



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**STRATEJİK ESNEKLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇİFT
YETENEKLİLİĞE OLAN ETKİSİNDE REKABET
STRATEJİLERİNİN ROLÜ: YİYECEK İÇECEK
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Özlem BAŞAR

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU

Nevşehir

Nisan, 2022



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**STRATEJİK ESNEKLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇİFT
YETENEKLİLİĞE OLAN ETKİSİNDE REKABET
STRATEJİLERİNİN ROLÜ: YİYECEK İÇECEK
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Özlem BAŞAR

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU

Nevşehir

Nisan, 2022

STRATEJİK ESNEKLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇİFT YETENEKLİLİĞE OLAN ETKİSİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN ROLÜ: YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Özlem BAŞAR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Nisan 2022
Danışman: Doktor Öğretim Üyesi Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU

ÖZET

Bu tezin amacı stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde rekabet stratejilerinin düzenleyici rolünü, Nevşehir il sınırları içinde yer alan yiyecek içecek işletmeleri örneğinde belirlenmesidir. Araştırma için gerekli olan verilerin elde edilmesinde anket formu kullanılmıştır. Nevşehir il sınırları içerisinde bulunan en az beş çalışanı olan restoran işletmelerinin üst düzey bir yöneticisi ile görüşülerek gerekli veriler elde edilmiştir.

Araştırma modelin tahmin değişkeni; stratejik esneklik ve iki alt boyutu olan kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliğidir. Sonuç değişkeni olarak ele alınan örgütsel çift yeteneklilik ise yine keşfetme stratejisi ve kullanma stratejisi olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Düzenleyici değişken olarak modele dahil edilen rekabet stratejileri ise kuramsal olarak maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç boyuttan oluşmasına rağmen yapılan analizler sonucunda maliyet liderliği ve farklılaşma olmak üzere iki boyut olarak ele alınmıştır.

Düzenleyicilik etkisi ise process macro ile test edilmiştir. Düzenleyici değişken olarak iki boyutta ele alınan rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisinin stratejik esneklik ile örgütsel çift yeteneklilik arasındaki ilişkide hiçbir boyutta (stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde, kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde, kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde, koordinasyon esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde ve koordinasyon esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde) düzenleyici etkisine rastlanmamıştır. Odaklanma stratejisinin ise stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde, kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde ve kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde düzenleyici rolü bulunmaktadır. Ancak koordinasyon esnekliğinin keşfetme stratejisi olan etkisinde ve koordinasyon esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolü bulunmamaktadır.

Yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre ilgili örnekleme maliyet liderliği stratejisinin stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolü ise kısmen kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Esneklik, Örgütsel Çift Yeteneklilik, Rekabet Stratejileri, Yiyecek İçecek İşletmeleri.

**THE ROLE OF COMPETITIVE STRATEGIES IN THE EFFECT OF
STRATEGIC FLEXIBILITY ON AMBIDEXTERITY: A RESEARCH IN
FOOD AND BEVERAGE BUSINESSES**

Özlem BAŞAR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Tourism Management Department, Ph.D., April, 2022

Supervisor: Assis. Prof. Dr. Meral DURSUN KÜÇÜKOĞLU

ABSTRACT

The purpose of this thesis is; to determine in the sample of the food and beverage businesses located in the province of Nevşehir, the role of competitive strategies in the effect of strategic flexibility on ambidexterity. The questionnaire form was used to obtain the data required for the research. Necessary data were obtained by discussing a senior manager of restaurant businesses with at least having five employees located within the provincial borders of Nevşehir.

The independent variable of the research model is; strategic flexibility and its two dimensions are resource flexibility and coordination flexibility. Ambidexterity, which is considered as the outcome variable, consists of two dimensions, exploration and exploitation. Although the competitive strategies included in the model as a moderator variable theoretically consist of three dimensions as cost leadership, differentiation and focus, as a result of the analyzes made, it has been handled as two dimensions as cost leadership and differentiation.

The moderating effect was tested with the process macro. The cost leadership strategy, one of the competitive strategies, which is considered in two dimensions as a moderator variable, has not been found to have a moderating effect in any dimension on the relationship between strategic flexibility and ambidexterity (the effect of strategic flexibility on ambidexterity, the effect of resource flexibility on exploration strategy, the effect of resource flexibility on strategy of exploitation, the effect of coordination flexibility on exploration strategy, and the effect of coordination flexibility on strategy of exploitation). The focus strategy has a moderating role in the effect of strategic flexibility on ambidexterity, resource flexibility on exploration strategy, and resource flexibility on exploitation strategy. However, the focus strategy does not have a moderating role in the effect of coordination flexibility on the exploration strategy and on the effect of coordination flexibility on the exploitation strategy.

According to the results of this research, it was detected that the cost leadership strategy did not have a moderating role on the effect of strategic flexibility on ambidexterity in the related sample. The moderating role of the focus strategy in the effect of strategic flexibility on ambidexterity has been partially accepted.

Keywords: Strategic Flexibility, Ambidexterity, Competitive Strategy, Food and Beverage Businesses.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	
KABUL VE ONAY SAYFASI	
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK ESNEKLİK

1.1. Stratejik Esneklik Tanımları	6
1.2. Stratejik Esnekliğin Boyutları.....	10
1.3. Stratejik Esneklik ve Çift Yeteneklilik ile İlgili Araştırma Sonuçları	13

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÇİFT YETENEKLİLİK

2.1. Örgütsel Çift Yeteneklilik Tanımları	18
2.2. Örgütsel Çift Yetenekliliğin Boyutları.....	20
2.2.1. Keşfetme ve Kullanma.....	21
2.3. Çift Yeteneklilik Modelleri.....	25
2.3.1. Bağlamsal Çift Yeteneklilik.....	26
2.3.2. Yapısal Ayrım.....	27
2.3.3. Zamansal ayrım.....	27
2.3.4. Alan Ayrımı	28
2.4. Çift Yetenekliliği Sağlamada Liderlerin Rollerini	29
2.5. Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Çift Yeteneklilik ile İlgili Araştırma Sonuçları30	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM REKABET STRATEJİLERİ

3.1. Ansoff' un Strateji Elemanları Analizi ve Büyüme Matrisi	34
3.1.1. Pazara nüfuz etme stratejisi	35
3.1.2. Pazar geliştirme stratejisi	35
3.1.3. Ürün geliştirme stratejisi	36
3.1.4. Çeşitlendirme stratejisi.....	36
3.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri	37
3.2.1. Savunmacı İşletmeler.....	40
3.2.2. Öncü İşletmeler	42
3.2.3. Analizci İşletmeler	44
3.2.4. Tepkici İşletmeler	46

3.3. Porter'ın Rekabet Stratejileri	47
3.3.1. Maliyet Liderliği	49
3.3.2. Farklılaştırma	52
3.3.3. Odaklanma	55
3.3.4. Arada Sıkışıp Kalmak	57
3.4. Birleşik Rekabet Stratejileri	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK ESNEKLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇİFT YETENEKLİLİĞE
OLAN ETKİSİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN ROLÜNÜ
YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE İNCELEYEMEYE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	62
4.2. Araştırmanın Amacı	64
4.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	64
4.4. Araştırmanın Metodolojisi	65
4.4.1. Araştırma Evreninin ve Örneklem Belirlenmesi.....	65
4.4.2. Anket Formunun Oluşturulması	66
4.4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	68
4.5. Veri Analizi ve Bulgular	71
4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	71
4.5.2. Elde Edilen Anket Verilerine İlişkin Normallik Testleri	73
4.5.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları	76
4.5.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği	79
4.5.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi	80
4.5.4.2. Ölçeklere Ait Standardize Faktör Yükleri ve Faktörlerin AVE-CR	
Değerleri	85
4.5.4.3. Ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa ve CR Değerleri	86
4.5.6. Düzenleyicilik Etkisi Analizleri.....	87
SONUÇ	101
KAYNAKÇA	124
EKLER	121

KISALTMALAR VE SİMGELER

DFA.....	Doğrulayıcı faktör analizi
YEM.....	Yapısal eşitlik modellemesi



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Çift yeteneklilik modelleri	25
Tablo 4.1. Tanımlayıcı istatistikler	72
Tablo 4.2. Stratejik esnekliğe ilişkin ölçek ifadelerini çarpıklık ve basıklık değerleri	74
Tablo 4.3. Örgütsel çift yetenekliliğe ilişkin ölçek ifadelerini çarpıklık ve basıklık değerleri	75
Tablo 4.4. Rekabet stratejilerine ilişkin ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri.....	75
Tablo 4.5. Değişkenlere ait ortalamalar ve korelasyon analizi sonuçları	78
Tablo 4.6. YEM ‘de kullanılan uyum iyiliği indeksleri ve eşik değerleri	81
Tablo 4.7. Ölçeklere ait standardize faktör yükleri ve faktörlerin AVE, CR ve Cronbach alfa değerleri	86
Tablo 4.8. Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları	89
Tablo 4.9. Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları	90
Tablo 4.10. Kaynak esnekliğin keşfetme stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları	92
Tablo 4.11. Kaynak esnekliğin keşfetme stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları	93
Tablo 4.12. Kaynak esnekliğin kullanma stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları	94
Tablo 4.13. Kaynak esnekliğin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları	95
Tablo 4.14. Koordinasyon esnekliğin keşfetme stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları	97
Tablo 4.15. Koordinasyon esnekliğin keşfetme stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları	98
Tablo 4.16. Koordinasyon esnekliğin kullanma stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları	99
Tablo 4.17. Koordinasyon esnekliğin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Ansoff'un büyüme vektörü	35
Şekil 3.2. Rekabeti etkileyen beş faktör	48
Şekil 3.3. Porter'in üç genel stratejisi	49
Şekil 4.1. Araştırmanın kavramsal modeli	68
Şekil 4.2. Stratejik esneklik ölçeği DFA sonuçları	82
Şekil 4.3. Örgütsel çift yeteneklilik ölçeği DFA sonuçları	83
Şekil 4.4. Rekabet stratejileri ölçeği DFA sonuçları	84
Şekil 4.5. Araştırmanın modeli	88
Şekil 4.6. Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren basit eğim grafiği	91
Şekil 4.7. Kaynak esnekliğin keşfetme stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren basit eğim grafiği	94
Şekil 4.8. Kaynak esnekliğin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren basit eğim grafiği	96

GİRİŞ

Günümüz dünyasında yaşanan değişimler; küreselleşme, teknolojinin hızla gelişmesi ve ülkeler arasında yapılan anlaşmalar, ülkeler arasındaki fiziki sınırların neredeyse ortadan kalkmasına neden olmuştur. Dünya üzerinde yaşanan bu değişimler elbette ki iş dünyasına da yansımakta, iş dünyasının yapısını değiştirmekte ve bunu yapmaya da devam edeceği öngörülmektedir.

İş dünyasının daha karmaşık hale gelmesi, çevresel değişimlerin hızla artması, piyasaların daha küresel hale gelmesi, geleneksel endüstri sınırlarının sürekli bir değişim halinde olması, birçok endüstrinin hiper rekabetçi hale gelmesi, ürün yaşam döngülerinin kısalması yönündeki eğilimler geniş çapta kabul görmektedir (Volberda, 1998: 94). Küreselleşme aynı zamanda rakipleri analiz etmeyi ve tanımlamayı da zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin hitap ettiği müşteri profili de değişmektedir. Günümüz müşteri profili farklı ihtiyaçları olan, daha bilinçli, yenilik odaklı ve fiyat, kalite, tatmin ihtiyaçlarına önem veren, bilgiye kolayca ulaşabilen bir yapıdadır (Hitt, Keats ve Demarie, 1998: 23).

İşletmelerinin bu değişim karşısında hayatta kalabilmesinin; mevcut işlerini başarılı bir şekilde devam ettirebilmelerine ve mevcut kaynakları yeniden yapılandırıp yeni yetenekler geliştirip yeni alanlar keşfetmelerine bağlı olduğunu gösteren ikna edici kanıtlar bulunmaktadır (O'Reilly III ve Tushman, 2011: 19). Örgütsel çift yeteneklilik olarak ifade edilen bu süreç işletmelerin birbiri ile rekabet eden ve birbiri ile çelişkili olan farklı yetenekleri sağlama konusundaki üst düzey kabiliyetini ifade etmektedir (Menguc ve Auh, 2008: 456). Farklı bir ifade ile örgütsel çift yeteneklilik işletmelerin iki farklı ve çelişkili olarak görülen stratejiyi eşzamanlı olarak uygulayıp başarılı olabilmesidir (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 59; Hodgkinson, Ravishankar ve Aitken-Fischer, 2014: 1248).

Ancak ortamdaki dinamikler ve karmaşıklık derecesi artmaya devam ettikçe, geleneksel stratejik yönetim paradigmaları artan belirsizlikle başa çıkmak için yeterli olamaya bilmektedir ve bu durum da yüksek çeşitlilik ve yüksek hıza hitap eden stratejik esneklik paradigmasının ön plana çıkmasına neden olmaktadır (Sushil, 2015: 114). Bir işletmenin kaynaklarını hem proaktif hem de reaktif bir şekilde kullanarak

ortamındaki fırsatlara ve tehditlere yanıt verme becerisiyle, stratejik riski yönetme yeteneği olarak tanımlanan stratejik esnekliğin (Roberts ve Stockport, 2009: 29), örgütsel çift yeteneklilik sağlama sürecinde önemli bir öncül olabileceği düşünülmektedir. Çünkü günümüz dünyasında işletmelerin mevcut yeteneklerine ve/veya avantajlarına güvenmesi onları başarı tuzağına düşürebilmektedir. Çoğu rakip başarılı bir yeniliği kolayca taklit edebilmekte, sektöre yeni giren işletmeler veya çevresel değişimler işletmenin sahip olduğu rekabet avantajını hızlı bir şekilde etkisiz kılabilmektedir. Bu nedenle “en iyi” strateji yoktur. Tek bir rekabetçi stratejiye bağlı kalmak (ne kadar başarılı olursa olsun), altta yatan koşullar değiştiğinde genellikle sorunlu hale gelmektedir (Lau, 1996: 12). Ayrıca küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisi ile birlikte piyasalar işletmelere yeni getiriler elde etme fırsatları da sunmaktadır. Bu durum işletme yöneticileri için uğraşılması gereken çok fazla paydaş ve beklenmedik durum oluşturmaktadır (Hitt, Keats ve Demarie, 1998: 24). İşletmelerin bu şartlar altında hem günümüz hem de gelecek iş dünyasının gereksinimlerine cevap verme konusunda esnek olmaları gerekmektedir.

Artan rekabet ve müşteri talepleri işletmelerin rakiplerine hızlı yanıt vermesini veya rakiplerini yenerek proaktif davranmasını gerektirmektedir. Bu yeni rekabet ortamında ki dinamizm, belirsizlik ve ön görünmezlik birçok işletmenin başarılı olabilmesi için önemli değişiklikler yapmasını gerektirmektedir. Yeni rekabet ortamında işletmelerin etkin bir şekilde faaliyet göstermesi için elde etmeleri gereken en önemli özellik stratejik esnekliktir (Hitt, Keats ve Demarie, 1998: 24). Günümüz küresel iş dünyasındaki ekonomik çalkantılara, teknolojideki hızlı değişime, bilinmeyen rekabet alanlarına ve yüksek çevresel belirsizliklere yalnızca stratejik olarak esnek olan işletmeler dayanabilmektedirler (Sushil, 2015: 114-115). 21. yüzyılda işletmelerin başarısı stratejik esneklik oluşturmalarına bağlıdır (Hitt, Keats ve Demarie, 1998: 22).

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler kuramsal açıdan incelendiğinde ise iki temel örgüt kuramı ile desteklendiği ifade edilebilmektedir. Örgütsel kuramlar arasında temel kuramlardan biri olarak karşımıza çıkan koşul bağımlılık kuramı; çevre, teknoloji, strateji ve büyüklük etmenlerinin işletmelerin örgüt tasarımı üzerinde etkili olduğu ve örgütsel yapının da örgüt performansını etkilediğini savunmaktadır (Koç,

2013). Yine temel kuramlardan bir diğeri olan kaynak bağımlılığı kuramı iki temel fikirden hareket etmektedir; örgütlerin ancak etkin oldukları sürece hayatta kalabilecekleri ve etkinliğinin ise içinde bulunduğu çevre şartlarına bağlı olduğudur (Sayılar, 2013). Bu araştırmada ele alınan değişkenlerin bu iki kurama da uygun olduğu görülmektedir. Stratejik esneklik işletmelerin değişen çevresel şartlara göre ellerindeki kaynakların kullanım alanlarını ve koordinasyon şekillerini güncellemesi gerektiğini ifade etmektedir. Yine örgütsel çift yeteneklilik işletmelerin hem günümüz hem de yarının dünyasındaki değişimlere cevap verebilmesi için kullanma ve keşfetme becerilerini geliştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Rekabet stratejilerinin temel bakış açısı da işletmelerin sektördeki rekabeti etkileyen güçleri analiz ederek kendisine savunulabilir bir konum oluşturmasını ifade eder. Bu tez çalışmasında ele alınan konulardan üçü de işletmelerin içinde bulunduğu şartlara göre kendini konumlandırması, değişen çevre şartlarına uyum sağlaması yönündedir. Bunun temel nedeni ise işletmelerin iş dünyasında faaliyetlerine ve hayatına devam edebilmesidir. Dolayısıyla bu çalışmada ele alınan tüm değişkenlerin ve genel olarak modelin temel örgüt kuramları olarak kabul edilen koşul bağımlılık ve kaynak bağımlılığı kuramı tarafından desteklendiğini ifade edebiliriz.

Bu bağlamda bu tez çalışmasında stratejik yönetim bakış açısıyla belirsizliğin ve rekabetin yoğun olduğu ortamlarda işletmelerin piyasadaki rakipleri karşısında kendilerine savunulabilir bir alan oluşturmak için seçtikleri rekabet stratejisinin stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde önemli bir düzenleyici olabileceği düşünülmektedir. Sonuçta bir işletmenin seçtiği rekabet stratejisi türü işletmenin hitap ettiği pazarın genişliğinden, rakipleri karşısında nasıl konumlanacağına kadar işletmenin birçok sürecini direkt etkileyen stratejik bir karardır.

Bu çerçevede, bu çalışmanın amacı stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde rekabet stratejilerinin düzenleyici rolünü belirlemektir. Bu çalışma ile hem işletme yöneticilerine fayda sağlayacak bilgilerin ortaya konulması hem de stratejik yönetim literatürüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca yapılan literatür taraması sonucunda araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin daha önce birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yine çalışmanın Nevşehir ilinde ve hizmet

sektöründe gerçekleştirilmiş olması çalışmanın özgün yanlarından bir diğeridir. Bu tez çalışmasının belirtilen özelliklerinden dolayı önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışmada literatür taraması ve uygulama olmak üzere iki farklı yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinin incelendiği ilk üç bölümde literatür taraması ile ilgili değişkenlere ilişkin yapılan çalışmalar incelenmiş ve bu tez çalışmasının amacına uygun olarak özetlenmiştir. Araştırmanın ampirik kısmını oluşturan dördüncü bölümde ise alan araştırmasına ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın uygulaması Nevşehir ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama alanının üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu ve dolayısıyla işgücü niteliklerin de diğer sektörlerle göre daha fazla önem arz ettiği hizmet pazarının alt sektörlerinden yiyecek-içecek pazarında oluşması planlanmıştır. Nevşehir ilinin Kapadokya turizm pazarı ile öne çıkması bölgedeki yiyecek-içecek işletmelerinin çeşitliliğini arttırmaktadır. Bölgede hem yerli hem yabancı turist pazarına yönelik hizmet veren çok sayıda ve çeşitli özelliklerde yiyecek-içecek işletmesi bulunmaktadır. Bu farklı yapı ve özelliklerdeki yiyecek-içecek işletmelerinin bu tez çalışması kapsamında ele alınan stratejik esneklik, kullandıkları rekabet stratejileri türleri ve çift yeteneklilik açısından mevcut durumları merak edilmiştir. Bu amaçla yiyecek-içecek işletmelerindeki üst düzey yöneticilerinin bakış açısı doğrultusunda verileri toplanması planlanmıştır. Yine bu nedenle, bölgedeki tüm yiyecek içecek işletmeleri araştırma kapsamına dahil edilmeyip, daha kurumsal ve araştırma kapsamına uygun olacak nitelikte olan yiyecek içecek işletmelerine ulaşmak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, bölgede faaliyet gösteren restoran işletmelerinden en az beş çalışanı olan işletmelerin gerekli verilerin elde edilmesi için daha uygun olacağına yargısal olarak karar verilmiştir. Gerekli verilerin elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışmasında kullanılan ölçekler literatürde daha önce kullanılmış ve geçerliliği güvenilirliği test edilmiş ölçeklerdir. Elde edilen verilerin kuramsal yapısı ile uyumlu olup olmadığını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve doğrulanan boyutların düzenleyicilik etkisinin test edilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır.

Bu tez çalışmasında ele alınan değişkenlerden stratejik esneklik tahmin değişkeni, örgütsel çift yeteneklilik sonuç değişkeni ve rekabet stratejileri ise düzenleyici

değişken olarak değerlendirilmektedir. Tezin birinci bölümünde araştırmanın tahmin değişkeni olan stratejik esneklik konusu ele alınmaktadır. Stratejik esneklik ile ilgili yapılmış tanımlara, stratejik esnekliğin boyutlarına yer verilmektedir. Aynı zamanda bu bölümde stratejik esneklik ve örgütsel çift yeteneklilik ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmektedir. Tezin ikinci bölümde sonuç değişkeni olan örgütsel çift yetenekliliğe ait tanımlara, kavrama ait boyutlara ve modellere yer verilmektedir. Örgütsel çift yeteneklilik sağlamada liderlerin rolü yine bu bölümde değerlendirilmektedir. Son olarak rekabet stratejileri ile örgütsel çift yeteneklilik arasındaki ilişkileri gösteren araştırma sonuçları ile bu bölüm tamamlanmaktadır. Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan rekabet stratejileri ise tezin üçüncü bölümünde ele alınmaktadır. Bu bölümde öncelikle sektörde etkin bir şekilde rekabet etmek için farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen başlıca tipolojilere yer verilmektedir. Stratejik tipolojinin temellerini oluşturan Ansoff'un strateji elemanları analizi ve büyüme matrisi, işletmelerin çevresel değişimler karşısında davranış kalıplarını ayarlayarak çevresel değişime adapte olabileceği ve hatta nüfuz edebileceğini ifade eden Miles ve Snow'un rekabet stratejileri ve literatürde en çok kabul gören tipolojilerden biri olan Porter'ın rekabet stratejileri tipolojileri hakkında ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

Tezin dördüncü bölümünde ise alan araştırmasına ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Alan araştırmasının konusu ve önemi, amacı, kapsamı ve sınırlılıkları açıklanmaktadır. Yine araştırma kapsamında ele alınan evren ve örneklem, ölçüm aracının oluşturulması, araştırmanın modeli ve hipotezleri, kullanılan veri analiz yöntemleri ve analiz sonuçları ise araştırmanın metodolojisi başlığı altında yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK ESNEKLİK

Stratejik yönetim, ortaya çıkan çevresel fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi, bunların gelecekteki etkilerinin tahmin edilmesi ve bunlara yönelik tepkilerin işletme bazında geliştirilmesini içermektedir. Ancak işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrenin çok hızlı değişen ve yüksek belirsizlik içeren birçok fırsat ve tehdidi barındırması, işletmelerin geleneksel stratejik yönetim yaklaşımlarını kullanarak tepki vermesini zorlaştırmaktadır. Burada işletmeler için uygun olabilecek yaklaşım Ansoff'un "sürpriz yönetimi" olarak adlandırdığı kurumsal olarak esneklik geliştirme seçeneğidir. Stratejik esnekliğin odak noktası, ciddi uzun vadeli kısıtlamalar getirebilecek ve/veya stratejik adaptasyon ihtiyacı oluşturacak kadar önemli olan çevresel değişiklikler (örneğin, iş kapsamı, yetenek veya kullanılan teknolojilerde çarpıcı bir değişiklik) ile ilgilidir (Aaker ve Mascarenhas, 1984: 74).

1.1. Stratejik Esneklik Tanımları

Stratejik esneklik terimi, strateji araştırmacıları tarafından genellikle dinamik rekabet ortamlarında ortaya çıkan çeşitli taleplere yanıt verme konusunda işletme yeteneklerini belirtmek için kullanılmaktadır (Sanchez, 1995: 138). Farklı araştırmacıların konu ile ilgili yapmış oldukları başlıca tanımlara ve bakış açılarına ise aşağıda yer verilmektedir.

Aaker ve Mascarenhas (1984: 74), işletmelerde stratejik adaptasyon ihtiyacı yaratan önemli çevresel belirsizliklere cevap vermenin bir yolunun da stratejik esneklik olduğunu belirtmekte ve stratejik esnekliğin, işletmenin performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olan önemli, belirsiz ve hızlı meydana gelen çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedirler. Evans (1991) yapmış olduğu çalışmada stratejik esneklik kavramını tarihsel gelişimi bakımından

incelemekte ve kavramı değişken ortamları yönetmek için uygun bir yetenek olarak ele almaktadır (Evans, 1991: 69). Çok yönlü bir kavram olarak ifade ettiği stratejik esnekliğin ileri teknoloji gerektiren sektörlerde kritik bir öneme sahip olduğu vurgulansa da diğer sektörler için de önemimin küçümsenmemesi gerektiği belirtilmektedir.

Sanchez (1995: 135), stratejik esnekliği kaynak ve koordinasyon esnekliklerinin bir birleşimi olarak ele almaktadır. Bu birleşimin yeni stratejiler ve organizasyon yapıları ile birçok ürün pazarında rekabet yapısını değiştiren baskın bir mantığa yol açtığını iddia etmektedir. Stratejik esnekliğin insanlar, süreçler, ürünler ve entegre sistemlerden oluştuğunu belirten Lau (1996: 11) stratejik esnekliği, işletmelerin üstün bilgi ve kabiliyetlerinin desteği ile amaçlarını düzenleyerek belirsizliğe yanıt verme yeteneği olarak ele almaktadır.

Stratejik esnekliği niteliksel bir kavram olarak ele alan Volberda (1996: 363) işletmenin, uzun vadeli sonuçları olan ve hızlı bir şekilde yanıt vermesi gereken alışılmadık değişikliklerle karşılaştığında stratejik esnekliğe ihtiyaç duyduğunu ve kavramın organizasyonel faaliyetlerin doğasındaki değişiklikleri içerdiğini belirtmektedir. Stratejik esneklikle ilgili sorunlar ve zorluklar, tanım gereği yapılandırılmamıştır ve rutin değildir. Stratejik esneklik ile ilgili diğer tanımlarda stratejik esneklik bir yetenek olarak değerlendirilmektedir. Ancak Volberda (1996) kavramı yapısal bir değişiklik olarak ele almaktadır.

Hitt, Keats ve Demarie (1998: 26) stratejik esnekliği, işletmenin değişen rekabet koşullarına karşı proaktif davranması veya değişime cevap vermesi ve böylece rekabet avantajını geliştirme ve / veya sürdürme kabiliyeti olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımda yazarlar stratejik esnekliği rekabet avantajının ele geçirilebilmesi veya sürdürülebilmesi için proaktif davranışlardan oluşan bir yetenek olarak ele almaktadırlar. Grewal ve Tansuhaj (2001: 72) ise stratejik esnekliği, piyasadaki tehditlere ve fırsatlara derhal proaktif veya reaktif bir şekilde yanıt veren ekonomik ve politik riskleri yönetmedeki organizasyonel beceri olarak tanımlamaktadırlar.

Araştırmacılar diğer tanımlardan farklı olarak stratejik esnekliğin reaktif bir davranış olarak da ortaya çıkabileceğini belirtmektedirler.

Son derece belirsiz ve değişen bir ortamda, yöneticilerin sorunlara hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için stratejik esnekliğe sahip olması gerektiğini ifade eden Shimizu ve Hitt (2004: 44) bu süreçte işletme kaynaklarının düzenlenmesi üzerinde durmuşlardır. Stratejik esnekliğin, işletmenin dış ortamdaki büyük değişiklikleri belirleme, kaynakları bu değişikliklere cevap verebilecek şekilde düzenleme ve mevcut kaynak taahhütlerini durdurma veya tersine çevirme zamanı geldiğinde hemen fark etme ve harekete geçme kabiliyeti olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca dinamik ortamlarda stratejik esnekliğin korunmasını, yöneticiler ve işletmeler açısından zor fakat önemli görevlerinden biri olarak ele almaktadırlar (Shimizu ve Hitt, 2004: 45).

Roberts ve Stockport (2009: 29) yapmış oldukları çalışmada stratejik esneklik kavramına ilişkin yapılan tanımlamaları zaman periyotları içinde incelemektedirler. Stratejik esneklik teriminin ortak bir tanıma sahip olmamakla birlikte, işletmelerin daha başarılı olabilmeleri için bir araç sağladığını ve stratejik esnekliğin işletmelerin sürekli değişen bir ortamla başa çıkmak için stratejik seçimleri yapmasını, geliştirmesini ve değiştirmesini önerdiğini belirtmişlerdir. Stratejik esneklik, çevresel belirsizlikle yakından bağlantılıdır ve işletmelerin ihtiyaçlara göre değişebilme yeteneği olarak ifade edilir. Esneklik, tersine çevrilemez olan evrimin aksine, mevcut bir duruma tersine çevrilebilir bir şekilde uyum sağlama yeteneğidir. Bu kavram, bu koşulların öngörülebilir olup olmadığına veya önceden bilinen koşullardan tamamen farklı olup olmadığına bakılmaksızın, değişen koşullarda operasyonel kalma yeteneğini yansıtmaktadır (Abbott ve Banerji, 2003: 1-2).

Stratejik esneklik kavramı, stratejik yönetim literatüründe işletmelerin pazar değişimiyle başa çıkmalarını ve rekabetçi kalmalarını sağlayan yetenekleri ve örgütsel özellikleri yakalamaları için kullanılmaktadır (Tolstoy, 2014: 19). Stratejik esneklik, rekabet avantajına sahip olmak için işletmelerin dinamik ortamındaki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğini sağlayan stratejik seçim olarak tanımlanmaktadır (Eryesil, Esmen ve Beduk, 2015: 3260).

Literatürdeki esneklik tanımlarının işletme ya da çevre odaklı olarak yapıldığını ifade eden Roberts ve Stockport (2009: 29), esnekliğin hem iç hem de dış perspektifi birleştiren bir tanıma ihtiyaç duyduğunu ifade etmişlerdir. Stratejik esnekliğin;

stratejik riski yönetme, çevresel değişime (hem fırsatlara hem de tehditlere) yanıt verme ve bir işletmenin kaynaklarını hem proaktif hem de reaktif olarak kullanma yeteneği ile ilgili olduğunu belirten yazarlar stratejik esnekliği; bir işletmenin kaynaklarını hem proaktif hem de reaktif bir şekilde kullanarak ortamındaki fırsatlara ve tehditlere yanıt verme becerisiyle, stratejik riski yönetme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Kavramı hem işletme içi hem de işletme dışı perspektiften ele alan başka bir çalışmada stratejik esneklik işletmenin varlığını ve sürdürülebilirliğini devam ettirilebilmesinde bir öngörü olarak değerlendirilmektedir. Sushil (2015: 114) stratejik esnekliği hem işletme içi hem de işletme dışı değişim için proaktif ve reaktif stratejik hamleler olarak ifade etmektedir. Sushil'in (2015) yapmış olduğu bu tanımda stratejik esneklik bir yetenek olarak değil, stratejik bir hamle olarak ele alınmaktadır. Stratejik esnekliğin kendi başına bir amaç olmadığını belirten Evans, (1991: 85) stratejik esnekliği, oyunun kurallarının yeniden tanımlanması veya oyunun doğasının değişmesine karşı bir ön hazırlık olarak değerlendirmektedir. Ve diğer strateji ilkeleri ile nasıl ilişkili olduğu sorusunu, daha fazla araştırma gerektiren bir konu olarak belirtmektedir.

Stratejik esneklik ile ilgili literatürde farklı tanımlar olduğu kadar farklı yaklaşımlar da söz konusudur. Bazı araştırmacılar (Lau, 1996; Evans, 1991; Sanchez 1995) stratejik esnekliği işletmelerin değişen çevre koşullarına karşı yaşamını devam ettirebilmesi için işletmelerin stratejisini değiştirebilme veya aynı anda farklı stratejiler uygulayabilme yeteneği olarak ele alırken, bazı araştırmacılar ise (Skordoulis, 2004) stratejik esnekliğin stratejiden stratejiye atlamamak olduğunu, sürece yeni fikirler dahil edilerek esnek olmanın sağlanacağını ifade etmektedir. Konu ile ilgili yaklaşımlar şöyledir;

Lau (1996: 12-13), işletmelerin sektördeki rekabette etkin olabilmesi ve pazara girebilmesi için bir gereklilik olan düşük maliyet ve yüksek kalite gibi, esnekliğin de rekabet yeteneği geliştirmenin bir anahtarı olabileceğini ifade etmektedir. Yazara göre, belirsizlik bazı işletmeler için tehdit unsuru oluştururken, esnekliğe sahip işletmeler için pazar odaklı ya da kaynak odaklı fırsatlar sağlayabilmektedir. Bu nedenle, tüm rekabetçi işletmeler, gerektiğinde bir stratejiden diğerine geçmeye hazır olmak durumundadır. Uygun strateji, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine bağlıdır.

Stratejik esneklik, işletmelerin bir hâkim stratejiden diğerine, bir rekabetçi öncelikten diğerine geçmesine izin verir, ancak aynı zamanda uzun vadeli bir kaynak taahhüdü ve bir eylem planı anlamına da gelmektedir. Bu nedenle işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin mevcut durumu işletmenin ilerlemesinde etkin bir rol oynamaktadır.

Stratejik esnekliğe ulaşmanın dört yolunu; engelleyici manevra, koruyucu manevra, düzeltici manevra ve sömürücü manevra olarak belirten Evans (1991: 85) stratejik esneklik ile ilgili temel zorluğun, belirli bir zamanda oyundaki çevresel olasılıklara ve paydaş tercihlerine bağlı olarak, dört tür manevranın tek tek veya toplu olarak hepsini hızlı bir şekilde yürütme yeteneğini geliştirmek ve mevcut varlıkları dağıtmak olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca stratejik esnekliğin bu dört manevradan birini seçip kullanmak olmadığını vurgulamaktadır. Benzer bir yaklaşımla Sanchez (1995: 138) başarılı olması muhtemel tek bir 'en iyi' eylem planını seçmenin genellikle gerçekçi olmayan bir stratejik hedef olduğunu belirtmektedir. Yine Beraha (2020: 3) stratejik esneklik alanında yapılan çeşitli çalışmaların, işletme için en uygun tek bir plan seçeneğinin sürekli değişen çevre koşullarında realist bir yaklaşım olmadığı sonucuna ulaştığını ifade etmektedir. Katı ve kökleşmiş jenerik rekabet stratejilerinin, yerini esnek ve dinamik stratejik rekabet formül ve uygulama yapılarına bıraktığı düşünülebilir (Sushil, 2015: 114). Stratejik esneklik, işletmelerin yeni fırsatları etkili bir şekilde keşfetmelerini ve bu fırsatları verimli bir şekilde kullanmalarını, stratejik odaklarını kolayca değiştirmelerini ve stratejik yön geliştirmelerini ve hâkim norm ve değerlerini değiştirmenin yanı sıra temel norm ve değerlerden sapmaları düzeltmelerini sağlamaktadır (Dwyer vd., 2014: 386).

Farklı bir yaklaşımla stratejik açıdan esnek kalmanın, stratejiden stratejiye atlamakla eşdeğer olmadığını vurgulayan Skordoulis (2004: 258) işletmelerin operasyonel etkinliği ve güçlü bir stratejik duruşu sürdürmek için mevcut stratejilerine sürekli olarak yeni fikirlerin dâhil edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

1.2. Stratejik Esnekliğin Boyutları

Stratejik esneklik ile ilgili birçok çalışma yapılmış olsa da kavram ile ilgili ortak bir tanıma ulaşılamamıştır (Evans, 1991, 73; Roberts ve Stockport, 2009). Konu

hakkındaki farklı yaklaşımlar, farklı boyutların da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu boyutlardan başlıcaları aşağıda açıklanmaktadır.

Esneklik kavramını stratejik açıdan değerlendiren ilk araştırmacılardan biri olan Ansoff (1965), kavramı dış ve iç esneklik olarak sınıflandırmaktadır. Dış esnekliğin, "tüm yumurtaları tek bir sepete koymayarak" elde edildiğini, iç esnekliği ise "felakete yanıt olarak yastık sağlamaya çalışmak" şeklinde ifade etmektedir. Bununla birlikte, esnekliğin her iki türünün de yönetim tarafından belirsizlik, öngörülemezlik, değişim, beklenmedik durum ve felaketlerle başa çıkmak için kullanıldığını belirtmektedir (Akt. Koornhof, 2001: 23).

Evans (1991) işletmelerin daha hızlı hareket edebilmek ve manevra kabiliyetlerini genişletmek için stratejik esneklik aradıklarını belirtmekte ve çalışmasında stratejik esnekliğe ulaşmak için engelleyici manevra, koruyucu manevra, düzeltici manevra ve sömürücü manevra şeklinde dört farklı manevradan bahsetmektedir. Engelleyici manevra, ihtiyaç duymadan önce yeni seçenekler oluşturarak esnekliğe ulaşmayı ifade etmektedir ve pazardaki değişimleri hızlandırmayı, rakiplerini şaşırtmayı diğer bir ifade ile angajman kurallarını dikte etmeyi içermektedir. Engelleyici manevra gibi proaktif bir yaklaşım sergilemeyen koruyucu manevra ise işletmenin kendisini potansiyel zararlardan koruması için geri çekilme veya sigorta yaptırma gibi tedbirler almasını kapsamaktadır. Bazı araştırmacılar bu yaklaşımın işletmenin tüm yumurtaları aynı sepete koymaması yaklaşımına benzerliğini vurgulamaktadır. Koruyucu manevralara rağmen işletmenin hayatta kalmasını tehdit eden durumlar ortaya çıkması durumunda, yaşanan sarsıntının etkisinden kurtulmak için gereken yenilenebilir yeteneği ise düzeltici manevra olarak ifade edilmektedir. Yapılan tüm uzun dönemli öngörülere rağmen sektörde her an ortaya çıkabilecek beklenmedik durumlardan yararlanma yeteneği ise sömürücü manevra olarak belirtilmektedir. Düzeltici ve sömürücü manevralar ise reaktif bir bakış açısını ortaya koymaktadır. Ayrıca yazar engelleyici ve sömürücü manevraları saldırgan, koruyucu ve düzeltici manevraları ise savunmacı olarak ifade etmektedir (Evans, 1991: 78-82).

Abbott ve Banerji (2003) stratejik esnekliği, pazar esnekliği, üretim esnekliği ve rekabet esnekliği olarak üç boyutta ele almaktadırlar. Pazar esnekliği, değişen çevresel koşullara yanıt olarak pazarlama çabalarını kısa sürede yeniden ayarlama yeteneği

olarak ifade edilmektedir. Üretim esnekliği, rekabetçi maliyetlerle ve kısa bir teslim süresiyle mal veya hizmet üretme / sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Rekabet esnekliği ise, yüksek rekabet yoğunluğuna, talep ve teknolojik belirsizliğe sahip küresel pazarlarda rekabet etme yeteneğidir.

Sanchez (1995: 138), stratejik esnekliği kaynak ve koordinasyon esnekliklerinin bir birleşimi olarak ele almakta ve dinamik ürün pazarlarında stratejik yöneticiler için temel zorlukların;

- Rekabetçi ortamdaki gelişmelere yanıt vermede alternatif eylem yollarını takip etmek için bir işletmeye stratejik seçenekler sunabilecek esnek kaynakların belirlenmesi ve elde edilmesi,
- İşletmenin kullanabileceği kaynakların esneklikleri en üst düzeye çıkarmak için kaynakların kullanımının koordine edilmesinde esneklik geliştirmesi olduğunu iddia etmektedir.

Sanchez (1995) tarafından kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliği olarak ifade edilen bu iki boyut literatürde en çok kabul gören boyutlar olmuştur. Kaynak esnekliği, yeni ürün oluşturma teknolojilerinin, ürünlerin geliştirilme, üretilme, dağıtılma ve pazarlanma süreçleri üzerindeki etkisini ifade etmektedir (Sanchez, 1995: 138). Bir kaynağın uygulanabileceği daha geniş bir alternatif kullanım aralığının olması, bir kaynak kullanımından alternatif bir kullanıma geçiş maliyetinin ve zorluğunun daha düşük olması ve alternatif bir kaynak kullanımına geçmek için gereken sürenin daha kısa olması kaynak esnekliğinin daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Esnekliğin bu boyutunda örtük olan unsur, ürün fırsatlarına yanıt vermede gecikmenin fırsat maliyetidir. Bir işletmenin ürün yaratma kaynağındaki esnekliğin en düşük seviyesi, işletmenin genel ürün yaratma sürecinin ve dolayısıyla ürün stratejisi seçeneklerinin esnekliğini sınırlamaktadır (Sanchez, 1995: 139). Kaynak esnekliğinin artan rekabet ortamında ve gelişen pazarlarda fırsata dönüşebilecek avantajları yakalayabilmede işletmeye avantaj sağlayabileceği ve yanı sıra döviz kurları ve enerji maliyetleri gibi değişen kalemlere karşı işletmeyi daha hazırlıklı tutabileceği ifade edilmektedir (Öcal ve Özkara, 2018: 335).

Koordinasyon esnekliği ise bir işletmenin ürün geliştirme kaynaklarındaki esneklikler ile işletmenin bu kaynakları yeni ürün stratejileri ve organizasyon yapıları aracılığıyla etkin bir şekilde kullanma yeteneği arasındaki kritik karşılıklı bağımlılıkları belirlemeye yardımcı olmaktadır (Sanchez, 1995: 138). Dinamik rn pazarlarında, ürün oluşturma kaynaklarının kullanımlarını koordine etmedeki esneklik, ürün stratejilerini yeniden tanımlama, kaynak zincirlerini yeniden yapılandırma ve kaynakları etkin bir şekilde yeniden dağıtma esnekliklerinden oluşmaktadır. İşletmenin alternatif ürün stratejileri takip etmedeki koordinasyon esnekliği, her üç süreçte de uyumlu esnekliklerin elde edilmesine bağlıdır (Sanchez, 1995: 140). Ayrıca koordinasyon esnekliğinin işletmelerin buldukları pazar bölümüne ve koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırabileceği ifade edilmektedir (cal ve zkara, 2018, 336).

İlgili literatürde görüldüğü üzere stratejik esneklik farklı boyutlarda (Ansoff, 1965; Evans, 1991; Sanchez, 1995; Abbott ve Banerji, 2003) ele alınmaktadır. Ancak, farklı rekabet ortamlarında tüm boyutlar eşit derecede öneme sahip değillerdir. Bu nedenle, belirli bir deneysel esnekliğin etkisini incelerken, ilgili boyutlara veya esneklik türlerine odaklanmaya zen gösterilmesi daha doğru bir yaklaşım sağlamaktadır. Ayrıca araştırmaya konu olacak sektörün büyük bir etkisi vardır (Dreyer ve Grnhaug, 2004: 492).

1.3. Stratejik Esneklik ve örgütsel ift Yeteneklilik ile İlgili Araştırma

Sonuçları

Literatürde stratejik esneklik ile çift yeteneklilik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya ulaşılabilmektedir. Literatür ağırlıklı olarak stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğinin öncülü olduğunu göstermektedir ancak tam tersini ifade eden çalışmalar da mevcuttur. İlgili araştırmaların sonuçlarına ise aşağıda yer verilmiştir.

Kortman vd. (2014) yapmış oldukları çalışmada stratejik esnekliğin operasyonel verimlilik üzerindeki etkisinde çift yetenekliliğin aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel çift yetenekliliğin, stratejik esneklik ve operasyonel verimlilik arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği sonucuna

ulaşmışlardır. Bu araştırma sonuçlarına göre, stratejik esnekliğin örgütsel çift yeteneklilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Matsuno ve Kohlbacher (2020) Japonya’da hizmet ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 3400 işletme yöneticisi ile yapmış oldukları çalışmada stratejik esnekliğin, örgütsel çift yetenekliliğin hem keşfetme hem de kullanma boyutlarını geliştirmesine ve her iki faaliyette de yer almasına izin verdiğini ifade etmektedirler. Ayrıca stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğin keşfetme ve kullanma boyutları ile pozitif ve doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Jiang, Wang ve Wei (2021) yapmış oldukları çalışmada kaynak esnekliğinin ve koordinasyon esnekliğinin örgütsel çift yeteneklilik üzerinde pozitif ve anlamlı yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Stelmaszczyk ve Perscieniak’ın (2020) Polonya’da tekstil geri dönüşüm endüstrisinde lider 33 mağaza ağına sahip bir işletmede yöneticiler ile yaptıkları görüşmede yönetsel kararlar ve çift yeteneklilik perspektifinde ele aldıkları örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide stratejik esnekliğin aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliğinin varsayılan ilişkiye tam aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliğinin çift yeteneklilik perspektifinde ele alınan örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğu ifade edilebilmektedir.

Úbeda-García vd. (2017) yapmış oldukları çalışmada insan kaynakları esnekliğinin performans üzerindeki etkisinde çift yetenekliliğin aracı rolünü araştırmışlardır. İnsan kaynakları esnekliğinin, işletmelerin insan kaynaklarının, işletmeye rekabet ortamında stratejik alternatifler geliştirme şansı sunan beceri ve davranış repertuarlarına sahip olma derecesi olarak tanımlandığı çalışmada, insan kaynakları esnekliğinin, keşfetme ve kullanma boyutlarının eşzamanlı gelişimine katkısı nedeniyle performans üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre insan kaynakları esnekliğinin çift yetenekliliğe pozitif yönde etki ettiği söylenebilir. Yine Ketabchi (2020) yapmış olduğu çalışmada insan kaynakları esnekliği ile örgütsel çift yeteneklilik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre insan

kaynakları esnekliğinin, örgütsel çift yeteneklilik ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynağının işletmenin önemli kaynaklarından biri olduğu düşünöldüğünde ilgili araştırma sonuçlarının araştırmanın tezini desteklediği ifade edilebilir.

Papatya, Papatya ve Hamşıoğlu (2019) yılında Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada işletme rekabetinde stratejik esneklik, çevresel türbölans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar; çevresel türbölansın stratejik esneklik üzerinde, stratejik esnekliğin işletme yetenekleri üzerinde ve işletme yeteneklerinin işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak stratejik esneklik işletme yeteneklerini etkilemekte ve işletmeler sahip olduğu yetenekleri, stratejilerinde meydana gelecek değişimlere göre yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Stratejik esneklik işletmelerin rekabetçi avantaj sağlama ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratma konusunda performanslarını etkilemektedir.

İlgili araştırma sonuçlarının aksine Cingöz ve Akdoğan (2015: 61) örgütsel çift yetenekliliğin, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için gerekli olan esnekliği sağlayarak ve işletmeleri katılıktan koruduğunu ifade etmektedir. Rialti vd. (2020) ise, yapmış oldukları çalışmada örgütsel çift yetenekliliğin keşfetme ve kullanma boyutlarını yenilik bakış açısı ile ele almışlar ve her iki boyutunun da stratejik esnekliğin elde edilmesinde olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇİFT YETENEKLİLİK

Örgütler için çift yeteneklilik terimi ilk defa 1976 yılında Robert Duncan tarafından bir kitap bölümünde, birçok işletmenin farklı zaman süreçlerini ve yönetsel yeteneklerini içeren faaliyetleri yönetmek için oluşturduğu “ikili yapıları” tanımlamanın bir yolu olarak kullanılmıştır (Aktaran Birkinshaw ve Gupto, 2013: 288). İlerleyen dönemde ise örgütsel çift yetenekliliğin birçok farklı kavram ile ilişkilendirilmesi ve farklı analiz boyutlarında ele alınması konu ile ilgili farklı tanımlamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Konunun net bir şekilde ortaya konulabilmesi için bu bölümde öncelikle terimin orijinali, Türkçe karşılığı, konunun gelişimi ve ele alınış şekilleri hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra ise örgütsel çift yetenekliliğin tanımı, boyutları, konu ile ilgili geliştirilmiş modeller ve örgütsel çift yeteneklilik sağlamada liderlerin rolü konularına değinilmektedir. Son olarak da örgütsel çift yeteneklilik ve araştırmanın düzenleyici değişkeni olan rekabet stratejileri ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

Terimin orijinali olan “ambidexterity” kelimesi Oxford İngilizce sözlüğünde “iki eli aynı şekilde kullanma gücü” olarak ifade edilmektedir (Menguc ve Auh, 2008: 458). “Ambidexterity” teriminin Türkçe karşılığı konusunda araştırmacılar açısından bir fikir birliği oluşmamıştır. Yurtiçi literatür incelendiğinde terimin Türkçe karşılığı olarak örgütsel ustalık (Cingöz ve Akdoğan, 2015; Sezer ve Bakan, 2017; Yıldız ve Karatas, 2017; Sağlam, 2020), örgütsel çift yönlülük (Yılmaz, 2014; Acaray, 2018), çift yönlülük (Kılıç Keçeli, 2015; Atçı, Kale ve Şeker, 2017; Çekmecelioğlu, Günsel, İlhan 2018), örgütsel çift yeteneklilik (Çömez, 2012) ve çift yeteneklilik (Tokgöz, 2016; Sırkıntioğlu Yıldırım, 2017; Rasulova, 2019) terimlerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında ise terimin Türkçe karşılığı olan “iki elini de kullanabilme, iki elini de eşit derecede kullanabilme” (<https://www.seslisozluk.net/>)

anlamalarını işletmeler açısından en iyi şekilde “örgütsel çift yeteneklilik” kavramının karşıladığı düşünüldüğü için örgütsel çift yeteneklilik olarak ifade edilmektedir. Ayrıca çalışmada terim karmaşasına yol açmaması için diğer araştırmacıların farklı şekillerde ifade ettikleri “ambidexterity” yine “örgütsel çift yeteneklilik” olarak aktarılmaktadır.

Örgütsel araştırmacılar, kullanma ve keşfetme konusunda eşit derecede hünarlı olan işletmeler için bir metafor olarak, insanların her iki elini de eşit beceriyle kullanma yeteneği olan “örgütsel çift yeteneklilik” terimini her geçen gün daha fazla kullanmaktadırlar (Simsek, 2009: 597). Terimin örgütler için ilk kullanımı 1970’li yıllara uzansa da örgütsel çift yeteneklilik konusuna olan ilginin 2000’li yıllarda arttığını söylemek mümkündür. 1995 – 2005 yılları arasında kavramı tanımlayan, önemini gösteren ve teorik alt yapısını oluşturan ilk birkaç makale yayınlanmıştır. 2005 yılı itibariyle kavramı farklı şekillerde ele alan, öncüllerini, sonuçlarını, düzenleyici ve aracı değişkenlerin rollerini araştıran makalelerin çoğalması ve aynı zamanda bu aşamada kavramı farklı kavramlarla ilişkilendiren ve farklı analiz düzeylerinde ele alan birçok makale yayınlanması konunun dikkat çekmesini sağlamıştır. 2009 yılı itibariyle ise çift yetenekliliğinin ek yönlerini araştıran makalelerin daha da artması ve dergilerin özel sayılarında veya temalı bölümlerinde konunun derinlemesine incelenmesi konuya olan ilginin artmasına sebep olmuştur (Birkinshaw ve Gupta, 2013: 289-290).

Araştırmacılar, çok sayıda önemli örgütsel kavramı analiz etmek için çift yeteneklilik bakış açısını kullanmaktadırlar. Bunlardan başlıcaları; örgütsel öğrenme (March, 1991; Levinthal ve March, 1993; Gupta, Smith ve Shalley, 2006; Wei, Yi ve Guo, 2014), örgütsel dizayn (Tushman ve O’Reilly III, 1996; Gibson ve Birkinshaw, 2004), liderlik teorisi (Jansen vd., 2008; O’Reilly III ve Tushman, 2011), stratejik yönetim (Burgelman, 1991; Auh ve Menguc 2005; Lubatkin vd., 2006; Hodgkinson, Ravishankar ve Fischer 2014), inovasyon (Benner ve Tushman, 2003; He ve Wong, 2004; Jansen vd., 2005; Cantarello, Martini ve Nosella, 2012; Çömez, 2012; Yılmaz, 2014; Acaray, 2018) ve kalite yönetimi (Herzallah, Gutierrez-Gutierrez ve Munoz Rosas 2017) olarak ifade edilebilir.

Örgütsel çift yetenekliliğin birçok farklı kavram ile ilişkilendirilmesi ve farklı analiz boyutlarında ele alınması konu ile ilgili farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bir sonraki başlık altında ise bu tanımlara yer verilmektedir.

2.1. Örgütsel Çift Yeteneklilik Tanımları

Konuyu stratejik yönetim bakış açısı ile ele alan Lubatkin vd. (2006: 646) örgütsel çift yetenekliliği bir işletmenin hem kullanma hem de keşfetme odaklı yönelimlerini ortaklaşa takip etme yeteneği olarak ifade etmektedirler. Menguc ve Auh (2008: 456) ise, yine stratejik bakış açısı ile yaptıkları tanımda örgütsel çift yeteneklilik terimini, işletmenin birbiri ile rekabet eden ve birbiri ile çelişkili olan farklı yeteneklerin peşinde koşma konusundaki üst düzey kabiliyeti olarak ifade etmektedirler. O'Reilly III ve Tushman (2008: 200) ise örgütsel çift yetenekliliği, üst düzey yöneticilerin öğrenmesi ile somutlaşan ve değişen koşullara uyum sağlamak için mevcut kurumsal varlıkları ve yetkinlikleri tekrarlanabilir bir şekilde yeniden yapılandırma yeteneği olarak ele almaktadırlar.

Örgütsel dizayn bakış açısıyla Tushman ve O'Reilly III (1996: 24) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel çift yeteneklilik, aynı işletme içinde birden çok çelişkili yapı, süreç ve kültürü barındırmanın sonucu olarak ortaya çıkan, aynı anda hem artan hem de süreksiz inovasyonu ve değişimi takip etme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Yine konuyu örgütsel dizayn bakış açısı ile ele alan ve örgütsel çift yetenekliliğin yapısal değil bağlamsal olarak sağlanması gerektiğini ifade eden Gibson ve Birkinshaw (2004: 209), bağlamsal çift yetenekliliği tüm iş birimlerinde aynı anda uyum ve uyarlanabilirlik elde etme kapasitesi olarak ifade etmektedirler. Örgütsel çift yeteneklilik, bir işletmenin, günümüzün iş taleplerini yönetirken uyumlu ve verimli olma, aynı anda ortamdaki değişikliklere uyum sağlama yeteneğidir (Raisch ve Birkinshaw, 2008: 375).

Konuya örgütsel öğrenme perspektifinden yaklaşan diğer bir çalışmada örgütsel çift yetenekliliğin, her biri ya keşfetme ya da kullanma konusunda uzmanlaşan, gevşek bir şekilde bağlı ve farklılaştırılmış alt birimler veya bireyler aracılığıyla hem keşfetmenin hem de kullanmanın eşzamanlı takibini ifade ettiği belirtilmektedir (Gupto, Smith ve Shalley, 2006: 693).

He ve Wong (2004: 483) ise örgütsel çift yeteneklilik terimi için "hokkabaz" metaforu kullanmaktadırlar ve hem olgun pazarlarda rekabet edebilme (maliyet, verimlilik ve artan yeniliğin kritik olduğu), hem de gelişmekte olan pazarlar (deneyim, hız ve esnekliğin kritik olduğu yerlerde) için yeni ürün ve hizmet geliştirme yeteneklerine sahip işletmeler olarak ifade etmektedirler. Yine inovasyon yönetimi bakış açısı ile yapılan diğer bir çalışmada Jansen vd. (2008: 982), örgütsel çift yetenekliliği işletmelerin eş zamanlı olarak keşfetme ve kullanma süreçlerini gerçekleştirme yeteneği olarak ele almaktadırlar. Çift yeteneklilik kavramı işletme bazında ele alındığında eş zamanlı olarak hem mevcut yetenekleri kullanabilme hem de yeni fırsatlardan yararlanabilme yeteneğini ifade etmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 62).

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü üzere örgütsel çift yeteneklilik ile ilgili farklı yaklaşımlar mevcuttur ve jenerik kullanımı belirsizdir ancak terim genellikle bir işletmenin aynı anda farklı ve sıklıkla rekabet eden stratejik eylemleri gerçekleştirme yeteneğini ifade etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (O'Reilly III ve Tushman, 2013: 330; Simsek vd., 2009: 865; Cingöz ve Akdoğan, 2015: 59). Örgütsel çift yetenekliliğin arkasındaki temel fikir, işletmelerin temel faaliyetleri arasında belirli bir dereceye kadar çelişki olmasıdır (örneğin, mevcut ve gelecekteki projelere yatırım, düşük maliyetli üretime karşı farklılaştırma). Dolayısıyla birçok işletme bir şeyi elde etmek için diğerinden vazgeçmek zorunda kalmaktadır. Başarılı işletmeler ise bu çelişkiyi ve değiş tokuş ilişkisini tamamen ortadan kaldıramasa da büyük ölçüde uzlaştırmanın yolunu bulmakta ve böylelikle uzun vadede rekabet güçlerini arttırmaktadırlar (Gibson ve Birkinshaw, 2004: 209). Örgütsel çift yeteneklilik fikri, yenilik ve verimliliğin dikey olduğu ve bunlar arasındaki değiş tokuşlarda her zaman birinin diğeri için feda edilmesi gerektiği varsayımına meydan okumaktadır. Maliyet ve kalite arasındaki değiş tokuşlarla ilgili eski varsayımların kalite hareketi tarafından tersine çevrildiği gibi, örgütsel çift yeteneklilik de iyi belirlenmiş koşullar altında işletmelerin hem kullanma hem de keşfetme faaliyetlerini yerine getirmesinin mümkün olabileceğini ifade etmektedir (O'Reilly III ve Tushman, 2008: 202).

İşletmeler verimlilik ve esneklik, uyarlanabilirlik ve uyum, entegrasyon ve yanıt verebilirlik ve keşfetme ve kullanma gibi birçok türden ikiliği ele almaya

çalışmaktadırlar. Tüm bu durumlarda, sorulan ilgili araştırma sorularını çerçevelemek için çift yeteneklilik kavramını kullanmak mümkündür (Birkinshaw ve Gupto, 2013: 287). Çift yeteneklilik ile ilgili ortaya çıkan birçok yapı gibi, nasıl kavramsallaştırılması ve ölçülmesi gerektiğine dair farklı bakış açıları da konuyu zenginleştirmekle birlikte çeşitli eleştirileri de beraberinde getirmektedir. Örgütsel çift yeteneklilik teriminin akademisyenler tarafından sürekli farklı kavramlara uygulanmasının kavramı orijinalinden uzaklaştırarak anlamını yitirmesine (O'Reilly III ve Tushman, 2013: 333) ve kavram olarak bu kadar esnek olmasının onun kullanılabilirliğini sorgulamaya neden olacağı konusunda endişeler oluşturmaktadır. Çünkü kavramın esnekliğinin artması, analitik açıdan gücünü ve açıklığını kaybetmesine neden olabileceği düşüncesini doğurmaktadır (Birkinshaw ve Gupto, 2013: 296).

Çift yeteneklilik ile ilgili ortaya çıkan farklı yapı, kavram ve ölçekler aynı zamanda kavramın farklı boyutlarda ele alınmasına da neden olmuştur. Bir sonraki başlık altında konu ile ilgili geliştirilen farklı boyutlar değerlendirilmektedir.

2.2. Örgütsel Çift Yetenekliliğin Boyutları

Örgütsel çift yetenekliliğin, bir işletmenin aynı anda farklı ve sıklıkla rekabet eden stratejik eylemleri gerçekleştirme yeteneğini geniş bir şekilde ifade etmek için yaygın olarak kullanıldığı daha önce de belirtilmişti. Bu 'rekabet eden' eylemleri, araştırma ve istikrar (Rivkin ve Siggelkow, 2003), esneklik ve verimlilik (Adler, Goldoftas ve Levine, 1999), arama kapsamı ve derinliği (Katila ve Ahuja, 2002), mevcut bilgiyi kullanma ve kişisel öğrenme (Kang ve Snell, 2009), uyum ve uyarlanabilirlik (Gibson ve Birkinshaw, 2004), artan ve süreksiz yenilikler (Benner ve Tushman, 2003; Smith ve Tushman, 2005), kişisel bilgi paylaşımı ve kullanım amaçlı bilgi paylaşımı (Im ve Rai, 2008), kâr yanlısı ve büyüme yanlısı stratejiler (Han, 2005) olarak ele alan çalışmalar mevcuttur (Aktaran Simsek vd., 2009: 865). Ancak örgütsel çift yeteneklilik üzerine yapılan çalışmalara ağırlıklı olarak March'ın (1991) keşfetme ve kullanma boyutları (Winter ve Szulanski, 2001; Chen, 2005; Jansen vd., 2005; Smith ve Tushman, 2005; Lavie ve Rosenkopf, 2006; Gupta, Smith ve Shalley, 2006; Raisch, 2006; Andersen ve Nielsen, 2007; Bierly ve Daly, 2007; Menguc ve Auh, 2008; Kang

ve Snell, 2009) üzerine yoğunlaşmıştır (Aktaran Simsek vd., 2009: 866). Bu çalışmada da keşfetme ve kullanma boyutları ele alınacaktır.

2.2.1. Keşfetme ve Kullanma

“Ambidexterity” teriminin Türkçe karşılığında olduğu gibi boyutlarının da Türkçe karşılıkları konusunda da araştırmacılar arasında farklı kullanımlar söz konusudur. “Exploration” ve “exploitation” terimleri ile ifade edilen boyutların yurtiçi literatürde keşfedici yetenek, geliştirici yetenek (Kılıç Keçeli, 2015); keşfetme, tecrübelerden faydalanma (Çömez, 2012); keşfedici, mevcudu geliştirici (Sırkıntıoğlu Yıldırım, 2017); yeni yetenekler keşfetme, mevcut olanı kullanma (Tokgöz, 2016); araştırma, kullanma (Rasulova, 2019); araştırmacı ustalık, yararlanıcı ustalık (Sağlam, 2020) ve araştırma, yararlanma (Yildiz ve Karatas, 2017) olarak ifade edildiği görülmektedir. Kelimelerin sözlük anlamlarına bakıldığında “exploration” kelimesinin keşif, araştırma, inceleme, arama (<https://www.seslisozluk.net>) anlamlarına geldiği görülmektedir. March da (1991: 71) terimin, arama, varyasyon, risk alma, deneme, oyun, keşif, esneklik, yenilik gibi terimlerle açıklanabilecek şeyleri içerdiğini ifade etmektedir. Tüm bunlar dikkate alındığında exploration terimini en iyi “keşfetme” teriminin karşılayacağı düşünülmektedir.

“Exploitation” kelimesinin Türkçe karşılığının ise istismar, kullanma ve sömürme anlamlarına geldiği görülmektedir (<https://www.seslisozluk.net>). March, (1991: 71) ise bu boyutun iyileştirme, seçim, üretim, verimlilik, uygulama, yürütme gibi şeyleri içerdiğini ifade etmektedir. Bu nedenlerle “exploitation” kelimesini en iyi “kullanma” kelimesinin ifade edeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla March’ın (1991) “exploration” ve “exploitation” olarak ifade ettiği boyutlar bu çalışma kapsamında “keşfetme” ve “kullanma” olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bu araştırma kapsamında ele alınan çalışmalarda ilgili boyutlar farklı şekilde ifade edilmiş olsalar da anlam karmaşasına sebep olmamak açısından keşfetme ve kullanma olarak aktarılmaktadır.

Kullanma, esas olarak mevcut beceri ve yetenekleri iyileştirmek ve genişletmekle ilgilenirken keşfetme, yenilikçi ve girişimci konseptlerle mevcut fikirlere meydan okumakla ilgilenmektedir (Auh ve Menguc, 2005: 1653). Kullanmanın özü, mevcut yetkinliklerin, teknolojilerin ve paradigmalardan iyileştirilmesi ve genişletilmesidir.

Getirileri pozitif, yakın ve öngörülebilirdir. Keşfetmenin özü, yeni alternatifleri deneyimlemektir, getirileri belirsiz, uzak ve genellikle olumsuzdur (March, 1991: 85). Kullanma, verimliliğin, kontrolün ve aşamalı iyileştirmenin ödüllendirildiği olgun teknolojiler ve pazarlarda rekabet etme yeteneğini, keşfetme ise esneklik, otonomi ve deneyimin gerekli olduğu yeni teknolojiler ve pazarlarda rekabet etme yeteneğini ifade etmektedir (O'Reilly III ve Tushman, 2013: 324). Kullanma boyutu, daha fazla açık bilgi içermektedir ve süreklilik, rutin, standartlar ve tekrar hakkında fikirler barındırmaktadır. Yetkinliklerin ve becerilerin eklenmesi, personel ve bir bütün olarak işletme için ödül olasılığını arttırmaktadır. Ve bununla birlikte, özellikle işletmelerde etkileşimlerin artacağını gösteren kanıtlar barındırmaktadır. Keşfetme boyutunda ise ilişkili somut ve soyut getiriler sistematik olarak daha az kesinlik içermektedir ve keşfetme süreci zaman, eylem ve adaptasyon bakımından daha uzun süreyi kapsamaktadır. Keşfetme, kullanma boyutuna kıyasla daha az kesinlik, daha uzun zaman çerçevesi ve daha az yaygın olan gerçekler anlamına gelen temel araştırmaları içermektedir (Popadiuk, 2012: 77).

Kullanma boyutunun temel tezi, işletmenin rakiplerine karşı mevcut konumunu koruyabilmesi için işletme kaynaklarının yeterli / büyük bir kısmını tahsis ederek piyasada rahat bir pozisyon sağlamanın mümkün olmasıdır. Bu nedenle, mevcut yetkinliklerin ve kaynakların iyileştirilmesi ve ince ayarlarının yapılması organizasyon yapısına vurgu yapmaktadır. Ancak keşfetme boyutunu desteklemeden kullanma boyutuna aşırı güvenmek, işletmeyi "başarı tuzağına" sürükleyebilir. Kullanma boyutunun daha kesin ve kısa vadeli olan sonuçları işletmenin keşfetme boyutunun potansiyel olarak daha kârlı olabilecek, uzun vadeli ve belirsiz sonuçlarını gözden kaçırmaya neden olabilmektedir (Auh ve Menguc, 2005: 1653-1654). İşletme kullanma boyutu için çabaladığında, daha büyük kesinliklere ve faaliyetlerde daha fazla hıza, yakınlığa ve netliğe doğru bir eğilim oluşmaktadır. Bu, devrim niteliğindeki yeniliklere daha az çaba harcanması anlamına gelmektedir ki bu durum da orta ve uzun vadede örgütsel bilginin eskimesine yönelik eğilimleri etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir (Popadiuk, 2012: 76). Bu da işletmelerin, kendilerini yetersiz istikrarlı dengeler içinde sıkışıp kalmış olarak bulmalarına (March, 1991: 71), değişim karşısında başarısız olma ihtimallerinin artmasına (O'Reilly III ve Tushman,

2013: 325) ve işletmenin kendisini, modası geçmiş ve kullanılmaz olma durumunda bulmasına neden olabilmektedir (Levinthal ve March, 1993: 105).

Kullanma boyutunu dışlayarak keşfetme ile meşgul olan işletmeler ise, bu boyutun pek çok faydasını elde etmeden sadece deneme maliyetlerine katlandıklarını fark edeceklerdir. Çok fazla gelişmemiş yeni fikirlerin çok azı ayırt edici yeterlilik sergilemektedir (March, 1991: 71). Yalnızca keşifle uğraşan bu işletmeler de bilgisinin getirisini asla elde edemeyeceği gerçeğinden muzdarip olabilmektedirler (Levinthal ve March, 1993: 105).

Bir işletmenin karşı karşıya olduğu temel sorun, mevcut şartlarını devam ettirebilmek için yeterli düzeyde kullanma ve keşfetme için gerekli enerjiyi eşzamanlı olarak ayırmak ile ilgilidir (Levinthal ve March, 1993: 105). Kullanma ve keşfetme, kıt kaynaklar ve dikkat için rekabet etmektedir, en uygun kullanma ve keşfetme seviyelerini yakalayıp sürdürmek son derece zordur ve bazı potansiyel tavizleri içermektedir (Simsek vd., 2009: 867). Kısa vadeli başarının daha kesin ve öngörülebilir olması kullanma boyutunun lehine bir önyargı oluşturmaktadır. Bu da işletmelerin keşfetme ve kullanma boyutları arasında denge sağlamasını zorlaştırmaktadır (O'Reilly III ve Tushman, 2013: 325). İşletmelerin keşfetme ve kullanma eylemlerini eşitleme yeteneği başka bir ifade ile örgütsel çift yeteneklilik kapasitesini oluşturabilmeleri işletmelerin araştırma hızını koruyabilmesi ve mevcut olanları sürekli olarak optimize ederken yeni ürün ve hizmetleri geliştirmesi ile ortaya çıkmaktadır (Martins vd., 2014: 394),

Ayrıca çift yeteneklilik, sadece aynı keşfetme ve kullanma seviyelerine ulaşmak değil, her ikisinin kazanımlarının maksimize edilmesidir (Simsek vd. 2009: 867) ve dolayısıyla özellikle belirsizliğin yoğun olduğu çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerde kısa vadede başarıyı sağlarken uzun vadede işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli yetenekleri sağlamaktadır (Çömez, 2012: 13). Örgütsel olarak çift yetenekli olmak işletmelerin uzun vadede ayakta kalması için olmazsa olmazdır (O'Reilly III ve Tushman, 2013: 330). Çift yetenekliliğin yönetsel önemi, örgütsel performansın iyileştirilmesi, adaptasyonu ve hayatta kalması için sunulan birçok reçetede açıkça görülmektedir (Simsek, 2009: 597). Böylelikle işletmelerin zaman

içinde meydana gelen çevresel değişime uyum sağlaması mümkün olacaktır (O'Reilly III ve Tushman, 2008: 185).

Sonuç olarak, keşfetme ve kullanma arasında uygun bir denge sağlamak, sistemin hayatta kalması ve refahı için birincil faktördür (March, 1991: 71; Levinthal ve March, 1993: 105). Bununla birlikte, göreceli optimal keşfetme ve kullanma seviyelerinin, bağlamsal farklılıkları nedeniyle farklı işletmeler arasında değişebildiği ve işletmelerin farklı çevresel değişikliklere yanıt vermek için farklı bölümlerde farklı yapılar kullanabilecekleri ifade edilmektedir (Fahrudi, Gengatharen ve Suseno, 2017: 11).

He ve Wong'un (2004: 481) yapmış olduğu çalışma keşfetme ve kullanma stratejilerinin dengeli kullanımının sağladığı faydaları ortaya koymaktadır. Çalışma keşfetme ve kullanma stratejileri arasındaki etkileşimin, satış artış oranlarını olumlu bir şekilde etkilediğini, bu boyutlar arasındaki göreceli dengesizliğin ise, satış artış oranlarını olumsuz olarak etkilediğini göstermektedir. Keşfetme ve kullanma stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanması işletmelerin etkin bir maliyetle çalışmalarına olanak sağlarken, aynı zamanda onlara farklı müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda da fayda sağlamaktadır (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 60). Yine bazı araştırmacılar da işletmelerin uzun vadeli hayatta kalabilmesi için keşfetme ve kullanma boyutlarının her ikisini de bünyelerinde barındırması gerektiğini ifade etmektedirler (O'Reilly III ve Tushman, 2013: 325).

Keşif ve kullanma arasında denge kurmanın yararları konusunda fikir birliği vardır, ancak işletmelerin bu dengeyi sağlama yolları konusunda çok az fikir birliği vardır (Adler, Goldoftas ve Levine, 1999). Keşfetme ve kullanma, işletmenin doğası gereği çatışan kaynak ve yönetsel taleplere neden olmaktadır (Simsek vd., 2009: 865-867). İşletmelerin, yapılarını keşfetme ve kullanma süreçlerini destekleyecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Keşfetme için organik yapıların, kullanma için ise mekanik yapıların daha uygun olduğu belirtilmektedir (O'Reilly III ve Tushman, 2008: 193). Bu ayrım dışında işletmelerin çift yetenekliliği sağlayabilmesi ve aralarında denge kurabilmesi için farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen farklı

modeller söz konusudur. Bir sonraki başlık altında konu ile ilgili geliştirilen modeller incelenmektedir.

2.3. Çift Yeteneklilik Modelleri

Önceki araştırmalar, keşfetme ve kullanma boyutlarının çatışan talepleriyle başa çıkmak için dört temel model önermektedir. Bu modeller; bağlamsal çift yeteneklilik (ayrım yok), yapısal ayrım, zamansal ayrım ve alan ayrımı olarak sıralanabilir (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 130).

Tablo 2.1. Çift yeteneklilik modelleri

Dengeleme Yöntemi	Bağlamsal Çift Yeteneklilik	Yapısal Ayrım	Zamansal Ayrım	Alan Ayrımı
Denge Odağı	Bireysel ve grup seviyeleri	Örgütsel seviye	Örgütsel seviye	Örgütsel seviye
Denge Mekanizması	Arasında ayrım olmayan eşzamanlı keşfetme ve kullanım	İşletme düzeyinde eşzamanlı olarak koordine edilen keşfetme ve kullanma için ayrılmış ayrı birimler	Zaman içinde keşfetme ve kullanım boyutları arasında sıralı geçişler	Bir alanda keşif yaparken aynı anda başka bir alanda kullanım boyutuna odaklanmak
Yönetimin Rolü	Yönetim destekleyici bir alt yapı sağlar	Proaktif yönetim şarttır	Proaktif yönetim şarttır	Proaktif yönetim gerekli bir koşul değildir
Zorluklar	Örgütsel birimler arasındaki çelişkileri yönetmek	Birimler arasındaki koordinasyonu sağlamak ve üst yönetim ekibinin çelişkilerini yönetmek	Keşfetme ve kullanım boyutları arasındaki geçişleri yönetmek ve eylemsizlik baskılarından kurtulmak	Uygulama alanlarını belirlemek ve belirlenen alanın keşfetme için mi kullanım için mi uygun olduğuna karar vermek

Kaynak: Lavie, Stettner ve Tushman (2010: 130).

2.3.1. Bağlamsal Çift Yeteneklilik

Gibson ve Birkinshaw (2004: 211) yapmış oldukları çalışmada işletmelerde çift yetenekliliği sağlamanın en iyi yolunun yapısal, görevsel veya zamansal ayrımların değil, zamanlarını uyum (alignment) ve uyarılama (adaptaian) için çatışan talepler arasında en iyi şekilde nasıl ayıracakları konusunda bireyleri kendi kararlarını vermeye teşvik eden bir iş birimi sistemi oluşturmak olduğunu iddia etmektedirler. Yazarlar bağlamsal çift yeteneklilik olarak ifade ettikleri bu sistemin sadece yeni iş geliştirmeden sorumlu ayrı birimlerin veya işlevlerin değil, tüm bir iş biriminin uyarlanmasını kolaylaştırdığı için potansiyel olarak yapısal ayrımdan daha sürdürülebilir bir model olduğunu da iddia etmektedirler. Bağlamsal çift yeteneklilik, iki talebin ayrı tutulduğu "ikili yapılar" yerine, bir birimdeki tüm işlevlere ve seviyelere nüfuz eden bir meta-seviye kapasitesi (uyum ve adaptasyon için) olarak ifade edilmektedir.

Bağlamsal çift yeteneklilik, bir iş biriminin tamamında aynı anda uyum ve adaptasyon gösterme davranışsal kapasitesidir. Daha spesifik olarak çift yetenekli işletmeler mevcut operasyonlarında uyum sağlarken, aynı zamanda değişen çevresel taleplere etkili bir şekilde adapte olabilmektedirler. Uyum, iş birimindeki aynı hedefler için birlikte çalışanların tüm faaliyet kalıpları arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Uyarlanabilirlik ise, görev ortamındaki değişen talepleri karşılamak için iş birimindeki etkinlikleri hızla yeniden yapılandırma kapasitesini ifade etmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004: 209- 210).

Örgütsel çift yeteneklilik bir bütün olarak bir iş biriminin özelliğidir. Ancak bu yetenek bağlamsal olarak sağlanamadığında, kendisini sadece işletmedeki bireylerin belirli eylemlerinde göstermektedir. Bağlamsal çift yeteneklilik elde edildiğinde ise, bir birimdeki her birey kendi işlevsel alanında mevcut müşterilere değer sunabilmekte ve aynı zamanda her birey görev ortamında değişiklik arayışı ile hareket etmektedir. Bağlamsal çift yeteneklilik bireylerin uyum ve adaptasyon faaliyetleri arasında zamanlarını nasıl paylaşacakları konusunda kendi değer yargılarını kullanmalarına izin verecek kadar esnektir. Ayrıca, çift yetenekliliğin bir iş biriminde bağlamsal olarak sağlanması alt birimler arasındaki koordinasyon sorunlarını da önlemektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004: 211). Lavie, Stettner ve Tushman (2010: 129) da yapmış

oldukları çalışmada bağlamsal çift yetenekliliğin, keşfetme ve kullanma faaliyetlerinin herhangi bir organizasyonel seviyede eşzamanlı olarak sürdürülmesine olanak vererek, kullanma ve keşfetme arasındaki gerilimin de çözülmesini sağlayacağını ifade etmektedir.

2.3.2. Yapısal Ayrım

Yapısal ayrım, keşfetme ve kullanma faaliyetlerini takip etmek için işletme içinde önemli ölçüde farklı yapılar, süreçler, stratejiler, yetenekler ve kültürler gerektirdiği düşüncesine dayanmaktadır (He ve Wong, 2004) ve keşfetme ve kullanma üzerine çalışan farklı işletme birimlerini içermektedir (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 133). Yapısal olarak düzenlenen çift yetenekli işletme organizasyon tasarımları zayıf şekilde entegre edilmiş alt birimlerden oluşur. Keşif birimleri, gevşek kültürler ve süreçlerle küçük ve âdemi merkezîyetçi iken, kullanma birimleri daha büyüktür ve sıkı kültürler ve süreçlerle daha merkezîleştirilmiştir (Benner ve Tushman, 2003: 247).

Bu organizasyon yapısında kritik unsur, bu birimlerin değer artırıcı bir şekilde entegre edildiği süreçlerdir (O'Reilly III ve Tushman, 2011: 18). Yapısal ayrım, çelişkili faaliyetleri eşzamanlı olarak yönetebilen çok yönlü organizasyon yapıları gerektirmektedir (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 134). Eşzamanlı olarak keşfetme ve kullanma faaliyetlerini yerine getirme bu birimler arasında koordinasyon zorluklarına neden olmaktadır (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 133). Keşfetme ve kullanma, çok farklı stratejiler ve yapılar gerektiren temelde farklı mantıklardır ve ikisi arasında ortaya çıkan gerilimlerin uzlaştırılması çeşitli zorlukları içermektedir. Bu gerilimleri dengelemeyi başaran iyi işletme ve yönetici örnekleri vardır ancak bu örnekler birkaç başarılı işletme ile sınırlıdır (Tushman ve O'Reilly III, 1996: 24).

2.3.3. Zamansal ayrım

Zamansal ayrım, bir işletmenin yalnızca bir baskın faaliyete odaklandığı ve daha sonra diğerine geçtiği keşfetme ve kullanma döngülerini içermektedir. Bu ayrım işletmelerin kullanma ve keşfetme arasında nadiren denge kurduklarını, bunun yerine alanlar arasında ve zaman içinde denge aradıkları, kesintili denge düşüncesine dayanmaktadır (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 133-134). Kullanma ve keşfetme zamansal

sıralaması birçok durumda uygulanabilir olsa da bu yaklaşım piyasalardaki ve teknolojilerdeki değişim oranının, işletmelerin örgütsel hizalamaları sıralı olarak seçmesine izin veren bir hızda ilerlediği varsayımına dayanmaktadır (O'Reilly III ve Tushman, 2008: 193).

Zamansal ayırım, yapısal ayırma alternatif bir yaklaşım olarak önerilmektedir; bu sayede keşfetme ve kullanma, örgüt birimlerinde yerini zaman içinde almaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin çatışan faaliyetleri koordine etme gereksinimi de ortadan kalkmaktadır (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 135). Ancak zamansal ayırım, yapısal ayırımla karşılaştırıldığında yalnızca işletmelerin karşılaştığı örgütsel zorluk türü değişmektedir. Yapısal ayırım, eşzamanlı ancak çelişkili faaliyetleri yönetebilen çok yönlü bir organizasyon yapısı gerektirirken; zamansal ayırım, çelişkili faaliyetler arasındaki geçişleri yönetmede üstün olan çevik bir organizasyon yapısı gerektirmektedir. Karşıt faaliyetlerde eşzamanlı olarak yer alan birimler arasındaki koordinasyonu sağlamak işletmeler için ne kadar zorlayıcı olsa da keşfetme ve kullanma dönemleri arasındaki geçiş de işletmeler için bir o kadar zorlayıcı bir unsurdur (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 134-135).

2.3.4. Alan Ayırımı

Keşfetme ve kullanma boyutlarının dengelenmesi için yakın zamanda yeni bir yaklaşım olarak ifade edilen alan ayırımı, keşfetme ve kullanma faaliyetlerinin birden çok alanda yürütülebileceği varsayımına dayanmaktadır. İşletmeler, alanlar arasındaki denge korunduğu sürece, keşfetme ve kullanma faaliyetleri arasında uzlaşmaya ihtiyaç duymamaktadırlar (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 134). Alan ayırımında, işletmeler belirli organizasyonel alanlarda keşfetme, belirli organizasyonel alanlarda kullanma konusunda uzmanlaşarak faaliyetler alanları arasında denge sağlamaktadır. İşletme, birimlerindeki kullanma boyutundan dolayı keşfetmeyi engelleyen yapısal ayrılığın aksine, alan ayırımı ile aynı anda bir alanda keşif yapan ve diğerinde ise mevcut bilgilerden faydalanan ayrı bir birimi içerebilmektedir (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 129).

Gibson ve Birkinshaw (2004: 223) ise, çift yetenekliliğin sadece yapısal bir süreç olmadığını, aynı anda iki farklı şey yapmanın oluşturduğu gerilimleri yönetmek ve

aralarında denge sağlamak ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel çift yeteneklilik iş ortamlarındaki iç gerilimlerin ve çatışan taleplerin uzlaştırmasını gerektirmektedir (Raisch ve Birkinshaw, 2008: 375). İş ortamlarında oluşan bu gerilim ve çatışan taleplerin yönetilmesi ise etkin bir liderlik gerektirmektedir.

2.4. Çift Yetenekliliği Sağlamada Liderlerin Rollerini

Örgütsel çift yetenekliliği sağlamanın yapı ve tasarım kadar bir liderlik görevi olduğu da unutulmamalıdır. Zorlayıcı bir vizyon ve stratejik niyet sağlamak için gerekli becerilere sahip bir liderlik ekibi, ekip içinde net bir fikir birliği ve bağlılık, mevcut varlıklardan yararlanmak için açıkça tanımlanmış alt birim organizasyon yapıları ile farklılaştırılmış alt birimleri yönetme becerileri ve bu tasarımın gerektirdiği kaçınılmaz çatışmaları çözme yeteneği gerektirmektedir. Örgütsel çift yeteneklilik, yöneticilerin çeşitliliği verimli bir şekilde teşvik etmelerinin bir yolu olarak görülmektedir (O'Reilly III ve Tushman, 2008: 202). Bu durum yöneticilerin zamanının bir kısmını, göreceli olarak istikrar ve artan yenilik dönemleri ile karakterize edilen bir dünyayı, zamanın diğer kısmını ise devrimci değişimle karakterize edilen bir dünyayı yönetmesi için ayırması anlamına gelmektedir. İşletmeler başarı paradoksunun üzerinden gelebilmesi için çift yetenekliliğe ihtiyaç duymaktadır (Tushman ve O'Reilly III, 1996: 24). Keşfetme ve kullanma boyutları işletmenin hayatta kalmasına yönelik eylemlere atıfta bulduklarında önemli hale gelmektedir (O'Reilly III ve Tushman, 2013: 330). Cantarello, Martini ve Nosella'da (2012: 45) yapmış oldukları çalışmada örgütlerde çift yetenekliliğin geliştirilmesinin ve sürdürülmesinin bağlamsal ve yapısal konuların yanı sıra yönetimsel sorumluluk ile de bağlantılı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

O'Reilly III ve Tushman (2011: 9) ise, yapmış oldukları çalışmada liderlerin örgütsel çift yeteneklilik sürecini yönetmede başarılı olmalarını sağlayacak beş önerme sunmaktadırlar. Bu önermeler aşağıda sıralanmıştır:

1. Keşfetme ve kullanma boyutlarının önemini entelektüel olarak kanıtlayan sağlam bir stratejik niyet,
2. Keşfetme ve kullanma boyutları arasında ortak bir kimlik sağlayan ortak vizyon ve değerlerin ifade edilmesi,

3. Birimin keşfetme ve kullanma stratejisine açıkça sahip olan kıdemli bir ekip; Ortak bir kader ödül (fate reward system) sistemi ve stratejinin durmaksızın iletilmesi,
4. Keşfetme ve kullanma stratejileri için ayrı ancak uyumlu organizasyon yapıları (iş modelleri, yapı, teşvikler, ölçütler ve kültürler) ve işletmenin varlıklarını uygun şekilde kullanmak için hem taktiksel düzeylerde hem de üst düzeylerde entegrasyon sağlanması,
5. Üst düzey liderliğin ayrı organizasyon yapılarından kaynaklanan gerilimleri tolere etme ve çözme becerisi.

2.5. Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Çift Yeteneklilik ile İlgili Araştırma

Sonuçları

Yapılan literatür taraması sonucunda rekabet stratejileri ile örgütsel çift yeteneklilik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda ampirik çalışmaya ulaşılabilmektedir. Rekabet stratejilerini Miles ve Snow'un geliştirdiği tipolojiden faydalanarak ele alan çalışmalar ve Porter tarafından geliştirilen tipolojiyi kullanarak ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Her iki bakış açısı ile de yapılan çalışmalara aşağıda verilmektedir.

Auh ve Menguc (2005: 1660) yazmış oldukları makalede, Miles ve Snow tarafından öncü ve savunmacı işletmeler olarak sınıflandırılan işletmelerin keşfetme / kullanma stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkide rekabet yoğunluğunun oynadığı rolü ele almaktadır. Örgütsel öğrenmenin boyutları olarak ele aldıkları keşfetme ve kullanma stratejilerinin öncü ve savunmacı işletmelerin verimli ve etkili işletme performansı ile nasıl farklı şekilde ilişkili olduğu sorusuna cevap aramışlardır. Öncü işletmelerde, keşfetme stratejisinin performans üzerinde kullanma stratejine göre daha etkili olduğu, savunmacı işletmeler için ise durumun tam tersi olduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır. Artan rekabet ortamında ise öncü işletmelerin daha yatkın oldukları keşfetme stratejisi üzerine daha fazla yoğunlaşmaları araştırmacıların bekledikleri sonucun aksine işletme performansını olumsuz yönde etkilemiştir. Kullanma boyutu ise, artan işletme performansı ile ilişkilidir. Savunmacı işletmeler ise kullanma boyutuna yoğunlaştıklarında işletme performansı daha az verimli hale gelmiştir. Bu sonuçlar, işletmelerin olumsuz çevresel koşullarla karşılaştıklarında keşfetme ve kullanma stratejileri arasında bir denge kurmaları gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca,

işletmeler için dengeli bir pozisyonun önemini vurgulamakta ve keşfetme, kullanma boyutlarından birinin ihmal edilmesinin maliyetinin olumsuz işletme performansı olabileceğini göstermektedir.

Menguc ve Auh (2008: 466) yapmış oldukları çalışmada çift yetenekliliğin öncü ve savunmacı işletmelerin performansına olan ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmacıların hipotezleri öncü işletmeler için çift yetenekliliğin keşfetme boyutunun, savunmacı işletmeler için ise kullanma boyutunun performans üzerindeki etkisinin daha büyük olacağı yönündedir. Ayrıca araştırmanın diğer bir hipotezi çift yetenekliliğin hem savunmacı hem de öncü işletmelerde işletmelerin performansına olumsuz yönde etki ettiği yönündedir. Araştırma sonuçları ise bu hipotezlerin aksine, çift yetenekliliğin ne öncü ne de savunmacı işletmeler için işletmelerin performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olmadığını göstermektedir. Ayrıca hem öncü hem de savunmacı işletmeler için keşfetme stratejisinin, işletme performansı üzerinde kullanma stratejisinden daha olumlu bir etkiye sahip olduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Sollosy (2013) dinamik yetenekler ve çift yeteneklilik bakış açısıyla Miles ve Snow'un rekabet stratejileri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Amerika'da farklı eyaletlerden ve farklı sektörlerden 503 işletme üzerinde yapılan tez çalışmasının sonuçlarına göre; çift yetenekliliğin kullanma boyutu yerine keşfetme boyutuna daha fazla vurgu yapan işletmelerin öncü işletme yönelimi sergiledikleri; keşfetme yerine kullanma boyutuna daha fazla vurgu yapan işletmelerin ise savunmacı stratejik yönelim sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Hem keşfetme hem de kullanma boyutlarına göreceli olarak eşit önem veren işletmelerin sıklıkla analizci işletme yöneliminde olduğu, son olarak da hem keşfedici hem de kullanma yönelime nispeten eşit ancak daha az vurgu yapan işletmelerin ise tipik olarak bir tepkici stratejik yönelim sahip olduğu tespit edilmiştir.

Martins vd. (2014) yapmış oldukları çalışmada Brezilya ulusal şarapçılık endüstrilerinin yöneticilerinin kullandıkları rekabet stratejilerini, örgütsel çift yeteneklilik süreciyle ilişkilendirmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre Miles ve Snow'un tipolojilerinde analizci, araştırmacı ve tepkici rekabet stratejilerini sergileyen işletmeler ile çift yeteneklilik arasında pozitif yönlü, savunmacı rekabet stratejisi sergileyen işletmeler ile negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Tahrallı, Alpkan ve Aren (2015) yapmış oldukları çalışmada çift yetenekliliği yenilikçilik çabaları olarak ele almışlardır ve çevresel faktörler, jenerik stratejiler ve hibrit stratejinin (farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin birlikte yürütülmesi) yenilikçilik çabaları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; farklılaştırma stratejisinin keşifsel yenilikçilik çabaları üzerindeki etkisi maliyet liderliği stratejisinin etkisinden fazladır, maliyet liderliği stratejisinin ise fayda artırıcı yenilikçilik çabalarına etkisi farklılaştırma stratejisinden daha fazladır, hibrit strateji ise çift yetenekli yenilikçilik çabalarını farklılaştırma ve maliyet liderliği daha fazla artırmaktadır.

Fahrudi, Gengatharen ve Suseno'nun (2017: 11) yapmış oldukları çalışmada elde ettikleri bulgular, Avustralya eyaletindeki kaynakların kısıtlı olduğu bir ortamda faaliyet gösteren dört büyük hizmet işletmesinin farklılaştırmadan çok, daha yüksek verimliliğe odaklanan maliyet liderliğine eğilimli olduklarını göstermektedir. Bu tür bir verimlilik arayışının daha çok kullanma stratejileri ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca işletmeler, yalnızca daha düşük fiyatlara dayanarak rekabet etmeyi zor bulmakta ve bu nedenle, yeni ürünler sunarak hizmetlerini farklılaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu işletmelerin hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerini aynı anda takip etmeye çalışırken, keşfetme stratejisinden çok kullanma stratejisi eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur.

Herzallah, Gutierrez-Gutierrez ve Rosas (2017) yapmış oldukları çalışmada örgütsel çift yetenekliliği kalite yönetimi bakış açısı ele almışlardır. İşletmelerin kalite keşfetme (quality exploration) ve kalite kullanma (quality exploitation) uygulamalarına dahil olmak üzere verimli ve eşzamanlı olarak başarılı olmak için gerekli kaynakları tahsis etme becerisi olarak ifade ettikleri kalite çift yetenekliliği (quality ambidexterity) ile maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklama stratejileri arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel çift yeteneklilik ile maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca keşfetme ve kullanma stratejilerinin benzer düzeylerde kullanıldığı dengeli kombinasyonların, daha yüksek seviyelerde rekabet stratejilerinin uygulanması için daha uygun olduğunu da tespit etmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet, müşteri gereksinimlerini karşılamak için oluşturulan stratejiler ile pazarda mücadele etmektir (Ülgen ve Mirze, 2010: 255). Strateji ise bir plandır. Ancak stratejiler belirlenirken işletmenin içinde bulunduğu çevre, işletmenin uzun dönemli amaçları ve işletmenin bu amaçlarına ulaşmasına engel olabilecek rakip faaliyetleri de dikkate alınmaktadır. Strateji, rakip faaliyetleri de dikkate alınarak, işletmenin amaçlarına varmak için belirlediği, işletmenin elde edeceği nihai sonuç odaklı, dinamik kararlar topluluğu olarak da ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 35). Stratejiler işletmelerin çevresiyle olan ilişkilerini düzenlerken, rakiplerine üstünlük sağlaması için kaynaklarını düzenleme imkânı sunmaktadır (Dinçer, 1997, 6). Strateji temel olarak iki şeyle ilgilidir: işinizin nereye gitmesini istediğinize karar vermek ve oraya nasıl gideceğinize karar vermek (Tanwar, 2013: 11). Strateji, bir işletmenin hareket tarzına ilişkin seçimlerle ilgili doğru kararları vermesini ve işletmenin pazarda işgal ettiği konum açısından benzersiz olmasını ve böylelikle sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 94). Ansoff (1984), işletmenin temel hedeflerinin örgütün ulaşmak istediği hedefleri belirlediğini, stratejinin ise bu hedeflere ulaşmanın araçları olduğunu ifade etmektedir (Aktaran Khani ve Ahmadi, 2012: 11393). Strateji formüle etmenin temeli sektördeki rekabet karşısında işletmenin kendine bir çıkar yol aramasıdır (Pearce ve Robinson, 2020: 91). Rekabet stratejileri ise işletmenin pazardaki rakiplerine yönelik olarak hazırlanan, işletmenin kendine nasıl bir konum belirleyeceği, pazarda hangi özellikleri ile öne çıkacağı ve hayatta kalıp büyümek için nasıl bir yol izleyeceği ile ilgili işletme ve stratejik iş birimleri düzeyinde yapılan plan şeklinde tanımlanmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018, 405). Rekabet stratejileri belirlenirken işletmenin rakipleri ile en iyi nasıl rekabet edeceği esas alınmalıdır (Pearce ve Robinson, 2020: 183). İşletmelerin pazarda etkin olarak rekabet etmesini sağlamak amacıyla geliştirilen birçok rekabet

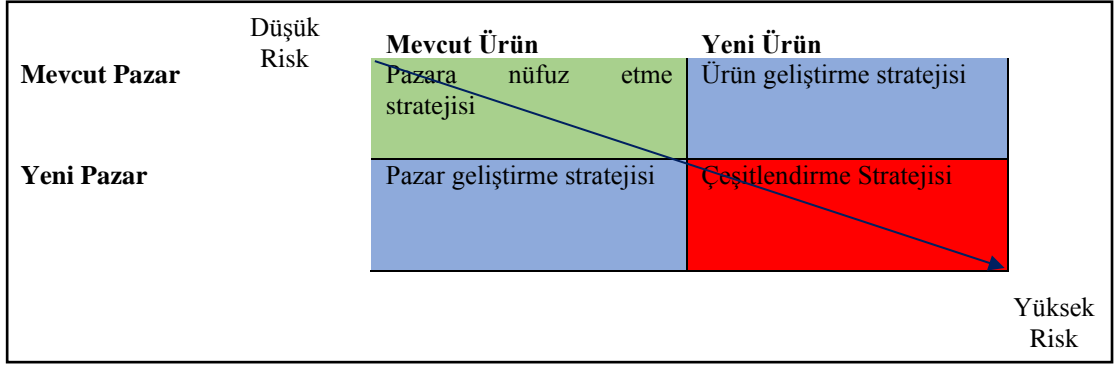
stratejisi tipolojisi (Ansoff' un strateji elemanları analizi, Porter'ın rekabet stratejileri, Miles ve Snow'un rekabet stratejileri sınıflandırması, Mintzberg'in farklılaştırma stratejileri, Wright, Pringle ve Kroll'un jenerik stratejileri) bulunmaktadır. Bu tipolojiler arasında en fazla öne çıkanlar ise Ansoff (1975), Miles ve Snow (1978) ve Porter'ın (1980) yapmış olduğu çalışmalarıdır.

Ansoff yapmış olduğu çalışmada bir işletmenin büyüme yollarını biçimsel olarak incelemiş ve stratejik sınıflandırmanın temelini oluşturmuştur (Eren ve Özdemirci, 2018, 405). Miles ve Snow'un tipolojileri, işletmeleri yönetimin stratejik amaçlarına göre sınıflandırmakta ve bu stratejiler için uygun yapı, süreç ve yönetim tarzlarına dair çeşitli öneriler sunmaktadır (Walker ve Ruekert, 1987: 16). Porter'ın tipolojisi ise, çeşitli işletmelerin bireysel vaka gözlemlerine dayanmakta ve bir işletmenin sektörde uzun vadeli savunulabilir bir pozisyon oluşturma becerisini, rakiplerini geride bırakacak önemli bir unsur olarak ele almaktadır. İş ortamı ile stratejileri arasındaki uyumu ve endüstri rekabetini yönlendiren güçleri tartışmaya odaklanmaktadır (Porter, 2010: 43; Yamin vd., 1997: 162). Bahsi geçen rekabet stratejileri detaylı olarak alt başlıklarda incelenecektir.

3.1. Ansoff' un Strateji Elemanları Analizi ve Büyüme Matrisi

Büyüme matrisi Ansoff'un işletmenin kendisi için uygun olan rekabet stratejisine karar verebilmesi için ürün ve pazar odaklı olarak hazırlanmış bir matristir (Dinçer, 1997, 150). Ansoff yapmış olduğu bu çalışmada işletmelerin büyüme yollarını biçimsel olarak incelemiş ve faaliyet sahası, gelişme vektörü, rekabet avantajı ve sinerji gibi konuların dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmanın yapıldığı dönemdeki refah ve büyüme politikalarının etkisi ile matriste sadece büyüme ile ilgili alternatif stratejiler üzerinde durulmuş, tasarruf stratejilerine değinilmemiştir (Eren ve Özdemirci, 2018: 405- 406).

Şekil 3.1'de görüldüğü üzere işletmenin ürettiği ürünler ve içinde bulunduğu pazarlar dikkate alınmaktadır. Mevcut ve yeni ürünler, mevcut veya yeni pazarlar dikkate alınarak işletmenin kullanacağı stratejiye karar verilmektedir (Dinçer, 1997: 150).



Şekil 3.1. Ansoff'un büyüme vektörü
Kaynak: Eren ve Özdemirci, 2018,406.

Ansoff'a göre işletmelerin stratejik iş birimlerini geliştirip büyütebilecekleri dört farklı stratejik alternatif söz konusudur. Matriste sol üst kısımda daha düşük risk mevcutken sağ alt kısma doğru inildikçe risk seviyesi artmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018: 406).

3.1.1. Pazara nüfuz etme stratejisi

Matrisin bu bölgesinde işletme mevcut ürünleri ile mevcut pazarlarında etkinliğini arttırmaya çalışmaktadır (Dinçer, 1997: 150). Hâlihazırda işletme mevcut ürün ve hizmetlerle mevcut pazarın ihtiyaçlarını belirli seviyede karşılamaktadır. Ancak pazara nüfuz ederek mevcut pazar payını aynı ürün ve hizmetlerle arttırmayı hedeflemektedir. Bu stratejiyi güden işletmelerin satış ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermesi, maliyetleri düşürerek verimliliği arttırmaya odaklanması gerekmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 406- 407). İşletme mevcut müşterileri ile mevcut ürün-pazar stratejisinden ayrılmadan, satış hacmini arttırarak büyümeye çalışmaktadır (Çitçi ve Onur, 2020: 334).

3.1.2. Pazar geliştirme stratejisi

İşletmenin mevcut ürünlerini yeni müşterilere uyarlamaya çalıştığı bir stratejidir (Çitçi ve Onur, 2020: 334). Bu strateji işletmenin mevcut ürün ve hizmetleri ile mevcut pazarı dışındaki yeni pazarlara açılmasına dayanmaktadır. İşletmeler için yeni pazarlara girmek yeni müşteriler ile tanışma, onların istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışma faaliyetlerini kapsamaktadır. Yeni pazarlara girecek işletmelerin reklam, pazarlama, dağıtım, fiyat politikaları gibi politikalarında değişiklik yapması gerekebilmektedir. İşletmeler aynı ülke içinde farklı coğrafi bölgelere ya da

uluslararası pazarlara açılarak pazar geliştirme stratejisini izleyebilmektedirler (Eren ve Özdemirci, 2018: 407).

3.1.3. Ürün geliştirme stratejisi

Bu stratejide işletme mevcut pazarda, farklı veya çeşitlendirilmiş ürünler sunarak müşterilerin işletmeye olan bağımlılığını arttırmaya çalışmaktadır. Üründe oluşturulacak farklılık tasarım, teknoloji, moda veya konumlandırma ile sağlanabilmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 407). Genellikle işletmeler mevcut pazarını korumakla birlikte yeni ve farklı özelliklere sahip ürünler geliştirme yoluna giderler (Çitçi ve Onur, 2020: 334).

Ansoff'un stratejilerinden pazara nüfuz etme, ürün geliştirme ve pazar geliştirme stratejileri işletmenin sahip olduğu ürün ve / veya pazarlarla bağlantılı olan stratejilerdir. Dolayısıyla bu stratejilerde işletmeler mevcut bilgi ve tecrübelerinden faydalanmaya devam etmektedir. Bu stratejilerin riski nispeten daha düşük olabilmektedir (Dinçer, 1997: 151).

3.1.4. Çeşitlendirme stratejisi

İşletme mevcut ürünleriyle mevcut veya yeni pazarlarda ya da yeni ürünleri ile mevcut pazarlarda rekabet edebileceği gibi tamamen yeni bir ürünle tamamen yeni bir pazara da girebilir. Bu da işletmenin tamamen ayrı bir faaliyet alanına geçmesi demektir (Dinçer, 1997: 151). İşletmelerin yeni ürünlerle yeni pazarlarına girmesi düşüncesine dayanan bu strateji çeşitlendirme stratejisi olarak ifade edilmektedir. Çeşitlendirme stratejisi izleyen bir işletme mevcuda yakın ya da yeni ürünlerle etkinliğini arttırmaya çalışabileceği gibi, mevcut pazarlarına yakın ya da yeni pazarlara da girebilir. Burada işletmenin mevcut ürününe yakın ürünler üretmesi ya da mevcut pazarlara yakın pazarlara girmesi gibi bir zorunluluk bulunmamaktadır. Sadece işletmenin yeni faaliyetleri ile eski faaliyetleri arasında bağ kurmasının mevcut riski azaltabileceği düşünülmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 407).

Çeşitlendirme stratejisi Ansoff'un stratejileri arasından en gelişmiş alternatiftir çünkü işletmeler hem mevcut ürünlerinde hem de pazarlarında değişikliğe giderek

performans artışı ve buna bağlı büyümeyi hedeflerler (Çitçi ve Onur, 2020: 334). Çeşitlendirme stratejisi aynı zamanda mevcut ürünler ve mevcut pazarlar için geri çekilme stratejisi anlamına da gelebilir. Çeşitlendirme stratejisi Ansoff'un diğer stratejilerinin aksine işletmenin tecrübesiz olduğu alanlarda rekabet etmesi anlamına gelmektedir. Bu stratejinin riski diğer stratejilere göre daha yüksek olmakla birlikte işletmeler daha karlı alanlara yönelmek adına bu riski göze alabilmektedirler (Dinçer, 1997: 151).

Yukarıdaki stratejilerin her biri, bir işletmenin büyüme stratejisinde izleyebileceği farklı bir seçeneği tanımlamaktadır. Ansoff (1975) bazı durumlarda bir işletmenin aynı anda birkaç seçeneği tercih edebileceğini de belirtmektedir (Çitçi ve Onur, 2020: 334).

3.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri

Miles ve Snow tarafından yapılan stratejik sınıflandırma "işletmelerin mamul / pazar stratejisi olarak" isimlendirilmektedir. Yazarlar işletmelerin ürettikleri ürünler ile sundukları pazarlar arasında bir bağ kurmaları gerektiği için stratejilerinin bu şekilde isimlendirilmesinin daha uygun olacağını ifade etmektedirler (Dinçer, 1997, 159). Literatürde yaygın olarak kullanılan bu sınıflandırma, Child'ın (1972) stratejik seçim kavramsallaştırmasına dayanmaktadır (Parnell, Lester ve Menefee, 2000: 521).

Miles ve Snow (1978), işletmelerin pazarlar, ürünler, teknolojiler, istenen operasyon ölçeği vb. ile ilgili bir dizi seçim yoluyla kendi ortamlarını yaratmak için hareket ettiğini varsaymaktadır (Parnell, Lester ve Menefee, 2000: 521). İşletmeler çevresel değişime ve belirsizliğe uyum sağlama sürecinde davranış kalıplarını ayarlayarak örgütsel uyum sürecini tanımlayabilir hatta tahmin edebilirler ve böylece bu sürecinin karmaşıklığına nüfuz edebilmektedirler. Bu çevresel karmaşıklığa uyum sağlayabilen ve hatta nüfuz edebilen, rekabette etkili işletmeler üretmiş oldukları mal veya hizmetler için uygun bir pazar oluşturmakta ve sürdürmektedirler. Bu işletmeler aynı zamanda amaçlarına ulaştıkları mekanizmayı (rol ve ilişki yapıları ve yönetim süreçleri) yeniden düzenleyerek sürekli olarak değiştirmekte ve iyileştirmektedirler. Rekabette etkili işletmeler pazar stratejilerini tamamlayan mekanizmalar kurarken, etkisiz işletmeler ise bu yapısal ve süreç ile ilgili mekanizmalarla ancak mücadele etmektedirler (Miles vd.,1978: 547).

Miles vd.'nin (1978) yapmış oldukları çalışmada çizdikleri çerçevenin iki ana unsuru vardır;

(a) işletmenin çevresiyle uyum sağlamak için ihtiyaç duyduğu önemli kararları belirten genel bir uyum süreci modeli ve

(b) belirli bir sektördeki işletmeler tarafından kullanılan, farklı uyarlanabilir davranış kalıplarını gösteren bir örgütsel tipoloji (Miles vd.,1978: 547).

İşletmelerin çevresel değişime ve belirsizliğe uyum sağlamada kullandıkları model (Miles vd.,1978: 548) aşağıda belirtilen üç soruna veya zorluğa nasıl tepki verdiklerinin değerlendirilmesine dayanmaktadır:

- İşletmenin ürün-pazar alanını tanımlayan girişimcilik sorunu,
- Üretim ve dağıtım için teknolojilerin ve süreçlerin seçimine odaklanan mühendislik sorunu,
- Bir organizasyonun yapısı, politikaları ve süreçlerinin resmileştirilmesini, rasyonelleştirilmesini ve yenilenmesini içeren yönetim sorunu (Isoherranen ve Kess, 2011: 577).

İşletmelerin çevresel değişime uyum sağlamak için cevaplaması gereken bu üç sorunu biraz daha detaylandırmak gerekirse; girişimcilik sorunu, üretilecek olan mal ve hizmetler ile hedef pazarın belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Bu sorun yeni faaliyete geçecek işletmelere özel bir sorun gibi gözükse de değişen çevre şartları altında faaliyetlerine devam eden işletmelerin de sorunudur. Hatta faaliyetlerine devam eden işletmelerin hâlihazırda bir işleyiş yapısı olduğu için bir sonraki girişimci hamle teşebbüsü bu işletmeler için zorlayıcı olabilmektedir. Yeni ya da devam eden bir işletmede, girişimcilik sorununa çözümü, yönetimin belirli bir ürün- pazar alanını kabul etmesi ile belirlenmekte ve hedeflere ulaşmak için kaynak taahhüt etmeye karar verdiğinde ise tam olarak netleştirilmektedir (Miles vd.,1978: 549).

Yönetimin girişimcilik sorununa çözümünü operasyonel hale getiren bir sistemin oluşturulması süreci de mühendislik sorunu olarak ifade edilmektedir. Bu sistem dâhilinde, yönetimin seçilen ürün veya hizmetleri üretmek ve dağıtmak için uygun teknolojiyi (girdi-dönüşüm-çıktı süreci) seçmesi ve teknolojinin düzgün çalışmasını

sağlamak için yeni bilgi, iletişim ve kontrol bağlantıları oluşturmasını (veya mevcut bağlantıları değiştirmeyi) kapsamaktadır. Bu sorunlar çözüldüğünde, yönetim sisteminin ilk uygulamaları da gerçekleşmiş olmaktadır (Miles vd.,1978: 549).

Yönetimsel sorun ise, öncelikle organizasyon sistemi içindeki belirsizliği azaltmak ve mevcut model açısından, işletmenin girişimcilik ve mühendislik aşamaları sırasında karşılaştığı sorunları başarıyla çözen faaliyetleri rasyonelleştirme ve istikrara kavuşturma konusundaki sorunlara çözüm bulmaktır. Yönetimsel sorunu çözmek, hâlihazırda geliştirilmiş olan sistemin rasyonelize edilip belirsizliğin azaltılmasından daha fazlasını içermektedir. Aynı zamanda organizasyonun gelişmeye devam etmesini sağlayacak süreçlerin formüle edilmesini ve uygulanmasını da gerektirmektedir (Miles vd.,1978: 550).

Miles ve Snow tarafından geliştirilen uyum süreci modelinde işletmelerin girişimcilik, mühendislik ve yönetimsel sorunları çözmek için kullanabileceği dört tip strateji önerilmektedir. Bu stratejiler;

(1) "savunmacılar", istikrarlı bir ürün ve müşteri kümesi oluşturmak için toplam pazarın bir bölümünü kapatmaya çalışan işletmeler,

(2) "öncüler" sürekli olarak yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulmaya ve bunlardan yararlanmaya çalışan işletmeler,

(3) "analizciler", kararlı bir ürün ve müşteri grubunu korurken, potansiyel müşterileri için de yeni ürün-pazar alanlarını dikkatle takip ederek yoğun bir konum işgal eden işletmeler,

(4) "tepkiciler" girişimcilik sorununa tutarlı bir yanıt vermeyen işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır (Olson, Slater ve Hult, 2005: 51).

Yazarlar bu stratejileri takip eden işletmelerin ise stratejik eğilimlerine göre adlandırılacaklarını (savunmacı işletmeler, öncü işletmeler gibi) belirtmişlerdir (Dinçer, 1997: 159). Bu stratejileri takip eden işletmeler ve bunların girişimcilik, mühendislik ve yönetim sorunlarını çözme şekilleri aşağıda ilgili başlıklar altında incelenmiştir.

3.2.1. Savunmacı İşletmeler

Savunmacı işletmeler ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için olgunlaşmış pazarlarda verimlilik çalışmalarına ağırlık veren işletmelerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 275). Nispeten, işletmenin durgun pazarlarda mevcut konumunu korumaya yönelik bir stratejidir (Dinçer, 1997, 159). Savunmacı işletmeler sektöründe takipçiliği ile bilinen, risklerden kaçınan, genellikle öngörülebilir ve sınırlı sayıda ürünü düşük fiyatlarla sunan işletmelerdir (Eren ve Özdemirci, 2018, 418). Bu işletmeler agresif bir şekilde yeni pazarlar peşinde koşmak yerine, rakipler için istikrarlı, girilmesi zor bir alan yaratmak üzere toplam pazarın bir kısmını kapatmaya yönelik davranışlar sergilemektedir (Isoherranen ve Kess, 2011: 577). Pazardaki mevcut yeniliklerde ya da gelişmelerde öncü değildirler. Kendilerini direkt olarak etkilemeyen değişiklikleri dikkate almazlar (Dinçer, 1997, 159). Savunmacı işletmeler veya iş birimleri, yeni ürün geliştirme konusunda da tutucu bir bakış açısına sahiptirler ve nadiren pazara yeni teknolojiler sunmaktadırlar (Walker ve Ruekert 1987: 16). Genellikle ürünlerinin mükemmelliğini, hizmetlerinin kalitesini ve düşük fiyatlarını ön plana çıkarmaktadırlar (Croteau, Raymond ve Bergeron, 1999: 2).

Savunmacı strateji yürüten işletmeler, istikrarlı bir organizasyon biçiminin uygun olduğu çevreyi bilinçli olarak düzenlemekte ve sürdürmektedirler. İstikrar, esas olarak, savunmacının girişimcilik sorununu tanımlaması ve ona çözüm bulmasıyla sağlanmaktadır (Miles vd.,1978: 550). Girişimcilik sorunları ise, istikrarlı bir alan yaratmak için toplam pazarın bir kısmını nasıl kapatacakları olarak tanımlanmaktadır. Ve bunu, toplam potansiyel pazarın dar bir kesimine yönelik sınırlı sayıda ürün üreterek yapmaktadırlar (Isoherranen ve Kess, 2011: 577). Bu sınırlı alan içinde savunmacılar, rakiplerin kendi sahasına girmesini önlemek için agresif bir şekilde çabalamaktadırlar. Bu tür davranışlar, rekabetçi fiyatlandırma veya yüksek kaliteli ürünler gibi standart ekonomik eylemleri içermektedir. Ancak savunmacılar aynı zamanda kendi alanlarının dışındaki gelişmeleri ve eğilimleri görmezden gelme, bunun yerine pazara nüfuz ederek ve ürün geliştirme yoluyla büyümeyi tercih etme eğilimindedir. Zamanla, gerçek bir savunmacı, sektörde rakiplerin girmesi zor olan küçük bir niş oluşturup koruyabilmektedir (Miles vd.,1978: 550- 551).

Dar bir ürün pazar alanı seçen savunmacı işletmelerin, mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımını sağlamak için büyük bir kaynağa ihtiyacı vardır. Savunmacı işletmeler bunu genellikle yüksek maliyetli tek bir çekirdek teknolojisi geliştirerek yapmaktadırlar (Miles vd., 1978: 551). İşletmenin hitap ettiği pazarın, işletmenin çıktılarını öngörülebilir ve sürekli bir şekilde tüketmek için belirlenmesi nedeniyle, teknolojik verimlilik savunmacının başarısının merkezinde yer almaktadır (Miles vd.,1978: 551).

Teknolojik verimlilik ile elde edilen maliyet liderliğini devam ettirebilmek yerleşik ve standartlaştırılmış teknik süreçlerden faydalanmayı gerektirmektedir. Buna ek olarak, savunmacı işletmeler, maliyet verimliliğini sağlamak için dikey olarak entegre olma eğilimindedir (Isoherranen ve Kess, 2011: 577). Hatta bazı savunmacılar, hammadde tedarikinden, nihai çıktının aynı organizasyon sistemine dağıtımına kadar üretimin her aşamasını bir araya getiren dikey entegrasyon süreci yoluyla teknolojik verimliliği sınırlarına kadar kullanmaktadırlar (Miles vd.,1978: 551).

Savunmacı işletmeler düşük maliyetlerle olgun pazarlarda yüksek ürün kalitesi veya üstün hizmet sağlayarak rekabet eden işletmelerdir. Tüm bu unsurların işletme bünyesinde başarılı bir şekilde uygulanması ve verimliliğin sağlanması, merkezileşme, resmi prosedürler ve ayrı işlevler gerektiren çok farklı süreçler, programlar ve personel gerektirmektedir (Walker ve Ruekert 1987: 16; Isoherranen ve Kess, 2011: 577). Savunmacıların yönetsel sorununa yönelik çözümü, girişimcilik ve mühendislik sorunlarına yönelik çözümleriyle yakından uyumludur. Savunmacıların yönetsel sorunu olan verimliliği sağlamak için organizasyonun sıkı kontrolünün nasıl sağlanacağı konusu genellikle "mekanik" olarak tanımlanabilecek yapısal ve süreç mekanizmalarının bir kombinasyonu yoluyla çözülmektedir (Miles vd.,1978: 551). Bu mekanizmalar, üretim ve maliyet kontrol uzmanlarının ağırlıklı olarak hâkim olduğu, yeni fırsatlar için çevreyi çok az tarayan veya hiç taramayan, maliyet ve diğer verimlilik konularına yönelik yoğun planlama yapan, kapsamlı iş bölümü ile karakterize edilen işlevsel yapılar, merkezi kontrol sistemleri, resmi hiyerarşik kanallar aracılığıyla iletişim sağlanan, vb. özellikler gösteren üst yönetim grubundan oluşmaktadır. Böyle bir yönetim sistemi, verimliliği üretmek ve sürdürmek için ideal olarak uygundur (Miles vd.,1978: 551).

İstikrar bu yaklaşımın temel özelliği olarak girişimcilik ve teknolojik konularda olduğu gibi yönetsel konularda da kendini göstermektedir. Savunma stratejisi çoğu sektör için uygun olabilir, ancak bu strateji tarzı çalkantılı sektörlerden çok istikrarlı sektörlerde daha fazla katkı sağlar (Miles vd.,1978, 551). Değişim hızının düşük olduğu sektörlerde savunmacı işletmelerin yaptıkları uzun vadeli planlar daha güvenilir olacaktır (Isoherranen ve Kess, 2011: 577).

Bu işletmelerde belirsizlik daha azdır ve doğal olarak yenilikçi ve proaktif davranışlar sergileyen öncü işletmelere göre riskleri de (Ülgen ve Mirze, 2010: 275), kazançları da daha azdır (Eren ve Özdemirci, 2018: 418). Ancak bu durum savunmacı işletmelerin potansiyel risklerinden yoksun olduğu anlamına gelmemektedir. Savunmacının birincil riski, piyasa ortamında büyük bir değişime cevap vermedeki etkisizliğidir. Savunmacı strateji güden işletmeler tek ve sınırlı alanda devam etikleri pazarın canlılığına güvenmektedirler ancak yapmış oldukları büyük teknolojik yatırımının karşılığını ancak işletmenin karşılaştığı büyük problemler mühendislik niteliği taşımaya devam ederse alabilmektedirler. Savunmacının pazarı dramatik bir şekilde değişirse, bu tür bir organizasyonun yeni fırsat alanlarını bulma ve faydalanma konusunda kapasitesi düşüktür. Kısacası, savunmacı bugünün dünyasına mükemmel bir şekilde cevap verme yeteneğine sahiptir. Yarının dünyası da bugüne benzediği sürece, savunmacı bulunduğu çevre için uygundur (Miles vd.,1978: 551).

3.2.2. Öncü İşletmeler

Öncü işletmeler savunmacı işletmelerin aksine sürekli olarak yeni fırsatları araştıran dışa dönük işletmelerdir (Dinçer, 1997: 159). Öncü işletmeler, pazarda ilk olan ve çok geniş bir ürün-pazar tanımına sahip olan işletmeler olarak nitelendirilmektedir (Isoherranen ve Kess, 2011: 577). Öncü işletmeler risk almayı seven, sektörde yenilikçi olarak bilinen, yeni pazarlar ve fırsatlar ile ilgili araştırmalar yapan, ar-ge faaliyetleri sonucunda yeni hizmet ve ürünleri ortaya çıkaran, sektördeki değişimleri yaratan, pazara ilk giren ve yeni ürünü tutundurmaya çalışan işletmelerdir (Eren ve Özdemirci, 2018: 417-418). Öncü işletmelerin başlıca yeteneği yeni ürün ve pazar fırsatları bulup kullanmaktır (Miles vd.,1978: 551). Pazara ilk giren işletmenin sahip olduğu avantajları elde etmek için araştırma geliştirme faaliyetlerinde yoğunlaşan öncü işletmeler kendi geliştirdikleri mal ve hizmetler ile yeni bir pazar

oluşturmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 275). Dolayısıyla bu stratejiyi kullanan işletmeler için belirsizlik de risk de yüksektir (Eren ve Özdemirci, 2018, 417- 418). Yeniliğin getirmiş olduğu belirsizlik riski arttırsa da pazara ilk giren olarak elde edilebilecek olan yüksek kazanç riskin karşılığıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 275). Öncü işletmeler, mümkün olan en büyük pazara erişmek isterler. Sektörlerinde yenilik yapmak ve değişiklikler meydana getirmek için tekrarlanan çabalarıyla karakterize edilirler (Croteau, Raymond ve Bergeron, 1999: 2) ve sürekli rakiplerinin cevap vermesi gereken girişimlerde bulunurlar (Dinçer, 1997: 159). Öncü işletmeler için hem ürün hem de pazar geliştirmede yenilikçi olarak itibar sahibi olmak önemlidir (Isoherranen ve Kess, 2011: 577-578).

Öncü işletmelerin girişimcilik sorunu, yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulma ve kullanma ile ilgilidir. Bu işletmeler, öngörülmezlik unsuruna sahip değişen iş ortamlarında gelişirler ve yeni fırsatlar arayışı içinde sürekli olarak pazarı inceleyerek başarılı olmaktadır (Isoherranen ve Kess, 2011: 577-578). Öncü işletmelerin etkinlik alanı geniştir ve sürekli bir genişleme halindedir. Öncü işletmeler yeni fırsat alanlarını bulmak için çok çeşitli çevresel koşulları, eğilimleri ve olayları araştırma kapasitesini geliştirmekte ve sürdürmektedirler (Miles vd., 1978: 551-553). Öncü işletmeler, herhangi bir teknolojiye bağımlı olmama gibi bir sorunla da karşı karşıyadır. Öncü işletmeler, yeni ve değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılamak ve yeni talepler yaratmak için yeni ürün ve hizmet geliştirme ve inovasyona öncelik vermektedirler. Ayrıca, öncü işletmelerin geniş ürün veya hizmet hatlarına sahip olması verimlilikten çok yaratıcılığın teşvik edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu işletmelerin yönetsel sorunu ise, çeşitli ticari faaliyetlerin nasıl koordine edileceği ve yeniliğin nasıl teşvik edileceğidir (Isoherranen ve Kess, 2011: 577-578). Öncü işletmelerin yönetim sistemleri, işletmenin kaynaklarının çok sayıda âdem-i merkezîyetçi proje arasında etkin bir şekilde dağıtılması ve koordine edilmesi ile ilgilidir. Bunun için de organik organizasyon yapılarına ihtiyaç duyulmaktadır (Miles vd.,1978: 553). Başka bir deyişle, bu organizasyonlar esnek ve uyarlanabilir, az sayıda resmi prosedürün yer aldığı ve önemli kararların nispeten düşük seviyelerde alındığı bir yapı gerektirmektedir (Olson, Slater ve Hult, 2005: 60).

Öncü işletmeler kendi sektöründeki değişimin yaratıcısıdır ve değişen koşullara cevap vermede etkili işletmelerdir. Değişim, öncü işletmeler tarafından rakiplere karşı üstünlük sağlamak için kullanılan en önemli araçlardan biridir. Öncü işletmeler değişen etkinlik alanına düzgün bir şekilde hizmet etmek için, teknolojisi ve yönetim sisteminde büyük ölçüde esnekliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Savunmacı işletmelerden farklı olarak öncü işletmelerin ürün ve pazar seçimi işletmenin mevcut teknoloji kapasitesi ile sınırlı değildir ve yine savunmacı işletmelerin aksine öncü işletmelerin girişimcilik, teknolojik ve yönetsel sorunlarının açıklayıcı parolası “esnekliktir”. Öncü stratejisi, sürecin bir ucunda, savunmacı işletmeler ise diğer ucundadır (Croteau, Raymond ve Bergeron, 1999: 2). Öncü işletmelerin değişim arayışı onları sürekli değişen çevresel etkenlere karşı koruyor olmasına rağmen, öncü işletmeler birden fazla teknoloji kullanımı nedeni ile tam verimlilik elde edememektedirler. Bu tür organizasyonların riski düşük kârlılık ile birlikte aşırı genişlemedir (Miles vd.,1978, 551-553). Esneklik ve hızlarının karşılığında operasyonel olarak verimsizliğe mahkûmdurlar (Eren ve Özdemirci, 2018: 417-418).

3.2.3. Analizci İşletmeler

Analizci işletmeler öncü ve savunmacı işletme türlerinin benzersiz bir kombinasyonudur ve bu iki stratejinin uygulanabilir bir alternatifini temsil etmektedir (Miles vd.,1978, 553-555). Analizci işletmeler, savunmacı işletmeler gibi durgun bir çevrede operasyonel verimliğe ve çekirdek pazarda güvenli bir pazar konumuna odaklanırken, fırsatlar sunan bir çevrede öncü işletmeler gibi yeni ürün ve pazar arayışına girerek rekabet eden işletmelerdir (Walker ve Ruekert 1987: 16; Eren ve Özdemirci, 2018: 418). Analizci işletmeler, önceki iki stratejinin özelliklerini taşıyan, istikrarlı ve değişen alanlar arasında bir denge arayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Isoherranen ve Kess, 2011: 578). Analizci işletmeler yeni bir mal veya hizmet pazarına ilk giren işletme olmazlar. Yeni bir pazara / alana giren rakiplerini dikkatlice izlerler ve ilgili alanı kendileri için uygun bulmaları durumunda mevcut rakibinden daha etkili bir şekilde pazara girerler (Dinçer, 1997: 159).

Analizci işletmelerin girişimcilik sorunu öncü ve savunmacı işletmelerde benzer terimlerle tanımlanmaktadır. Geleneksel ürün ve müşterileri korurken, yeni ürün ve fırsatların nasıl bulunup, bunlardan nasıl yararlanılacağı ile ilgilidir (Isoherranen ve

Kess, 2011: 578). Bunun çözümü ise yeni ürün ve pazarların uygulanabilirliği kanıtlandıktan sonra bu ürün ve pazarlara doğru hareket edilmesidir. Analizci işletmeler başarılı öncü işletmeler tarafından geliştirilen yenilikleri benimserler ve en iyi ürün ve pazarları taklit ederler. Aynı zamanda analizci işletmeler gelirlerinin büyük bir kısmını istikrarlı ürün ve müşteri grubu aracılığıyla oluştururlar. Bu nedenle başarılı bir analizci işletme istikrarlı ürün ve pazar alanlarında verimliliğini korurken, aynı zamanda takip ettiği öncü işletmelere cevap verebilecek yeteneklere sahip olmalıdır (Miles vd.,1978: 555).

Analizci işletmeler, yeni iş faaliyetlerini sürdürmek için yeterince esnek kalırken, yerleşik ürün veya hizmetlerde verimlilik sağlamak durumundadırlar (Isoherranen ve Kess, 2011: 578). Bu tür işletmelerdeki mühendislik problemi de teknolojik esneklik ve teknolojik istikrar için çatışan talepler arasında nasıl bir denge sağlanacağı ve bu dengenin nasıl korunacağıdır. Bu denge, üretim faaliyetlerinin bölümlere ayrılmasıyla sağlanır (Miles vd.,1978: 555). Yönetim sorunu ise hem istikrarlı hem de dinamik operasyon alanlarını barındırmak için işletmenin yapısını ve süreçlerini nasıl farklılaştıracağı, bu iki yönün nasıl yönetileceğidir. Öncü işletmeler gibi, analizci işletmeler de farklı departmanlar ve birimler arasında iş birliğini geliştirir. Matris organizasyon yapısının bazı versiyonları da bu sorunu çözmek için idealdir (Miles vd.,1978, 555; Isoherranen ve Kess, 2011: 578).

Gerçek bir analizci, kâr fırsatını en üst düzeye çıkarırken riski en aza indirmeye çalışan bir organizasyondur, farklı bir ifade ile hem öncü hem de savunmacı işletmelerin güçlerini tek bir sistemde birleştirir. Bu yaklaşımı en iyi tanımlayan kelime dengedir (Miles vd.,1978, 553-555; Isoherranen ve Kess, 2011: 578). Ancak, bu "hassas dengeyi" korumak kolay olmamakla birlikte yönetimin de sürekli tetikte olmasını gerektirmektedir (Thornhill ve White, 2007: 555) ve analizci işletmeler esneklik ve istikrar arasında dengeyi sağlayamazlarsa etkinliklerini ve verimliliklerini kaybedeceklerdir (Miles vd., 1978: 555). Analizci işletmeler için başarının anahtarı, temel pazarları ve ürünleri savunurken piyasaya sürdükleri ürünlerin iyileştirilmiş veya daha ucuz versiyonlarını ortaya çıkarmaktır (Olson, Slater ve Hult, 2005: 53).

3.2.4. Tepkici İşletmeler

Dördüncü iş birimi stratejisine sahip olan tepkici işletmeler, bir endüstri içinde rekabet etmek için iyi geliştirilmiş bir planlarının olmaması ile karakterize edilirler (Walker ve Ruekert 1987: 16). Tepkici işletmelerin sistematik bir stratejisi, operasyonel devamlılığı veya yapısı yoktur ve hem tutarsız hem de istikrarsız eylemler sergilerler. İş ortamlarında karşılaştıkları değişikliklere hazır değildirler. Tanımlanmış bir stratejisi ve yapısı varsa da artık organizasyonun çevresi için uygun değildirler. Olaylara olduğu gibi tepki verirler ve tepkileri duruma uygun değildir (Isoherranen ve Kess, 2011: 578). Sadece zorunlu kalındığında zaman strateji uyarlaması yapılan bu işletmelerde, strateji- yapı uyumu da sağlanamaz (Eren ve Özdemirci, 2018: 418). Bu işletmeler çevresi ile hem tutarsız hem de dengesiz bir uyum modeli sergilemektedirler. Sonuç olarak, tepkici işletmeler neredeyse sürekli bir istikrarsızlık durumundadır. Tepkicilerin “uyarlanabilir döngüsü” genellikle çevresel değişikliklere ve belirsizliğe uygunsuz bir şekilde yanıt vermekten, sonuç olarak kötü performans göstermekten ve daha sonra gelecekte agresif davranmaya isteksiz olmaktan oluşmaktadır (Miles vd.,1978: 557). Dolayısıyla bu işletmelerin mamul/pazar yapısına verdikleri tepkiler gerçek bir strateji oluşturmamaktadır (Dinçer, 1997: 160).

Miles vd. (1978: 550- 557) tepkici davranışı işletmelerin seçmiş oldukları strateji, teknoloji, yapı ve süreç arasında tutarsızlıklar nedeniyle stratejik bir "başarısızlık" biçimi, "artık" bir strateji olarak ifade etmişlerdir. İşletmelerin izledikleri strateji de başarısız olmalarının birçok sebebi olmakla beraber Miles vd. (1978: 557-558) üç noktaya değinmişlerdir. İlk olarak, üst yönetimin, işletmenin stratejisini açıkça ifade etmemesi, ikinci ve belki de daha yaygın bir neden, yönetimin organizasyonun yapısını ve süreçlerini seçilen stratejiye uygun şekilde tam olarak şekillendirmemesidir. İstikrarsızlığın ve belki de nihai başarısızlığın üçüncü nedeni ise; yönetimin, çevre koşullarındaki ezici değişikliklere rağmen işletmenin mevcut strateji- yapı ilişkisini sürdürme eğilimidir.

Son olarak, tepkici işletmeler ne yeni fırsatları görmezden gelirler ne de halihazırda elde edilmiş pazarları sürdürebilir veya gerçek riskler alabilirler (Croteau, Raymond ve Bergeron, 1999: 2).

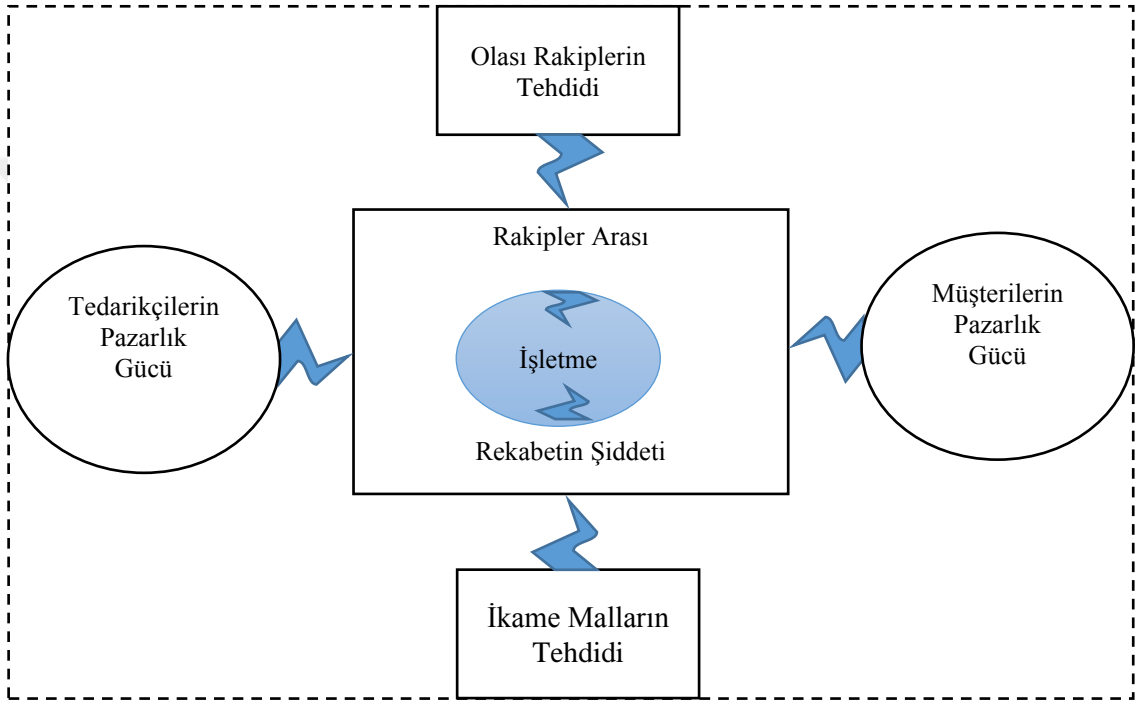
3.3. Porter'ın Rekabet Stratejileri

Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejileri jenerik rekabet stratejileri olarak da isimlendirilmektedir. Jenerik kelimesi her büyüklükteki işletmede ya da stratejik iş birimleri için kullanılabilir geçerli stratejiler anlamındadır (Eren ve Özdemirci, 2018: 408; Yalçıntaş, 2015: 47). Porter'ın işletme düzeyinde geliştirdiği rekabet stratejileri işletmenin ürettiği ürün ya da hizmete bakılmaksızın herhangi bir endüstride yerleşik olan tüm işletmeler için kullanılabilir (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 96). Aynı zamanda jenerik stratejiler işletmenin sektörde en iyi şekilde nasıl rekabet edeceğini gösteren (Pearce ve Robinson, 2020: 183), sektörde rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan temel düşüncedir (Yalçıntaş, 2015: 46). İşletmelerin stratejik konumlarını en basit ve en geniş düzeyde karakterize ederler (Tanwar, 2013: 12).

Porter'e göre bir sektördeki rekabet, mevcut rakiplerin davranışlarının ötesinde, o sektörü oluşturan ekonomik yapıda oluşmaktadır. Bir sektördeki rekabetin durumunu aşağıdaki şekil 3.2'de gösterilen beş güç; mevcut rakipler arasındaki rekabetin gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame malların tehdidi ve sektöre yeni girecek işletmelerin tehdidi belirlemektedir. Sektördeki bir işletme için rekabet stratejisinin amacı, rekabetin beş gücüne karşı kendini en iyi savunabileceği veya bu güçleri kendine uygun şekilde yönlendirilebileceği bir konum bulmaktır (Porter, 2010: 3-4). Sektördeki karlılığı en kuvvetli rekabetçi güç ya da güçler belirler, dolayısıyla stratejilerin belirlenmesinde büyük önem taşırlar (Pearce ve Robinson, 2020: 93). Sektördeki alıcıların güçlü olması fiyatların düşmesi yönünde güç kullanabilecekleri anlamına gelmektedir. Yine aynı şekilde piyasa giriş engellerinin olmaması, malların ikame olanaklarının yüksek olması ya da tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücünün yüksek olması işletmenin karlılığını düşürecek unsurlardır (Dinçer, 1997: 155).

Müşterilerin ihtiyaçları, müşteri gruplarını ve işletmenin ayırt edici yetenekleri ile yakından bağlantılı olarak belirlenen rekabet stratejileri (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 96), sektörde savunulabilir bir konum yaratmak için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunmayı içermektedir. Yazar tarafından stratejiler iki boyutta ele alınmaktadır: stratejik kapsam ve stratejik güç. Stratejik kapsam, talep yönlü bir

boyuttur ve hedeflemeyi düşündüğünüz pazarın boyutunu ve bileşimini kapsar. Geniş endüstri segmentlerini hedefleyen işletmeler ile dar bir segmente odaklanan işletmeler arasında ayırım yapmaktadır. Stratejik güç ise, arz yönlü bir boyuttur ve işletmenin gücünü veya temel yetkinliğini ele almaktadır (Tanwar, 2013: 11- 12). İşletmelerin seçtiği rekabet stratejisi ise büyük oranda işletmenin kapasitesi, ürünün kendisi ve hedef kitle ile ilgilidir (Eren ve Özdemirci, 2018: 412) ve işletmenin sektördeki göreceli konumunu belirler.



Şekil 3.2. Rekabeti etkileyen beş faktör
Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010: 252.

Rekabetin müşteri beklentilerini karşılaması için değer yaratması gerekmektedir. Değer yaratma ise müşteriye düşük maliyetli ya da farklı özellikli ürünler sunmakla oluşturulabilir. Bu nedenle Porter benzer ürünleri üreten işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek için iki temel yol önermektedir; (Ülgen ve Mirze, 2010: 255-256)

- İşletmelerin mal ve hizmetlerini rakiplerine göre çok daha düşük bir fiyata üretip piyasa fiyatına satarak ortalamanın üzerinde kâr elde edebilecekleri maliyet liderliği stratejisi,

- İşletmenin ürettiği mal ve hizmetleri değer yaratacak şekilde farklılaştırıp müşteriye daha yüksek fiyata sunabileceği ve bununla birlikte ortalamanın üzerinde kâr elde edebileceği farklılaştırma stratejisi,

Bu iki temel strateji, müşteri gruplandırması yapılmadan tüm pazara uygulanabileceği gibi, belirli müşteri grubuna odaklanarak da gerçekleştirilebilir. Odaklanmış stratejiler olarak ifade edilen bu strateji; odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaştırma stratejisi olarak iki farklı şekilde gerçekleştirilebilir.

Porter, rekabet avantajı elde etmek için, işletmelerin rekabet avantajının türü ve kapsamı hakkında bir seçim yapması gerektirdiğini ifade etmektedir (Tanwar, 2013: 12). Aşağıdaki başlıklar altında ilgili rekabet stratejileri açıklanmaktadır.

STRATEJİK AVANTAJ			
STRATEJİK HEDEF		Alicının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

Şekil 3.3. Porter'ın üç genel stratejisi

Kaynak: Porter, 2010: 49.

3.3.1. Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin değer zincirindeki faaliyetleri rakiplerinin gerçekleştirebileceğinden daha düşük maliyetle gerçekleştirmesine ve bunu sürdürülebilir hale getirmesine dayanan uzun vadeli rekabet üstünlüğü stratejisidir (Pearce ve Robinson, 2020: 216). Rakiplere oranla daha düşük maliyetli üretim bu stratejinin temel hareket noktasıdır. İşletmelerin bunu gerçekleştirmesi maliyet konusu üzerine dikkatlice eğilmeyi ve tüm maliyet kalemlerinin analizini ve sürekli bir araştırmayı gerektirmektedir. İşletmelerin en uygun kapasitede kurulması, elde edilen tecrübenin maliyet avantajı yaratması, ar-ge, satış pazarlama, reklam gibi alanlarda yüksek maliyetlerden kaçınılması, genel giderler ve maliyet konusundaki sıkı

denetimler hedefe ulaşmak için izlenen süreçlerdendir (Porter, 2010: 45). İşletmelerinin sektörde düşük maliyet konumuna ulaşma ve konumlarını koruma konusundaki yeteneklerine bağlı olan maliyet liderliği stratejisi (Pearce ve Robinson, 2020: 183) verimliliği vurgulamaktadır.

Maliyet liderliği değer zinciri analizleri ve iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin azaltılması ya da değer yaratmayan faaliyetlerin elimine edilmesi ile sağlanır (Bakoğlu, 2010: 279). Hızlı değişmeyen sektörlerde ve standart mal ve hizmet üreten işletmeler için uygun olabilecek bu strateji (Ülgen ve Mirze, 2010: 262) hizmet üreten işletmelerde ise, insan kaynaklarının üretim sürecine katılımı, kaynaklarla ilgili verimliliği ve üretkenliği artırmak için optimize edilmektedir (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 96).

Ancak işletmelerin kar oranları maliyetler kadar satışlara da bağlı olduğu için bu stratejiyi takip eden işletmelerin geniş bir müşteri kitlesine hitap etmesi de gerekmektedir (Dinçer, 1997: 161) ve buna bağlı olarak elde edilecek yüksek satış hacimleri marjinal maliyetlerin ölçek ekonomileri yoluyla düşürülmesini ve yine karlılığın artmasını sağlayacaktır (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 96). Bu stratejinin başarılı olması, önemli bir pazar payı avantajı veya hammaddelere, bileşenlere, işgücüne veya diğer bazı önemli girdilere tercihli erişim gerektirir. Bu avantajlardan biri veya birkaçı olmadan, strateji rakipler tarafından kolayca taklit edilebilir (Tanwar, 2013: 12).

Maliyet liderliği işletmeye rakiplerine kıyasla ortalamanın üstünde kâr sağlar. Bununla birlikte fiyat rekabetinden dolayı karşı işletmeler kârlarını kaybetse bile işletme maliyet liderliğinden dolayı hala kazanç elde etmeye devam edecektir (Porter, 2010: 45). Ancak maliyet liderliğinde amaç fiyatların düşürülmesi değildir. İşletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürmesi ve müşterilere pazar fiyatları üzerinden satış yapması esasına dayanmaktadır. Böylelikle işletme ortalamanın üzerinde kâr elde ederek, uzun dönemde rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edecektir (Ülgen ve Mirze, 2010: 258; Bakoğlu, 2010: 278). Ancak yine de bazı dönemlerde fiyatı düşürerek rekabeti şiddetlendirmek ve rakiplerini zorlama şansı her zaman işletmenin inisiyatifindedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 409).

Çok geniş bir müşteri tabanında ortalama müşterinin temel ihtiyaçlarını karşılayan, basit, sade ürünler sunmaya odaklı maliyet liderliği stratejisi (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 96; Tanwar, 2013: 12) aynı zamanda kaliteden ödün vermemeyi gerektirir. Kaliteden ödün vermek müşteri beklentilerinin karşılanmamasına neden olacaktır. Bu durum da müşteri için bir değer yaratılmış olmayacaktır. Rekabet stratejileri hem müşteriye hem de işletmeye değer katan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 258). Bir işletme, sürdürülebilir bir süre boyunca rekabet ettiği diğer işletmelere kıyasla daha düşük maliyetler elde etmede başarılıysa, rekabet avantajına sahip olduğu kabul edilmektedir (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 96).

Maliyet liderliği stratejisi sadece rakipler karşısında değil Porter'ın rekabeti etkileyen beş güç olarak ifade ettiği piyasadaki diğer aktörlere karşı da işletmeye avantajlı bir konum sağlamaktadır. Alıcılar fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat seviyesine düşürebilecek kadar güç kullanabilirler. Tedarikçilerin sağladığı ürünlerdeki fiyat artışları karşısında düşük maliyetli üretim işletmeye esneklik sağlayacaktır (Porter, 2010: 45). Bununla birlikte maliyet liderliğinden dolayı elde edilen pazar payı artışı nedeni ile işletmelerin tedarikçilerden sağladığı girdi miktarının artmasıyla, tedarikçiler karşısındaki rekabet gücü de arttıracaktır (Eren ve Özdemirci, 2018: 411, Yalçıntaş, 2015: 48). Ayrıca maliyet liderliği alıcı ve tedarikçilerin ileriye ve geriye doğru dikey büyüme arzusu karşısında da giriş engeli oluşturacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 260-261). Rekabetin yoğun olduğu dönemlerde fiyatlarını diğer rakiplerin çekemeyeceği seviyelere kadar çekmek talebin işletmeye kaymasını sağlayacaktır (Porter, 2010: 45). Düşük maliyet avantajı ikame ürünlere karşı rekabetçi kalma imkânı verdiği için işletmeye ikame ürünler üreten işletmelere karşı da avantajlı bir konum kazandıracaktır (Pearce ve Robinson, 2020: 216). Maliyet liderliğine ulaşmak için gerekli olan donanımlar başlangıçta büyük yatırımlar gerektirmektedir, bununla birlikte işletmenin ulaşmak istediği pazar payını elde etmek için saldırgan fiyatlandırma stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Maliyet liderliğine ulaşıldığında ise pazar payının büyük bir kısmına sahip olma, kolay ve düşük maliyetli hammadde temini ve dolayısıyla yüksek kâr marjları, elde edilen en önemli avantajlardır. Elde edilen bu avantajlar aynı zamanda pazara yeni girmeyi düşünen olası rakipler için giriş engelleri oluşturacaktır (Porter, 2010: 44- 45).

Ancak rekabetin çok yoğun olduğu günümüz şartlarında her işletmenin bazı riskleri bulunmaktadır. Maliyet liderliği stratejisini izleyen işletmelerin karşılaşılabileceği riskler ise;

- Teknolojik gelişmelerin daha önce yapılan yatırımları ve tecrübeleri geçersiz hale getirmesi,
- Sektördeki diğer işletmelerin veya olası rakiplerin yüksek yatırım yapma imkânlarıyla ya da taklit yoluyla işi kolay öğrenmeleri,
- Maliyetlere odaklanmaktan dolayı pazardaki değişimleri gözden kaçırılması,
- Maliyetlere aşırı odaklanmadan dolayı ürünün özelliklerinin azaltılması,
- İşletmenin maliyet avantajını zaman içinde kaybetmesi,
- Maliyet avantajının zaman içinde azalması,
- Müşterilerin aşırı standardize edilmiş ürünlerden sıkılması olarak ifade edilmektedir (Porter, 2010: 56; Pearce ve Robinson, 2020: 19; Eren ve Özdemirci, 2018: 411).

3.3.2. Farklılaştırma

Çok hızlı değişen çevre koşullarında, farklı istek ve beklentilere sahip müşterilerin olduğu pazarlarda işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek uygun strateji, işletmenin ürettiği ürüne sektörde olmayan benzersiz bir özellik katarak ürününü farklılaştırmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 262). Farklılaştırma stratejisi, aynı zamanda bir işletmenin rekabete kıyasla müşterilerine benzersiz ürün ve hizmetler sunma hedefinden de kaynaklanmaktadır (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 97). Farklılaştırma ürün ya da hizmete müşterilere değer sağlayan, pazarda eşi olmayan bir özellik ekleyerek müşteri sadakati ve fiyat farkı oluşturmayı hedefleyen (Yalçıntaş, 2015: 48) geniş pazarlara yönelik bir stratejidir (Tanwar, 2013: 13). Farklılaştırma, ürün veya hizmetin müşteriye göre uyarlanmasını ve buna bağlı olarak müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını içeren, işletmelerin ise pazar payını elde etmek için yüksek bir fiyat talep etmelerini sağlayan bir stratejidir (Allen ve Helms, 2006: 434).

Farklılaştırma tasarım veya marka ismi, teknoloji, ürünün özellikleri, müşteri hizmetleri, satıcı ağı, hizmet yenilikleri, üstün hizmet, yaratıcı reklamcılık, daha iyi hizmetlere yol açan daha iyi tedarikçi ilişkileri, satış sonrası destek gibi neredeyse sınırsız sayıda yolla müşteriye değer sağlanarak elde edilebilir. Ancak işletmenin

ürününü birkaç boyutta farklılaştırması (Porter, 2010: 47; Bordean vd., 2010: 174), hatta işletmenin müşteri açısından değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırmaya gitmesi uygun olan yaklaşımdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 262). Sahip olunan farklılığın diğer işletmeler tarafından taklit edilemez oluşu işletmenin elde ettiği rekabet avantajının sürdürülebilirliğini arttırmaktadır. Bu yüzden farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin özgün, taklit edilmesi zor, ya da farklılıkların kopyalanması maliyetlerinin yüksek olduğu ürünler üretmesi, konumunu güçlendirmesi açısından önemlidir (Bakoğlu, 2010, 281). Farklılaştırmanın sağladığı özgünlük düzeyine ve derecesine bağlı olarak talebin fiyat duyarlılığı ve ikame riski azaltılabilmektedir (Yamin vd, 1997: 162).

Farklılaştırma, benzersiz pazar ihtiyaçlarına odaklandığından, maksimum pazar payı elde etmek her şeyden önemli bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, farklılaştırma yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı için doğru ürünleri üretmek amacıyla pazar dinamiklerinin derinlemesine anlaşılması gereklidir (Yamin vd, 1997: 162). Farklılaştırma stratejisini kullanan işletmeler belirli ürünlere özel ilgisi olan müşterileri hedeflemektedir. İşletmeler ürünlerinin farklılıklarını vurgulayarak müşterileri işletmeye çekmekte, müşteri sadakati oluşturmakta ve bunun karşılığında yüksek fiyat talep etmektedir (Pearce ve Robinson, 2020: 184). Rekabet avantajı, yüksek fiyatlara hükmedebildiği veya belirli bir fiyattan daha fazla ürün satabildiği zaman elde edilir (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 97).

Farklılaştırma stratejisi yoğun araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler ve müşteri desteği gibi faktörlere yoğunlaşmayı gerektirir. Bu faktörlerin de hepsi işletme için maliyet unsurudur. Farklılaştırma maliyetleri göz ardı etme anlamına gelmez ancak, maliyet konusu öncelikli stratejik hedef değildir (Porter, 2010: 47- 48). Maliyet kontrolü mutlaka maliyet temelli bir yaklaşımı gerektirmez; bunun yerine, farklılaştırma stratejisini takip eden işletmeler farklılaştırma sürecinin önemli unsurlarını oluşturmayan diğer genel giderleri azaltırken maliyetleri kontrol altına alabilmektedirler. Bu nedenle, farklılaştırma stratejisini güden işletmenin maliyet pozisyonu, maliyet liderliği stratejisini takip eden işletmeden daha farklı olacaktır (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 97). Farklılaştırma stratejisi, benzersiz veya kaliteli bir ürünle ilgilenen sofistike veya bilgili bir tüketici grubuna hitap eder ve bu

stratejiyi takip eden işletmeler için başarının anahtarı, müşterilerin bir hizmetin benzersizliği için katlanılan maliyetten daha fazlasını ödemeye istekli olması (Bordean vd., 2010: 174) ve yerleşik bir müşteri sadakatinin oluşmasıdır (Eren ve Özdemirci, 2018: 412). İşletmenin ürününe kattığı farklılık ile müşterilerini daha yüksek bir fiyat ödemeye ikna etmesi bu stratejinin odak noktasının müşterilerin değer yargıları ve davranış biçimleri, beklentileri ve farklılık algıları olduğunu göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 263). Burada müşteriye sağlanan değer mal ve hizmetin kalitesine bağlı gerçek bir değer de olabileceği gibi veya moda, marka adına ya da imaja dayalı olarak oluşturulmuş bir algı da olabilmektedir (Allen ve Helms, 2006: 434).

Başarılı farklılaştırıcılar, müşterilerin daha fazla ödemeye hazır oldukları alanları seçerek kendilerini rekabetten ayırırlar (Box ve Miller, 2014: 75). Farklılaştırma stratejisini başarılı bir şekilde uygulayarak müşteri sadakati oluşturan işletmelerin müşterilerinin, farklı işletmeler aynı özelliklerde ürünler sunsalar da bunlara yönelmeyeceği düşüncesi, rakip işletmelerin bu piyasada faaliyet göstermesinin önünde algısal bir engel oluşturmaktadır (Pearce ve Robinson, 2020: 184). Farklılaştırma stratejisi başarı ile gerçekleştirildiğinde işletme rekabetin beş gücü karşısında kendini savunabilecek bir alan yaratır. Müşterilerin farklılaştırmaya bağlı olarak oluşacak marka sadakati, fiyatlara karşı olan hassasiyeti düşürecektir. Bu da işletmeye yüksek kâr marjı sağlayacaktır. Böylelikle rakiplerinin işletme üzerindeki rekabet baskısı düşecek ve pazara yeni girmeyi düşünen işletmeler açısından da giriş engeli oluşturacaktır. Farklılaştırılmış ürün sayesinde alıcının farklı seçeneği olmaması da hem alıcıların hem de ikame ürünlerin baskısını azaltacaktır. İşletmenin elde ettiği yüksek kâr marjı tedarikçilerin oluşturduğu rekabet riskine karşı da işletmenin konumunu güçlendirecektir (Porter, 2010: 47). Araştırmalar, farklılaştırmanın daha iyi bir giriş engeli oluşturduğunu ve bundan dolayı bu stratejiyi izleyen işletmelerin, düşük maliyetli işletmelere göre daha yüksek kar elde etme olasılığının olduğunu göstermektedir (Tanwar, 2013: 13).

Farklılaştırma stratejisi müşteriler üzerinde işletme ve marka bağımlılığı oluşturur, ancak teknolojik dönüşümleri ıskalama, müşteri beklentilerindeki değişime ayak uyduramama, güven sarsıcı hatalar gibi unsurlar bu avantajın kaybedilmesine sebep olabilir (Eren ve Özdemirci, 2018: 414). Bunun dışında farklılaştırma stratejisini

benimseyen işletmelerin karşılaşılabileceği başlıca dezavantajları; pazarda büyük bir pay elde edememeleri ya da müşterilerin farklılaştırmayı değerli bulmalarına rağmen bunun için daha fazla ücret ödemeyi kabul etmemesi olabilir (Porter, 2010: 48).

Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmelerin karşılaşılabileceği riskler ise;

- Farklılaştırılmış ürün sunan işletme ile düşük maliyetli işletme arasındaki fiyat farklarının müşteri sadakatini koruyamayacak kadar açılması,
- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyaçlarının azalması,
- İşletmenin ürününün taklit edilmesi yoluyla alıcıların gözünde farklılık algılanmasının azalması,
- Müşterilerin farklılığı algılayamaması olarak sıralanabilir (Porter, 2010: 57; Ülgen ve Mirze, 2010: 263-264; Box ve Miller: 2014, 75).

3.3.3. Odaklanma

Porter (1980)'a göre, rekabet stratejileri, işletmelerin rakiplerine kıyasla müşteri için nasıl değer yarattığının yanı sıra (farklılaştırma veya maliyet liderliği), bu stratejiler hitap ettiği pazar kapsamında da sınıflandırılmaktadır (Olson, Slater ve Hult, 2005: 51). Odaklanma stratejisi, belirli bir müşteri grubuna, bir coğrafi bölgeye veya bir ürün çeşidinin belirli bir kısmına odaklanmayı kapsamaktadır (Porter, 2010: 48; Ülgen ve Mirze, 2010: 266). Odaklanma stratejisini kullanan işletmeler tipik olarak verimlilikten ziyade etkinlik yoluyla rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar (Tanwar, 2013: 14). Nispeten küçük işletmeler için uygun bir stratejidir ancak herhangi büyüklükteki bir işletme tarafından da kullanılabilir (Tanwar, 2013: 14- 15). Odaklanma stratejisi de farklılaştırma stratejisinde olduğu gibi farklı birçok şekilde gerçekleştirilebilir (Porter, 2010: 48).

Bu strateji, pazar segmenti ve ürün-hizmet teklifleri açısından kapsam olarak dardır. İşletme, yalnızca belirli bir segmente hizmet etmek amacıyla bir pazarı belirler (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 98). Dar bir pazar bölümünü hedefleyen bu stratejinin (Eren ve Özdemirci, 2018: 416) hareket noktası, hitap ettiği pazar bölümünü tanıyabilmesi ve bu pazar bölümündeki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini diğer rakiplerinden daha iyi değerlendirip karşılayabilmesidir (Bordean vd., 2010: 174). Çok daha geniş bir alanda hizmet veren rakipleri karşısında daha etkili ve verimli çözümler

sunma noktasından hareket eden işletme, belirli bir alanda verdiği hizmeti ya farklılaştırmayı ya maliyetlerini düşürmeyi ya da her ikisini de başarır (Porter, 2010: 48). Odaklanma stratejisinin her iki çeşidi de odaklanılan hedef pazar segmenti ile sektördeki diğer segmentler arasındaki farklılıklara dayanmaktadır. Hedef segmentler ya olağandışı ihtiyaçları olan alıcılara sahip olmalı ya da hedef segmente en iyi hizmet eden üretim ve dağıtım sistemi diğer endüstri segmentlerinden farklı olmalıdır. Maliyet odaklılık, bazı segmentlerdeki maliyet davranışındaki farklılıklardan yararlanırken; farklılaştırma odağı, belirli segmentlerdeki alıcıların özel ihtiyaçlarından yararlanır (Tanwar, 2013: 15).

Odaklanma stratejisi ister maliyet liderliğini ister farklılaştırmayı esas alsın, belirli bir pazar bölümüne odaklanmaktadır ve bu pazar bölümü genellikle ihmal edilmiş pazarlardır. Odaklanma stratejisini seçen işletmeler ihmal edilmiş, ilgilenilmemiş müşterileri seçerek kar elde etmektedirler (Pearce ve Robinson, 2020: 184). Bir işletme, hedef pazar segmentine odaklanarak rekabet avantajı elde eder. Rakip işletmelerin segmentteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayamaması ve maliyet veya farklılaştırma açısından benzersizlik yaratamamasından kaynaklanmaktadır. İşletmenin hedef pazar segmentinin diğer pazar segmentlerinden farklı olması gerektiği dikkate alınmadığı takdirde bu strateji başarılı olmayacaktır. Başarı, işletmenin benzersiz veya farklı bir müşteri grubunun ihtiyaçlarını nasıl hedefleyebildiğine bağlıdır (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 98).

Odaklanma stratejisi belirlenen hedefe en iyi hizmeti verebilecek şekilde hazırlanmakta ve işletmede alınan her türlü karar bu düşünce çerçevesinde değerlendirilmektedir (Porter, 2010: 48). Odaklanma stratejisi ikame malların ve rakip işletmelerin en güçsüz olduğu alanı seçme şansı tanıyan bir rekabet stratejisidir. Aynı zamanda odaklanma stratejisinin sağladığı farklılaştırma ve/veya maliyet liderliği pazarda rekabetin her bir gücü karşısında savunma alanı yaratmaktadır (Porter, 2010: 49). Dar bir pazar bölümüne hizmet vermek pazarı daha özellikli hale getireceği için rekabet eden işletme sayısını azaltmakta ve rekabetin şiddetini etkilemektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 266). Odaklanma stratejisi ile sağlanan müşteri bağımlılığı işletmeye ikame ürünlere ve olası rakiplere karşı bir avantaj sağlamaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018: 416). Ayrıca müşterilerine olan yakınlığı, değişen ihtiyaçların anında tespit

edilmesine olanak vermektedir. Ancak odaklanma stratejisinin pazar payı ya da satış hacminden feragat etmeyi gerektirmesi de kaçınılmaz bir durumdur (Porter, 2010: 48-49). Odaklanma stratejisini takip eden işletmelerin karşılaşılabileceği potansiyel riskler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Odaklanma stratejisi maliyet liderliğinin ve/veya farklılaştırma stratejisinin dar bir pazara uygulanması olduğu için maliyet liderliğinin ve farklılaştırmanın daha önce belirtilen risklerini içermektedir,
- Dar bir alanda uygulanan stratejinin işletmenin büyümesine engel olması,
- Odaklanılan müşteri grubunun farklılığı önemli bulmaması,
- Odaklanılan müşteri grubu ve pazarın çok cazip olması ana pazardaki işletmelerin bu gruba yönelmesi,
- İşletmenin dar bir müşteri grubuna hitap etmesi ve nispeten daha düşük miktarlarda üretim yapmasının tedarikçiler karşısındaki pazarlık gücünün zayıflamasına ve maliyet avantajını kaybetmesine neden olması (Ülgen ve Mirze, 2010: 266-267; Eren ve Özdemirci, 2018: 416).

3.3.4. Arada Sıkışıp Kalmak

Porter, işletmelerin rekabetin beş gücü ile başa çıkmada kullanabileceği üç genel strateji önermekte ve rekabet avantajı elde etmek için kullanılacak üç genel stratejiden birinde kendini geliştirmek durumunda olduklarını belirtmektedir. Bunu başaramayan işletmelerin durumunu da “arada sıkışıp kalmak” olarak ifade etmekte ve bu durumun stratejik zayıflık olduğunu vurgulanmaktadır. Arada sıkışıp kalan işletmeler ya düşük fiyat bekleyen büyük alıcıları kaybederek ya da kârlarından vazgeçerek düşük kârlılığı garantilemektedirler. İşin kaymağını ise maliyet liderliğini ya da farklılaştırmayı sağlayabilen işletmeler almaktadırlar (Porter, 2010: 52).

Yapılan bazı araştırmalar da Porter’ ın bu tezini desteklemektedir. Örneğin White (1986) yapmış olduğu çalışmada, işletmelerinde sadece maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejisini izleyen işletmelerin getirilerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Dess ve Davis (1984) en az bir jenerik strateji ile tanımlanan işletmelerin, ortada sıkışmış olarak tanımlanan işletmelerden daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Ancak bazı işletmeler, farklılaştırılmış bir

ürünü düşük maliyetle ortaya çıkararak aynı anda birden fazla strateji izleme çabası içindedirler. Bu tür yaklaşımlar kısa vadede başarılı olsalar da uzun vadede pek sürdürülebilir değildirler. İşletmeler aynı anda hem maliyet liderliğini hem de farklılaştırmayı sürdürmeye çalışırlarsa, her ikisini de başaramayabilirler (Tanwar, 2013: 17). Bu durum da işletmelerin arada sıkışıp kalmasına neden olmaktadır. Bu durumun nedeni ise işletmelerin genellikle sektörde saf bir strateji ile rekabet ederken, onları stratejik yönelimlerinden uzaklaştıran rekabetçi taktiklere çok fazla kapılmalarından kaynaklanmaktadır. Çoğu zaman, çevresel değişiklikler işletmeleri, genel stratejileri ile uyumlu olmayan önlemler almaya yönlendirmektedir. Yöneticiler, çevresel faktörlere karşı işletmelerini konumlandırmaya çalışırken genel stratejilerinin odağını kaybetmektedirler. Örneğin, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmeler, ekonomik gerilemeler sırasında maliyet düşürücü önlemler alabilmektedirler. Benzer şekilde, maliyet liderleri ekonomik canlanmalar sırasında farklılaştırma stratejilerine girebilmektedirler. Bu durumların her ikisi de işletmeleri stratejik yönelimlerinden uzaklaştırarak ortada kalma durumuna yol açmaktadır (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 98).

Her genel strateji doğasında farklı riskleri barındırmaktadır, ancak her şey için veya herkes için olmaya çalışmak diğer bir ifade ile ortada sıkışıp kalmak sıradanlığın kesin reçetesidir (Tanwar, 2013: 12). Ayrıca arada sıkışıp kalmışlık organizasyon yapısı, işletme kültürü ve motivasyon ile ilgili sıkıntılara da neden olmaktadır (Porter, 2010: 52). Arada sıkışıp kalan işletmenin bu durumdan kurtulması uzun bir zaman ve çaba gerektirmektedir ancak öncelikle temel bir rekabet stratejisine karar verilmelidir. Bu karar kesinlikle işletmenin yetenek ve kaynaklarına bağlı olmalıdır. Her bir stratejik karar farklı yetenek, kaynak, organizasyon yapısı ve yönetim tarzlarını gerektirmektedir. İşletmenin bu karara bağlı olarak katlanması gereken bazı maliyetler de ortaya çıkmaktadır. Örneğin maliyet liderliği yüksek yatırımları ve sermaye birikimini gerektirirken, farklılaştırma veya odaklanma stratejilerinde pazar payının ve satışların düşmesi ihtimali göze alınmalıdır. Ayrıca bu karar verilirken rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri de mutlaka değerlendirilmelidir (Porter, 2010: 53-55).

Porter' a göre işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi, iki temel rekabet üstünlüğünden; maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinden birini seçip

yürütmesine bağlıdır. Ancak her iki rekabet avantajına da sahip olan işletmelerin sektörlerinde en yüksek karlılığa sahip olduğunu gösteren araştırmalar da söz konusudur (Pearce ve Robinson, 2020: 215). Bu durum araştırmacılar arasında fikir ayrılıklarının oluşmasına neden olmaktadır. İşletmelerin iki farklı rekabet stratejisini eş zamanlı olarak izlemesi ise birleşik rekabet stratejisi olarak adlandırılmaktadır.

3.4. Birleşik Rekabet Stratejileri

Porter, işletmelerin müşteriler için değer yaratması, ortalamanın üstünde kar etmesi ve pazarda kendine savunulabilir bir konum yaratarak rekabet üstünlüğü elde etmesi için üç temel strateji oluşturmuş ve işletmelerin bunlardan birini seçmesi gerektiğini belirtmiştir. (Porter, 2010: 52). Ancak son yıllarda yapılan bazı çalışmalar işletmelerin ayakta kalabilmesi için aynı anda farklı iki alanda da savaşmaları gerektiğini göstermektedir. Bu durum, araştırmacılar arasında karşıt görüşlerin oluşmasına neden olmuştur. Örneğin Tatikonda ve Tatikonda (1994: 22) geçmiş yıllarda işletmelerin Porter'ın belirttiği üç strateji türünden birini seçerek etkin bir şekilde rekabet etmiş olmalarına rağmen, günümüz işletmelerinin hareketli ve global pazarlarda rekabete devam edebilmeleri için maliyet liderliği stratejisi ile birlikte farklılaştırma veya odaklanma stratejisini sürdürmesi gerekliliğini belirtmiştir. Yine Ülgen ve Mirze (2010: 267), değişik pazarlarda faaliyette bulunan işletmelerin bir pazarda uyguladığı stratejinin diğer pazar için uygun olmayabileceğini, bir pazarda maliyet liderliği stratejisini uygularken diğer pazarda farklılaştırmaya gitmek zorunda kalabileceğini ifade etmişlerdir. İşletmelerin iki veya daha fazla stratejiyi birbirine yakın zamanlarda veya aynı anda uygulamalarını da “birleşik rekabet stratejileri” olarak belirtmişlerdir. Maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisi arasındaki düşük maliyet ve katma değerli farklılaştırmadan kaynaklı çatışma nedeni ile kombinasyon stratejilerinin uygulanması zordur ancak imkânsız değildir (Tanwar, 2013: 12).

Hlavacka vd. (2001) birleşik rekabet stratejisini takip eden işletmelerin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinde çok daha iyi performans elde ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Karnani (1984) yapmış olduğu çalışmada hem farklılaştırma hem de düşük maliyet liderliği stratejisinin bir arada yürütülmesinin mümkün olduğu, hatta iki stratejinin bir arada yürütülmesinin daha büyük bir pazar payı ve buna bağlı olarak daha yüksek karlılığa yol açtığı sonucuna ulaşmıştır.

Konu hakkında yapılan çalışmalar ve pek çok işletmenin deneyimi iki farklı rekabet üstünlüğüne sahip işletmelerin daha yüksek karlılık seviyelerine ulaştıklarını göstermektedir. İki farklı kaynağa ve yeteneğe sahip olan işletmeler rakiplerine göre daha yüksek performans sergilemektedirler. Günümüz yöneticilerinin temel sorunu aynı anda iki farklı rekabetçi üstünlüğü sürdürülebilir kılan stratejik seçenekleri değerlendirip uygulamaya koymalarıdır (Pearce ve Robinson, 2020: 216).

Miles ve Snow'un rekabet stratejilerini savunmacı, öncü, analizci ve tepkici işletmeler olarak sınıflandırdığı tipolojisinde de analizci rekabet stratejisi savunmacı ve öncü stratejilerin benzersiz bir kombinasyonu olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da birleşik rekabet stratejilerinin mümkün olabileceği ifade edilmektedir. Wright vd. (1990) ise yapmış oldukları çalışmada Miles ve Snow' un tipolojilerini geliştirerek dengeleyici boyutu eklemiştir. Bu çalışmada da analizci boyutun yanı sıra dengeleyici boyutta stratejik kombinasyonlara izin verilmektedir (Akt. Parnel, 1997: 175)

Parnel (1997) yapmış olduğu çalışmada Miles ve Snow ile Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejilerini bütünleştirici bir yaklaşımla ele almıştır. İşletmelerin kullandıkları rekabet stratejilerini ise savunmacı / odak, öncü / farklılaştırma, analizci / kombinasyon, dengeleyici / kombinasyon ve tepkici/ortada sıkışmış olarak ifade etmektedir. Bu stratejilerden analizci / kombinasyon ve dengeleyici / kombinasyon stratejileri adında anlaşıldığı üzere kombinasyon stratejilere izin vermektedir. Dengeleyici / kombinasyon stratejisini benimseyen işletmeler ilk üç stratejinin özelliklerini birleştirmeye çalışmaktadırlar ancak analizci işletmelerde olduğu gibi uzlaşma yoluyla değil. Bu tür işletmeler, pazara zamanında kalite ve değer odaklı teklifler sunarak, esnek kalarak ve sürekli değişerek rekabet avantajını yakalamaya çalışmaktadırlar. Yapılan araştırma sonuçları Miles ve Snow'un tipolojilerini dikkate alan birçok araştırmayı desteklemektedir. Ayrıca tepkici işletmelerin varlıklarının getirisi tüm diğer stratejilere göre önemli ölçüde daha düşük ve dengeleyici işletmeciler için ise diğer tüm stratejik türlerden daha yüksek olduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır. Bununla birlikte çalışmadaki veriler, stratejileri gelişigüzel bir şekilde birleştirmeye çalışan işletmelerin, Porter'ın ifade ettiği gibi 'ortada sıkışıp kalma' eğiliminde olduğu fikrini de desteklemektedir. Çalışmanın önemli diğer bir sonucu da

işletmelerin rekabet avantajını korumak için saf bir strateji benimsemesine gerek olmadığı, düşük maliyetler ve farklılaştırma stratejilerinin birbirini dışlamadığı yönündedir.

Porter'ın rekabet stratejileri yalınlığı ve keskinliği nedeniyle birçok eleştiri almaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018: 408). Ve yine bu yaklaşımın, uzun vadeli uygulanabilir bir kombinasyon stratejisine izin vermediğı (Parnell, 1997: 175) ve her bir stratejiyi etkili bir şekilde uygulamak için gerekli olan organizasyonel yapı, süreç veya program türleri hakkında nispeten daha az bilgi verdiği yapılan eleştiriler arasındadır (Walker ve Ruekert, 1987: 16). Miles ve Snow'un (1978) stratejik tipolojisi ise, yukarıda bahsi geçen eleştirilerin en azından bazılarının üstesinden gelmektedir. Tipolojileri, işletmeleri yönetimin stratejik amaçlarına göre sınıflandırdığından ve yapının, süreçlerin ve yönetim tarzının çeşitli yönlerinin her bir strateji türü altında nasıl bir araya gelmesi gerektiğine dair çeşitli öneriler sunduğundan, farklı stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasını incelemek için yararlı bir çerçeve sağlamaktadır (Walker ve Ruekert, 1987: 16).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK ESNEKLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇİFT YETENEKLİLİĞE OLAN ETKİSİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN ROLÜNÜ YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE İNCELEYEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde rekabet stratejilerinin rolünü incelemeye yönelik olarak yapılan alan çalışmasının yöntemine, kullanılan ölçeklere, analiz tekniklerine ve analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Bu araştırmanın konusu stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe etkisinde rekabet stratejilerinin düzenleyici rolünün Nevşehir ilindeki yiyecek içecek işletmeleri örneğinde belirlenmesidir.

Günümüz dünyasında yaşanan birçok gelişme; teknolojik yenilikler, bilgiye hızlı ve kolay şekilde erişim imkânı, ulaşım imkanlarının artması ve uluslararası anlaşmalar ile fiziki sınırların nerdeyse ortadan kalması, insanların işletmelerden olan beklentilerinin farklılaşmasına ve küreselleşmeye neden olmaktadır. Küreselleşme de iş dünyasını ve iş dünyasındaki rekabet yapısını değiştirmektedir. İşletmelerin bu yeni iş dünyasında hayatlarını devam ettirebilmesi için klasik yönetim uygulamalarından ziyade işletme ve müşterilerinin dışında rakiplerin de dikkate alındığı daha uzun dönemli planların yapıldığı stratejik yönetim uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Yine günümüz dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler ve müşteri beklentilerindeki değişimler işletmeleri faaliyet gösterdikleri alanda en iyi olmaya zorlarken aynı zamanda mevcut değişimlere de ayak uydurmaya zorlamaktadır. Günümüz işletmelerinin hayatta kalması ve başarılı olabilmesi değişen şartlara uyum sağlayarak bugünün ve gelecek dönemlerin taleplerine cevap verebilmesine bağlıdır. Bu tez çalışmasında işletmelerin bu yeni rekabet ortamı içerisinde hayatta kalabilmesi için önemli kabul edilen üç farklı

stratejik yönetim konusu; stratejik esneklik, örgütsel çift yeteneklilik ve rekabet stratejileri konuları ele alınmaktadır. Stratejik esneklik işletmenin değişen şartlara stratejik boyutta uyum sağlamasını, örgütsel çift yeteneklilik işletmelerin hem günümüz ve hem de geleceğin dünyası için kendini geliştirerek güncel kalmasını ifade etmektedir. Rekabet stratejileri ise işletmelerin sektördeki rekabet ortamı karşısında kendisine savunulabilir bir alan oluşturmak için seçmiş olduğu rekabet strateji türüne odaklanmaktadır.

Stratejik yönetim literatürü incelendiğinde araştırmada kullanılan değişkenlerin ikili olarak birlikte ele alındığı çalışmalar olmakla birlikte bu üç değişkenin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatür taraması sonuçlarına göre stratejik esneklik ile örgütsel çift yetenekliliğin birlikte ele alındığı çalışmalarda değişkenler genellikle performans (Úbeda-García vd., 2017; Ketabchi, 2020; Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, 2019), operasyonel verimlilik (Kortman vd., 2014), girişimci pazarlama (Matsuno ve Kohlbacher, 2020) ve yönetsel kararlar (Stelmaszczyk ve Perscieniak; 2020) konuları ile ilişkilendirilmiştir.

Rekabet stratejileri ile örgütsel çift yetenekliliğin birlikte ele alındığı çalışmalarda ise yine performans (Auh ve Menguc, 2005; Menguc ve Auh, 2008) konusu ilişkilendirilen konular arasında yer almaktadır. Örgütsel çift yeteneklilik ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri araştıran (Martins vd., 2014; Fahrudi, Gengatharen ve Suseno, 2017; Herzallah, Gutierrez-Gutierrez ve Rosas, 2017) ve örgütsel çift yetenekliliği yenilikçilik çabaları (Tahranlı, Alpkan ve Aren, 2015) ve dinamik yetenekler (Sollosy, 2013) bakış açısı ile ele alıp rekabet stratejileri ile olan ilişkilerini araştıran çalışmalara rastlanmıştır.

Bu tez çalışmasında da stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisi incelenecektir ancak bu etki üzerinde rekabet stratejilerini düzenleyici rolü daha önce araştırılmamış bir konudur. İşletmenin kendisine savunulabilir bir alan yaratmak için seçtiği rekabet stratejisi türü, farklı kaynaklar ve beceriler gerektirmektedir (Porter, 2010, 50). Dolayısıyla rekabet stratejilerinin stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde düzenleyici etki göstermesi beklenmektedir. Araştırma

konusu, bahsi geçen değişkenlerin birlikte ele alınmasının yanı sıra ve ele alınış şekli ile farklılık göstermektedir.

Çalışmanın Türkiye’de ve özelde Nevşehir ilinde gerçekleştiriliyor olması ve yine çalışmanın hem hizmet sektörü hem de turizm sektörü altında yer alan yiyecek içecek işletmelerinde gerçekleştiriliyor olması çalışmanın bir diğer özgünlüğüdür. Ayrıca yönetim literatüründe stratejik yönetim nispeten daha az çalışılan bir alandır. Bu çalışmanın stratejik yönetim literatürüne zenginleştirerek katkı sağlaması beklenmektedir. Tüm bu yönleri ile bu çalışmanın önem arz ettiği düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Amacı

İşletmelerin hem günümüz dünyasında hem de geleceğin belirsiz dünyasında, karşısına çıkan fırsat ve tehditlere cevap verebilmesinin, yaşanan yoğun rekabet ortamında faaliyetlerine devam ederek ayakta kalabilmesinin örgütsel çift yetenekliliğe bağlı olduğu birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Bir işletmenin aynı anda bu iki farklı alanda yeteneklerini geliştirmesi başka bir ifade ile örgütsel çift yeteneklilik sağlaması sürecinde ise stratejik esnekliğin önemli bir öncül olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda bu tez çalışmasının amacı; Nevşehir’deki yiyecek içecek işletmelerinin yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe etkisini tespit etmek ve işletmelerin yoğun rekabet ortamlarında kendilerine savunulabilir bir alan oluşturmak için seçtikleri rekabet stratejilerinin bu etki üzerinde rolünü belirlemektir.

4.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada, stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde rekabet stratejilerinin düzenleyici rolü, Nevşehir’ de faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmeleri örneğinde incelenmiştir. Tez konusunun stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili olmasından dolayı çalışmaya, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinden en az beş çalışanı olan işletmelerin dahil edilmesinin daha uygun olacağına karar verilmiştir. Araştırma kapsamında bahsi geçen işletmelerde stratejik boyuttaki kararlara hâkim olan ve/veya uygulanmasından sorumlu olan üst düzey bir yönetici ile görüşülmüştür. Bu kapsamda yürütülen çalışmanın başlıca sınırlılıkları ise şunlardır:

- İlgili araştırmanın Nevşehir ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile sınırlandırılmış olması,
- Örgütsel çift yeteneklilik ölçeğinin farklı bir dilden çevrilmiş olmasından kaynaklı kültürel bağdaşmazlıkların olma olasılığı,
- İşletme yöneticilerinin çeşitli nedenlerle sorulara içtenlikte cevap vermemiş olma olasılığı.

4.4. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örnekleminin belirlenmesi, anket formlarının oluşturulması, araştırmanın modeli ve hipotezleri ile analiz tekniklerine yer verilmektedir.

4.4.1. Araştırma Evreninin ve Örneklemin Belirlenmesi

Bu tez çalışmasının evreni Nevşehir ilinde faaliyet gösteren restoran işletmeleri olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda ele alınabilecek iki farklı işletme türü vardır. Bunlar; bir otel bünyesinde yer alarak gelen müşterilerine hizmet veren restoran işletmeleri ve bağımsız restoran işletmeleridir. Bir otel bünyesinde hizmet veren restoran işletmelerinden ise sadece otel dışından yemeğe müşteri kabul eden restoran işletmeleri araştırma evreninin içine dahil edilmiştir. Bunun sebebi ise bilindiği üzere bu araştırma kapsamında stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde rekabet stratejilerinin düzenleyici rolü araştırılmaktadır. Bu sebeple bu araştırmaya dahil edilen işletmelerin bölgedeki mevcut ve potansiyel müşterileri restoran işletmelerine çekmek için rekabet ediyor olması gerekmektedir. Bölgede yemek hizmeti dahil olmak üzere satış yapan otel işletmeleri arasında da mutlaka rekabet yaşanmaktadır ve fakat bu turizm sektörünün farklı bir alt sektör olan konaklama işletmelerindeki rekabeti kapsamaktadır. Bu sebeple sadece otel restoranlarından dışarıdan müşteri kabul ederek yiyecek içecek sektörü içinde rekabet halinde olan işletmeler araştırma evrenine dahil edilmiştir.

Ayrıca tezin konusu restoran işletmelerindeki stratejik yönetim uygulamalarını kapsadığı için stratejik yönetim süreç ve uygulamalarına başvuru alan işletmelerin evren içerisinde yer alması elde edilen verilerin doğruluğu açısından kritik önem arz

etmektedir. Bu kapsamda yargısal olarak ilgili restoran işletmelerinden en az beş çalışanı bulunan işletmelerin araştırma kapsamına dahil edilmesinin daha doğru olacağına karar verilmiştir. Nevşehir il sınırları içerisinde ilgili kriterlere uygun toplam 170 işletmenin olduğu saptanmıştır ve bu işletmelerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ve yine tezin konusu stratejik yönetim konularını içerdiği için, her işletmeden stratejik yönetim uygulamalarını belirleyen ve/veya stratejik yönetim uygulamalarına hâkim bir üst düzey yönetici ile görüşülmüştür. Ancak görüşmeyi kabul etmeme ya da anket formunun geri dönmemesi gibi nedenlerden dolayı 157 işletmeden veri toplanabilmiştir. Bu formlardan 1 tanesi de eksik doldurulduğu için analiz süreçlerine dahil edilmemiştir. Analiz süreçlerine dahil edilen anket formu sayısı 156'dır. Bu da ilgili kriterlere sahip işletmelerin %92'sini oluşturmaktadır. Bu oran ilgili araştırmalar için yeterli kabul edilmektedir.

4.4.2. Anket Formunun Oluşturulması

Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde rekabet stratejilerinin rolünü incelemeye yönelik olarak hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyetini, yaşını, eğitim durumunu, sektördeki ve çalıştığı mevcut işletmedeki tecrübelerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Ayrıca bu bölümde kişisel soruların yanı sıra görüşülen işletmelerin toplam personel sayısı, hitap ettiği misafir profili, işletmede kullanılan servis şekli ve işletmede sunulan mutfaklar gibi işletmelerin genel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular da bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde işletmelerin stratejik esnekliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Literatürde stratejik esnekliğe yönelik farklı boyutlar bulunmaktadır. Sanchez (1995) tarafından önerilen kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliği boyutlarının bu çalışma için daha uygun olacağı düşünüldüğü için ilgili boyutlar kullanılmıştır. Bu boyutları ölçmek için Zhou ve Wu (2010) tarafından geliştirilen, Wei, Yi ve Guo (2014) tarafından uyarlanan, Ünlüöner (2020) tarafından Türkçe 'de geçerliliği güvenilirliği test edilen stratejik esneklik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; kaynak esnekliği (5 ifade) ve koordinasyon esnekliği (4 ifade) olmak üzere iki boyut ve dokuz ifadeden oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir (1= kesinlikle katılmıyorum,

2= katılmıyorum, 3= ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum).

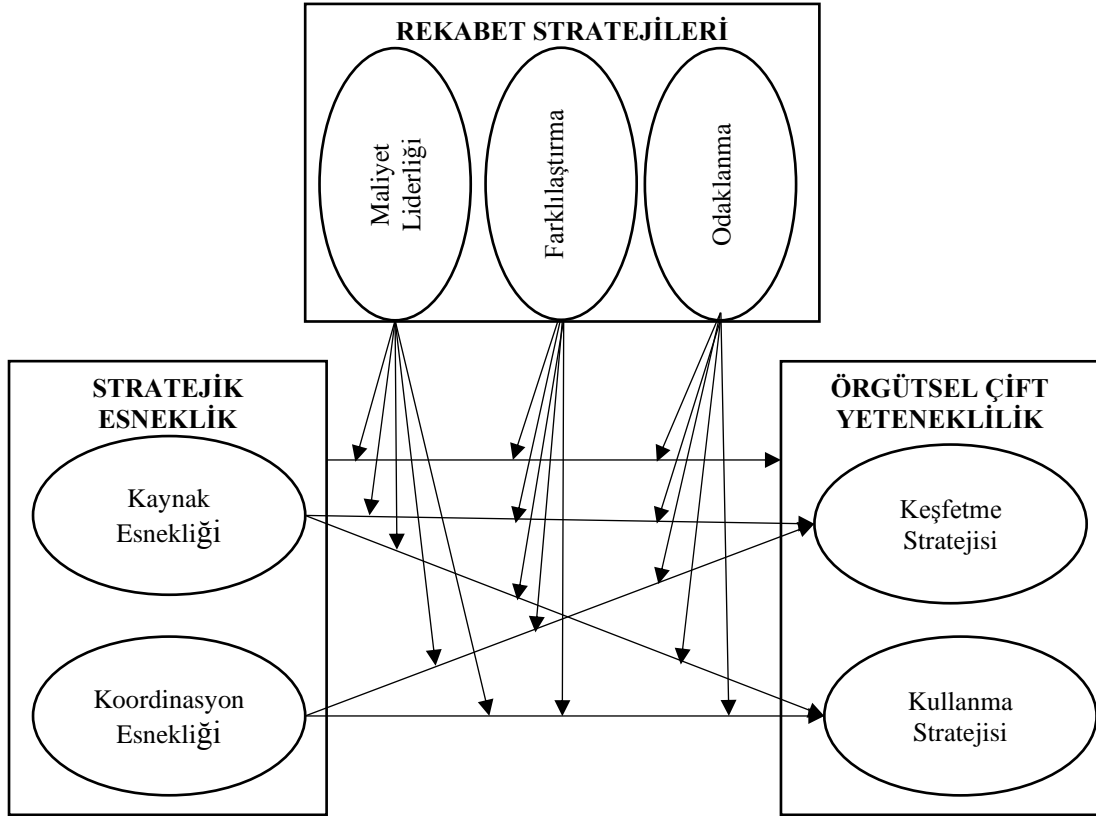
Anketin üçüncü bölümünde kullanılan ölçek ise rekabet stratejilerini ölçmeye yöneliktir. Bu çalışmada Porter tarafından önerilen maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklama stratejilerinin daha uygun olacağı düşünüldüğü için bu boyutlar üzerinden değerlendirme yapılmıştır. İlgili boyutları ölçmek üzere Zahra ve Covin'in (1993) çalışmasından, Köseoglu vd. (2013) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Köseoglu vd. (2013) bahsi geçen ölçeği Muğla'da faaliyet gösteren otel işletmelerine uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma uluslararası bir dergide İngilizce olarak yayınlamış olsa da araştırmacılar yapılan görüşme neticesinde anketin Türkiye'de uygulanan Türkçe versiyonunu paylaştıklarından dolayı Türkçe 'ye uyarlamasına gerek kalmadan araştırmacıların geliştirdikleri orijinal şekilde kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği daha önce Türkiye'de ve turizm sektöründe kanıtlanan bu ölçeğin kültür açısından uygun olacağı düşünülmektedir. Ölçek; maliyet liderliği (5 ifade), farklılaştırma (4 ifade) ve odaklanma (7 ifade) olmak üzere üç boyut ve on altı ifadeden oluşan 5'li likert tipi (1= çok düşük odaklı, 2=düşük odaklı, 3=ortalama odaklı, 4 =fazla odaklı, 5=çok fazla odaklı) bir ölçektir.

Örgütsel çift yetenekliliği ölçmek için kullanılan ölçeğe ise son bölümde yer verilmiştir. Jansen (2005) tarafından geliştirilen ve Martins vd. (2014) tarafından uyarlanan ölçek; keşfetme stratejisi (7 ifade) ve kullanma stratejisi (7 ifade) olmak üzere iki boyut ve on dört ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan verilen ifadeleri işletmelerinde kullanma yoğunluğunun belirtilmesi istenen ölçek, Martins vd. (2014) tarafından 6'li likert olarak kullanılmış olmasına rağmen Türk kültürüne daha uygun olduğu için bu çalışmada 5'li likert tipinde (1=çok düşük yoğunluk, 2=düşük yoğunluk, 3 =orta yoğunluk, 4= yüksek yoğunluk, 5= çok yüksek yoğunluk) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlanmasında ise çeviri – geri çeviri yöntemi kullanılmıştır.

İlgili ölçekler kullanılarak hazırlanan anket formu bizzat araştırmacı tarafından ilgili kişilerle yüz yüze görüşülerek (Ocak – Şubat 2022 tarihleri arasında) doldurtulmuştur.

4.4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 4.1’de önerilen araştırmanın kavramsal modeline göre, stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliği etkilediği ve rekabet stratejilerinin bu etki üzerinde düzenleyici rol oynadığı varsayılmaktadır. İlgili modelde araştırmanın tahmin değişkeni olan stratejik esneklik; kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliği olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Sonuç değişkeni olarak ele alınan örgütsel çift yeteneklilik ise keşfetme stratejisi ve kullanma stratejisi olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Araştırmanın düzenleyici değişkeni olarak belirlenen rekabet stratejileri ise maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç boyutta araştırma modeline dahil edilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın kavramsal modeli

Düzenleyici etki modellerinde sonuç değişkenini açıklayan/yordayan üç değişken bulunmaktadır. Bunlar; tahmin değişkeni, düzenleyici değişken ve bu iki değişkenin çarpımsal etkisi ile oluşturulmuş etkileşimsel değişkendir (Gürbüz, 2021b: 93). Sonuç değişkenini etkileyen değişkenler dikkate alınarak yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan araştırma sonuçları ise şu şekildedir. Kortman vd. (2014) stratejik

esnekliğin örgütsel çift yeteneklilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Matsuno ve Kohlbacher (2020) ise, stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğin keşfetme ve kullanma boyutları ile pozitif ve doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Stratejik esnekliğin boyutları olan kaynak ve koordinasyon esnekliğinin örgütsel çift yeteneklilik üzerinde pozitif ve anlamlı yönde etkisi olduğu (Jiang, Wang ve Wei, 2021), yine bu boyutların çift yeteneklilik perspektifinde ele alınan örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğu (Stelmaszczyk ve Perscieniak, 2020) ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Rekabet stratejileri ile örgütsel çift yeteneklilik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma sonuçlarına ilişkin yapılan literatür taraması sonucunda yine sınırlı sayıda ampirik araştırmaya ulaşılabilmektedir. Bu sebeple rekabet stratejilerini Miles ve Snow'un tipolojisinden faydalanarak ele alan araştırma sonuçlarına da yer verilmiştir. Auh ve Menguc (2005: 1660) öncü ve savunmacı işletmeler olarak sınıflandırılan işletmelerin olumsuz çevresel koşullarla karşılaştıklarında keşfetme ve kullanma stratejileri arasında bir denge kurmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Martins vd. (2014) analizci, araştırmacı ve tepkici rekabet stratejilerini sergileyen işletmeler ile çift yeteneklilik arasında pozitif yönlü, savunmacı rekabet stratejisi sergileyen işletmeler ile negatif yönlü ilişkiler tespit edilmişlerdir. Fahrudi, Gengatharen ve Suseno (2017: 11) ise, maliyet liderliğine eğilimli olan işletmelerin daha çok kullanma stratejisi ile ilişkili olduğu vurgulamışlardır. Hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerini aynı anda takip etmeye çalışan işletmelerin ise, keşfetme stratejisinden çok kullanma stratejisi eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Herzallah, Gutierrez-Gutierrez ve Rosas'ın (2017) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre örgütsel çift yeteneklilik ile maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

İlgili değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma sonuçları incelenerek ve literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler değerlendirilerek aşağıdaki alternatif hipotezler geliştirilmiştir.

1. H1: Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
2. H1: Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde farklılaştırma stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
3. H1: Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
4. H1: Kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
5. H1: Kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde farklılaştırma stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
6. H1: Kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
7. H1: Kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
8. H1: Kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde farklılaştırma stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
9. H1: Kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
10. H1: Koordinasyon esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
11. H1: Koordinasyon esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde farklılaştırma stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
12. H1: Koordinasyon esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
13. H1: Koordinasyon esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
14. H1: Koordinasyon esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde farklılaştırma stratejisinin düzenleyici rolü vardır.
15. H1: Koordinasyon esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolü vardır.

4.5. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırma kapsamında anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler SPSS 25.0, Process Macro ve AMOS 24 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları başlığı altında öncelikle araştırma kapsamında anket formu dolduran yöneticilere ve bağlı buldukları işletmelere ait tanımlayıcı istatistiksel bilgilere yer verilmektedir. Elde edilen veriler çeşitli istatistiksel yöntemlerle incelenmiş ve araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Bu kapsamda yapılan normallik testleri, korelasyon analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, düzenleyici etkiyi test etmeye yönelik regresyon analizleri sonuçlarına ilgili başlıklar altında yer verilmektedir.

4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.1’de anket formu dolduran restoran işletmelerinin ve ilgili işletmede görüşülen yöneticinin genel özelliklerine dair bilgiler sunulmaktadır. Tablo incelendiğinde de görüleceği üzere görüşülen kişilerden %18,6’sı kadın, %81,4’ü erkektir. Yaş aralıkları incelendiğinde ise katılımcıların %17,3’ü 20- 29 yaş aralığında, %38,5’i 30- 39 yaş aralığında, %24,4’ü 40- 49 yaş aralığında ve 19,9’unun 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna ait bilgilere baktığımızda ise katılımcıların; %11,5’nin ilköğretim, %47,4’ünün lise, %11,5’inin ön lisans, %26,3’ünün lisans ve %3,2’sinin lisansüstü seviyede eğitim aldıkları görülmektedir. Bu veriler katılımcıların %41’inin yükseköğretim seviyesinde eğitim aldığını göstermektedir. Görüşülen kişilerin şu an çalıştığı mevcut işletmedeki tecrübesine yönelik veriler incelendiğinde ilgili yöneticilerin %18,6’sının 1 yıldan daha az, %39,1’inin 1- 5 yıl arası, %21,8’inin 6- 10 yıl arası, %5,8’inin 11- 15 yıl arası ve %14,7’sinin 15 yıl ve üzere tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Bu da ilgili yöneticilerin yaklaşık %57’sinin 6 yıldan daha az, yaklaşık %43’ünün 6 yıldan daha uzun süre tecrübeli olduğunu göstermektedir. Mevcut işletmedeki tecrübenin işletmeyi ve işletme çevresini tanımak açısından önem arz ettiği düşünülmektedir. Yöneticilerin yiyecek içecek sektöründeki toplam tecrübeleri incelendiğinde ise sadece %2,6’sının bir yıldan daha az, %17,9’unun da 1- 5 yıl arası tecrübeye sahip olduğu anlaşılmaktadır. %16,7’si 6- 10 yıl, %16’sı 11- 15 yıl ve %46,2’sinin 15 yıl ve üzeri sektör tecrübesine sahiptir. Bu da görüşülen kişilerin yaklaşık %79’unun sektörde 6 yıldan fazla, %47’sinin 15 yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesi olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1. Tanımlayıcı istatistikler

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Cinsiyet			Anketi dolduran kişinin konumu		
Kadın	29	18,6	Genel müdür	4	2,6
Erkek	127	81,4	İşletme müdürü	52	33,3
Toplam	156	100	İşletme ortağı	3	1,9
Yaş			İşletme sahibi	36	23,1
20- 29 yaş arası	27	17,3	İşletmeci	27	17,3
30- 39 yaş arası	60	38,5	Satış pazarlama müdürü	1	0,6
40- 49 yaş arası	38	24,4	Şube müdürü	1	0,6
50 yaş ve üzeri	31	19,9	Yiyecek içecek koordinatörü	1	0,6
Toplam	156	100	Yiyecek içecek müdürü	28	17,9
Eğitim Durumu			Yönetim kurulu başkanı	2	1,3
İlköğretim	18	11,5	Kayıp değer	1	0,6
Lise	74	47,4	Toplam	156	100
Ön lisans	18	11,5	Restoranda çalışan personel sayısı		
Lisans	41	26,3	5 kişi	36	23
Lisans üstü	5	3,2	6- 10 kişi	46	29,5
Toplam	156	100	11- 20 kişi	48	30,8
Mevcut işletmedeki yöneticilik tecrübesi			21- 30 kişi	13	8,3
1 yıldan az	29	18,6	31- 40 kişi	10	6,4
1- 5 yıl arası	61	39,1	41 ve üzeri	3	1,9
6- 10 yıl arası	34	21,8	Toplam	156	100
11- 15 yıl arası	9	5,8	Restoranda kullanılan servis şekli		
15 yıl ve fazlası	23	14,7	Ala carte	134	73,2
Toplam	156	100	Açık büfe	17	9,3
Sektördeki toplam yöneticilik tecrübesi			Fix menü	32	17,5
1 yıldan az	4	2,6	Toplam	183	100
1- 5 yıl arası	28	17,9	Restoranda sunulan mutfaklar		
6- 10 yıl arası	26	16,7	Türk mutfağı	141	67
11- 15 yıl arası	25	16	Osmanlı mutfağı	22	10,5
15 yıl ve fazlası	72	46,2	Yabancı mutfaklar	47	22,4
Kayıp değer	1	0,6	Toplam	210	100
Toplam	156	100	Ağırlıklı olarak hitap edilen misafir profili		
Personelden sorumlu bir yöneticinin varlığı			Yerli misafirler	28	17,9
Evet	156	100	Yabancı misafirler	22	14,1
Hayır	0	0	Yerli ve yabancı misafirler	106	67,9
Toplam	156	100	Toplam	156	100
			Yiyecek içecek dışında verilen ek hizmetler		
			Hayır	106	67,9
			Evet	50	32
			Toplam	156	100

Araştırma kapsamında görüşülen işletmelerin tamamında (%100) personelden sorumlu bir yönetici bulunduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır. İşletmelerde görüşülen kişinin konumuna yönelik sorulan açık uçlu soruda verilen cevaplar 10 farklı

kategoride toplanmıştır. Bu kişilerden %33,3'ü işletme müdürü, %23,1'i işletme sahibi, %17,9'u yiyecek içecek müdürü, %17,3'ü işletmeci, %2,6'sı genel müdür, %1,9'u işletme ortağı, %1,3'ü yönetim kurulu başkanı, kalan yaklaşık %2,5'lik kısmı ise yiyecek içecek koordinatörü, satış pazarlama müdürü ve şube müdürü olarak sınıflanmıştır. İşletmede çalışan toplam personel sayısına yönelik açık uçlu olarak sorulan soruda 32 farklı cevap alınmıştır. Verilen cevaplar ağırlıklarına göre kategorik hale getirilerek tablo 4.1'de verilmiştir. Verilen en düşük cevap 5, en yüksek cevap ise 55'dir. 5 personel çalışan işletmelerin oranı %23,1 olarak belirlenmiştir. 6- 10 personel çalışan işletme oranı %29,5, 11- 20 personel çalışan işletmelerin oranı %30,8, 21- 30 personel çalışan işletme oranı %8,3, 31- 40 personel çalışan işletmelerin oranı %6,4, 41 ve üzeri personel çalışan işletmelerin oranı ise %1,9 olarak belirlenmiştir. Restoran işletmelerinde kullanılan servis şekli ile ilgili katılımcıların birden fazla seçeneği işaretlemesi söz konusudur. Görüşülen işletmelerden 134 işletme (%73,2) ala carte, 17 işletme açık büfe (%9,3) ve 32 işletme (%17,5) fix menü büfe servis şeklini kullanmaktadır. Yine katılımcıların çoktan seçmeli olarak belirttikleri bir başka soru da işletmede sunulan mutfaklar ile ilgilidir. Görüşülen işletmelerden 141 işletme (%67,1) Türk mutfağı, 22 işletme (%10,5) Osmanlı mutfağı ve 47 işletme (%22,4) yabancı mutfaklar üzerine çalıştıklarını belirtmişlerdir. Görüşülen işletmelerden %17,9'i ağırlıklı olarak yerli misafirlere, %14,1'i ağırlıklı olarak yabancı misafirlere ve %67,9'u ise yerli ve yabancı misafirlere hitap ettiklerini belirtmiştir. Ve son olarak görüşülen işletmelerden %67,9'i işletmesinde yiyecek içecek hizmeti dışında ek bir hizmet vermezken, %32'si (canlı müzik, dj performans, dans gösterisi gibi) yiyecek içecek dışında ek hizmetlerde verdiğini belirtmiştir. Tanımlayıcı istatistikler araştırma kapsamına dahil edilen ilgili işletmelere ve bu işletmelerde görüşülen üst düzey yöneticilere ait genel tanımlayıcı bilgileri sunması açısından önem arz etmektedir.

Elde edilen verilere uygulanacak istatistiki diğer testlerden önce birçok istatistiki yöntem için gerekli varsayımlardan biri olan normallik dağılımları bir sonraki başlık altında incelenmektedir.

4.5.2. Elde Edilen Anket Verilerine İlişkin Normallik Testleri

Normal dağılım birçok istatistiki test için gerekli varsayımlardan biridir. Dolayısıyla elde edilen verilere uygulanacak olan istatistiki testlerden önce verilerin normal

dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek gerekmektedir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini analiz etmekte kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Kolmogorov-Smirnov veya Shapiro-Wilk testleri, çarpıklık ve basıklık değerleri veya çarpıklık ve basıklık değerlerinin kendi standart hatalarına bölünmesi ile elde edilen değerler, Histogram ve Q-Q plot sonuçları bu yöntemlerden bazılarıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 218; Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 13).

Bu araştırmada ise verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini analiz etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılmaktadır. Normal dağılım gösteren bir verinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3, +3 değerleri arasında yer alması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012) Stratejik esnekliğe ilişkin ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Stratejik esnekliğe ilişkin ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Kaynak Esnekliği 1	3,74	1,264	-0,902	-0,304
Kaynak Esnekliği 2	3,61	1,200	-0,771	-0,355
Kaynak Esnekliği 3	3,25	1,218	-0,366	-0,955
Kaynak Esnekliği 4	2,88	1,299	0,106	-1,215
Kaynak Esnekliği 5	4,08	1,010	-1,421	1,881
Koord. Esnekliği 1	3,99	1,153	-1,280	0,900
Koord. Esnekliği 2	3,95	1,047	-1,183	1,114
Koord. Esnekliği 3	3,97	0,908	-1,100	1,379
Koord. Esnekliği 4	3,73	1,097	-0,812	-0,123

İlgili tabloda da görüldüğü üzere stratejik esnekliğe ait ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında olması verilerin normal dağıldığı göstermektedir. Örgütsel çift yetenekliliğe ilişkin ölçek ifadeleri ise tablo 4.3’de yer almaktadır. İlgili tabloda görüldüğü üzere kullanma boyutuna ilişkin bir ifadede basıklık değeri 2,341 olarak hesaplanmıştır. İlgili değer -3 ile +3 değerleri arasında da normal dağılım kabul edildiğini belirtmektedir. Dolayısıyla ilgili verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir.

Tablo 4.3. Örgütsel çift yetenekliliğe ilişkin ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Keşfetme Stratejisi 1	4,03	1,080	-0,998	0,314
Keşfetme Stratejisi 2	3,91	1,127	-0,891	0,082
Keşfetme Stratejisi 3	3,92	1,053	-0,772	-0,051
Keşfetme Stratejisi 4	3,30	1,321	-0,233	-1,054
Keşfetme Stratejisi 5	3,53	1,312	-0,557	-0,772
Keşfetme Stratejisi 6	3,69	1,236	-0,687	-0,519
Keşfetme Stratejisi 7	3,92	1,169	-0,940	0,025
Kullanma Stratejisi 1	4,22	0,824	-1,275	2,341
Kullanma Stratejisi 2	3,95	1,031	-0,995	0,614
Kullanma Stratejisi 3	4,08	0,868	-0,829	0,465
Kullanma Stratejisi 4	4,35	0,678	-0,555	-0,739
Kullanma Stratejisi 5	3,88	1,009	-0,635	-0,318
Kullanma Stratejisi 6	4,50	0,606	-0,791	-0,344
Kullanma Stratejisi 7	4,04	1,089	-1,110	0,606

Rekabet stratejilerine ilişkin ölçek ifadeleri de tablo 4.4’de de görüldüğü üzere -3 ile +3 arasında yer almaktadır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ilişkin ifadeler normal dağılım gösterdiği için araştırmada parametrik test yöntemleri kullanılmaktadır.

Tablo 4.4. Rekabet stratejilerine ilişkin ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Maliyet Liderliği 1	4,03	1,022	-1,057	0,806
Maliyet Liderliği 2	3,85	1,228	-0,901	-0,130
Maliyet Liderliği 3	4,42	0,773	-1,219	0,902
Maliyet Liderliği 4	4,12	0,943	-1,308	2,044
Maliyet Liderliği 5	3,32	1,353	-0,271	-1,076
Farklılaştırma 1	3,95	1,107	-0,950	0,307
Farklılaştırma 2	3,66	1,315	-0,683	-0,605
Farklılaştırma 3	3,25	1,333	-0,221	-1,049
Farklılaştırma 4	3,61	1,301	-0,556	-0,832
Odaklanma 1	3,82	1,176	-0,735	-0,401
Odaklanma 2	4,01	1,042	-0,905	0,093
Odaklanma 3	3,66	1,178	-0,679	-0,356
Odaklanma 4	3,47	1,241	-0,356	-0,848
Odaklanma 5	3,68	1,244	-0,631	-0,609
Odaklanma 6	3,90	1,097	-0,746	-0,301
Odaklanma 7	4,31	0,988	-1,506	1,704

4.5.3. Değişkenler Ait Ortalamalar ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Katılımcıların verdikleri cevapların katılımcı sayısına bölünmesi ile hesaplanan ortalama en sık kullanılan merkezi eğilim ölçülerinden biridir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplamaların ortalaması katılımcıların genel eğilimi ile ilgili bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:213). Bu araştırmada kullanılan 5’li likert tipindeki ölçek ifadelerine katılımcıların katılım oranlarına ilişkin ortalamalar ise tablo 4.5’de sunulmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların ilgili değişkenler ve boyutlarına ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde ise; stratejik esnekliğe ait ifadelerle katılım ortalamasının 3,69 olduğu görülmektedir. Stratejik esnekliğin ortalamasında koordinasyon esnekliği eğiliminin (3,91), kaynak esnekliğine (3,51) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kaynak esnekliğine ait ifadelerle katılım oranları ifade bazında incelendiğinde ise en düşük ortalama ‘işletmemizin bir kaynaktan alternatif bir kaynağa geçmesinin maliyeti düşüktür (2,88) ifadesine aittir. Bu durumda işletmelerin kaynak esnekliğinde karşılaştıkları en önemli sorunun yüksek maliyetler olduğu ifade edilebilir. İşletmelerin katılım ortalamalarının en yüksek olduğu (4,08) ifade ise ‘önemli kaynaklarımız çeşitli ve çok sayıda ürünü geliştirmek, imal etmek ve misafire sunmak için kullanılabilir’ ifadesidir. Bu orana göre işletmelerin önemli kaynaklarını esnek olarak kullanabildiğini ifade edebiliriz. Koordinasyon esnekliğine ait ifadelerle katılım oranı ise (“işletmemiz sıklıkla yeni kaynaklar ve/veya dış kaynakların yeni kombinasyonlarını bulur” (3,73), işletmemiz birimleri, kaynaklarımızın yeni kullanım alanlarını bulmak için kendi aralarında sıklıkla iş birliği yaparlar” (3,99)) birbirine çok daha yakındır. Bu ortalamalar dikkate alındığında işletmelerin koordinasyon esnekliği eğilimlerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında görüşülen işletmelerin örgütsel çift yetenekliliğe ait ifadelerle katılım oranları ise 3,94 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel çift yetenekli işletmelerin ise keşfetme stratejine olan eğilimleri (3,76) kullanma stratejisine (4,16) olan eğilimlerinden daha düşüktür. Bu sonuçlar işletmelerin keşfetme stratejisinden ziyade kullanma stratejisini kullandıklarını göstermektedir.

İşletmelerin ilgili boyutlara ait ifadeleri kullanım yoğunlukları incelendiğinde ise “işletmemiz tamamen yeni ürün ve hizmetler sunar” ifadesi 3,30 katılım oranı ile keşfetme boyutunun en düşük kullanım yoğunluğuna sahip ifadedir. “İşletmemiz mevcut ürün ve hizmetlerin ötesine geçen, mevcut ürün ve hizmetleri geliştiren ve iyileştiren talepleri kabul eder” ifadesi ise 4,03 kullanım yoğunluğu ile en yoğun kullanıma sahip ifadedir. Bu sonuçlara istinaden işletmelerin keşfetme boyutunda en fazla müşteri taleplerinden faydalandığı ifade edilebilir. Kullanma boyutuna ilişkin ifadelerin kullanım yoğunlukları incelendiğinde ise, ifadelere katılım oranı nispeten birbirlerine yakın olmakla birlikte “işletmemiz mevcut pazarlarda ölçek ekonomisinden kullanma düzeyini artırır” ifadesi 3,88 katılım oranı ile en düşük oranda kullanma yoğunluğu olan ifade iken, “işletmemiz mevcut misafirleri için hizmetlerini geliştirir” ifadesi 4,04 kullanım yoğunluğu oranı ile en fazla kullanılan ifade olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcıların rekabet stratejilerine ilişkin ifadelere odaklanma oranları incelendiğinde ise maliyet liderliği stratejisine odaklanma oranı 4,10 olarak tespit edilmiştir. Odaklanma stratejisine 3,84, farklılaştırma stratejisine ait ifadelere odaklanma oranı ise 3,62 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırma kapsamında görüşülen işletmelerin maliyet liderliği stratejisine olan eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. İlgili boyutların ifadelerine ait odaklanma oranı incelendiğinde ise karşımıza çıkan en düşük ve en yüksek oranlar şöyledir: maliyet liderliği boyutunda “fiyat rekabeti” ifadesi 3,32 ortama ile en düşük ortalamaya sahip ifadedir. “İşletme verimliliği düzeyi” ise 4,42 ortalama ile en yüksek orana sahip ifadedir. Bu oranlara göre maliyet liderliği stratejisini takip eden işletmelerin fiyat rekabetinden ziyade işletme verimlilik düzeylerinin artırarak maliyetleri düşürmeye çalıştıklarını ifade edebilir. Farklılaştırma boyutuna ilişkin ifadelere katılım oranı incelendiğinde “yüksek fiyat hedef kitesine yönelik ürünler sunmak” ifadesinin 3,25 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip ifade olduğunu, “yeni ürün geliştirme” ifadesinin ise 4,01 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip ifade olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yol çıkarak farklılaştırma stratejisini kullanan işletmelerin en fazla yeni ürün geliştirme eğiliminde olduğu ifade edilebilir. Odaklanma boyutuna ilişkin ifadeler dikkate alındığında “pazara sunulan yeni ürün sayısı” 3,47 oranla en düşük katılım oranına sahip ifadedir. “Güçlü bir marka kimliği oluşturmak” ifadesi ise 4,31 ortalama ile diğer

tüm ifadelerden daha yüksek orana sahiptir. Bu sonuçlar dikkate alındığında odaklanma stratejisini kullanan işletmelerin en çok güçlü bir marka oluşturma eğilimi sergiledikleri ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri ve bu ilişkilerin yönleri korelasyon analizi ile hesaplanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 264). Korelasyon katsayısı ise, bir değişkendeki değişimin diğer değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını ifade etmektedir (Nakip, 2006: 342). Değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken değerlerden biri artarken, diğerinin azalması iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Değişkenlere ait değerlerin aynı yönde hareket etmesi ise aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ila +1 arasında gösterilmektedir. Bu katsayının değerinin 1'e yakın olması değişkenler arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. 0 – 0.3 değer aralığı zayıf ilişkiyi, 0.3 – 0.7 değer aralığı orta şiddetli ilişkiyi, 0.7 – 1 değerleri arası kuvvetli ilişkiyi ifade etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 264).

Tablo 4.5. Değişkenler ait ortalamalar ve korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	Ort.		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Kaynak Esnekliği	3,51	0,905	1								
2. Koord. Esnekliği	3,91	0,878	,599**	1							
3. Stratejik Esneklik	3,69	0,800	,921**	,864**	1						
4. Keşfetme Stratejisi	3,76	0,920	,380**	,426**	,446**	1					
5. Kullanma Stratejisi	4,16	0,644	,409**	,421**	,463**	,730**	1				
6. Örgütsel Çift Yeteneklilik	3,94	0,741	,418**	,454**	,484**	,962**	,890**	1			
7. Maliyet Liderliği	4,10	0,703	,233**	,251**	,269**	,396**	,429**	,437**	1		
8. Farklılaştırma	3,62	0,877	0,123	,218**	,184*	,366**	,442**	,422**	,454**	1	
9. Odaklanma	3,84	0,875	,221**	,372**	,320**	,773**	,691**	,794**	,447**	,529**	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.5’de bu çalışmada kullanılan değişkenler arası korelasyon analizi değerlerine yer verilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda da görüldüğü üzere; kaynak esnekliği ile keşfetme stratejisi ($r=,380$), kullanma stratejisi ($r=,409$) ve örgütsel çift

yeteneklilik ($r=,418$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde zayıf şiddetli ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Koordinasyon esnekliği ile keşfetme stratejisi ($r=,426$), kullanma stratejisi ($r=,421$) ve örgütsel çift yeteneklilik ($r=,454$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde zayıf şiddetli ve pozitif yönlü ilişkiler ortaya çıkmıştır. Stratejik esneklik ile keşfetme stratejisi ($r=,446$), kullanma stratejisi ($r=,463$), örgütsel çift yeteneklilik ($r=,484$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde zayıf şiddetli ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarını rekabet stratejileri bağlamında incelediğimizde ise maliyet liderliği ile keşfetme stratejisi ($r=,396$), kullanma stratejisi ($r=,429$) ve örgütsel çift yeteneklilik ($r=,437$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde zayıf şiddetli ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Yine farklılaştırma ile keşfetme stratejisi ($r=,366$), kullanma stratejisi ($r=,442$) ve örgütsel çift yeteneklilik ($r=,422$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde zayıf şiddetli ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Odaklanma ile keşfetme stratejisi ($r=,773$) arasında yüksek şiddetli, odaklanma ile kullanma stratejisi ($r=,691$) arasında orta şiddetli, odaklanma ile örgütsel çift yeteneklilik ($r=,794$) arasında ise yine yüksek şiddetli ve pozitif ilişkilerin olduğu 0.01 anlamlılık düzeyinde tespit edilmiştir.

4.5.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Sosyal bilimlerde ölçüm aracının geçerliliğini ölçen dört temel geçerlilik türünden; içerik geçerliliği, yapı geçerliliği, içsel geçerlilik ve dışsal geçerlilik bahsedilebilir. Araştırmacının yeni bir ölçek geliştirmeden daha önce geliştirilmiş ve geçerliliği güvenirliliği test edilmiş bir ölçek kullanması durumunda ise içerik ya da diğer ismi ile kapsam geçerliliği kullanması uygun kabul edilmektedir. İçerik geçerliliği bir ölçüm aracında ölçekteki her bir maddenin ve bir bütün olarak ölçeğin istenilen amaca ne derecede fayda sağladığını tespit etmeye çalışan geçerlilik çalışması türüdür. İçerik geçerliliği yöntemlerinden en çok kullanılan istatistiksel yöntem ise faktör analizidir. Daha önce geçerliği ve güvenirliliği test edilmiş ölçeğin ya da modelin doğruluğunu test etmek için ise DFA (Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 30-33).

DFA sonuçları aynı zamanda ölçekte yer alan ifadelerin belirli bir düzeyde birleşim geçerliliğine sahip olduğunu da göstermektedir. Ancak son yıllarda yapılan yapısal

eşitlik modellemesine (YEM) dayanan çalışmalarda birleşim geçerliliğine ilişkin ilave değerlendirilmelerinde yapıldığı görülmektedir. DFA modellerinde her bir faktörün birbiri ile ve ait oldukları üst faktör ile ilişkili olması birleşim geçerliliğini ifade etmektedir. Birleşim geçerliliğini tespit etmek için AVE (average variance extracted, ortalama açıklanan varyans) ve CR (composites/construct reliability, birleşik yapı güvenilirliği) değerleri kullanılmaktadır (Gürbüz, 2021a, Fornell ve Larcker, 1981).

Güvenirlik ise ölçüm aracının farklı zamanlarda uygulanması sonucu elde edilen sonuçların benzer olmasını ifade etmektedir. Ölçüm aracının sonuçları arasında güçlü bir korelasyon olması ölçüm aracının güvenilir olduğunu göstermektedir. Sosyal bilimlerde güvenilirliği ölçmek için en sık kullanılan yöntem iç tutarlılık testleridir. İç tutarlılık testleri ölçüm aracı içerisindeki maddelerin tutarlılığını ve ölçülmek istenen davranış ya da niteliği ne kadar iyi ölçtüğünü sorgular. Bunun için en çok kullanılan yöntem Cronbach alfa değerleridir (Nakip, 2006: 143-145; Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 78). DFA modelleri için CR değerinin Cronbach Alfa'ya göre daha elverişli bir alternatif olduğunu ifade eden araştırmacılar (Kline, 2016) da bulunmaktadır (Akt. Gürbüz, 2021a).

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için DFA, AVE, CR, Cronbach alfa değerleri kullanılmaktadır.

4.5.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu çalışmada elde edilen verilerin geçerliliğini tespit etmek için uygulanan DFA, YEM üzerinden Amos 24 programı ile yapılmıştır. YEM bir ölçüm aracının geçerliliğini test etmekte kullanılan bir analiz yöntemidir. Kuramsal dayanağı bulunan ölçüm modelini ya da elde edilen veriyi doğrulamaya çalışır. YEM çalışmalarında genellikle DFA veya yapısal model analizi test edilir (Gürbüz, 2021a: 21- 22). YEM sonucunda toplanan modelin kuramsal model ile uyum sağlayıp sağlamadığını gösteren bazı uyum iyiliği değerleri bulunmaktadır. İlgili değerlere tablo 4.6'da yer verilmiştir.

Tablo 4.6. YEM 'de kullanılan uyum iyiliği indeksleri ve eşik değerleri

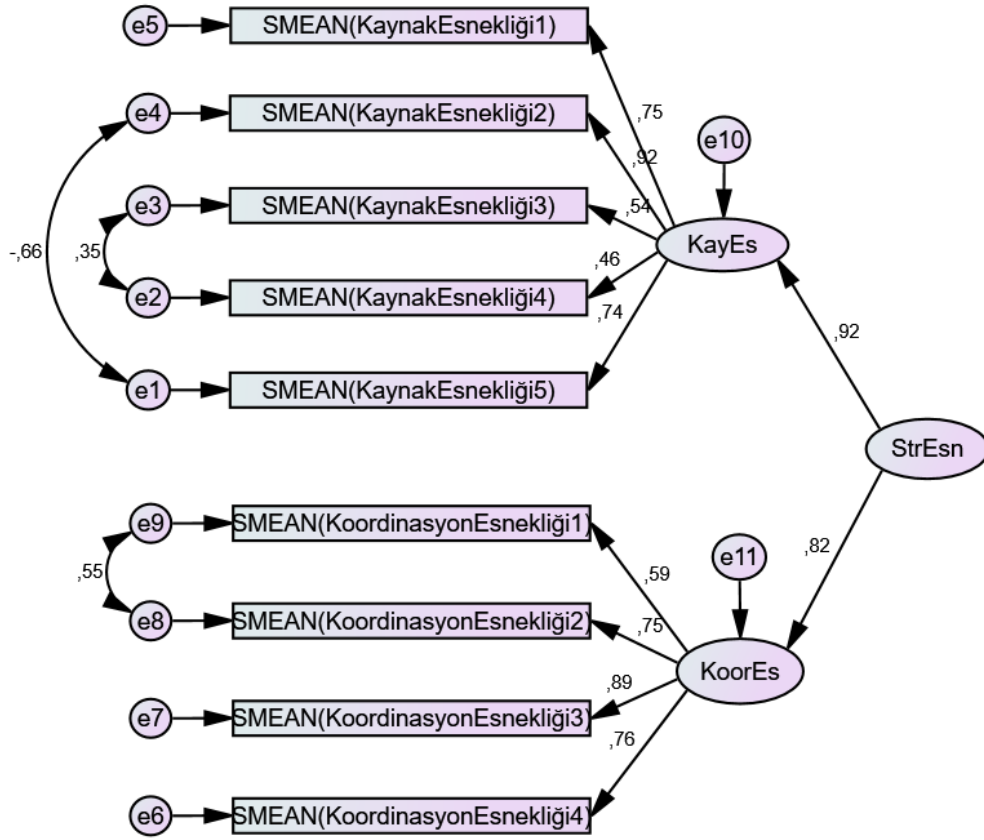
İndeks	Açıklama	İyi Uyum	Kabul Edilebilir
X ² (CMIN)	Önerilen model ile verinin uyumunu test eder. Anlamsız olması, önerilen model ile örneklem kovaryanslarının benzer olduğunu gösterir.		p>0.5
X ² /df	Örneklemden etkilenmediği için X ² göre daha güvenilir sonuçlar verir.	<3	3<(X ² /df)<5
RMSEA	Modelin kovaryansı ile ne kadar uyumlu olduğunu serbestlik derecesini dikkate alarak test eder.	<.05	<.08
SRMR	Evrene ait kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisi arasındaki artık kovaryansları test eder.	<.05	<.08
CFI	Serbestlik derecesini ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli temel modele göre mukayese eder.	>.95	>.90
GFI	Model uyumunu, örneklemden bağımsız olarak test eder.	>.95	>.90

Kaynak: Gürbüz, 2021a: 38**

** Gürbüz S (2021a) tarafından Gürbüz ve Şahin (2018); Byrne, BM (2016); Hu, BL ve Bentler PM (1999); Kline RB (2016) yararlanılarak oluşturulan tablodan alınan veriler ile oluşturulmuştur.

YEM önerilen teorik model ile veri arasında uyumun olması için X² değerinin anlamsız çıkması (p>0.5) gerekmektedir. Ancak küçük örneklemlerde (N<200) bu değer genellikle anlamlı çıkmaktadır. Bu nedenle X² değerinin serbestlik derecesine bölümünün (X²/df) modelin uyum iyiliğini değerlendirmede daha iyi sonuçlar verdiği kabul edilmektedir. Bu durumda X² değeri anlamlı bile olsa X²/df oranının 5'ten küçük olması modelin genel uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. RMSEA indekslerinin küçük örneklemlerde (N<250) normalde kabul edilmesi gereken bir örnekleme reddettiğine dair bulgular mevcuttur, dolayısıyla küçük örneklemlerde daha az tercih edilmesi önerilmektedir. GFI değerinin 0,85'in üstünde olması kabul edilebilir değer olarak kabul edilebilmektedir. Küçük örneklemlerde X² ve buna ait p değeri, X²/df, CFI ve SRMR uyum iyiliği indekslerinin raporlanması önerilmektedir (Gürbüz, 2021a: 40-41; Sürücü, Şeşen, Maşlakçı, 2021: 71-73). Bu çalışma da küçük örneklem ile (N=156) gerçekleştirilen bir çalışma olduğu için tavsiye edilen indekslere ve her ne kadar gerekli olmadığı belirtilse de önemli indeksler olarak kabul edilen GFI ve RMSEA değerlerine yer verilmiştir.

Stratejik Esneklik Ölçeği DFA Sonuçları



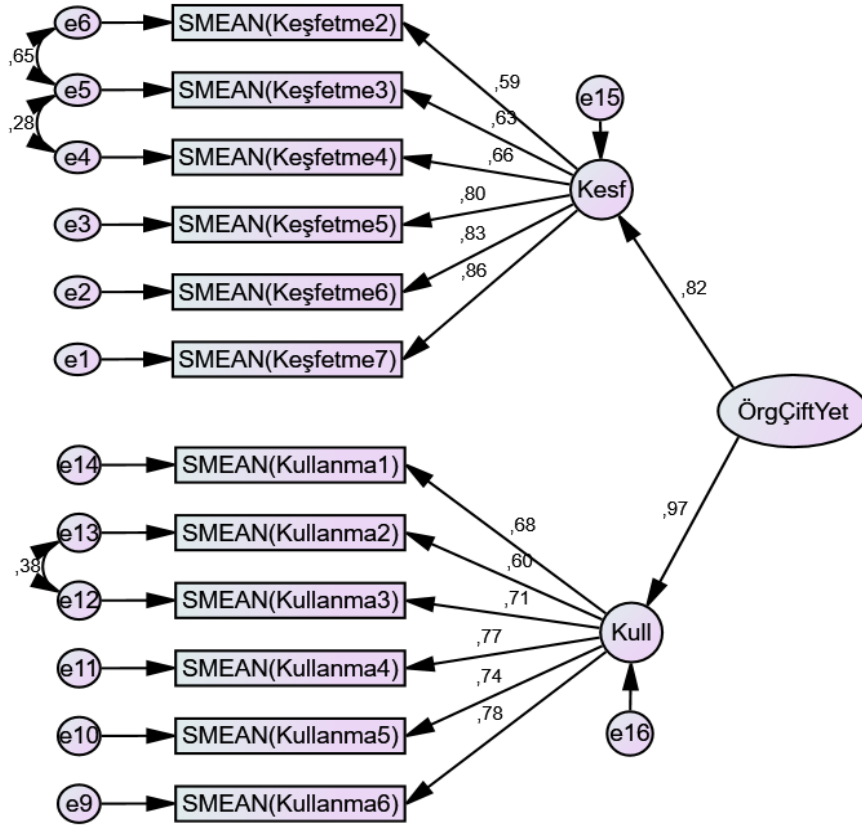
CMIN=37,664; P=,028 DF=23; CMIN/DF=1,638;
RMSEA=,064;;
CFI=,979;
SRMR=,0537

Şekil 4.2. Stratejik esneklik ölçeği DFA sonuçları

İki alt boyut ve toplam 9 maddeden oluşan stratejik esneklik ölçeğinin ikinci düzey çok faktörlü yapısı AMOS 24 Programı kullanılarak DFA ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeni ile maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Yapılan hesaplama yöntemi sonucunda kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamamıştır. Analiz sonuçlarına göre regresyon katsayılarının P değerlerinin tamamı anlamlı ve standardize regresyon katsayıları .5'in üzerinde olduğu için modifikasyon indeksleri incelenmiştir. Modifikasyon indeksleri baz alınarak modele 3 adet kovaryans çizilmiştir. Her bir kovaryans sonrası model uyum indeksleri incelenmiş ve 3. kovaryans sonunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($X^2 [23, N=156] = 37,664; P < .05; DF=23; X^2 / df=1,638; GFI=,952; CFI=,979; RMSEA=0,064;$

SRMR=,0537) önerilen iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, stratejik esneklik ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısının doğrulandığını göstermektedir.

Örgütsel Çift Yeteneklilik Ölçeği DFA Sonuçları



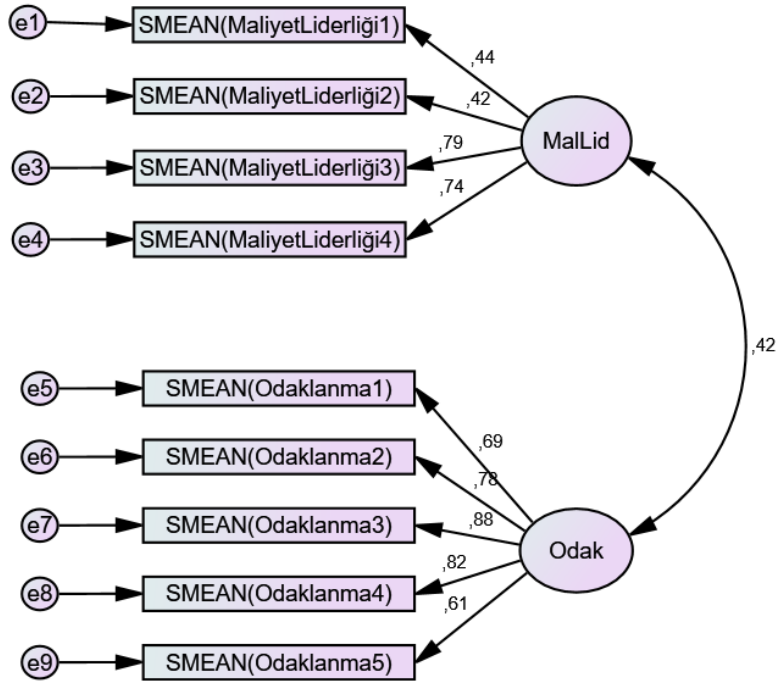
CMIN=130,605; DF=50; CMIN/DF=2,612;
CFI=,928;
SRMR=,0623

Şekil 4.3. Örgütsel çift yeteneklilik ölçeği DFA sonuçları

İki alt boyut ve toplam 14 maddeden oluşan örgütsel çift yeteneklilik ölçeğinin ikinci düzey çok faktörlü yapısı AMOS 24 Programı kullanılarak DFA ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeni ile maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Yapılan hesaplama yöntemi sonucunda kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamamıştır. Analiz sonuçlarına göre regresyon katsayılarının P değerlerinin tamamının anlamlı olduğu görülmüştür. Kullanma7 ifadesinin standardize regresyon katsayısı düşük olduğu (.341) olduğu, keşfetme1 ifadesi ise çapraz yüklenme eğilimi nedeni ile modelden çıkarıldıktan sonra kalan tüm ifadelerin

regresyon katsayısı P değerlerinin anlamlı olması ve standardize regresyon katsayılarının .5'in üzerinde olması nedeni ile modifikasyon indeksleri incelenmiştir. Modifikasyon indeksleri dikkate alınarak modele 3 adet kovaryans çizilmiştir. Her bir işlem sonrası model uyum indeksleri incelenmiş ve 3. kovaryans sonunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ($X^2 [50, N=156] = 130,605; P<.05; DF=50; X^2 /df=2,612; GFI=,881; CFI=,928; RMSEA=0,102; SRMR=,0623$) önerilen iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, örgütsel çift yeteneklilik ölçeğinin 2 boyut ve 14 ifadeden oluşan kuramsal yapısından farklı olarak yine 2 boyut olarak ancak 12 ifade ile doğrulandığını göstermektedir.

Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA Sonuçları



CMIN=47,025; DF=26; CMIN/DF=1,809;
 RMSEA=,072;
 CFI=,959;
 SRMR=,0590

Şekil 4.4. Rekabet stratejileri ölçeği DFA sonuçları

Üç alt boyut ve toplam 16 maddeden oluşan örgütsel rekabet stratejileri ölçeğinin tek faktörlü yapısı AMOS 24 Programı kullanılarak DFA ile test edilmiştir. Verilerin

normal dağılım göstermesi nedeni ile maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Yapılan hesaplama yöntemi sonucunda kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamamıştır. Farklılaştırma4 ifadesi ait P değeri (0,64) anlamsız olduğu ve standart regresyon katsayısı (,179) düşük olduğu için analizlerden çıkarılmıştır. İstenilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamayan modelde standart regresyon katsayılarının düşüklüğü ve çapraz yüklenme sorunları nedeni ile 6 ifade daha (maliyet liderliği5, farklılaştırma1, farklılaştırma2, farklılaştırma3, odaklanma6 ve odaklanma7) analiz dışına çıkarılmıştır. Her bir işlem sonrasında model uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Yapılan tüm bu değişiklikler sonrasında elde edilen uyum iyiliği değerleri ile ($X^2 [26, N=156] = 47,025; P<.05; DF=26; X^2 /df=1,809; GFI=.940; CFI=.959; RMSEA=0,72; SRMR=.0590$) model kuramsal yapısından farklı olarak, ilgili örnekleme 2 boyut ve 9 madde ile doğrulanmıştır.

4.5.4.2. Ölçeklere Ait Standardize Faktör Yükleri ve Faktörlerin AVE-CR Değerleri

Bir DFA modelinde faktörlerin birleşim geçerliğine sahip olması için $AVE>.5$, $CR>.7$ ve $CR>AVE$ koşullarının sağlanması gerekmektedir (Gürbüz, 2021a: 82). Tablo 4.7 incelendiğinde ilgili ölçeklerde yer alan faktörlere ait CR değerlerinin .70'den büyük olduğu, ayrıca CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Sadece maliyet liderliği (.38) ve kaynak esnekliğine ait (0.49) AVE değerlerinin belirtilen referans değer olan .50'den küçük olduğu görülmektedir. Bu durumlar için Fornell ve Larcker (1981) AVE değerinin .50'den küçük olması halinde, CR değeri .60'dan büyük ise birleşim geçerliliği için yeterli olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda ilgili ölçeklere ait faktörlerin birleşim geçerliliğine sahip olduğunu ifade edilebilmektedir.

Tablo 4.7. Ölçeklere ait standardize faktör yükleri ve faktörlerin AVE, CR ve Cronbach Alfa değerleri

			Estimate	AVE	CR	Cronbach alfa
KaynakEsnekliği1_1	<---	KayEs	0,751	.49	.82	.813
KaynakEsnekliği2_1	<---	KayEs	0,917			
KaynakEsnekliği3_1	<---	KayEs	0,544			
KaynakEsnekliği4_1	<---	KayEs	0,457			
KaynakEsnekliği5_1	<---	KayEs	0,743			
KoordinasyonEsnekliği1_1	<---	KoorEs	0,594	.57	.84	.853
KoordinasyonEsnekliği2_1	<---	KoorEs	0,751			
KoordinasyonEsnekliği3_1	<---	KoorEs	0,888			
KoordinasyonEsnekliği4_1	<---	KoorEs	0,763			
Keşfetme2_1	<---	Kesf	0,590	0,54	.87	.887
Keşfetme3_1	<---	Kesf	0,634			
Keşfetme4_1	<---	Kesf	0,656			
Keşfetme5_1	<---	Kesf	0,802			
Keşfetme6_1	<---	Kesf	0,833			
Keşfetme7_1	<---	Kesf	0,862			
Kullanma1_1	<---	Kull	0,679	.51	0.86	.854
Kullanma2_1	<---	Kull	0,600			
Kullanma3_1	<---	Kull	0,708			
Kullanma4_1	<---	Kull	0,774			
Kullanma5_1	<---	Kull	0,745			
Kullanma6_1	<---	Kull	0,775			
MaliyetLiderliği1_1	<---	MalLid	0,436	.38	0.70	.655
MaliyetLiderliği2_1	<---	MalLid	0,422			
MaliyetLiderliği3_1	<---	MalLid	0,786			
MaliyetLiderliği4_1	<---	MalLid	0,739			
Odaklanma1_1	<---	Odak	0,691	.58	.87	.865
Odaklanma2_1	<---	Odak	0,782			
Odaklanma3_1	<---	Odak	0,878			
Odaklanma4_1	<---	Odak	0,817			
Odaklanma5_1	<---	Odak	0,609			

4.5.4.3. Ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa ve CR Değerleri

İç tutarlılık Cronbach alfa değerleri ile tespit edilebilmektedir. 0 ile 1 arasında değerler alan Cronbach alfa değeri, 1'e yaklaştıkça iç tutarlılığı yüksek olduğunu gösterir. 0.6 ve üzeri değerler ($0.6 \leq \alpha < 0.7$ kabul edilebilir iç tutarlılık, $0.7 \leq \alpha < 0.9$ iç tutarlılığın olduğu, $\alpha \geq 0.9$ yüksek iç tutarlılık) ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir (Sürücü, Şeşen Maslakçı, 2021: 78-79). CR değerlerinin ise maddelerin faktör yükleri ve hata varyanslarını dikkate aldığı için,

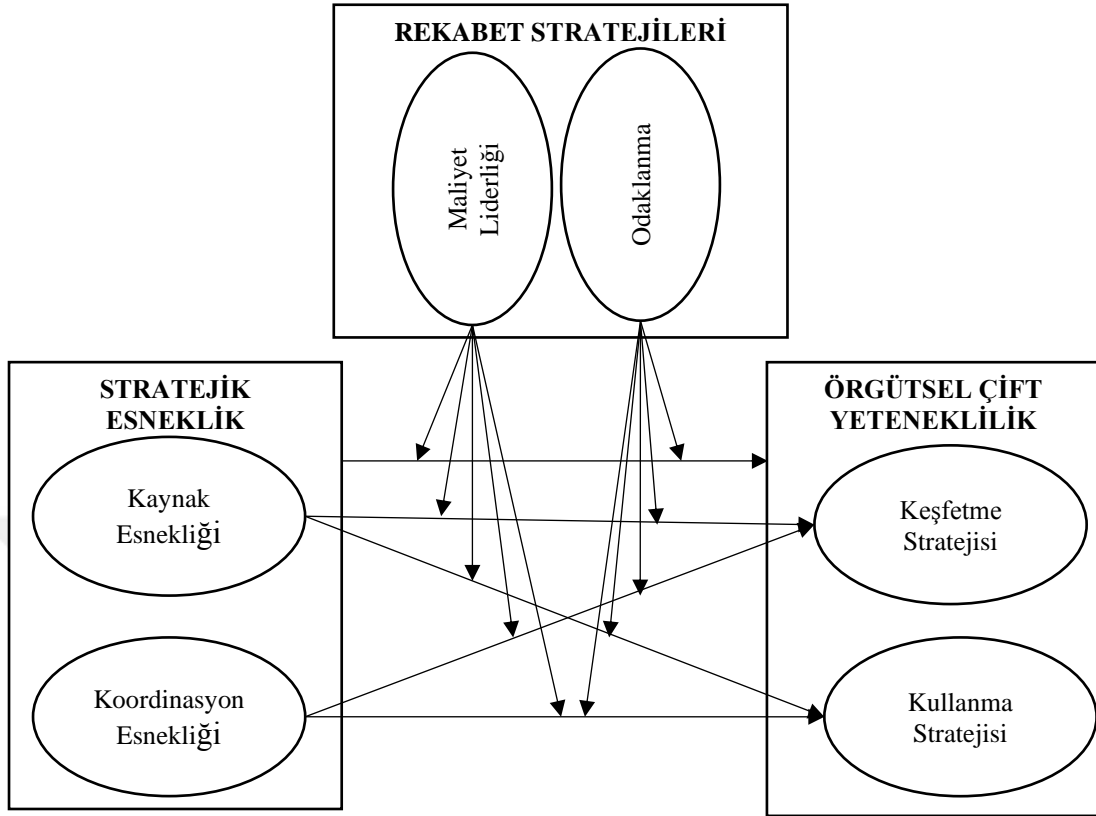
DFA için Cronbach alfa değerlerinden daha iyi sonuçlar verdiği kabul edilmektedir. Faktörün yapı geçerliliğine sahip olması için CR değerinin .70'in üzerinde olması gerektiği ifade edilmektedir (Gürbüz, 2021a: 82).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin DFA sonucunda doğrulanan ifadelerine ilişkin Cronbach alfa değerleri boyut bazında tablo 4.7'de verilmiştir. İlgili sonuçlar incelendiğinde en düşük Cronbach alfa değerinin .655 ile maliyet liderliği boyutunda olduğu görülmektedir. Diğer tüm boyutlara ait değerler ise .80'in üzerindedir. CR değerlerinin tamamında .70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerin iç tutarlığı sağladığını ifade edebilir.

Yapılan analizler sonucunda araştırmanın değişkenlerine ait ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu ifade edilebilmektedir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri ve bunlara bağlı olarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacı ile düzenleyicilik analizleri uygulanacaktır. İlgili analizler ve sonuçları bir sonraki başlık altında incelenmektedir.

4.5.6. Düzenleyicilik Etkisinin Analizleri

Düzenleyicilik etkisi tahmin değişkeni ile sonuç değişkeni arasındaki ilişkinin şiddetinin ya da yönünün düzenleyici değişken tarafından etkilenmesi durumudur. Bu çalışmada da tahmin değişkeni olarak stratejik esneklik ve alt boyutları olan kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliği ele alınmaktadır. Tahmin değişkeninin etkilendiği değişken olan sonuç değişkeni olarak da örgütsel çift yeteneklilik ve bağlı alt boyutları keşfetme ve kullanma stratejileri belirlenmiştir. Tahmin ve sonuç değişkeni arasındaki ilişkinin şiddetinin ya da yönünü ise araştırmanın düzenleyici değişkeni olarak seçilen rekabet stratejilerinin etkilendiği varsayılmaktadır. Kuramsal olarak üç boyutu olan rekabet stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma), DFA sonucunda iki boyutta doğrulandığı için araştırma modeline kuramsal modelden farklı olarak iki boyutta (maliyet liderliği ve odaklanma) dahil edilmiştir. Kuramsal modele bağlı olarak geliştirilen hipotezlerden ise farklılaştırma stratejisinin düzenleyici etkisi olduğunu öngören (2. H1, 5. H1, 8. H1, 11. H1, 14. H1) bu araştırma kapsamında test edilememiştir. Maliyet liderliği ve odaklanma stratejisinin düzenleyici etkisi olduğunu öngören hipotezleri test etmek için Process Macro uygulaması kullanılmıştır.



Şekil 4.5. Araştırmanın modeli

Düzenleyici değişkenin analiz edildiği bir araştırma modelinde, düzenleyici etki olup olmadığını anlamak için etkileşimsel etkinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Etkileşimsel değişken, tahmin değişkeni ile düzenleyici değişkenin çarpımsal etkisiyle oluşturulmuş değişkendir. Etkileşimsel etkiyi gösteren değişkenin b değerinin anlamlılık düzeyin kontrol edilmesi gerekmektedir. B değerinin anlamlı kabul edilebilmesi için p değerinin 0.5'den küçük olması ve güven aralığına ait değerlerin 0 (sıfır) değerini içermiyor olması gerekmektedir (Gürbüz, 2021b; Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021).

Düzenleyici değişkenin anlamlı etkisi kabul edilmesi durumunda düzenleyici etkinin hangi durumlarda anlamlı olduğunun incelenmesi gerekmektedir. Bunun içinde eğim (slope) analizleri kullanılmaktadır. Düzenleyici etkinin düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda tahmin değişkeninin sonuç değişkeni üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığı gösteren üç farklı regresyon değeri verilmektedir. Yine b değerinin anlamlı kabul edilebilmesi için p değerinin 0.5'den küçük olması ve güven aralığına ait

değerlerin 0 (sıfır) değerini içermiyor olması gerekmektedir (Gürbüz, 2021b; Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021).

Bu bağlamda, stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde rekabet stratejilerin düzenleyici rolünü test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına ve etkinin anlamlı olduğu durumlarda eğim analizi sonuçlarına aşağıdaki ilgili tablolarda yer verilmiştir.

Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünün tespitine yönelik yapılan regresyon sonuçlarına tablo 4.8'da yer verilmiştir. Tablo 4.8'da görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan tüm değişkenler örgütsel çift yeteneklilik üzerindeki değişimin yaklaşık %33'ünü açıklamaktadır. Bu bulgulara ek olarak stratejik esnekliğin ($\beta = .2843$, 95% CI= [.1824, .3861], $t=5.5133$, $p<0.05$), ve maliyet liderliği stratejisinin ($\beta = .2587$, 95% CI= [.1568, .3606], $t=5.0165$, $p<0.05$), örgütsel çift yeteneklilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, düzenleyici terimin (stratejik esneklik*maliyet liderliği) örgütsel çift yeteneklilik üzerindeki etkileşimsel etkisinin ise ($\beta = .0404$, 95% CI= [-.0287, .1096], $t=1.1552$, $p>0.05$), anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu bulgular stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolü olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 1. H1 hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.8. Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları

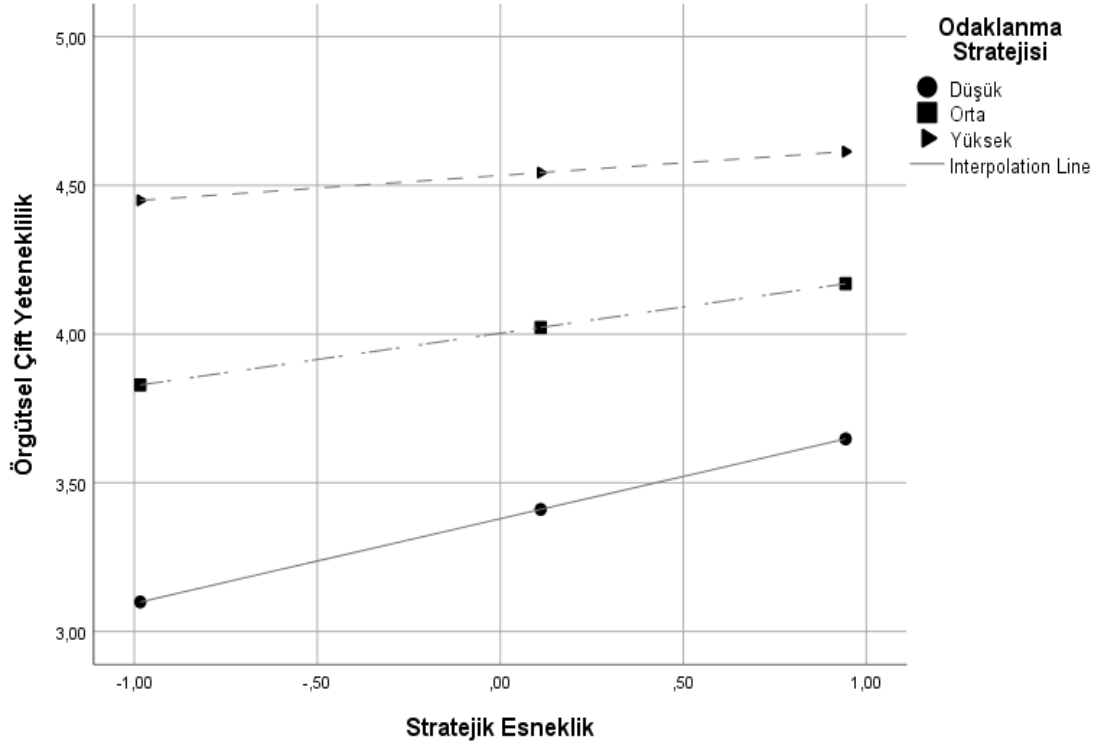
Değişkenler	β	SH	p	t	LLCI	ULCI
Sabit	3.927	.0501	.000	78.3098	3.8277	4.0258
Stratejik Esneklik (X)	.2843	.0516	.000	5.5133	.1824	.3861
Maliyet Liderliği (W)	.2587	.0516	.000	5.0165	.1568	.3606
Etkileşimsel Değişken (X.W)	.0404	.0350	.249	1.1552	-.0287	.1096
R				.5741		
R ²				.3296		
Düzeltilmiş R ²				.0059		

Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünün tespitine yönelik yapılan regresyon sonuçlarına tablo 4.9'da yer verilmiştir.

Tablo 4.9. Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	β	SH	p	t	LLCI	ULCI
Sabit	3.9647	.0374	.000	106.0176	3.8908	4.0385
Stratejik Esneklik (X)	.1833	.0379	.000	4.8308	.1083	.2583
Odaklanma (W)	.5031	.0379	.000	13.2795	.4283	.5780
Etkileşimsel Değişken (X.W)	-.0869	.0341	.012	-2.5527	-.1542	-.0197
R				.8030		
R ²				.6448		
Düzeltilmiş R ²				.0152		

Tablo 4.9'da görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan tüm değişkenler örgütsel çift yeteneklilik üzerindeki değişimin yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır. Ayrıca etkileşimsel değişkenin açıkladığı ilave varyans ise yaklaşık %1,5'dir. Bu bulgulara ek olarak stratejik esnekliğin ($\beta = .1833$, 95% CI= [.1083, .2583], $t=4.8308$, $p<0.05$), ve odaklanma stratejisinin ($\beta = .5031$, 95% CI= [.4283, .5780], $t=13.2795$, $p<0.05$), örgütsel çift yeteneklilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, düzenleyici terimin (stratejik esneklik*odaklanma) örgütsel çift yeteneklilik üzerindeki etkileşimsel etkisinin de ($\beta = -.0869$, 95% CI= [-.1542, -.0197], $t=-2.5527$, $p<0.05$), anlamlı olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.6. Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren basit eğim grafiği

Yapılan eğim analizi sonucunda düzenleyici değişkenin etkileri grafiksel olarak şekil 4.6'de gösterilmiştir. Odaklanmanın düşük ($\beta=.2845$, $p<0.05$) ve orta ($\beta=.1767$, $p<0.05$) olduğu durumlarda, stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisi artmaktadır. Bununla birlikte odaklanmanın yüksek olduğu ($\beta=.0850$, $p>0.05$) durumlarda ise örgütsel çift yetenekliliğin stratejik esnekliğe olan etkisi anlamlı değildir. Bu bulgular odaklanma stratejisinin düşük ve orta yoğunlukta kullanıldığı durumlarda stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinin de arttığını göstermektedir. Odaklanma stratejisinin yüksek yoğunlukta kullanıldığı durumlarda ise bu etki anlamlı değildir. Elde edilen sonuçlar, stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 3. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünün tespitine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına tablo 4.10'de yer verilmiştir.

Tablo 4.10. Kaynak esnekliğin keşfetme stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	β	SH	p	t	LLCI	ULCI
Sabit	3.6963	.0694	.000	53.2285	3.5591	3.8335
Kaynak Esnekliği (X)	.2656	.0710	.003	3.7394	.1253	.4060
Maliyet Liderliği (W)	.3259	.0708	.000	4.6042	.1861	.4658
Etkileşimsel Değişken (X.W)	.0656	.0511	.201	1.2837	-.0354	.1666
R				.4787		
R ²				.2291		
Düzeltilmiş R ²				.0084		

Tablo 4.10’de görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan tüm değişkenler keşfetme stratejisi üzerindeki değişimin yaklaşık %23’ünü açıklamaktadır. Bu bulgulara ek olarak kaynak esnekliğinin ($\beta = .2656$, 95% CI= [.1253, .4060], $t=3.7394$, $p<0.05$), ve maliyet liderliği stratejisinin ($\beta = .3259$, 95% CI= [.1861, .4658], $t=4.6042$, $p<0.05$), keşfetme stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, düzenleyici terimin (kaynak esnekliği *maliyet liderliği) keşfetme stratejisi üzerindeki etkileşimsel etkisinin ise ($\beta = .0656$, 95% CI= [-.0354, .1666], $t=1.2837$, $p>0.05$), anlamlı olmadığını belirtmektedir. Bu bulgular kaynak esnekliğin keşfetme stratejisi üzerindeki etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolü olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 4. H1 hipotezi ret edilmiştir.

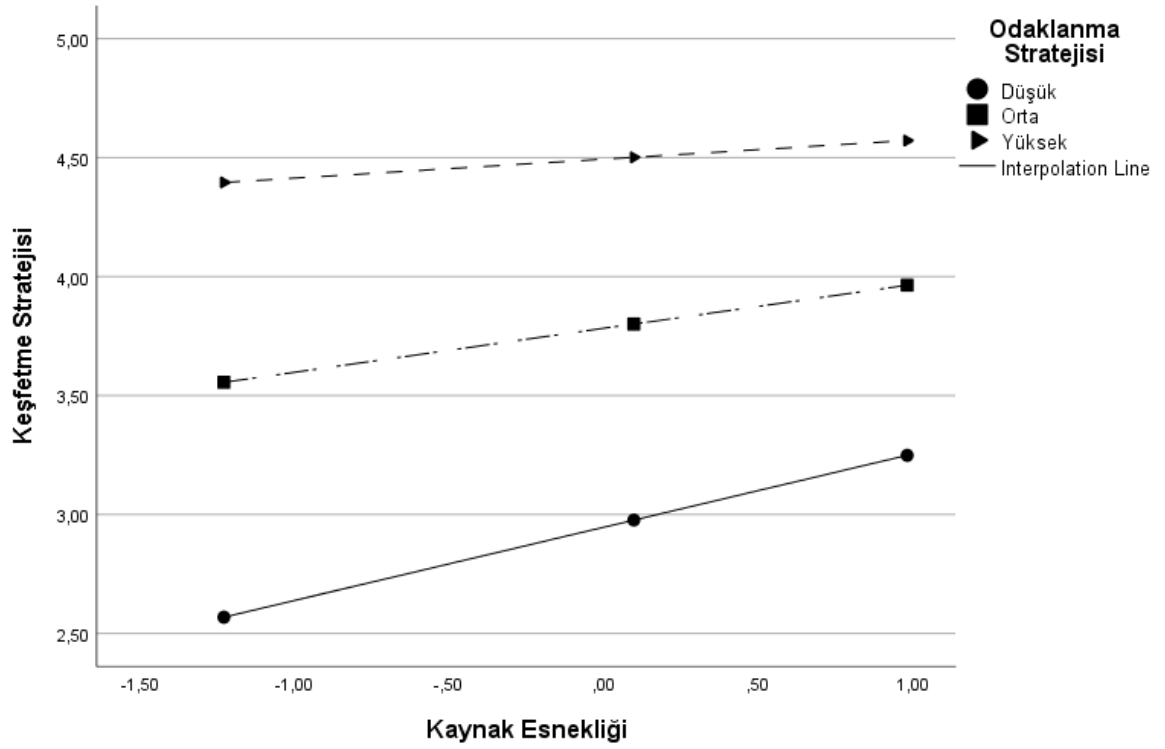
Kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünün tespitine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına tablo 4.11’de yer verilmiştir.

Tablo 4.11. Kaynak esnekliğin keşfetme stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	β	SH	p	t	LLCI	ULCI
Sabit	3.7314	.0507	.000	73.6466	3.6313	3.8315
Kaynak Esnekliği (X)	.1923	.0510	.002	3.7700	.0915	.2930
Odaklanma (W)	.6743	.0510	.000	13,2150	.5735	.7752
Etkileşimsel Değişken (X.W)	-.0995	.0473	.037	-2.1025	-.1930	-.0060
R				.7694		
R ²				.5920		
Düzeltilmiş R ²				.0119		

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan tüm değişkenler keşfetme stratejisindeki değişimin yaklaşık %59’unu açıklamaktadır. Ayrıca etkileşimsel değişkenin açıkladığı ilave varyans ise yaklaşık %1,19’dır. Bu bulgulara ek olarak kaynak esnekliğin ($\beta = .1923$, 95% CI= [.0915, .2930], $t=3.7700$, $p<0.05$), ve odaklanma stratejisinin ($\beta = .6743$, 95% CI= [.5735, .7752], $t=13.2150$, $p<0.05$), keşfetme stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, düzenleyici terimin (kaynak esnekliği*odaklanma) keşfetme stratejisi üzerindeki etkileşimsel etkisinin de ($\beta = -.0995$, 95% CI= [-.1930, -.0060], $t=-2.1025$, $p<0.05$), anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yapılan eğitim analizi sonucunda düzenleyici değişkenin etkileri grafiksel olarak şekil 4.7’de gösterilmiştir. Odaklanmanın düşük ($\beta = .3081$, $p<0.05$) ve orta ($\beta = .1847$, $p<0.05$) olduğu durumlarda, kaynak esnekliğin keşfetme stratejisine olan etkisi artmaktadır. Bununla birlikte odaklanmanın yüksek olduğu ($\beta = .0798$, $p>0.05$) durumlarda ise kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisi anlamlı değildir. Bu bulgular odaklanma stratejinin düşük ve orta yoğunlukta kullanıldığı durumlarda kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinin de arttığını göstermektedir. Odaklanma stratejisinin yüksek yoğunlukta kullanıldığı durumlarda ise bu etki anlamlı değildir. Elde edilen sonuçlar, kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisi üzerindeki etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 6. H1 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 4.7. Kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren basit eğim grafiği

Kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünün tespitine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına tablo 4.12’de yer verilmiştir.

Tablo 4.12. Kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	β	SH	p	t	LLCI	ULCI
Sabit	4.1552	.0445	.000	93.3107	4.0672	4.2432
Kaynak Esnekliği (X)	.2162	.0456	.000	4.7454	.1262	.3062
Maliyet Liderliği (W)	.2313	.0454	.000	5.0960	.1416	.3210
Etkileşimsel Değişken (X.W)	.0363	.0328	.269	1.1078	-.0284	.1011
R				.5394		
R ²				.2909		
Düzeltilmiş R ²				.0057		

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan tüm değişkenler kullanma stratejisi üzerindeki değişimin yaklaşık %29’unu açıklamaktadır. Bu bulgulara ek

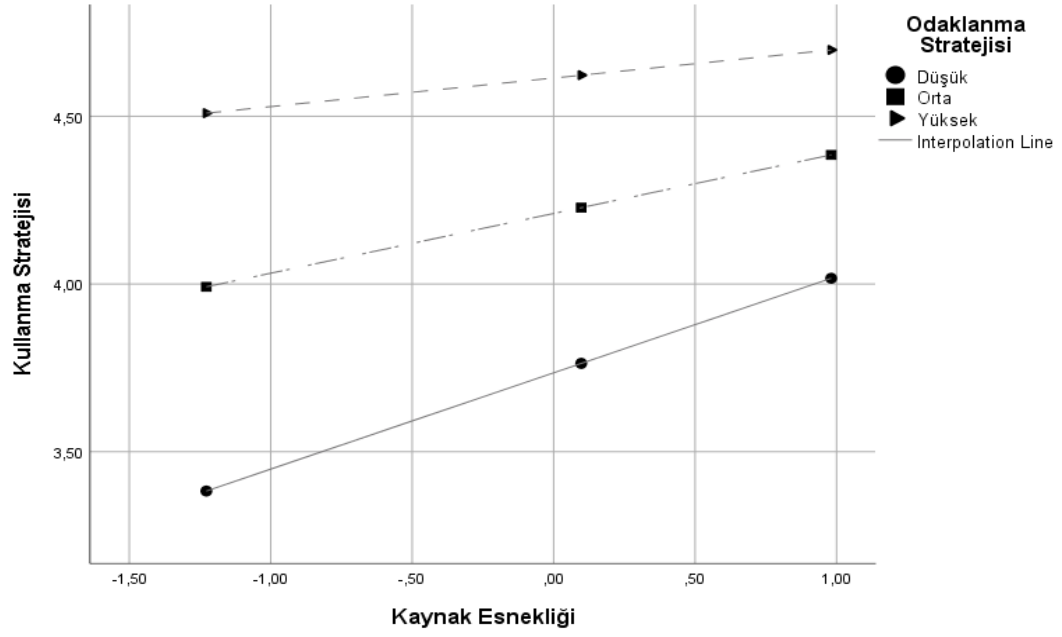
olarak kaynak esnekliğinin ($\beta = .2162$, 95% CI= [.1262, .3062], $t=4.7454$, $p<0.05$), ve maliyet liderliği stratejisinin ($\beta = .2313$, 95% CI= [.1416, .3210], $t=5.0960$, $p<0.05$), kullanma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, düzenleyici terimin (kaynak esnekliği*maliyet liderliği) kullanma stratejisi üzerindeki etkileşimsel etkisinin ise ($\beta = .0363$, 95% CI= [-.0284, .1011], $t=1.1078$, $p>0.05$), anlamlı olmadığını belirtmektedir. Bu bulgular kaynak esnekliğinin kullanma stratejisi üzerindeki etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolü olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmamızın 7. H1 hipotezi ret edilmiştir.

Kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünün tespitine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına tablo 4.13'de yer verilmiştir.

Tablo 4.13. Kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	β	SH	p	t	LLCI	ULCI
Sabit	4.1811	.0368	.000	113.7484	4.1085	4.2538
Kaynak Esnekliği (X)	.1847	.0370	.000	4.9932	.1116	.2578
Odaklanma (W)	.3831	.0370	.000	10.3477	.3099	.4562
Etkileşimsel Değişken (X.W)	-.0880	.0343	.011	-2.5624	-.1558	-.0201
R				.7209		
R ²				.5197		
Düzeltilmiş R ²				.0207		

Tablo 4.13'de görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan tüm değişkenler kullanma stratejisi üzerindeki değişimin yaklaşık %52'sini açıklamaktadır. Ayrıca etkileşimsel değişkenin açıkladığı ilave varyans ise yaklaşık %2'dir. Bu bulgulara ek olarak kaynak esnekliğinin ($\beta = .1847$, 95% CI= [.1116, .2578], $t=4.9932$, $p<0.05$), ve odaklanma stratejisinin ($\beta = .3831$, 95% CI= [.3099, .4562], $t=10.3477$, $p<0.05$) kullanma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, düzenleyici terimin (kaynak esnekliği*odaklanma) kullanma stratejisi üzerindeki etkileşimsel etkisinin de ($\beta = -.0880$, 95% CI= [-.1558,-.0201], $t=-2.5624$, $p<0.05$), anlamlı olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.8. Kaynak esnekliğin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren basit eğim grafiği

Yapılan eğim analizi sonucunda düzenleyici değişkenin etkileri grafiksel olarak şekil 4.8’de gösterilmiştir. Odaklanmanın düşük ($\beta=.2872$, $p<0.05$) ve orta ($\beta=.1781$, $p<0.05$) olduğu durumlarda, kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisi artmaktadır. Bununla birlikte odaklanmanın yüksek olduğu ($\beta=-.0853$, $p>0.05$) durumlarda ise kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisi anlamlı değildir. Bu bulgular odaklanma stratejinin düşük ve orta yoğunlukta kullanıldığı durumlarda kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinin de arttığını göstermektedir. Odaklanma stratejisinin yüksek yoğunlukta kullanıldığı durumlarda ise bu etki anlamlı değildir. Elde edilen sonuçlar, kaynak esnekliğinin kullanma stratejisi üzerindeki etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 9. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Koordinasyon esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünün tespitine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına tablo 4.14’de yer verilmiştir.

Tablo 4.14. Koordinasyon esnekliğin keşfetme stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin dzenleyici rolünü gsteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	β	SH	p	t	LLCI	ULCI
Sabit	3.7005	.0685	.000	54.0151	3.5651	3,8353
Koordinasyon Esnekliği (X)	.3161	.0703	.000	4.4978	.1773	.4550
Maliyet Liderliği (W)	.3083	.0702	.000	4.3888	.1695	.4471
Etkileşimsel Değişken (X.W)	-.0445	.0512	.386	.8686	-.0567	.1456
R				.5041		
R ²				.2541		
Düzeltilmiş R ²				.0037		

Tablo 4.14’de görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan tüm değişkenler keşfetme stratejisi üzerindeki değişimin yaklaşık %25’ini açıklamaktadır. Bu bulgulara ek olarak koordinasyon esnekliğinin ($\beta = .3161$, 95% CI= [.1773, .4550], $t=4.4978$, $p<0.05$), ve maliyet liderliği stratejisinin ($\beta = .3083$, 95% CI= [.1695, .4471], $t=4.3888$, $p<0.05$), keşfetme stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, dzenleyici terimin (koordinasyon esnekliği*maliyet liderliği) keşfetme stratejisi üzerindeki etkileşimsel etkisinin ise ($\beta = -.0445$, 95% CI= [-.0567, .1456], $t=.8686$, $p>0.05$), anlamlı olmadığını gstermektedir. Bu bulgular koordinasyon esnekliğin keşfetme stratejisi üzerindeki etkisinde maliyet liderliği stratejisinin dzenleyici rolü olmadığını gstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 10. H1 hipotezi ret edilmiştir.

Koordinasyon esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin dzenleyici rolünün tespitine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 4.15’da verilmiştir.

Tablo 4.15. Koordinasyon esnekliğin keşfetme stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	β	SH	p	t	LLCI	ULCI
Sabit	3.7340	.0550	.000	67.9397	3.6254	3,8426
Koordinasyon Esnekliği (X)	.1196	.0570	.037	2.0990	.0070	.2323
Odaklanma (W)	.6568	.0561	.000	11.7001	.5459	.7677
Etkileşimsel Değişken (X.W)	-.0588	.0492	.234	-1.1952	-.1561	.0384
R				.7488		
R ²				.5607		
Düzeltilmiş R ²				.0041		

Tablo 4.15’de görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan tüm değişkenler keşfetme stratejisi üzerindeki değişimin yaklaşık %56’ini açıklamaktadır. Bu bulgulara ek olarak koordinasyon esnekliğinin ($\beta = .1196$, 95% CI= [.0070, .2323], $t=2.0990$, $p<0.05$), ve odaklanma stratejisinin ($\beta = .6586$, 95% CI= [.5459, .7677], $t=11.7001$, $p<0.05$), keşfetme stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, düzenleyici terimin (koordinasyon esnekliği *odaklanma) keşfetme stratejisi üzerindeki etkileşimsel etkisinin ise ($\beta = -.0588$, 95% CI= [-.1561, .0384], $t=-1.1952$, $p>0.05$), anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu bulgular koordinasyon esnekliğin keşfetme stratejisi üzerindeki etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyici rolü olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 12. H1 hipotezi ret edilmiştir.

Koordinasyon esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin düzenleyici rolünün tespitine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 4.16’de verilmiştir.

Tablo 4.16. Koordinasyon esnekliğin kullanma stratejisine olan etkisinde maliyet liderliği stratejisinin dzenleyici rolünü gsteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	β	SH	P	<i>t</i>	LLCI	ULCI
Sabit	4.1587	.0447	.000	93.1125	4.0705	4.2469
Koordinasyon Esnekliği (X)	.2190	.0458	.000	4.7795	.1285	.3095
Maliyet Liderliği (W)	.2256	.0458	.000	4.9263	.1351	.3161
Etkileşimsel Değişken (X.W)	.0196	.0334	.586	.5864	-.0464	.0855
R				.5393		
R ²				.2909		
Düzeltilmiş R ²				.0016		

Tablo 4.16’de görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan tüm değişkenler kullanma stratejisi üzerindeki değişimin yaklaşık %29’unu açıklamaktadır. Bu bulgulara ek olarak koordinasyon esnekliğinin ($\beta = .2190$, 95% CI= [.1285, .3095], $t=4.7795$, $p<0.05$), ve maliyet liderliği stratejisinin ($\beta = .2256$, 95% CI= [.1351, .3161], $t=4.9263$, $p<0.05$) kullanma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, dzenleyici terimin (koordinasyon esnekliği*maliyet liderliği) kullanma stratejisi üzerindeki etkileşimsel etkisinin ise ($\beta = .0196$, 95% CI= [-.0464, .0855], $t=.5864$, $p>0.05$), anlamlı olmadığını ifade etmektedir. Bu bulgular koordinasyon esnekliğin kullanma stratejisi üzerindeki etkisinde maliyet liderliği stratejisinin dzenleyici rolü olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 13. H1 hipotezi ret edilmiştir.

Koordinasyon esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin dzenleyici rolünün tespitine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17. Koordinasyon esnekliğin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin dzenleyici rolünü gsteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	β	SH	P	<i>t</i>	LLCI	ULCI
Sabit	4.1794	.0408	.000	102.3409	4.0987	4.2601
Koordinasyon Esnekliği (X)	.1226	.0424	.004	2.8945	.0389	.2063
Odaklanma (W)	.3652	.0417	.000	8.7544	.2828	.4476
Etkileşimsel Değişken (X.W)	-.0415	.0366	.259	-1.1340	-.1137	.0308
R				.6764		
R ²				.4575		
Düzeltilmiş R ²				.0046		

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan tüm değişkenler kullanma stratejisi üzerindeki değişimin yaklaşık %45’ini açıklamaktadır. Bu bulgulara ek olarak koordinasyon esnekliğinin ($\beta = .1226$, 95% CI= [.0389, .2063], $t=2.8945$, $p<0.05$), ve odaklanma stratejisinin ($\beta = .3652$, 95% CI= [.2828, .4476], $t=8.7544$, $p<0.05$), kullanma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, dzenleyici terimin (koordinasyon esnekliği*odaklanma) kullanma stratejisi üzerindeki etkileşimsel etkisinin ise ($\beta = -.0415$, 95% CI= [-.1137, .0308], $t=-1.1340$, $p>0.05$), anlamlı olmadığını belirtmektedir. Bu bulgular koordinasyon esnekliğin kullanma stratejisi üzerindeki etkisinde odaklanma stratejisinin dzenleyici rolü olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 15. H1 hipotezi ret edilmiştir.

SONUÇ

Çevresel değişimlerin çok hızlı yaşandığı günümüz küresel dünyasında işletmeler de bu değişimden etkilenmektedir. Müşteri beklenti ve isteklerindeki değişimler, iletişimin ve ulaşımın çok kolay ve hızlı hale gelmesi, teknolojik gelişmelerin bireylerin ve işletmelerin hayatlarındaki etkileri iş dünyasında ve rekabet yapısında köklü değişimlere sebep olmaktadır. İşletmelerin bugünü ve yarını bu değişimlere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Bu tez çalışmasında da işletmelerin bu değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi ve yaşanan bu yoğun rekabet ortamında kendisine savunulabilir bir alan oluşturması için stratejik boyutta önem arz eden üç değişken; stratejik esneklik, örgütsel çift yeteneklilik ve rekabet stratejileri konuları ele alınmıştır.

Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde rekabet stratejilerinin düzenleyici rolünün incelendiği model, Nevşehir il sınırları içinde faaliyet gösteren ve en az beş çalışanı olan restoran işletmelerinin üst düzey yöneticilerine uygulanan anket aracılığıyla elde edilen veriler ile test edilmiştir.

Elde edilen verilere uygulanan DFA sonuçlarına göre araştırmanın tahmin değişkeni olarak modele dahil edilen stratejik esnekliğin iki faktörlü kuramsal yapısı ile uyumlu olduğu görülmüştür. Bir başka ifade ile kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliği şeklinde iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Yine araştırma kapsamında sonuç değişkeni olarak ele alınan örgütsel çift yetenekliliğin iki faktörlü kuramsal yapısı elde edilen veri ile uyum göstermiştir; keşfetme ve kullanma stratejileri. Ancak modele düzenleyici değişken olarak dahil edilen rekabet stratejileri ile ilgili toplanan veri ilgili değişkenin üç faktörlü yapısı ile uyum göstermemiştir. Kuramsal olarak maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak üç alt boyuttan oluşan değişken için toplanan veri; maliyet liderliği ve odaklanma olmak üzere iki alt boyutta doğrulanmıştır.

Rekabet stratejileri ile ilgili toplanan verilerden elde edilen DFA sonuçlara istinaden Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren restoran işletmelerinin maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerine yöneldiği, farklılaştırma stratejisinin ise bölgede kullanılmadığı söylenebilir. Bölgedeki restoran işletmelerinin farklılaştırma stratejisi

kullanmıyor görünmeleri beklenmedik bir sonuçtur. Nevşehir il sınırları içerisinde yer alan restoran işletmelerinin genel profili dikkate alındığında sunduğu hizmet, hitap ettiği pazar gibi özellikleri ile farklılaştırma stratejisi kullanan işletmelerin olduğu ancak bu işletmelerin pazarın tamamından ziyade belirli bir kısmına odaklandığı düşünülmektedir. Araştırmanın tanımlayıcı istatistiklerinde de görüldüğü üzere araştırma kapsamında görüşülen işletmelerden %52'si 10 ve daha az personel ile çalışmaktadır. 20 ve daha az personel çalışan işletmelerin oranı ise %83 civarındadır. 21 ve daha fazla personel ile çalışan işletmelerin oranı ise sadece %16 civarındadır. Bu tanımlayıcı bilgilerden de anlaşıldığı üzere bölgede genellikle küçük ve orta büyüklükte restoran işletmeleri yoğunluktadır. Dolayısıyla araştırma kapsamında görüşülen işletmelerden farklılaştırma stratejisine yönelen işletmeler olsa bile, pazarın tamamına hitap edemedikleri için uyguladıkları stratejinin farklılaştırma stratejisinden ziyade odaklanma stratejisi kapsamına girdiği düşünülmektedir. İlgili örneklerden toplanan verinin kuramsal model ile uyum göstermeyip, iki boyutta (maliyet liderliği ve odaklanma) doğrulanmasının sebebinin işletmelerin büyüklüklerinden ve dolayısıyla hitap ettiği pazarın büyüklüğünden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırma modeli kapsamında rekabet stratejilerinin düzenleyicilik etkisini test etmek için uygulanan regresyon analizi Process Macro uygulaması üzerinden gerçekleştirilmiştir. Stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin düzenleyici etkisi test edilmiştir. Araştırma kapsamında maliyet liderliğinin düzenleyici etkisinin ele alındığı regresyon modellerinin hiçbirinde anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Bilindiği üzere maliyet liderliği stratejisinin temel mantığı işletmelerin rakiplerine oranla daha düşük maliyetlerle üretim yapmasını içermekte ve hızlı değişmeyen sektörlerde standart mal ve hizmet üreten işletmeler için daha uygun olabilecek bir strateji olarak kabul edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Yiyecek içecek sektörünün geleneksel hizmet sektörü içinde yer almasından dolayı sektörün çok hızlı değişmeyen bir yapıda olması ve maliyet liderliği stratejisinin de hızlı değişmeyen sektörlerdeki işletmeler için daha uygun bir strateji olarak kabul edilmesi ve bu stratejinin odak noktasının da işletmenin tüm süreçlerindeki maliyetlerin düşürülmesi olduğu dikkate alındığında bu stratejiyi kullanan işletmelerin

iç süreçlere daha fazla odaklanarak çevresel değişimleri takip etme ve uyum sağlama konusunda yetersiz kalma ihtimalleri düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklere ait ifadelere katılım oranları incelendiğinde stratejik esnekliğe ait “işletmemizin bir kaynaktan alternatif bir kaynağa geçmesinin maliyeti düşüktür” ifadesinin 2.88 katılım oranı ile en düşük katılım oranına sahip ifade olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere araştırma kapsamında görüşülen işletmeler alternatif bir kaynağa geçmenin maliyetinin düşük olmadığını düşünmektedirler ve bu durum da maliyet liderliği stratejinin temel mantığına ters düşmektedir. Bahsi geçen bu sebeplerden dolayı maliyet liderliğinin düzenleyici etkisinin test edildiği regresyon modellerinin anlamsız çıktığı düşünülmektedir.

Rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisi ise stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde, kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde ve yine kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde düzenleyicilik rolü göstermektedir. Ancak koordinasyon esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde ve koordinasyon esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde düzenleyicilik etkisi göstermemektedir.

Düzenleyicilik etkisinin anlamlı olduğu ilişkilerdeki eğim grafiği sonuçları dikkate alındığında odaklanmanın düşük ve orta olduğu durumlarda, stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisi artmaktadır. Bununla birlikte odaklanmanın yüksek olduğu durumlarda ise stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisi anlamlı değildir. Aynı şekilde kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde ve kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanmanın düşük ve orta olduğu durumlarda kaynak esnekliğinin keşfetme ve kullanma stratejisine olan etkisi artmaktadır. Ancak odaklanmanın yüksek olduğu durumlarda kaynak esnekliğinin keşfetme ve kullanma stratejilerine olan etkisi anlamlı değildir.

Bilindiği üzere odaklanma stratejisinin temel mantığı belirli bir müşteri grubuna, belirli bir ürün çeşidine ya da belirli bir coğrafi bölgeye odaklanmayı kapsamaktadır (Porter, 2010). Odaklanma stratejisinin düşük veya orta seviyede kullanıldığı durumlarda işletmelerin ürettiği ürün çeşidi, hitap ettiği coğrafi bölge ve müşteri grubu odaklanmanın yüksek olduğu durumlara göre nispeten daha geniştir. Ancak

odaklanma stratejisinin yüksek seviyelerde kullanıldığı durumlarda işletmenin hitap ettiği coğrafi bölge ve müşteri grubu ve ürettiği ürün çok daha spesifik hale (örneğin sadece tandır yapmak veya Osmanlı mutfağı, Hint mutfağı, Kore mutfağına ait belirli yemekleri üretip sunmak) gelmektedir. Çok spesifik ve dar bir alanda rekabet eden işletmelerin mevcut alanlarında uzmanlaştıkları için kendilerini geliştirmeye ya da yeni alanlar ve/veya pazarlar bulmaya diğer bir ifade ile örgütsel olarak çift yetenekli olmaya ihtiyaç duymadıkları düşünülmektedir. Bu da her üç regresyon modelinde (stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde, kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde ve kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde) odaklanma stratejisinin düşük ve orta seviyedeki düzenleyici etkisi anlamlı çıkarken, odaklanma seviyesinin yüksek olduğu durumlarda düzenleyicilik etkisinin anlamsız çıkmasını açıklamaktadır.

Koordinasyon esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde ve yine koordinasyon esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyicilik etkisi anlamlı çıkmamıştır. Koordinasyon esnekliğine ilişkin ölçek ifadeleri incelendiğinde bu ifadelerin “yeni kaynaklar, mevcut ve/veya dış kaynaklarının yeni kombinasyonları ve yeni kullanım alanları” ile ilgili olduğu görülmektedir. Yukarıda da bahsedildiği üzere odaklanma stratejisi çok spesifik bir alanda rekabet etmeyi içermektedir. Dolayısıyla bu stratejiyi kullanan işletmelerin geleneksel hizmet sektöründe olmalarının da etkisi ile koordinasyon esnekliğine ihtiyaç duymadıkları ifade edilebilir. Bu durum da koordinasyon esnekliğinin keşfetme ve kullanma stratejilerine olan etkisinde odaklanma stratejisinin düzenleyicilik etkisinin anlamsız çıkmasını açıklamaktadır.

Düzenleyicilik etkisi dışında araştırma kapsamında modele tahmin değişkeni ve sonuç değişkeni olarak dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkiler ise şöyledir; stratejik esnekliğin örgütsel çift yeteneklilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca kaynak esnekliğinin keşfetme stratejisi ve kullanma stratejisi üzerinde, koordinasyon esnekliğinin de keşfetme ve kullanma stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Stratejik esneklik ile örgütsel çift yeteneklilik arasındaki ilişkileri tespit etmek için yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan sonuçlar; stratejik esnekliğin örgütsel çift yeteneklilik üzerinde

pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu (Kortman vd., 2014), stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğin keşfetme ve kullanma boyutları ile pozitif ve doğrudan ilişkili olduğunu (Matsuno ve Kohlbacher, 2020), kaynak esnekliğinin ve koordinasyon esnekliğinin örgütsel çift yeteneklilik üzerinde pozitif ve anlamlı yönde etkisi olduğunu (Jiang, Wang ve Wei, 2021) ve kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliğinin çift yeteneklilik perspektifinde ele alınan örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğunu (Stelmaszczyk ve Perscieniak, 2020) göstermektedir. Bu araştırma kapsamında stratejik esneklik ile örgütsel çift yeteneklilik arasındaki ilişkiye dair ulaşılan sonuçlar ile literatür sonuçları benzerlik göstermektedir.

Araştırma kapsamında düzenleyici değişken ile sonuç değişkeni olarak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin de yine pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Maliyet liderliği stratejisinin, örgütsel çift yeteneklilik, keşfetme stratejisi ve kullanma stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Aynı şekilde odaklanma stratejisinin de örgütsel çift yeteneklilik, keşfetme stratejisi ve kullanma stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Araştırma kapsamında konu ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan sonuçlar ile (Tahralı, Alpkan ve Aren, 2015; Fahrudi, Gengatharen ve Suseno, 2017; Herzallah, Gutierrez-Gutierrez ve Rosas, 2017) araştırmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Rekabet stratejilerini Miles ve Snow'un tipolojisi ile ele alan araştırma sonuçları da (Auh ve Menguc, 2005; Menguc ve Auh, 2008; Sollosy, 2013; Martins vd., 2014) bu araştırmadan elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Nevşehir il sınırları içerisinde yer alan restoran işletmelerinin farklılaştırma stratejisinden ziyade maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerini kullanma eğilimde oldukları tespit edilmiştir.
- Stratejik esnekliğin örgütsel çift yeteneklilik üzerinde (kaynak esnekliğinin keşfetme ve kullanma strateji üzerinde, koordinasyon esnekliğinin keşfetme ve kullanma stratejileri üzerinde) pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.
- Maliyet liderliği stratejisinin örgütsel çift yeteneklilik, keşfetme ve kullanma stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

- Odaklama stratejisinin örgütsel çift yeteneklilik, keşfetme ve kullanma stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- Maliyet liderliği stratejisi, stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde hiçbir boyutta düzenleyicilik etkisi göstermemektedir.
- Odaklanma stratejisi stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde düzenleyicilik rolü göstermektedir.
- Odaklanma stratejisi kaynak esnekliğin keşfetme stratejisine olan etkisinde ve kaynak esnekliğinin kullanma stratejisine olan etkisinde düzenleyicilik rolü göstermektedir.
- Odaklanma stratejisi koordinasyon esnekliğinin keşfetme stratejisine olan etkisinde ve koordinasyon esnekliğin kullanma stratejine olan etkisinde düzenleyicilik etkisi göstermemektedir.

Elde edilen araştırma sonuçları çerçevesinde hem işletme yöneticilerine hem de konu hakkında araştırma yapacak araştırmacılara bazı öneriler de bulunulabilir. Bunlar;

- Araştırma konusu değişkenlerin daha büyük örneklemelerde ele alınmasının hem istatistiksel olarak daha anlamlı sonuçlar sağlayacağı hem de her üç rekabet stratejisinin ve düzenleyicilik etkilerinin daha net olarak ortaya çıkması açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.
- İşletmelerin örgütsel olarak çift yeteneklilik sağlama sürecinde stratejik esnekliğin önemli bir öncül olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla işletmelerin örgütsel çift yetenekliliğin keşfetme ve kullanma boyutlarında daha başarılı olabilmesi için stratejik esneklik sağlanması gerekmektedir. Bunun için, üretim faktörlerini, kaynaklarını daha esnek kullanabilecek alternatifler arasından belirlemesi ve bu kaynakların esnek kullanımlarının sağlanması önem arz etmektedir. Böylelikle işletmeler hem günümüz hem de gelecek dönemlerdeki çevresel değişimlere çok daha etkin şekilde cevap verebileceklerdir.
- Bilindiği üzere yiyecek içecek işletmeleri emek yoğun ve üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu bir sektörde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin farklı müşteri istek ve taleplerine cevap verebilmesi için kalifiye insan gücü işletmenin en önemli kaynaklarının başında gelmektedir. Dolayısıyla bu işletmelerin insan kaynaklarına ekstra önem vermesi, kalifiye insan gücünü

işletmelerine çekebilecek ve sürekli istihdamını sağlayacak insan kaynakları politikaları geliştirmeleri önerilmektedir. İşletmenin hat yöneticilerinin de işletmenin mevcut kaynağını esnek şekilde koordine edebilecek nitelikte olmasının da koordinasyon esnekliği sağlaması açısından gereklidir. Dolayısıyla gerek kaynak esnekliği gerek koordinasyon esnekliğinin sağlanması adına kalifiye insan kaynağı büyük önem arz etmektedir. Ayrıca işletmede istihdam edilecek kalifiye insan kaynağı, müşterilerin farklı istek ve taleplerine cevap vermede işletmeye esneklik sağlamanın yanında işletmenin bağlamsal olarak sağlayacağı örgütsel çift yetenekliliğin keşfetme ve kullanma boyutlarında da işletmeye katkı (aşçıbaşının menüyü değişen trendlere göre güncellemesi, satış ve pazarlama sorumlularının yeni pazarlar ve müşteriler keşfedebilmesi veya servis personelinin gelen müşteri grubuna uygun hizmet sunabilmesi) sağlayacaktır. Bunun sağlanması adına da işletme personeli bu konuda motive edecek bir örgüt kültürünün oluşturulması önerilmektedir.

- Restoran işletmelerinin kullandıkları diğer kaynaklar olan araç ve gereçleri (masa, sandalye, ızgara, tezgâh, her türlü endüstriyel mutfak ve servis malzemeleri vb.) farklı organizasyonlarda kullanabilecekleri şekilde fonksiyonel olarak belirlemeleri kaynak esnekliğinin sağlanması adına önem arz etmektedir. Benzer olarak finansal kaynaklar; elde etme ve kullanma açısından işletmelerin farklı fon kaynaklarına ve alanlara yönelmeleri, işletmelere finansal açıdan esneklik kazandırabilir. Üretim faktörlerini ve uygun nitelikteki tüm kaynaklarını esnek kullanım için tasarlayabilen işletmelerin hem mevcut kaynaklarını daha etkin kullanabileceklerini hem de yeni ürün, pazar, üretim ve servis şekilleri yaratmak üzere daha başarılı adımlar atacağı düşünülebilir.
- Restoran işletmeleri yöneticilerinin özellikle de maliyet liderliği stratejisi uygulayan yöneticilerin maliyetlere aşırı odaklanmasından dolayı çevresel değişimleri gözden kaçırdığı düşünülmektedir. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler ile odaklanma stratejisini yüksek yoğunlukta uygulayan işletmeler piyasada olabilecek büyük değişimlere cevap vermede yetersiz kalabilirler. Ve bu durumda işletmenin varlığını tehdit edebilecek bir unsur olarak işletmenin karşına çıkabilmektedir. Restoran işletmeleri her ne kadar çevresel değişim hızının çok yüksek olmadığı geleneksel hizmet sektörü içinde

yer alsalar da işletme yöneticilerinin, özellikle de maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletme yöneticilerinin çevresel değişimlere daha duyarlı olmalarının, işletmelerinin bugünkü ve gelecekteki başarı düzeylerine olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

- Nevşehir ilindeki restoran işletmelerinin odaklanma stratejisi kullanmaları (belirli bir ürüne, pazara ya da müşteri kitlesine yönelik hizmet vermeleri) onların sahip oldukları kaynakları daha etkili kullanma ve yeni kaynak ve alanlara yönelme konusundaki başarılarını arttırmada önemli bir rol üstlenmektedir. Ancak bu rolün etkisi odaklanmanın düşük ve orta düzeyde olduğu zamanlarda daha çok ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, restoran işletmeleri yöneticilerine koordinasyon esnekliği sağlamaktan ziyade kaynak esnekliğine daha çok yönelmeleri ve kullandıkları odaklanma stratejilerini devam ettirmeleri ancak odaklanma düzeyinde bir artışa gitmemeleri önerilebilir.
- Benzer araştırma tasarımı bölgedeki turizm pazarındaki diğer sektörler olan konaklama ve seyahat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde uygulanabilir ve sonuçları karşılaştırılabilir. Böylece araştırma sonuçları kapsamında Nevşehir bölgesindeki işletmelere yönelik daha genellenebilir sonuçlar söylemek mümkün olabilir.
- Alanında lider işletme yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilecek olan odak grup görüşmeleri, atölye çalışmaları veya derinlemesine mülakat yöntemleri gibi, farklı veri elde etme yöntemleri kullanılarak araştırmalar tasarlanabilir.
- Bu araştırma kapsamında maliyet liderliği stratejisinin örgütsel çift yetenekliliğe etkisinde düzenleyicilik rolünün olmadığı, farklılaştırma stratejisinin ise kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar bölgenin özellikleri dikkate alındığında beklenen sonuçlar elde edilmemiş görünse de farklı ölçme yöntemleri kullanılarak maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerine yönelik sonuçlar elde etmek mümkün olabilir. Örneğin bu çalışma kapsamında Porter'ın rekabet stratejileri dikkate alan bir ölçme yöntemi kullanılmıştır, diğer araştırmacıların rekabet stratejileri sınıflandırmaları dikkate alınarak da söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir. Bununla birlikte literatürde stratejik esnekliğin ve örgütsel çift yetenekliliğin işletme performansı ilişkisi sıklıkla vurgulanmaktadır. İşletme performansı

sonuç değişkeni olarak ele alınıp, değişkenler arası ilişkilerin, düzenleyici ya da aracı rolü olup olmadığı sorgulanabilir.

- Son olarak, söz konusu araştırma sonuçlarının bölgedeki yiyecek içecek yöneticilerine, uygulayacakları rekabet stratejileri ve muhtemel sonuçları hakkında fikir verebileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın temel kısıtı, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren restoran işletmeleri ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla araştırma sonuçları sadece Nevşehir ilinde geçerlidir. Bu çalışmanın sonuçları, ileri de farklı örneklemlerde yapılacak çalışmalar için yol gösterici olabilir. Araştırma sonuçları ile ilgili genelleme yapılabilmesi için araştırma konusunun farklı örneklemlerde ve sektörlerde tekrarlanması gerekli olduğu düşünülmektedir. Farklı örneklem ve sektörlerde yapılacak araştırmalar ile ulaşılabilecek olan genel sonuçlarının stratejik esnekliğin örgütsel çift yetenekliliğe olan etkisinde rekabet stratejilerinin düzenleyici rolünü belirlemeyi sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker DA, Mascarenhas B (1984) The need for strategic flexibility. *The Journal of Business Strategy* 5(2): 74-82.
- Abbott A, Banerji K (2003) Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management* 4(1&2): 1-8.
- Acaray A (2018) Güçlendirme iklimi, örgütsel çift yönlülük ve işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 16(4): 216-236.
- Adler PS, Goldoftas B, Levine DI (1999) Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science* 10(1): 43-68.
- Allen RS, Helms MM (2006) Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal* 12(4): 433-454.
- Auh S, Menguc B (2005) Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research* 58: 1652-1661.
- Atçı D, Kale A, Şeker F (2017) Otel işletmecilerinin bireysel yenilikçilik profili ve çift yönlülük (ambidexterity) düzeyi ilişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi* 5(3): 47-58.
- Bakoğlu R (2010) *Çağdaş Stratejik Yönetim* (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Bavarsad B, Rahimi F ve Seyfi M (2014) A study of the relationship between organizational learning, strategic flexibility, competitive strategy and firm's performance. *International Journal of Psychology and Behavioral Research* 3(3): 198-210.
- Benner MJ, Tushman ML (2003) Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review* 28(2): 238-256.
- Beraha A (2020) Firma çevresinde belirsizlik ve stratejik esneklik. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11(1): 1-12.

- Birkinshaw J, Gupta K (2013) Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4): 287-298.
- Bordean ON, Borza AI, Nistor RL, Mitra CS (2010) The use of Michael Porter's generic strategies in the Romanian hotel industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance* 1(2): 173-178.
- Box TM, Miller WD (2014) Small-firm competitive strategy. *Electronic Business Journal* 13 (2): 75-79.
- Burgelman RA (1991) Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science* 2(3): 239-262.
- Cantarello S, Martini A, Nosella A (2012) A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. *Creativity and Innovation Management* 21(1): 28-48.
- Cingöz A, Akdoğan AA (2015) Örgütsel ustalık (organizational ambidexterity): örgütsel ustalık düzeyini belirlemede araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimsel rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(1): 59-67.
- Croteau AM, Raymond L, Bergeron F (1999) Testing the validity of Miles and Snow's typology. *Allied Academies International Conference*. Las Vegas, Nevada, USA, October 12-15.
- Çekmecelioğlu HG, Günsel A, İlhan ÖÖ (2018) Keşifsel ve geliştirici yeteneğe dayalı çift yönlülük: dönüşümcü liderlik, çift yönlülük, firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Business and Economics Research Journal* 9(1): 137-150.
- Çitçi US, Onur T (2020) Aile işletmelerinde büyüme stratejisi olarak uluslararasılaşma seçeneği: nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 12(1): 332-348.
- Çömez P (2012) Örgütlerde çift yeteneklilik ve örgütsel yenilik ilişkisinde liderlik tiplerinin rolü ve firma yenilik performansına etkileri. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Dess GG, Davis PS (1984) Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal* 27(3): 467-488.
- Dinçer Ö (1997) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (4. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Dreyer B, Grønhaug K (2004) Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research* 57: 484-494.
- Dwyer LM, Cvelbar LK, Edwards DJ, Mihalič, TA (2014) Tourism firms' strategic flexibility: the case of Slovenia. *International Journal of Tourism Research* 16: 377-387.
- Eren E, Özdemirci A (2018) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (10. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Eryesil K, Esmen O, Beduk A (2015) The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* 9(10): 3260-3266.
- Evans JS (1991) Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of Management Studies* 28(1): 69-89.
- Fahrudi ANLI, Gengatharen D, Suseno Y (2017) Managing organizational learning ambidexterity in a resource-constrained environment: an exploratory study of Australian large service organizations. XXVIII *ISPIM Innovation Conference*. Vienna, Austria, June 18-21.
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research* 18(1): 39-50.
- Gibson CB, Birkinshaw J (2004) The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47(2): 209-226.

- Grewal R, Tansuhaj P (2001) Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing* 65(2): 67-80.
- Gupta AK, Smith KG, Shalley CE (2006) The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* 49(4): 693-706.
- Gürbüz S, Şahin F (2016) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe- Yöntem- Analiz* (3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Gürbüz S (2021a) *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler* (2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Gürbüz S (2021b) *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri* (2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Hlavacka S, Bacharova L, Rusnakova V, Wanger R (2001) Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals. *Journal of Management in Medicine* 15(1): 44-66.
- He ZL, Wong PK (2004) Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science* 15(4): 481-494.
- Herzallah A, Gutierrez-Gutierrez, LJ, Munoz Rosas JF (2017) Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance. *International Journal of Operations & Production Management* 37(10):1496-1519.
- Hitt MA, Keats BW, DeMarie SM (1998) Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive* 12(4): 22-43.
- Hodgkinson IR, Ravishankar MN, Aitken-Fischer M (2014) A resource-advantage perspective on the orchestration of ambidexterity. *The Service Industries Journal* 34(15): 1234-1252.
- Isoherranen V, Kess P (2011) Analysis of strategy by strategy typology and orientation framework. *Modern Economy* 2: 575-583.
- Jansen JJP, George G, Van den Bosch, FAJ, Volberda HW (2008) Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies* 45(5): 982-1007.

- Jansen JJP, Van den Bosch, FAJ, Volberda, HW (2005) Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review* 57(4): 351-363.
- Jiang F, Wang D, Wei Z (2021) How yin-yang cognition affects organizational ambidexterity: the mediating role of strategic flexibility. *Asia Pacific Journal of Management* 1-28.
- Karnani A (1984) Generic competitive strategies: an analytical approach, *Strategic Management Journal* 5(4): 367-380.
- Ketabchi M (2020) A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University. *DYSONA – Life Science* 1: 25-35.
- Khani A, Ahmadi M (2012) Performance measurement using balanced scorecard measures and strategy based on Miles and Snows typology in Iran. *African Journal of Business Management* 6(46): 11391-11400.
- Kılıç Keçeli S (2015) Dinamik bir yetenek olarak stratejik çift yönlülük ve işletme performansı: örgüt bağlamındaki davranışsal öncülleri ve şebekeleşmenin moderatör etkisi. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Koornhof C (2001) Developing a frame work for flexibility with in organisations. *South African Journal of Business Management* 32(4): 21-29.
- Koç, U. (2013). Koşul bağımlık kuramı. D. Taşçı & A. Erdemir (Der.), Örgüt kuramı içinde (31-46). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Koçyiğit Y (2018) Firmaların örgütsel esnekliği, kullandıkları rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü arasındaki etkileşim: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinde bir uygulama. Doktora Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Kortmann S, Gelhard C, Zimmermann C, Piller FT (2014) Linking strategic flexibility and operational efficiency: the mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management* 32: 475-490.

- Köseoglu MA, Topaloglu C, Parnell JA, Lester DL (2013) Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management* 34: 81-91.
- Lau RSM (1996) Strategic flexibility: a new reality for world-class manufacturing. *SAM Advanced Management Journal* 61: 11-15.
- Lavie, D, Stettner U, Tushman ML (2010) Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals* 4(1): 109-155.
- Levinthal DA, March JG (1993) The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14: 95-112.
- Lubatkin MH, Simsek Z, Ling Y, Veiga JF (2006) Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management* 32(5): 646-672.
- March JG (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1): 71-87.
- Matsuno K, Kohlbacher F (2020) Proactive marketing response to population aging: the roles of capabilities and commitment of firms. *Journal of Business Research* 113: 93-104.
- Martins ES, Rosseto CR, Lima NC, Penedo AST (2014) Strategic behavior and ambidexterity: a study applied along the Brazilian wineries. *Review of Business Managment* 16(52): 392-415.
- Menguc B, Auh S, (2008) The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management* 37: 455-470.
- Miles RE, Snow CC, Meyer AD, Coleman Jr HJ (1978) Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review* 3(3): 546-562.
- Mirzayeva G, Türkay O (2016) Rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi: Bakü'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi* 1(1): 74-83.

- Nakip M (2006) *Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Okumus F, Altınay L ve P Chathoth (2010) *Strategic Managment for Hospitality and Tourism* (Elsevier, Oxford).
- Olson EM, Slater SF, Hult GTM (2005) The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing* 69(3): 49-65.
- O'Reilly III CA, Tushman ML (2008) Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* 28: 185-206.
- O'Reilly III CA, Tushman ML (2011) Organizational ambidexterity in action: how managers explore and exploit. *California Management Review* 53(4): 5-22.
- O'Reilly III CA, Tushman ML (2013) Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Academy of Management Perspectives* 27(4): 324-338.
- Öcal H, Özkara B (2018) Stratejik esneklik ve stratejik duruş arasındaki ilişki: Afyonkarahisar mermer endüstrisinde bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 7(4): 329-353.
- Papatya G, Papatya N, Hamşioğlu AB (2019) İşletme rekabetinde stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişki: Ankara ilindeki dört-beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 11(3): 1663-1673.
- Parnell JA (1997) New evidence in the generic strategy and business performance debate: a research note. *British Journal of Management* 8: 175-181.
- Parnell JA, Lester DL, Menefee ML (2000) Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision* 38(8): 520-530.
- Pearce JA, Robinson RB (2020) *Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*, çev. Mehmet Barca. (Nobel Yayıncılık, Ankara) (On ikinci basından çeviri).

- Popadiuk S (2012) Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management* 32: 75-87.
- Porter ME (2010) *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, çev. Gülen Ulubilgen. (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Raisch S, Birkinshaw J (2008) Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management* 34(3): 375-409.
- Rasulova A (2019) Örgütsel çift yeteneklilik ve stratejik liderliğin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Rialti R, Marzi G, Caputo A, Mayah KA (2020) Achieving strategic flexibility in the era of big data: the importance of knowledge management and ambidexterity. *Management Decision* 58(8): 1585-1600.
- Roberts N, Stockport GJ (2009) Defining strategic flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management* 10(1): 27-32.
- Sağlam M (2020) Örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi: hizmet ve üretim sektörü karşılaştırması. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi* 4(2): 421-440.
- Sanchez R (1995) Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal* 16: 135-159.
- Santos-Vijande ML, López-Sánchez JÁ, Trespalacios JA (2012) How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research* 65: 1079-1089.
- Sayılar, Y. (2013). Kaynak bağımlılığı kuramı. D. Taşçı & A. Erdemir (Der.), Örgüt kuramı içinde (48-80). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Sesli Sözlük (2021). <https://www.seslisozluk.net/ambidexterity-nedir-ne-demek/> (27.04.2021).
- Sezer B, Bakan İ (2017) Örgütsel ustalığın performans yönetimi üzerindeki etkisi: bir alan çalışması. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 14(2): 323-346.

- Shimizu K, Hitt MA (2004) Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive* 18(4): 44-60.
- Skordoulis RT (2004) Strategic flexibility and change: an aid to strategic thinking or another managerial abstraction?. *Strategic Change* 13: 253-258.
- Sırkıntoğlu Yıldırım Ş (2017) Bilgi yönetimi ve inovasyon perspektifinden stratejik çift yeteneklilik: Ankara teknoloji geliştirme bölgelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Simsek Z (2009) Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies* 46(4): 597-624.
- Simsek Z, Heavey C, Veiga JF, Souder D (2009) A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies* 46(5): 864-894.
- Sollosy M (2013) A contemporary examination of the Miles and Snow strategic typology through the lenses of dynamic capabilities and ambidexterity. Doktora Tezi, Kennesaw State University, Coles College of Business, Kennesaw.
- Sushil S (2015) Strategic flexibility: the evolving paradigm of strategic management. *Global Journal of Flexible Systems Management* 16(2): 113-114.
- Sürücü L, Şeşen H, Maşlakçı A (2021) *SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (Uygulamalı Analizler)* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Stelmaszczyk M, Piersceniak A (2020) Strategic Flexibility as a mediator in relationship between managerial decisions and organizational learning: ambidexterity perspective. *European Research Studies Journal* 13(4): 612-622.
- Tabachnick B, Fidell L (2012) *Using multivariate statistics* (Pearson, USA).
- Tahralı İ, Alpkan L, Aren S (2015) Effects of generic strategies and environmental conditions on innovation efforts. *Akademik Araştırmalar Dergisi* 63: 1-30.
- Tanwar R (2013) Porter's generic competitive strategies. *Journal of Business and Management* 15(1): 11-17.

- Tatikonda LU, Tatikonda MV (1994) Tools for cost-effective product design and development. *Production and Inventory Management Journal*, 35(2), 22-28.
- Thornhill S, White RE (2007) Strategic purity: a multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal* 28(5): 553-561.
- Tokgöz E (2016) Çift yetenekli pazarlamanın sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerindeki etkisi: bilişim sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Tolstoy D (2014) Differentiation in foreign business relationships: a study on small and medium-sized enterprises after their initial foreign market entry. *International Small Business Journal* 32(1): 17-35.
- Tushman ML, O'Reilly III CA (1996) Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* 38(4): 8-29.
- Úbeda-García M, Claver-Cortés E, Marco-Lajara B, Zaragoza-Sáez P (2017) Human resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organizational ambidexterity. *Personnel Review* 46(4): 824-846.
- Ülgen H, Mirze SK (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Ünlüönen MB (2020) Özümseme kapasitesinin stratejik esneklik üzerine etkisi: OSTİM sanayi bölgesi örneği. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Volberda HW (1996) Toward the flexible form: how to remain vital in hyper competitive environments. *Organization science* 7(4): 359-374.
- Volberda HW (1998) Building the flexible firm: how to remain competitive. *Corporate Reputation Review* 2(1): 94-96.
- Walker Jr OC, Ruekert RW (1987) Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing* 51(3): 15-33.

- White RE (1986) Generic business strategies, organizational context, and performance: an empirical investigation. *Strategic Management Journal* 7(2): 217-231.
- Wei Z, Yi Y, Guo H (2014) Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management* 31(4): 832-847.
- Yalçintaş M (2015) *Stratejik Yönetim ve KOBİ'ler* (2. Basım, Nobel Yayın, Ankara).
- Yamin S, Mavondo F, Gunasekaran A, Sarros JC (1997) A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics* 52: 161-172.
- Yılmaz G (2014) Effects of transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Yildiz H, Karatas G (2017) Türkiye'deki KOBİ'lerde örgütsel ustalık: çatışan stratejilerin birleşimi. *Global Business Research Congress (GBRC)*. İstanbul, Turkey, May 24-25.
- Zahra SA, Covin JG (1993) Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal* 14(6): 451-478.
- Zhou KZ, Wu F (2010) Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal* 31: 547-561.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu bilimsel yayınlara veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Bu çalışmada yer alan sorular işletmenizdeki uygulamalara yönelik olarak hazırlanmıştır ve çalışmadan elde edilen veriler bilimsel amaçlarla bilimsel yayınlarda kullanılacaktır. Anketin ortalama cevaplama süresi 10 dakikadır. Araştırmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

Yaşınız

20 - 29 yaş arası 30 -39 yaş arası 40 - 49 yaş arası 50 yaş ve üzeri

Eğitim Durumunuz

İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Lisansüstü

Bu işletmedeki toplam yöneticilik tecrübeniz

1 yıldan daha az 1 - 5 yıl arası 6 - 10 yıl arası 11 - 14 yıl arası 15 yıl ve daha fazla

Yiyecek- içecek sektöründeki toplam yöneticilik tecrübeniz

1 yıldan daha az 1 - 5 yıl arası 6 - 10 yıl arası 10 - 14 yıl arası 15 yıl ve daha fazla

İşletmenizde çalışan personelden sorumlu bir yönetici bulunuyor mu?

Evet Hayır

İşletmedeki konumunuz

İşletmenizde çalışan toplam personel sayısı.....

Restoranınızda kullandığınız servis şekli

Ala carte Açık büfe Fix Menü

İşletmenizde hangi mutfaklara ait hizmetler sunmaktasınız?

Türk Mutfağı Osmanlı Mutfağı Yabancı Mutfaklar

Ağırlıklı olarak hitap ettiğiniz turist profili nedir?

Yerli misafirler Yabancı Misafirler Yerli ve Yabancı Misafirler

İşletmenizde yiyecek içecek hizmeti dışında verdiğiniz ek hizmetler (canlı müzik, dans gösterisi vb.) var mı?

Hayır Evet - Lütfen belirtiniz

İşletmeniz ile ilgili aşağıda verilen ifadelere katılım derecenizi beş ölçme düzeyini (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) kullanarak belirtiniz.

Lütfen işletmenin kaynaklarını; "para, menkul kıymetler, araç gereç, hammadde ve personel" şeklinde düşünerek cevaplayınız.

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemizin sahip olduğu başlıca kaynakların, kullanabileceği çok çeşitli alanlar bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizin başlıca kaynaklarının kullanım alanlarını çeşitli alternatifler arasında değiştirmek kolaydır.	1	2	3	4	5
İşletmemizin bir kaynaktan alternatif bir kaynağa geçmesi için gereken süre kısadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizin bir kaynaktan alternatif bir kaynağa geçmesinin maliyeti düşüktür.	1	2	3	4	5

Önemli kaynaklarımız çeşitli ve çok sayıda ürünü geliştirmek, imal etmek ve misafire sunmak için kullanılabilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizin birimleri, kaynaklarımıza yeni kullanım alanları bulmak için kendi aralarında sıklıkla iş birliği yaparlar.	1	2	3	4	5
Birimlerimiz arası iletişim yoluyla sıklıkla yeni kaynaklar buluruz.	1	2	3	4	5
İşletmemiz, sıklıkla yeni kaynaklar ve/veya mevcut kaynakların yeni kombinasyonlarını (birleşimlerini) bulur.	1	2	3	4	5
İşletmemiz, sıklıkla yeni kaynaklar ve/veya dış kaynakların yeni kombinasyonlarını (birleşimlerini) bulur.	1	2	3	4	5

Temel rakipleriniz ile kıyasladığımızda işletmenizin aşağıdaki ifadelere ne ölçüde odaklanmakta olduğunu beş ölçme düzeyini (1 = çok düşük odaklı, 2= düşük odaklı, 3= ortalama odaklı, 4= fazla odaklı, 5= çok fazla odaklı) dikkate alarak belirtiniz.

İfadeler	Çok Düşük Odaklı	Düşük Odaklı	Ortalama Odaklı	Fazla Odaklı	Çok Fazla Odaklı
Hammaddeleri veya bileşenleri güvence altına alma verimliliği	1	2	3	4	5
Maliyetleri düşürmenin yollarını bulmak	1	2	3	4	5
İşletme verimliliği düzeyi	1	2	3	4	5
Üretim kapasitesi kullanım düzeyi	1	2	3	4	5
Fiyat rekabeti	1	2	3	4	5
İşlev veya tasarımdaki ürünlerin eşsizliği	1	2	3	4	5
Açıkça tanımlanmış bir pazarı hedefleme	1	2	3	4	5
Yüksek fiyat hedef kitlesine yönelik ürünler sunmak	1	2	3	4	5
Belirli bir müşteri grubuna özel ürünler sunmak	1	2	3	4	5
Üstün ürünler yaratmak için yeni yöntemler ve teknolojiler kullanmak	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirme	1	2	3	4	5
Pazara yeni ürün sunma oranı	1	2	3	4	5
Pazara sunulan yeni ürün sayısı	1	2	3	4	5
Reklam ve pazarlamanın yoğunluğu	1	2	3	4	5
Satış gücünün geliştirilmesi ve kullanılması	1	2	3	4	5
Güçlü marka kimliği oluşturmak	1	2	3	4	5

İşletmenizin aşağıda verilen eylemleri kullanma yoğunluğunu beş ölçme düzeyini (1= çok düşük yoğunluk, 2= düşük yoğunluk, 3= orta yoğunluk, 4= yüksek yoğunluk, 5= çok yüksek yoğunluk) dikkate alarak belirtiniz.

İfadeler	Çok Düşük Yoğunluk	Düşük Yoğunluk	Orta Yoğunluk	Yüksek Yoğunluk	Çok Yüksek Yoğunluk
İşletmemiz mevcut ürün veya hizmetlerin ötesine geçen, mevcut ürün ve hizmetlerini geliştiren ve iyileştiren talepleri kabul eder.	1	2	3	4	5
İşletmemiz yeni hizmetler ve ürünler oluşturur.	1	2	3	4	5

İşletmemiz mevcut pazarlarında yeni ürünler ve hizmetler dener.	1	2	3	4	5
İşletmemiz tamamen yeni ürün ve hizmetler satar.	1	2	3	4	5
İşletmemiz sıklıkla yeni pazarlarda yeni fırsatlardan yararlanır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz düzenli olarak yeni pazarlar ve yeni müşterilerle çalışır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz düzenli olarak yeni pazarlarda yeni müşterilere ulaşmaya çalışır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz mevcut ürün tedarik süreçlerinde sık sık iyileştirmeler yapar.	1	2	3	4	5
İşletmemiz mevcut ürün ve hizmetlerde düzenli olarak küçük düzenlemeler yapar.	1	2	3	4	5
İşletmemiz mevcut pazarlardaki mevcut ürün ve hizmetlerde iyileştirmeler yapar.	1	2	3	4	5
İşletmemiz ürün ve hizmetlerin tedarik verimliliğini (sipariş aşamasından sunum aşamasına değin) artırır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz mevcut pazarlarda ölçek ekonomisinden faydalanma düzeyini artırır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz mevcut misafirleri için hizmetlerini geliştirir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz için iç süreçlerin maliyetlerini azaltmak önemli bir hedeftir.	1	2	3	4	5