitalleşme seviyesi, bir şirketin sunduğu mal veya hizmetlerin doğasını ifade etmektedir. Bu çok önemli bir özelliktir ve çoğu zaman yeni bir internet işini tanımlamaktadır. Ürün veya hizmetler için dağıtım kanalları, başka bir potansiyel dijitalleşme seviyesidir. Yeni teknolojiler, ekip üyelerinin fiziksel olarak aynı coğrafi bölgede bulunmadan mal veya hizmet geliştirmesini mümkün kılmaktadır. Bu firmalar, sanal ve dijital iletişim kanallarını hayata geçirerek organizasyon yapılarını dijitalleştirmeye yönelmektedir (Younis vd., 2020, s. 57-58). Dijital girişimcilik, dijital medya ve diğer bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına dayalı fırsat arayışı olarak da ifade edilmektedir. Dijital teknolojinin daha geniş sosyal ve ekonomik etkisini tam olarak anlaşılması için, dijital girişimciliğin yüksek teknoloji girişimcilikle sınırlı olmayan geniş bir bakış açısı gerekmektedir (McAdam vd., 2020, s. 349-350).



Yaşadığımız sanayi devrimi dijital olup, dijital ekonomi geleneksel ekonomiye katılarak daha hızlı biçimde yayılmaktadır. Yeni teknolojik gelişmeler; yapay zeka, robotik, bulut bilişim, ağ teknolojisi, nesnelerin interneti gibi birçok gelişme, insanlar için benzeri görülmemiş bir olasılıklar ufku sunmaktadır. Ekonomiyi dijitalleştirmek, günümüz dünyasında yenilikçiliğin, rekabetçiliğin ve büyümenin temel mekanizmasıdır. Bu da bir adaptasyon ve dönüşüm sürecini gerektirmektedir. Dijital işletmeler, yeni iş modellerine veya ortaklara yatırım yapabilmesi için iş operasyonlarını iyileştirmek amacıyla özellikle sosyal çözümler, yüksek veri, mobil uygulama teknolojisi ve bulut teknolojisi gibi yeni teknolojilerin kullanımında etkin olması gerekmektedir (Ungureanu, 2021, s. 28). Yeni teknolojiler ve yenilikler genellikle yeni kurulan şirketler aracılığıyla ticarileştirilmektedir. Dijitalleşme olarak ortaya çıkan yeni bir fenomen, yeni dijital teknolojileri yeni yollarla (sosyal, mobil, yapay zeka, analitik, bulut ve siber çözümler) dijital çağda iş oluşturmanın ve yapmanın geleneksel yolunu geliştirmektedir (Aagaard, 2019, s. 18-19). Girişimcilik, başlangıçta bireyden kaynaklanan hem iç hem de dış güçler tarafından kontrol edilen kaynakların kapsamının ötesinde bir fırsat arayışı olarak düşünülebilmektedir. Teknolojinin ve yeniliğin ilerlemesiyle firmalar, rekabet avantajını oluşturabilmek ve sürdürülebilmek için yeni girişimci zihinlere yönelmesi gerekmektedir. Girişimciler, teknolojilerin yanı sıra küreselleşmenin büyümesine dayanan yeni veya mevcut iş modellerini geliştirmek için internet, mobil teknolojiler veya dijital medya tarafından oluşturulan fırsatları değerlendirdiklerinde dijital girişimciler haline gelmektedir. Yenilikçi teknolojilerin benimsenmesi, gelişmiş bir bilgi aktarımını sağlamak ve girişimcilik çabalarının hem verimliliğini hem de etkililiğini artırmayı amaçlayan süreçleri ve faaliyetleri dijitalleştirmektedir. Fiziksel kaynakların yanı sıra, en etkili dijital yeniliklerden en iyi biçimde yararlanabilmek için çeşitli dijital yetkinliklere ihtiyaç duymaktadır. Dijital girişimcilerin, teknik bilgiye dayalı fırsatların tanımlanmasını ve kullanılmasını destekleyen becerilere ihtiyaçları vardır (Young vd., 2020, s. 2).

3.1. Dijital Girişimciliğin Önemi

Girişimcilik, bilgi toplumunda öğrenmede, çalışmada ve yaşamada başarılı olmak için gerekli olan 21. yüzyıl becerilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Dijital girişimciliğin, internetin benzersiz özellikleri göz önüne alındığında tamamen yeni bir araştırma alanı olarak kabul edilmektedir. Bilgi teknolojisi becerileri küresel bir pazarda yeni iş başarısının belirlenmesinde kritik bir faktör olarak görülmektedir (Vorbach vd., 2019, s. 547-548). Dijital girişimciler, geleneksel girişimcilerin bir alt kategorisi olarak tanımlanmakta olup, kurumlarda fiziksel olan her şeyin dijital ortamda yapılmasını sağlamaktadır. Dijital girişimcilik fırsatları yakalayabilmek için, dijital medya ve diğer bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmaktadır. Gelişen ve değişmekte olan koşullar karşısında, dijital girişimci kendisini dijital çağın ihtiyaçlarına göre adapte edebilmektedir. Araştırma ve geliştirme merkezlerinde üretilmekte olan teknolojik ürünlerin, teknoloji merkezli ortamlarda ekonomik bir değere dönüştürülmesinde önemli rol üstlenmektedir. İletişim ve bilgi teknolojileri sayesinde yeni ağ platformlarında, sistemlerinde ve formatlarında kullanımını öngören bir yaklaşım olmasına rağmen, dijital girişimciliğin dijital bilgi ve teknolojilerin girişimcilerle buluşmasıdır. Bunun sonucu olarak, internet kullanarak ticari fırsatlara kavuşabilmek, bilgiyi iletebilmek, müşteriler veya ortaklar ile işbirliğinin sağlanmasında önemli rol üstlenmektedir. Dolayısıyla, dijital girişimciler işlerinde aceleci



olmayıp, kararlı, dürüst, dirençli, tecrübeli, hayal kurma becerisi kuvvetli, titiz, özenli, araştırmacı, çalışma zekâsına sahip, müşteriye ve pazarı doğru biçimde tanıyabilen, risk almaktan korkmayan, belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren bireylerdir (Ballı, 2020, s. 1060-1061).

Dijital girişimciler, fırsatları takip etmek için dijital medya ve bilgi teknoloji özelliklerine güvenmektedirler. Bu bilgiler çerçevesinde, kurumsal açıdan geleneksel girişimcilik ile dijital girişimcilik arasında bir fark oluşturan girişimcilik sürecinin unsurlarını daha iyi tanımlamak çok önemlidir. Özellikle, bu girişimcilik kavramını daha iyi tanımlayacak ana unsurlar; dijital teknolojiler ve dijital becerilerdir. Birincisi, yeni dijital paradigmayı mümkün kılan araçlara atıfta bulunurken, ikincisi, bireylerin değer oluşturmak için bu araçları kullanma ve bunlardan yararlanma biçimini ifade etmektedir (Noceti, 2020, s. 17-18). Dijital girişimciler, çevrimiçi platformlar aracılığıyla sanal bağlar kurarak, yalnızca finansman veya bilgi için kendi ağlarıyla veya kendi şehirleriyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda geniş coğrafi mesafelerden bilgi ve yatırım arayabilmekte ve o anda birden fazla liderliğin peşinden gidebilmektedir. Sosyal ağ teknoloji platformlar sayesinde, girişimcilerin uluslararası ilişkiler geliştirerek ve işletmelerin iletişimi etkin bir şekilde kolaylaştırarak yeni pazarlara girmelerine yardımcı olmaktadır. İşletmelerin dijital teknolojileri benimseyerek daha dinamik ve uygun maliyetli olma potansiyeline sahip olmakta olup, yeni girişimcilik faaliyetlerini ve işletme sonuçlarını mümkün kılmaktadır (Hansen, 2019, s. 38-39). Dijital girişimcilik, yerel inovasyonun ve dolayısıyla yapısal ekonomik dönüşümün ve kalkınmanın güçlü bir itici gücü olarak görülmektedir. Bireyler ve kuruluşlar, dijital ürünler (tarayıcılar, sosyal ağ siteleri, yazılım geliştirme kitleri, açık kaynak kodu vb.) oluşturmak için dijital altyapılara ihtiyaç duymaktadır (Friederici, 2019, s. 10).

3.2. Dijital Girişimciliğin Özellikleri

Güçlü dijital teknolojilerin iş dünyasına akıllıca uygulanabilmesi birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. İş ve toplum dijital teknoloji tarafından dönüştürülmeye devam ederken girişimcilik dijitalleşmektedir. Dijital girişimcilik, girişimcilik pratiğinde, teori ve eğitimdeki değişiklikleri vurgulamaktadır. İşletmeler tarafından ticari fırsatlar oluşturmak, bilgiyi yaymak için yeni yollarla bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması önemlidir. Bunun sonucunda, iş yapma, işbirliği yapma, işlemleri gerçekleştirme ve işlerin yönetilme şekli de değişim göstermektedir. Yenilikçi işlevler ile dijital teknolojilerin hızla artması, rekabet ortamlarını dönüştürmekte, genel iş stratejilerini, yapılarını ve prosedürlerini değiştirmektedir (Nedumaran ve Saroja, 2020, s. 261-272). Dijital teknolojileri ve otomasyon tekniklerini benimsemek sadece işgücü verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda yeni iş modellerinin, yeni pazarların ve iş fırsatlarının geliştirilmesini de sağlamaktadır. Üretkenlik, istihdam ve refah üzerinde geniş kapsamlı etkiler oluşturmaktadır. İşgücü piyasası katılımcılarının istihdam edilebilir olmalarını ve yeni dijital çağdaki zorluklara ve fırsatlara hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır (Stokes, 2018, s. 79).

Dijital girişimcilerin bireysel özellikleri iki biçimde belirtilmektedir. Birincisi, dijital girişimcilerin işletme, teknoloji ve yönetim yeteneklerini kapsayan içsel özellikleridir. Diğer ise başarılı biçimde faaliyetlerini devam ettiren dijital girişimcilerin yatırımları ve kilit teknolojileri araştırma, pazar fırsatlarını bulabilme, tecrübeli personeli çalışma faaliyetine dâhil edebilme ve dışsal işbirlikleri oluşturabilme gibi dışsal özelliklerinden meydana gelmektedir. Dijital girişimciler bu özelliklerinden dolayı; sabırlı, azimli, belirsiz



ortamlarda faaliyet gösterebilen, liderlik özelliği olan, ticari zekâyâ sahip, araştırmayı seven, pazarı ve müşteriyi iyi biçimde tanıyabilen, risk alabilen, hayal gücü ve kazanma güdüsü yüksek, dikkatli ve titiz çalışma gösteren, bulunduğu alanda deneyimli, dürüst, iş bitirici kişiler olarak görünmektedirler (Özbek, 2020, s. 186). Girişimci, tatmin edici bir ürün ve hizmet sunmak için tüm kaynakları kullanmayı uygulayabilen kişidir. Bu nedenle, bir girişimci, avantajlı kâr elde etmek için yenilikçi düşünceleri en iyi üretkenlik için belirleyen ve uygulayan bir bireydir. Dijital girişimcilik, yeni girişimleri ve mevcut girişimin yenilikçi dijital teknolojiyi geliştirerek ve kullanarak dönüştürmesidir. Dijital işletmeler, kurumsal operasyonları geliştirmek, yeni ticari işletme modellerini keşfetmek, iş zekasını geliştirmek ve müşterilerle etkileşim kurmak için yeni dijital teknolojilerin yüksek derinlikli kullanımıyla tanımlanmaktadır. Girişimci, iş için yapıcı ve ileri görüşlü bir organizasyon oluşturan bir organizasyonun yapıcısıdır. Bir kuruluş, ticari girişim olup, ürün ve hizmetler sunmak, iş oluşturmak ve genel ekonomik gelişmeye katkıda bulunacak şekilde şekillenmektedir (Chakraborty ve Nag, 2018, s. 61).

Dijital teknolojiler, girişimcilik süreçlerine ve dijital başlangıçlar tarafından üretilen ürünler ve hizmetler gibi sonuçlarına esneklik, deneme, öğrenme ve yinelemeyi aşılacaktır. Girişimciler ve yenilikçiler, dijital teknolojilerin başlangıç geliştirme süreçlerinde sağladığı esneklik, üretken büyüme ve ölçeklendirmeden yararlanmaktadır (Zaheer, 2020, s. 161-162). Girişimcilik, fırsatları tanıyarak ve değerlendirerek, bunları pazarlanabilir mal veya hizmetlere dönüştürebilen, risk alarak ve karşılıkları gerçekleştirerek yeni değer oluşturmayı içermektedir. Firmanın dijitalleşmesi ile ilgili ortak faaliyetler, süreçler, sınırlar ve ilişkiler, bir firmanın üstlendiği dijital pazarlamanın derecesini, bir firmanın dijital satışlarını, değer teklifinin dijital doğasını, dijital dağıtımını ve işbirliğini içermektedir. Bu nedenle dijital teknolojiler, girişimcilik sürecindeki dijital teknolojilerin kullanılarak fırsatların yakalanmasında önemli rol oynamaktadır (Fouskas, 2019, s. 102-103).

3.3. Dijital Girişimcilik Türleri

Dijital ekonomi, son yıllarda büyük ilgi görmektedir. İnternet ve dijitalleşme, girişimcilik dâhil hemen hemen her şeyi değiştirdiği için dijital girişimcilik gibi yeni kavramları da beraberinde getirmektedir. Hull (2007)'ye göre dijital girişimciliğin temelinde hafif, orta ve aşırı dijital girişimcilik olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Schumpeter'in girişimcilik perspektifine göre, girişimciler yenilerini oluştururken, bazı endüstrileri modası geçmiş hale getirmektedir. Dijital girişimcilik, daha önce belirtildiği gibi girişimciliğin bir alt kategorisi olmaktadır. Dolayısıyla, bu girişimcilik bir dereceye kadar dijital ürün veya hizmetlerle birlikte diğer dijital etkinlik biçimleriyle ilişkili olarak ifade edilmektedir. Rekabetin dijital ortama taşınması ile beraber bu platformlarda rekabet eden girişimciler benzersiz zorluklar ve fırsatlarla karşı karşıya maruz kalabilmektedir. Bu nedenle, bu tür girişimcilik türü ile ilgili kavramlarla derinlemesine araştırılması gereken kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda, dijital girişimcilik ile ilgili altta yatan mekanizmaları incelemeye çalışan araştırmacıların sayısı artış göstermekte olup, bu konuda daha fazla teorik ve ampirik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Hull ve çalışma arkadaşları tarafından yapılan sınıflandırmaya göre dijital girişimcilik üç türe ayrılmaktadır. Bu girişimcilik türleri ise şunlardır (Akt.; Zincir vd., 2017, s. 80-84);



▪ *Hafif dijital girişimcilik*; genellikle fiziksel bir mağaza ve web sitesi içeren hem çevrimdışı hem de çevrimiçi işlemlerdir. Bu nedenle, dijital girişimcilik kategorisinde dijital, geleneksel girişimciliğin bir tamamlayıcısı olarak uygulanmaktadır.

▪ *Orta düzey dijital girişimcilik*, önemli miktarda kaynağı dijitale, özellikle de ürünlere ve değer zincirinin diğer bileşenlerine yatırım sağlayan bir organizasyonu ifade etmektedir.

▪ Üretimden müşterilere doğru gitmekte olan dijital bir şirketin tamamı *aşırı dijital girişimcilik* olarak ifade edilmektedir.

Girişimciliğin diğer işletme örgütlenme biçimlerinden klasik farklılaşması, büyük ölçüde farklılıklara dayanmaktadır. Girişimcilerin inançlarını, kişisel arzularının karşılanıp karşılanamayacağını doğal olarak belirlemektedir. Dijital girişimcinin bir fırsatı uygulanabilir bir şekilde hayata geçirme araçlarına sahip olup olmadığını ve iş fikrinin yeterince müşteri ve yatırımcı çekip çekmediğini belirlemesi önemlidir. Dijital girişimciler, değer oluşturmayı gerçekleştirmek için dijital altyapıyı kullanmaktadır (Arlott vd., 2019, s. 3-4).

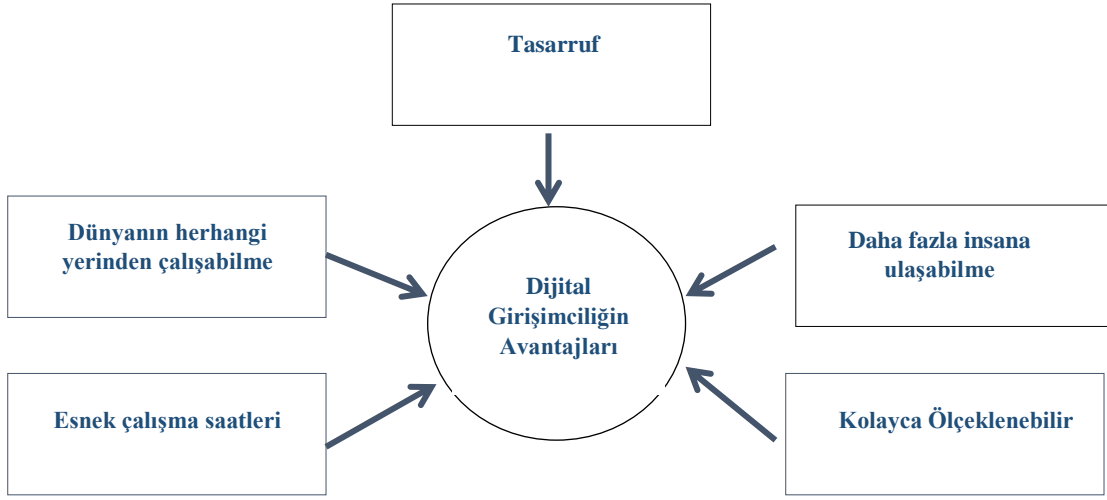
3.4. Dijital Girişimciliğin Avantajları

Ekonomideki hemen hemen tüm girişimcilik işlemleri artık dijital olarak izlenmekte ve saklanmaktadır. Dijital girişimciliğin en yaygın biçimleri sosyal platformlar gibi yeni dijital altyapının oluşturulmasını ve ticarileştirilmesini veya mevcut dijital platformlarda değer oluşturulmasını içermektedir (Naudé ve Liebrechts, 2020, s. 2-4). Elektronik girişimcilik (e-girişimcilik) olarak da anılan dijital girişimcilik, çalışma yaşamında internet kullanımının artması nedeniyle popüler hale gelen yeni bir girişimcilik türüdür. Dijital girişimcilik, bilgiyi iletebilmek ve alabilmek için bilgi ve iletişim teknolojisi üzerine kurulu olmaktadır. Çoğu coğrafi konumda internetin mevcudiyeti, bilgiye daha kolay ve genellikle daha ucuz erişim sağlamaktadır. Bunun sonucu, iş yapmanın maliyetlerini düşürmekte ve daha fazla dijital girişimcisinin pazara girmesine yol açmaktadır. İnternet, birçok girişimci için bilgi kaynağı olan günbegün katlanarak artmakta olan bol miktarda bilgiye sahiptir. İnternetin mümkün kıldığı düşük giriş engelleri, daha fazla insanı girişimci olmaya teşvik etmektedir. Dijital girişimciler, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak pazarlama, dağıtım ve paydaş yönetimi gibi temel iş faaliyetlerini ve işlevlerini oluşturan ve sunan kişi olarak ifade edilmektedir. Dijital girişimciler, en yeni girişimci kategorilerinden biri olup, dijital teknoloji yeniliklerine yaptıkları vurgu nedeniyle hızla ortaya çıkmaktadır. Daha fazla işletme, bilgileri daha kolay erişime izin veren dijital bir biçimde kaydedebilme imkânına kavuşmaktadır (Ratten, 2020, s. 93-94).



Şekil 1

Dijital Girişimciliğin Avantajları



Kaynak: Pandey ve Sharif, 2020, s. 192

Girişimcilik, ekonomik bir ortama önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Dijital ilerleme, girişimciler için inovasyon için bir katalizör görevi görmektedir. Dijital girişimciliğin avantajları Şekil 1’de gösterilmektedir. Dijital girişimciler şu özelliklere sahiptir (Pandey ve Sharif, 2020, s. 192);

- Esnek çalışma saatlerine sahiptir
- Dünyanın herhangi bir yerinden çalışabilirler
- Gereksiz maliyetlerden tasarruf sağlarlar
- Daha büyük kitleye ulaşabilme imkânına sahiptirler
- Girişimleri, örgütsel yapı ya da kaynaklar tarafından engellenmeden kolayca ölçeklenebilir.

Dijital teknolojiler, girişimcilerin girişimlerini geliştirmek için stratejik yollar kullanmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla, girişimcileri çeşitli platformlar arasında karmaşık bir şekilde birbirine bağlamakta ve onlara çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Bu gelişmeler, girişimcilerin daha sürdürülebilir girişimler başlatmasına olanak tanıyan yeni iş girişimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Rekabetçi küresel pazarda daha fazla iş oluşturulmasına ve ekonomik büyümeyi canlandırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dijital teknolojiler, girişimcilerin girişimlerini geliştirmek için stratejik yollar kullanmalarını sağlamakta olup, girişimcileri çeşitli platformlar arasında karmaşık bir şekilde birbirine bağlamakta ve onlara çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Bunun sonucu olarak, girişimcilerin daha sürdürülebilir girişimleri başlatabilmelerine olanak tanımaktadır (Nobanee ve Dilshad, 2020, s. 4807). Girişimciler, yeniliği finanse etmek veya yeni dijital ürünler, hizmetler ve iş modelleri oluşturmak için dijital teknolojileri kullanarak ürünleri online olarak çeşitli platformlarda sunabilmektedir. Bu gelişmeler, birçok ülke tarafından ekonomik kalkınmanın ve istihdam oluşturmanın çok önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, aynı zamanda yerleşik endüstrileri de zorlamakta ve onları ekonomi ve toplum üzerinde olumsuz sonuçları olabilecek bu yeni gelişmeler ve teknolojilerle başa çıkmaya zorlamaktadır (Block vd., 2020, s. 397).



3.5. Dijital Girişimcilik Ekosistemi

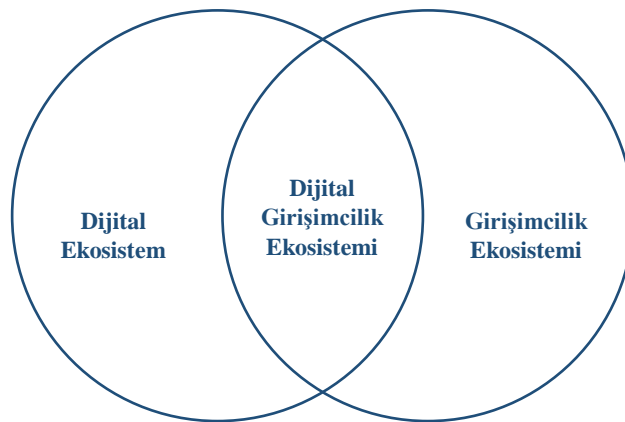
Dijital bir ekosistem, sistem kullanımını artırmak, fayda sağlamak ve bilgi paylaşımını, işbirliğini ve sistem yeniliğini teşvik edebilmek için varlıklar arasındaki etkileşimlere odaklanan heterojen, dijital varlıklar ve karşılıklı ilişkilerden oluşan kendi kendini düzenleyen, ölçeklenebilir ve sürdürülebilir bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Veriye dayalı teknolojiler de dâhil olmak üzere çok taraflı platformlardan oluşan ekosistem, dijital iletişimi kolaylaştırabilmekte ve bunların yayılması, pazarlama stratejileri ve operasyonlarında birçok şirket türünü destekleyebilmektedir. Teknolojideki bu gelişmelerin birçok ülkenin ekonomisi üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Çevrimiçi teknolojilerin yayılması ve gelişmesi, hem geleneksel şirketlerin hem de yeni girişimlerin dinamiklerini ve sonuçlarını etkilemektedir (Troise ve Camilleri, 2021, s. 2-3).

Dijital girişimcilik ekosistemi; endüstriyel işletmeler, devlet, teknoloji tedarikçileri, eğitim kurumları (araştırma enstitüleri, üniversiteler), yatırımcılar (finansal kurumlar dâhil) ve işletmelerin değer zincirindeki diğer şirketler gibi paydaşlardan meydana gelmektedir. Dönüşümü tetikleyen temel unsurlardan biri, bu paydaşların işbirliği ve koordinasyondaki rollerinin yerine getirilerek sağlanmasıdır. Bu nedenle bu girişimcilik türünün gelişmesindeki en önemli faktörlerden biri, dijital girişimcilik ekosisteminin oluşturulması için uygun koşulların sağlanabilmesidir. Bu girişimcilik ekosisteminin oluşmasının sağlanması ve gelişebilmesine katkıda bulunulabilmesi için teknolojik bir altyapının oluşturulması, kurumlar arası işbirliğinin oluşturulması, finansal ve teknik açıdan desteğin sağlanması, araştırmada hız kazanmanın, yenilikçi ürünlerin ortaya çıkmasını teşvik edecek yasal düzenlemelerin yapılması önem kazanmaktadır (Ballı, 2020, s. 1060-1061).

Şekil 2’de dijital girişimcilik ekosistemi gösterilmektedir. Dijital girişimcilik, dijital ekosistemin varlığı veya gelişimi üzerine kuruludur. Dijital ekosistemde ürünler, hizmetler ve konumlarla ilgili karşılıklı düzenlemeler, dijital girişimcilik faaliyetlerini şekillendiren faktörlerdir (Purbasari vd., 2021, s. 117-118).

Şekil 2

Dijital Girişimcilik Ekosistemi



Kaynak: Tischlinger ve Wordragen, 2019, s. 14



Girişimcilik ekosisteminin oluşturulabilmesi için (Büyükuslu, 2020, s. 202-203):

- Ortaöğretimden üniversite sürecine kadar, üniversitede daha yoğun olacak biçimde, girişimcilik bilincinin benimsenmesi
- Özel sektörün girişimci çalışan/öğrenci profilini destekleyerek onlarla işbirliği yapması
- Özel kamu kuruluşları veya üniversiteler bünyesinde yer alan Ar-Ge merkezleri, bilişim vadileri, bilim parkı, teknopark, kuluçka merkezleri, teknoloji transfer ofisleri gibi alanlarda akademisyenlerin ve öğrencilerin yaratıcılık ve yenilikçiliğinden daha fazla istifade edilmesi
- Dijital girişimlere yatırım yapan firma sayısının artırılması, melek yatırımcıların, risk sermayesinin oluşturulması, pazardaki büyük yatırımcı ve girişimcilerle işbirliği veya iş yapabilme kapasitesinin geliştirilmesi için yeni bir girişimci kültürü ve felsefesi üzerinde sosyal medya platformların desteğiyle birlikte girişimcilik üzerine yeni sivil toplum örgütlerinin teşvik edilmesi
- Girişimcilik için ekip kurulması, yeni fikirler geliştirilmesi, problem çözme, sektör analizi yapması, müşteri ihtiyaçlarının tespiti, rekabet koşullarının belirlenip, bireyler arasında etkili iş dağılımının yapılması, iş planının yapılması, satış ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve gelir modelinin oluşturulması gibi söz konusu projeyi hayata geçirmek için lazım olan temel unsurların belirlenmesi
- Girişimcilik faaliyetlerinin etkin biçimde sürdürülebilmesi için devlet desteklerinden ve küresel fonlardan yararlanılması.
- Girişimcilik yarışmalarına ve etkinliklerine katılarak tecrübe kazanılması

Dünya çapında sistemleri birbirine bağlayan dev ağlar olan World Wide Web'in yükselişi, internet aracılığıyla dijital ekosistemi değiştirmiş olup, birçok fırsat imkânın oluşmasını ve yeni girişimci başlangıçlar tarafından binlerce iş fırsatının meydana gelmesini sağlamaktadır. Dijital girişimci, iş faaliyetlerini dijital platform kullanarak üretim sürecinden nihai müşterilere ulaşana kadar yürüten kişidir ve bunları bilgi iletişim teknolojileri ve diğer dijital ürünlerin aracılığıyla gerçekleştirmektedir (Gagan vd., 2018, s. 27). Dijital girişimciliğin gelişmesi için girişimcilik ekosisteminin tüm paydaşlarca desteklenmesi ve işbirliği yapılması önemlidir. Tablo 2'de dijital girişimcilik ekosisteminin kavramsal gelişimi bulunmaktadır.



Tablo 2

Dijital Girişimcilik Ekosisteminin Kavramsal Gelişimi

GELENEKSEL GİRİŞİMCİLİK	DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK	DİJİTAL EKOSİSTEM	DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ
Potansiyel iş fırsatlarının belirlenmesi ve mevcut kaynakların yeniden birleştirilmesi veya yeni ürün ve hizmetler geliştirmek, ticarileştirmek için yenilerinin oluşturulması yoluyla bunları kullanma sürecidir.	Geleneksel ortamlarda fiziksel olabilecek şeylerin bir kısmının veya tamamının dijital medya ve teknolojilerin kullanımına dayalı olarak dijitalleştirildiği girişimcilik alt kategorisidir.	Sistem kullanımını, işbirliğini ve yeniliği artırmak için heterojen dijital varlıklar ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerinden oluşan kendi kendini organize eden, ölçeklenebilir ve sürdürülebilir bir sistemdir.	Potansiyel müşteriler ve tedarikçiler, üniversiteler ve araştırma merkezleri, sosyal ve kültürel operatörler, kurumlar ve politika yapımcılar, büyük şirketler, yenilikçi girişimciler ve girişimciler, uzmanlar ve profesyoneller, yatırımcılar ve yetenekli insanlardan oluşan bir havuz dahil olan girişimci aktörler setidir.

Kaynak: Elia, Margherita ve Passiante, 2020

4. Sonuç ve Değerlendirme

Dijital dönüşüm, yeni teknolojinin faydalarından yararlanan bir ticari dönüşümdür. Dijitalleşme gerçekten de ekonomilerin, işgücü piyasalarının işleyişini şu anda bilinen şekliyle kökten değiştirme potansiyeline sahiptir. Dijital başlangıçlar, tüketici rutinlerini ve iş hizmetlerini dijitalleştirerek birçok endüstriyi ve pazarı temelden dönüştürmektedir. Dijital teknolojiler, kurumların ilgili iş modeli yeniliklerinde ve dijital uygulamalarında çok önemli ve amansız bir hızda gelişme göstermektedir. Dijital dönüşüm karmaşık olup stratejik yeni yaklaşımlar gerektirmektedir. Dijital dönüşüm sürecindeki dijital girişimcilik; doğru düşünce, doğru fikir ve bu ürünü doğru biçimde piyasaya sürme açısından önemlidir. Dijital girişimcilik, giderek dijitalleşen dünyamızı oluşturan teknolojilerden; bulut hizmetleri, artırılmış ve sanal gerçeklik, yapay zeka gibi gelişmekte olan teknolojiler ile yeniden şekillenmektedir. Dijital girişimcilik, girişimcilik fırsatlarını keşfedebilmek ve kullanabilmek için dijital teknolojilerden veya dijital iş modellerinden yararlanmaya odaklanmaktadır. Mevcut işletmelerin dönüşümü olmadan hem ekonomik, hem de çevresel zorlukları sürdürülebilir bir şekilde çözüme ulaştırabilmek mümkün değildir.

Birçok ülke tarafından, dijital girişimcilik ekonomik kalkınmanın ve istihdam oluşturmanın en önemli faktörü olarak kabul edilmektedir. İşletmeler teknolojinin ilerlemesiyle, rekabet avantajı oluşturabilmek için girişimci zihinlere önem vermektedir. Dijital girişimcilerin teknolojinin gücünü kullanarak ürünlerini pazarlaması geleneksel girişimcilikten farklıdır. Dijital girişimciliğin gelişme göstermesindeki en önemli nedenlerden biri de dijital girişimcilik ekosisteminin oluşması için uygun koşulların oluşturulmasıdır. Dijital girişimcilik, dijital dönüşüm ile sağlanan teknoloji ile girişimcileri çeşitli platformlarda buluşturarak onlara çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Bu nedenle dijital girişimcilerin, fırsatları takip edebilmek açısından bilgi teknoloji platformların özelliklerine güvenmesi son derece önem kazanmaktadır. Dijital girişimcilik, geleneksel girişimciliğin dijital çağındaki iş yapmanın yeni yolu olmaktadır. Girişimcilik süreçleri açısından dijital



teknolojiler, girişimcilik faaliyetlerinin mekansal ve zamansal sınırlarını genişletmektedir. Özellikle kuruluşların dijitalleştirme süreci, işlev ile biçim ve içerik ile ortam arasında bir ayırım oluşturarak hem ürünlerde hem de hizmetlerde daha fazla esneklik elde edilmesini sağlamaktadır. Dijital girişimcilik alanındaki gelişmeler, internetin küresel olarak geniş alana yayılması ile hız kazanmaktadır. Yeni ortaya çıkan yazılımsal ve donanımsal uygulamalar, dijital girişimciler açısından birçok yeni fırsat sunmaktadır. Yaşanmakta olan bu gelişmeler, girişimcilikte yeni bir girişimcilik biçimi olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dijital girişimcilik, dijital dönüşüm süreci ile birlikte üreticilere ürünlerini ve hizmetlerini dijital platformlar aracılığıyla ulaştırarak satabilecekleri bir iş fırsatı sunmaktadır. İşletmelerin yeni avantajları yakalamasını sağlayan dijital girişimcilik, yenilikçi iş uygulamalarının hayata geçirilmesinde önemli katkılar sunmaktadır. İnternete daha kolay ve hızlı biçimde erişim, yeni nesil bilgi teknolojileri özellikle mobil yazılım ve uygulamalar, dijital girişimcilere birçok kolaylığı da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, dijital girişimciler, devam eden bir küresel girişimcilik hareketinin ön saflarında yer almaktadır. Henüz olgunlaşma aşamasındaki bu girişimcilik türünün ülkemizde de yakından takip edilmesi ve Kalkınma Bakanlığı'nın planlarında yer alması, geliştirilmesi için çalışmaların yapılması oldukça önemlidir. Girişimcilik ekosisteminin gelişmesi için tüm paydaşların (endüstriyel işletmeler, devlet, teknoloji tedarikçileri, eğitim kurumları, yatırımcılar, bankalar ve işletmelerin) üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesi gerekmektedir. İnovasyona önem verip, yaratıcılığı artıran toplumlar girişimcilik ekosisteminde önde olacaklardır. Yapay zekâ, 5G, bulut teknolojisi, nesnelerin interneti, blok zinciri, derin öğrenme, makine öğrenmesi gibi teknolojileri insan ile birleştirmek kurumlar açısından birçok avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle Toplum 5.0 ile dijital dönüşümün birlikte ele alınması dijital girişimciliğin gelişimi için çok önemlidir.

Bilgi Teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkan yeni teknolojiler sayesinde girişimciler dijital platformda özgür bir biçimde hareket ederek yenilikleri oluşturabilme imkânına kavuşmaktadır. Bu sayede girişimciler, sanal platformlarda işlerini daha hızlı biçimde yapabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin yeniliklerini teknoloji ile birleştirerek geliştirmesinde dijital girişimcilerin büyük bir rolü bulunmaktadır. Bu bilgiler ışığında gelecekte girişimcilerin daha çok sanal platformlarda yer alarak işletmelerin yenilik süreçlerinde daha etkin rol oynayacakları düşünülmektedir. Sonuç olarak, teknolojilerdeki gelişmeler girişimcilerin kendilerini daha çok geliştirerek dijital platformlara uyum sağlayabilmesine neden olmaktadır. Girişimcilerin, küreselleşme sonucunda yaşanmakta olan teknolojik değişimlere ve yeniliklere adapte olması sonucunda, kurum ile birlikte yaşamlarını devam ettirebilme imkânına kavuşmaktadır. Dijital girişimcilik sayesinde, kurumların maliyetleri düşük, kâr marjları ise yüksek olmaktadır. Dijital girişimcilik işletmelerinin yönetiminde çok yoğun bir otorite olmayıp, işletme faaliyetlerini belirli bir alan ile sınırlandırma söz konusu değildir. Ayrıca bu girişimler, yeni nesil çalışanlara uygun teknolojik, dinamik ve yenilikçi bir platforma sahip olmasından ve yeni nesil teknolojik yetenekler gerektirmesinden dolayı genellikle genç çalışanlar tarafından tercih edilmektedir.

Literatür taraması sonucu, dijital girişimcilik üzerine Türkçe çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda, girişimcilerin dijital platformlara uyum sağlamasındaki araçların etkin biçimde kullanılıp kullanılmadığı nicel araştırma yöntemleri ile ele alınabilir. Girişimcilik dersi, dijital dönüşüm sürecinin etkisi ile birlikte,



üniversitelerde pek çok bölüm ve programlarda ders olarak okutulabilir. Kalkınma Bakanlığı'nın 2018 yılında yayınlanan Onbirinci Kalkınma Planı kapsamında bulunan İnternet Girişimciliği Raporu'na göre (<https://www.sbb.gov.tr>) 2011-2016 yılları arasında Türkiye'de en yüksek çıkış yapan dijital girişimlerden ilk üçü yemeksepeti.com (yemek siparişi), gittigidiyor.com (e-ticaret ve pazaryeri) ve hepsiburada.com (e-ticaret)'dir. Bu girişimlerden yemeksepeti'nin kurucusu bilgisayar mühendisi, gittigidiyor'un kurucusu mimar, hepsiburada'nın kurucusu ise ekonomisttir. Girişimcilik için her ne kadar doğuştan gelen bazı özelliklerin olması bekleniyor olsa da eğitimin önemi büyüktür. Dijital girişimcilik dersi ile ilgili çalışmaların yapılması bu çalışmanın önerilerindedir. Dijital girişimcilik faaliyetinde bulunanların ya da bu platformda çalışanların kuşakları, gelecek beklentileri ile ilgili çalışmalar yapılabilir. Şu an içinden geçtiğimiz küresel salgın döneminde, sanal alışverişin artması ile ilgili olarak, dijital girişimciliğin gelişim trendi araştırılabilir. Dijital girişimcilik ile dijital dönüşümün diğer çıktılarının (nesnelerin interneti, blok zinciri, büyük veri vs.) ilişkisi ele alınabilir. Türkiye'de dijital girişimcilik ekosisteminin gelişim düzeyi araştırılıp, dünyadaki diğer akademik çalışmalar ile kıyaslanabilir. Dijital teknolojilerin insan ile ilişkisi açısından sonraki çalışmalarda dijital girişimciliğin Toplum 5.0 perspektifinden de ele alınması önemlidir.

Kaynakça

- Aagaard, A. (2019). The Concept and Frameworks of Digital Business Models. In *Digital Business Models*. Palgrave Macmillan, Cham, 1-26.
- Andriushchenko, K., Rudyk, V., Riabchenko, O., Kachynska, M., Marynenko, N., Shergina, L., ... & Kuchai, O. (2019). Processes of Managing Information Infrastructure of a Digital Enterprise in the Framework of the «Industry 4.0» Concept. *1(3)*, 60-72.
- Aulet, W., & Murray, F. (2013). A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy. *Available at SSRN 2259740*.
- Arlott, A., Henike, T., & Hölzle, K. (2019). Digital Entrepreneurship and Value Beyond: Why to not Purely Play Online. In *Digital Entrepreneurship* (pp. 1-22). Springer, Cham.
- Bakırtaş, H., & Tekinşen, A. (2006). E-ticaretin Girişimcilik Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 125-138.
- Ballı, A. (2020). Digital Entrepreneurship and Digital Entrepreneurship Approach in Turkey: Ankara Case. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1058-1071.
- Block, J. H., Brohman, K., & Steininger, D. M. (2020). Call for Papers, Issue 1/2022: Digital Entrepreneurship: Opportunities, Challenges, and Impacts. *Business & Information Systems Engineering*, 62(4), 397-399.
- Bogdanowicz, M. (2015). *Digital Entrepreneurship Barriers and Drivers-the Need for a Specific Measurement Framework*. Joint Research Centre, 1-130.
- Büyükuşlu, A. R. (2020). Toplum 5.0 Süper Akıllı Toplum. *Der Yayınları, İstanbul*.
- Cantillon, R. [1755] 1959. *Essai sur la Nature du Commerce en General [and other essays]*. Editör ve çeviren Henry Higgs, Londra: Frank Cass.
- Chakraborty, T., & Nag, K. (2018). Sports Entrepreneurship: Ontology Based Review through Digital Marketing. *Global Journal of Enterprise Information System*, 10(3), 57-72.
- Davidson, E., & Vaast, E. (2010). Digital Entrepreneurship and its Sociomaterial Enactment. In *2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE.
- Dutot, V., & Van Horne, C. (2015). Digital Entrepreneurship Intention in a Developed vs. Emerging Country: An Exploratory Study in France and the UAE. *Transnational Corporations Review*, 7(1), 79-96.



- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791.
- Erboy, N. (2013). E-Dış Ticaret ve Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 5(8), 50-61.
- Eyel, C. Ş. & Sağlam, H. (2021). Dijital Dönüşüm ve Girişimcilikteki Değişim: Dijital Girişimcilik. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(6), 7-20.
- Fouskas, K. (2019). Entrepreneurial Opportunity Scanning in the Digital Age. *The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 42(2), 101-114.
- Friederici, N. (2019). Innovation Hubs in Africa: What Do They Really Do for Digital Entrepreneurs?. In *Digital entrepreneurship in sub-Saharan Africa* (pp. 9-28). Palgrave Macmillan, Cham.
- Gagan, B. K., Majumdar, S. K., & Satish, M. (2018). Manoeuvre of Electronic Entrepreneurial Ecosystem to Contemporary Indicator of Techno Business Leadership in Industry 4.0: Digital Entrepreneurship. *Global Journal of Enterprise Information System*, 10(3), 25-33.
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 44-51.
- Guthrie, C. (2014). The Digital Factory: A Hands-on Learning Project in Digital Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 17(1), 115.
- Hair, N., Wetsch, L. R., Hull, C. E., Perotti, V., & Hung, Y. T. C. (2012). Market Orientation in Digital Entrepreneurship: Advantages and Challenges in a Web 2.0 Networked World. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(06), 1-18.
- Hansen, B. (2019). The Digital Revolution–Digital Entrepreneurship and Transformation in Beijing. *Small Enterprise Research*, 26(1), 36-54.
- Haşiloğlu, A. S., Kaya, M. D., & Haşiloğlu, S. B. (2010). E-Girişimcilik Araçları ve Türkiye'deki E Girişimciler Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 265-278.
- <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/InternetGirisimciligiCalismaGrubuRaporu.pdf>
- Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., Candelo, E., & Couturier, J. (2021). Exploring the Impact of Digital Transformation on Technology Entrepreneurship and Technological Market Expansion: The Role of Technology Readiness, Exploration and Exploitation. *Journal of Business Research*, 124, 100-111.
- Jelonek, D. (2015). The Role of Open Innovations in the Development of E-entrepreneurship. *Procedia Computer Science*, 65, 1013-1022.
- Kollmann, T. (2006). What is E-entrepreneurship? Fundamentals of Company Founding in the Net Economy. *Int. J. Technology Management*, 33(4), 322-340.
- Le Dinh, T., Vu, M. C., & Ayayi, A. (2018). Towards a Living Lab for Promoting the Digital Entrepreneurship Process. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 1-17.
- Lichtenthaler, U. (2018). The World's Most Innovative Companies: A Meta-Ranking. *Journal of Strategy and Management*, 11(4), 497-511.
- Matarazzo, M., Penco, L., & Profumo, G. (2020). Digital Transformation and Internationalisation in Made in Italy SMEs: A Capabilities Perspective. *Strategic Decision-Making in International Context*, Urbino University Press, 61-72.
- McAdam, M., Crowley, C., & Harrison, R. T. (2020). Digital Girl: Cyberfeminism and the Emancipatory Potential of Digital Entrepreneurship in Emerging Economies. *Small Business Economics*, 55, 349-362.
- Nambisan, S. (2016). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), 1-27.
- Naudé, W., & Liebrechts, W. (2020). Digital Entrepreneurship Research: A Concise Introduction. ZA – Institute of Labor Economics.
- Nedumaran, G., & Saroja, R. (2020). A Study on Support Digital Entrepreneurship. *Dogo Rangsang Research Journal*, 10(6), 261-272.



- Nobanee, H., & Dilshad, N. (2020). Digital Entrepreneurship: Concepts, Applications, and Future Research Agenda. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 4807-4817.
- Noceti, F. (2020). How Agile Practices Drive Corporate Entrepreneurship: The Roles of Digital Skills and Ambidexterity.
- Özbek, A., Esmer, Y., & Şaylan, O. (2020). Türk Hazır Giyim İşletmeleri Ve Türk Moda Tasarımcılarına Yönelik Bir E-Girişimcilik Model Önerisi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 182-195.
- Pandey, R., & Sharif, M. (2020). Study on Digital Entrepreneurship. *International Multidisciplinary Conference in, Technology, Business, Management & Liberal Arts, MTC Global*, 190-197.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. WW Norton & Company.
- Purbasari, R., Muttaqin, Z., & Sari, D. S. (2021). Digital Entrepreneurship in Pandemic Covid 19 Era: The Digital Entrepreneurial Ecosystem Framework. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10(1), 114-135.
- Rashidi, R., Yousefpour, S., Sani, Y., & Rezaei, S. (2013, October). Presenting a butterfly ecosystem for digital entrepreneurship development in knowledge age. In *2013 7th International Conference on Application of Information and Communication Technologies* (pp. 1-4). IEEE.
- Ratten, V. (2020). Digital Transformation in Sport and Social Media. In *Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship*. Emerald Publishing Limited, 89-104.
- Recker, J., & von Briel, F. (2019). The Future of Digital Entrepreneurship Research: Existing and Emerging Opportunities. In *ICIS*.
- Sahut, J. M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2019). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1-11.
- Satalkina, L., & Steiner, G. (2020a). Digital Entrepreneurship and its Role in Innovation Systems: A Systematic Literature Review as a Basis for Future Research Avenues for Sustainable Transitions. *Sustainability*, 12(7), 1-27.
- Satalkina, L., & Steiner, G. (2020b). Digital Entrepreneurship: A Theory-Based Systematization of Core Performance Indicators. *Sustainability*, 12(10), 1-22.
- Schumpeter, J. A. (1951) *The Creative Response in Economic History*, R. V. Clemence (der.), *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, New Brunswick, Transaction Publishers, 216-226.
- Schumpeter, J. A. (1961) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, New York, Oxford University Press.
- Simić, I. (2020). Challenges and Opportunities for Digital Entrepreneurship in Tourism. *TISC-Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja*, 5(1), 452-467.
- Sotnyk, I. M., Zavrzhnyi, K. Y., Kasianenko, V. O., Roubik, H., & Sidorov, O. (2020). Investment Management of Business Digital Innovations. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 95-109.
- Steininger, D. M. (2019). Linking Information Systems and Entrepreneurship: A Review and Agenda for IT-Associated and Digital Entrepreneurship Research. *Information Systems Journal*, 29(2), 363-407.
- Stepantseva, A. (2020). *Digital Transformation of Business Models in the Banking Sector: A Multiple Case Study* (Doctoral dissertation). *Johannes Kepler University Linz*.
- Stokes, D. A. (2018). Digital Age Entrepreneurship Wikipedia Defines Entrepreneurship As “The Process of Designing, Launching and Running a New Business”. *e-Journal Universitas Tribuana Kalabahi*, 1(1), 79-86.
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The Digital Entrepreneurial Ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55-73.
- Tischlinger, D., & Wordragen, B. (2019). What are the Critical Success Factors of Start-Ups in the Digital Transformation?: A Multiple Case-Study, 1-86.



- Troise, C., & Camilleri, M. A. (2021). The Use of Digital Media for Marketing, CSR Communication and Stakeholder Engagement. In *Strategic Corporate Communication in the Digital Age*. Emerald Publishing Limited.
- Ungureanu, A. (2021). The Digitalization Impact on the Entrepreneurial Leadership in the 21 st Century. *iJournals: International Journal of Social Relevance & Concern (IJSRC)*, 9(1), 25-32.
- Vidas-Bubanja, M., Popovčić-Avrić, S., & Bubanja, I. (2019). The Challenges of Digital Economy Development in South-East European Countries. *EMAN 2019–Economics & Management*, 107-116.
- Von Briel, F., Recker, J., & Davidsson, P. (2018). Not all digital venture ideas are created equal: Implications for venture creation processes. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(4), 278-295.
- Vorbach, S., Poandl, E., & Korajman, I. (2019). Digital Entrepreneurship: MOOCs in Entrepreneurship Education the Case of Graz University of Technology. In *International Conference on Interactive Collaborative Learning* (pp. 545-555). Springer, Cham.
- Vural, M., & Çavuş, Ş. (2017). Elektronik Girişimcilik Ve Kırgızistan'da Uygulanma Olanakları. *Akademik Bakış Dergisi*, 59, 50-64.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The Effect of Digital Transformation Strategy on Performance. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 441-462.
- Welsum, D. (2016). Enabling digital entrepreneurs, internet adresi: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23646/WDR16-BP-Enabling-digital-entrepreneurs-DWELSUM.pdf?sequence=1>.
- Wentrup, R., Nakamura, H. R., & Ström, P. (2020). Closing the Digital Entrepreneurship Gap the Case of Returnee Entrepreneurs in Morocco. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 6(1), 140-162.
- Yaghoubi, N. M., Salehi, M., Eftekharian, A., & Samipourgiri, E. (2012). Identification of the Effective Structural Factors on Creating and Developing Digital Entrepreneurship in Agricultural Sector. *African Journal of Agricultural Research*, 7(6), 1047-1053.
- Yıldırım, O., & Başer, E. (2016). İnternetin Girişimciliği Kapsamında Değişen Enformasyon Siteleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(12), 172-200.
- Young, R., Wahlberg, L., Davis, E., & Abhari, K. (2020). Towards a Theory of Digital Entrepreneurship Mindset: The Role of Digital Learning Aptitude and Digital Literacy. *Americas Conference on Information Systems*, 1-10.
- Younis, H., Katsioloudes, M., & Al Bakri, A. (2020). Digital Entrepreneurship Intentions of Qatar University Students Motivational Factors Identification: Digital Entrepreneurship Intentions. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation (IJEEI)*, 10(1), 56-74.
- Zaheer, H. (2020). *Digital Entrepreneurship* (Doctoral dissertation), Macquarie University, Australia.
- Zincir, O., Ünal, A., & Erdal, M. (2017). Lean and Digital: A Case Study on Procurement and Supply Chain Professionals' Online Social Network. In *Key Challenges and Opportunities in Web Entrepreneurship* (pp. 79-102). IGI Glo



Extended Summary

Conceptual Framework

The emergence of digital technologies is causing changes in the way the industry works. Experiencing the process of digital transformation transforms traditional strategies, structures and opens the way to new ways of doing business. These developments in technology also significantly change the concept of entrepreneurship. In the business world, where digital entrepreneurship has become a growing field and attracts more entrepreneurs, it leads businesses to take advantage of digital technologies. Digital entrepreneurs often take advantage of Sunday opportunities across borders by constantly designing value proposals rather than innovating. By challenging and restructuring business models in industrial sectors, digital entrepreneurs are effectively using information technologies to turn many opportunities into advantages (Satalkina and Steiner, 2020b, p. 2). Digital technology is becoming an important research trend for using technology digitally, such as data and the internet, to help change the whole assumption as startup or entrepreneurial. Digital transformation affects socioeconomic systems and presents inevitable changes in business processes, especially in areas related to resource demands, networking processes and communication mechanisms in entrepreneurial activities. Digital entrepreneurship has a wide scope and reach. Thanks to the study of the digital entrepreneur, the most important recommendation that every business should consider is the need to move their assets to online platforms. As a result, businesses can survive and achieve success. It is an important situation for traditional businesses to move to digital and create an online presence.

Digital entrepreneurship (e-entrepreneurship) is becoming a key factor for any country's economic growth. It also plays an important role in reducing unemployment. Digital entrepreneurship is a phenomenon that arises through technological entities such as the internet, Information and Communication Technology. In general, any entrepreneurial activity that transfers an asset, service, or large part of the business to digital can be characterized as digital entrepreneurship. Therefore, digital entrepreneurship is expressed as entrepreneurship involving a new business model based on digital products or services, digital distribution, a digital business rather than a digital market, or combinations thereof (Dutot and Van Horne, 2015, p. 81). Digital entrepreneurs face many differences compared to traditional entrepreneurs. In order to be a successful entrepreneur, a digital entrepreneur must understand all the concepts related to entrepreneurship. It is also important for entrepreneurs to understand that the market they enter is full of competitors. Therefore, it is important that the digital entrepreneur has a competitive advantage over other entrepreneurs. Modern digital technologies serve as an important tool in achieving this goal. Entrepreneurial ecosystem is a well-known concept in supporting the formation and growth of entrepreneurs driving the economy in a region. However, as newer digital technologies enter our lives, Digital Entrepreneurship also develops. By incorporating information technology into the enterprise's business model, digital entrepreneurs are able to design and implement new business models (Steininger, 2019, p. 364). Just as the process of digital transformation has led to radical changes in the way people live, it also leads to major changes in terms of organizations. Schumpeter (1951-1961), who made a great contribution to the development of the concept of entrepreneurship. he has focused a lot on the concept of "change". He spoke of the need for entrepreneurs to pursue changes to create value.



Today, as a result of the contribution of technological developments to innovation, change and entrepreneurship have become much more important. Businesses have to adapt to the process of change by making changes in their departments, products, processes, organizational structures, business models. Businesses that ignore environmental changes will not have a chance to compete with other businesses, and they will not even be able to survive.

Conclusion and Evaluation

Digital transformation is a commercial transformation that benefits from new technology. Digitalization indeed has the potential to radically change the functioning of economies and labor markets as they are now known. Digital startups are fundamentally transforming many industries and markets by digitizing consumer routines and business services. Digital technologies, related business model innovations and mainstream use of digital applications are developing at a very important and relentless pace. Digital transformation is complex and requires strategic new approaches. In the process of digital transformation, digital entrepreneurship from the point of view of the digital entrepreneur; the right thought, the right idea and the right way to market this product are important. Digital entrepreneurship is reshaping our increasingly digitized world with emerging technologies such as cloud services, augmented and virtual reality, and artificial intelligence. Digital entrepreneurship focuses on leveraging digital technologies or digital business models to explore and exploit entrepreneurial opportunities. Without the transformation of existing businesses, both the economic and environmental challenges of the future cannot be solved in a sustainable way.

By many countries, digital entrepreneurship is recognized as the most important factor in economic development and employment creation. With the advancement of technology, businesses attach importance to entrepreneurial minds in order to create a competitive advantage. Digital entrepreneurs' marketing of their products using the power of technology is different from traditional entrepreneurship. One of the most important reasons for the development of digital entrepreneurship is the creation of favorable conditions for the formation of a digital entrepreneurship ecosystem. Digital entrepreneurship offers them various opportunities by bringing entrepreneurs between various platforms with the technology provided by digital transformation. For this reason, it is very important for digital entrepreneurs to rely on information technology platform features in order to follow opportunities. Digital entrepreneurship is becoming the new way to do business in the digital age of traditional entrepreneurship. In terms of entrepreneurial processes, digital technologies extend the spatial and temporal boundaries of entrepreneurial activities. In fact, the digitization process of organizations creates a distinction between function and format and content and environment, resulting in greater flexibility in both products and services. Developments in the field of digital entrepreneurship are gaining momentum with the widespread of the internet globally. Newly developed software and hardware applications offer many new opportunities for digital entrepreneurs. These developments lead to the emergence of digital entrepreneurship as a new form of entrepreneurship in entrepreneurship. Digital entrepreneurship, along with the digital transformation process, offers manufacturers a business opportunity to reach and sell their products and services through digital platforms. Digital entrepreneurship, which allows businesses to capture new advantages, is important in implementing innovative business practices. Easier and faster access to the internet, new



generation information technologies, especially mobile software and applications, bring many conveniences to digital entrepreneurs. As such, digital entrepreneurs are at the forefront of an ongoing global entrepreneurial movement. It is very important that this type of entrepreneurship, which is still in the maturation stage, is closely followed in our country and included in the plans of the Ministry of development, and studies are carried out to develop it. The development of the entrepreneurial ecosystem for all stakeholders (industrial enterprises, government, technology suppliers, educational institutions, investors, banks and enterprises) must fulfill its responsibility. Societies that attach importance to innovation and increase creativity will be ahead in the entrepreneurial ecosystem. It is necessary to combine technologies such as artificial intelligence, 5G, cloud technology, internet of things, block chain, deep learning, machine learning with human beings. For this reason, addressing digital transformation together with Society 5.0 is very important for the development of digital entrepreneurship.

As a result of the literature review, due to the limited Turkish studies, in subsequent studies, whether the tools for entrepreneurs to adapt to digital platforms are effectively used can be considered by quantitative research methods. Entrepreneurship course, along with the impact of the digital transformation process, can be taught as a course in many departments and programs in universities. According to the Ministry of Development's Report on internet entrepreneurship under the Eleventh Development Plan published in 2018 (<https://www.sbb.gov.tr>) the first three of the highest output digital initiatives in Turkey between 2011 and 2016 yemeksepeti.com (food order), gittigidiyor.com (e-commerce and marketplace) and hepsiburada.com (e-commerce). Of these initiatives, the founder of “yemeksepeti” is a computer engineer, the founder of “gittigidiyor” is an architect, and the founder of “hepsiburada” is an economist. Although there are expected to be some innate traits for entrepreneurship, education is of great importance. Digital entrepreneurship course conducting related studies is one of the recommendations of this study. Research can be done on the generations and future prospects of those who engage in digital entrepreneurship activities or those who work on this platform. The development trend of digital entrepreneurship related to the increase of virtual shopping during the global epidemic that we are currently going through can be explored. The relationship between digital entrepreneurship and other outputs of digital transformation (Internet of things, block chain, big data, etc.) can be discussed. The level of development of the digital entrepreneurship ecosystem in Turkey can be investigated and compared with other academic studies in the world. Digital entrepreneurship can be considered in the perspective of Society 5.0.

