T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL YETENEKLER AÇISINDAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ALGILANAN MÜŞTERİ DEĞERİNE ETKİSİ

Uğur Emre TEMELLİ
2502070152

İstanbul, 2014

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Tezi

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL YETENEKLER AÇISINDAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ALGILANAN MÜŞTERİ DEĞERİNE ETKİSİ

Uğur Emre TEMELLİ
2502070152

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Recep İbrahim PINAR

İstanbul, 2014

ÖZ

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL YETENEKLER AÇISINDAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ALGILANAN MÜŞTERİ DEĞERİNE ETKİSİ

Uğur Emre TEMELLİ

Günümüz dünyasında yaşanan küreselleşme sürecinin; ekonomik, bilimsel, ticari ve siyasi alanlara olan etkisi artmaktadır. İletişim teknolojilerinin hızlı gelişmesi ile birlikte dünyada mesafeler kısalmakta, bilgiye ulaşılabilirlik kolaylaşmakta ve ihtiyaçların karşılanması kolaylaşmaktadır. Son yıllarda inşaat ve gayrimenkul sektöründe yaşanan gelişmeler, hem ulusal hem de uluslararası işletmelerin, rekabet avantajı yaratmak için farklılık yaratmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler, yapısal değişikliklerle kendilerini çağın gerekliliklerine adapte etmeye çalışmaktadır. Değişen ve gittikçe zorlaşan ortam koşulları, işlerin yapılma şekil ve sürelerini değiştirmektedir. Kurum yapıları takım çalışmalarına adapte edilirken, kurum hizmet kalitesine yönelik beklenti de müşteri nezdinde artmaktadır.

Tüm bu değişimler kurumsallaşmanın unsurları ile örgütsel yetenekler arasındaki ilişkiyi etkilerken, müşteri değeri ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle bu tez çalışması kapsamında, kurumsallaşma unsurları olarak belirlenen değişkenlerin örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değerine olan etkileri incelenmektedir. Bahsi geçen ilişkilere yönelik hipotez, inşaat sektörünün en önemli aktörlerinden biri olarak görülen toplu konut ve gayrimenkul üretimi yapan inşaat işletmeleri açısından ele

alınmıştır. Söz konusu işletmeler, İstanbul ili kapsamında sınırlandırılarak çalışmaya dâhil edilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde İstanbul ili sınırları içinde Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve Emlak Konut projelerinde gayrimenkul üretimi yapan inşaat işletmelerinin kurumsallaşma unsurları ele alınmış, bu unsurların örgütsel yetenekler aracılığıyla müşteri değerine etkileri bir alan araştırmasıyla ortaya konmuştur. Bu amaçla elde edilen verilerin analizinde; Faktör Analizi, Güvenirlik Analizi, Bağımsız İki Grup Ortalaması t-testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Sobel Testi, Basit Regresyon Analizi ve Çoklu Regresyon Analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler arasında ve kurumsallaşma unsurları ile müşteri değeri arasında etkileşim olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığa etkisi olduğu ve böylece kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisinde örgütsel yeteneklerin önemli bir role sahip olduğu belirlenmiştir. İnşaat ve gayrimenkul sektörü aktörleri için öneriler tartışma bölümünde yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kurumsallaşma, Kurumsallaşma Süreci, Örgütsel Yetenekler, Müşteri Değeri, İnşaat Sektörü, Gayrimenkul Sektörü,*

ABSTRACT

MEDIATING EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONALIZATION AND CUSTOMER VALUE: A FIELD RESEARCH IN CONSTRUCTION SECTOR

Uğur Emre TEMELLİ

In contemporary world we observe a just globalization of economic, scientific, commercial, and political affairs. With rapid growth of communication technologies the distances become shorter, accessibility increases and satisfaction of the needs eases. With in recent years, developments in construction sector requires the local construction firms to mature themselves and implement faster differentiation to keep up with the competition. Thus, the companies have to keep up with the changes of information age and go through structural changes. For instance, the way jobs are done and the duration of processes have changed. Organizational structures are becoming adapted to team dynamics. In the meantime, customer expectations of service quality are increasing.

Management literature indicates there is a link between institutionalization and organizational capabilities. Therefore, in this dissertation the effect of institutionalization factors on customer value is investigated through organizational capabilities. This study was conducted in the city of Istanbul.

In the last part of the dissertation, companies producing public housing and real assets are evaluated by their institutionalization, organizational capability and the effects of aforementioned factors on customer value is shown. The data collected in

this respect is analyzed using Factor analysis, Reliability analysis, Independent Sample t-test, Multiple Variance analysis, Sobel and Regression tests.

As a result, it is revealed that there is a relationship between institutionalization and organizational capabilities, as well as the relationship between institutionalization and customer value. Besides, organizational capabilities act as a amediator between institutionalization and customer value. In this respect, institutionalization increases organizational capabilities and those capabilities contribute positively to customer value. Suggestions for the actors of construction and real asset sectors are discussed.

Keywords: *institutionalization, institutionalization process, organizational capabilities, customer value, construction sector, building sector, public housing, real assets*

ÖNSÖZ

Küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüz dünyasında; ekonomik, bilimsel, ticari ve siyasi alanlarda gelişmeler yaşanmakta ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişmesi ile birlikte dünyada mesafeler kısalmakta, ulaşılabilirlik kolaylaşmakta ve ihtiyaçlar daha kolay karşılanmaktadır. Bu nedenle bu işletmelerin, küreselleşmenin hızla gerçekleştiği bu dönemde uluslararası büyük ve deneyimli işletmelerle rekabet etmeleri hayli zor olmaktadır. Bu zorluğu aşmak için kurumsallaşma ve örgütsel yetenekler gerekmektedir.

Kurumsallaşma konusu diğer tüm sektörlerde çok daha önem verilen bir husus olmasına rağmen, 2000'li yıllardan itibaren inşaat sektöründe de önem kazanmaya başladığı söylenebilir. İnşaat sektöründe önemi henüz tam olarak fark edilmemekle birlikte, artan rekabet ve piyasa koşulları kurumsallaşma çabalarının önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın amacı kurumsallaşma kavramının unsurlarını ortaya koyarak bu kavramla örgütsel yetenekler arasındaki ilişkiyi incelemek ve müşteri değerine etkisini araştırmaktır. Bu amaçla, öncelikli olarak, güncel, yerli ve yabancı, özgün akademik kaynaklardan yararlanılarak, konuyla ilgili kaynak taraması yapılmıştır. Sonrasında ise, kurumsallaşma ile örgütsel yetenekler arasındaki ilişkiyi ve bu kavramların müşteri değerine etkilerini incelemeye yönelik olarak beklenen etkiyi ortaya çıkarmak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. İstanbul'daki Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve Emlak Konut projelerinde gayrimenkul üretimi yapan 12 inşaat işletmesinde çalışanlar ile söz konusu işletmeler tarafından üretilmiş olan gayrimenkulleri satın almış olan kullanıcılar üzerinde yapılan araştırmada, kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değeri üzerinde etkisi olduğu ve böylece kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisinde örgütsel yeteneklerin önemli bir role sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmada, değerli katkılarını benden esirgemeyen saygıdeğer hocalarıma, özellikle çok değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. R. İbrahim PINAR'a, doktora eğitimi ve bu tezi hazırlama sürecinde bana her zaman yol gösteren Tez İzleme Komitesi Üyelerim Sayın Prof. Dr. Hayri ÜLGEN'e, Sayın Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR'e ve Sayın Prof. Dr. Uğur YOZGAT'a şükranlarımı sunarım. Tezimin özellikle analiz kısmında yapmış olduğu değerli katkılarından dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. M. Murat YAŞLIOĞLU' na ve bilgilerine başvurarak çok büyük desteğini gördüğüm arkadaşlarım Arş. Gör. Duygu Toplu'ya, Arş. Gör. Arzu İBİŞİ TEMELLİ'ye ve Arş. Gör. Nil Selenay ERDEN' e, Bilimsel Araştırma Projeleri'ne, kıymetli tecrübelerini içtenlikle benimle paylaşan inşaat ve gayrimenkul sektöründeki tüm değerli iş insanlarına ve bugünlere gelmem için sonsuz destek olan babam Halis TEMELLİ ve annem R. Suzan TEMELLİ'ye teşekkürlerimi ve minnettarlığımı sunmayı bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT v
ÖNSÖZ vii
İÇİNDEKİLER ..... … ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
TABLOLAR LİSTESİ ..... … xiv
GİRİŞ……1

1.KURUMSALLAŞMA 5
1.1. Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi 5
1.2. Kurumsallaşmanın Unsurları 12
1.2.1. Formalleşme 14
1.2.2. Profesyonelleşme 16
1.2.3. Kültürel Güç 20
1.2.4 Şeffaflık - Hesap Verebilirlik 23
1.2.5 Tutarlılık 25
1.3. Kurumsal Yönetim Kavramı 27
1.4. Kurumsallaşma Yaklaşımları 30
1.4.1 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları 34
1.4.1.1 Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı 34
1.4.1.2 Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı 36
1.5. İşletmelerin Kurumsallaşma Nedenleri 38
1.5.1. Düzenleyici Kurumlar 39
1.5.2. Normatif Kurumlar 40
1.5.3. Bilinçsel Kurumlar 42

1.6. İşletmelerin Kurumsallaşma Süreci ve Amaçları 43
1.6.1. Resmilik Kazanma 44
1.6.2. Varlığın Sürekliliği 45
1.6.3 Bireysel- Örgütsel Amaç Uyumu 45
1.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma 46
2.ÖRGÜTSEL YETENEKLER 48
2.1. Örgütsel Yetenekler Kavramı 48
2.1.1. İdari Yetenekler 52
2.1.2. Teknik Yetenekler 55
2.1.3.Sonuç Bazlı Yetenekler 56
2.2. Örgütsel Yetenekleri Oluşturan Unsurlar 58
2.2.1. Örgütsel Öğrenme 61
2.2.2. Pazar Odaklılık 65
2.2.3. İnovasyon (Yenilik) 69
2.2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları 72
2.2.5. İç Girişimcilik 76
3. MÜŞTERİ DEĞERİ 81
3.1. Müşteri Değeri Kavramı 81
3.1.1. Değer ve Tatmin Arasındaki İlişki 94
3.1.2. Ürün Sunumu Açısından Algılanan Değer Kavramı 98
3.1.3. Hizmet Sunumu Açısından Algılanan Değer Kavramı 99
3.2. Müşteri Değeri ve Temel Dinamikleri 101
3.2.1. Ürün/Hizmetlerde ve Müşteri İlişkilerinde Değer Yaratma 102
3.2.2. Parasal ve Parasal Olmayan Maliyetlerde Ekonomiklik 103
3.2.3. Rekabetçi Farklılıkları Öne Çıkarma 104

4.KURUMSALLAŞMA, ÖRGÜTSEL YETENEK VE MÜŞTERİ DEĞERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL YETENEKLER AÇISINDAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ALGILANAN MÜŞTERİ DEĞERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 105
4.1. KURUMSALLAŞMA, ÖRGÜTSEL YETENEK VE MÜŞTERİ DEĞERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER 105
4.1.1. Kurumsallaşma ve Örgütsel Yetenekler Arasındaki İlişki 105
4.1.1.1. Formalleşme ve Örgütsel Yetenekler 109
4.1.1.2. Profesyonelleşme ve Örgütsel Yetenekler 110
4.1.1.3. Kültürel Güç ve Örgütsel Yetenekler 113
4.1.1.4. Hesap Verebilirlik ve Örgütsel Yetenekler 114
4.1.1.5. Tutarlılık ve Örgütsel Yetenekler 115
4.1.2. Örgütsel Yetenekler ile Müşteri Değeri İlişkisi 116
4.1.2.1. Pazar Odaklılık ve Müşteri Değeri 117
4.1.2.2. Örgütsel Öğrenme ve Müşteri Değeri 118
4.1.2.3. İnovasyon (Yenilik) ve Müşteri Değeri 121
4.1.2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Müşteri Değeri 123
4.1.2.5. İç Girişimcilik ve Müşteri Değeri 125
4.2. KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL YETENEKLER AÇISINDAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ALGILANAN MÜŞTERİ DEĞERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 128
4.2.1. İnşaat ve Gayrimenkul Sektörü 128
4.2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 138
4.2.3. Araştırmanın Analiz Düzeyi 142
4.2.4. Araştırmanın Kısıtları 142
4.2.5. Araştırmanın Yöntemi 143
4.2.6. Araştırmanın Ön Çalışmaları 146
4.2.7. Değişkenlerin Belirlenmesi 146

4.2.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi 147
4.2.9. Evren ve Örneklem 152
4.2.10. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler 155
4.2.11. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Dağılımlar 156
4.2.12. Değişkenlere ilişkin Ortalama Değerler ve Farklılık Analizi 160
4.2.13. Değişkenlere Yönelik Faktör Analizleri 162
4.2.14. Değişkenlere Yönelik Güvenirlilik Analizleri 177
4.2.15. Araştırma Hipotezinin Regresyon Analizi ile Test Edilmesi 179
4.2.16. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi 197
SONUÇ VE ÖNERİLER 208
KAYNAKÇA 216
EK – 1 ANKET FORMU (YÖNETİCİ) 243
EK – 2 ANKET FORMU (MÜŞTERİ) 252
EK - 3 MADDE TOPLAM KORELASYON ANALIZLERI 254
Örgütsel Öğrenme Yeteneği Toplam Madde Korelasyon Analizi 254
Pazar odaklılık Toplam Madde Korelasyon Analizi 255
İç Girişimcilik Toplam Madde Korelasyon Analizi 256
İnsan Kaynakları Uygulamaları Toplam Madde Korelasyon Analizi 256
Yenilik (Inovasyon) Toplam Madde Korelasyon Analizi 257
Kurumsallaşma Toplam Madde Korelasyon Analizi 258
Müşteri Değeri Toplam Madde Korelasyon Analizi 259
EK – 4 ÖZGEÇMİŞ 260

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Kurumsallaşma Neden ve Sonuçları 12

Şekil 2 Araştırmanın Modeli 148

Şekil 3 Değişkenlerin Etki Oranları – Örgütsel Öğrenme Yeteneği 201

Şekil 4 Değişkenlerin Etki Oranları – Pazar Odaklılık 202

Şekil 5 Değişkenlerin Etki Oranları – İç Girişimcilik 203

Şekil 6 Değişkenlerin Etki Oranları – İnsan Kaynakları Uygulamaları 205

Şekil 7 Değişkenlerin Etki Oranları – Yenilik (Inovasyon) 206

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Kurumsallaşmanın Unsurları 13

Tablo 2 Kurumsallaşma Yaklaşımları 31

Tablo 3 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları 37

Tablo 4 İnşaat Sektörü Gelişme Hızı 131

Tablo 5 İnşaat Sektörünün Gayri Safi Yurt İçi Hasıla İçerisindeki Payı 133

Tablo 6 2004-2013 Yılları Arası Türkiye Ruhsatlı Yeni Yapılanma Alanları 134

Tablo 7 2004-2013 Yılları Arası Türkiye Yapı Kullanma İzin Belgesi (İskan) Tablosu 135

Tablo 8 2010-2014 Yılları Arası Türkiye Konut Satış İstatistiği 136

Tablo 9 Yönetici Katılımcıların İşletmelerdeki Dağılımı 153

Tablo 10 Müşteri Katılımcıların Sitelerdeki Dağılımı 154

Tablo 11 Yönetici Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı 156

Tablo 12 Müşteri Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı 156

Tablo 13 Yönetici Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı 157

Tablo 14 Müşteri Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı 158

Tablo 15 Yönetici Katılımcıların Öğrenim Seviyesine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı 158

Tablo 16 Müşteri Katılımcıların Öğrenim Seviyesine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı 159

Tablo 17 Ölçeğe Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 160

Tablo 18 Ölçeğe Ait T Testi Değerleri 161

Tablo 19 Örgütsel Öğrenme Yönelimi KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 163

Tablo 20 Örgütsel Öğrenme Yönelimi Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri 164

Tablo 21 Pazar Odaklılık- Entegre Pazar Yönelimi KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 165

Tablo 22 Pazar Odaklılık- Entegre Pazar Yönelimi Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri 166

Tablo 23 İç Girişimcilik KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 167

Tablo 24 İç Girişimcilik Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri 168

Tablo 25 İnsan Kaynakları Uygulamaları KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 169

Tablo 26 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri 170

Tablo 27 İnovasyon KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 170

Tablo 28 İnovasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri .. 171

Tablo 29 Kurumsallaşma KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 172

Tablo 30 Kurumsallaşma Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri 173

Tablo 31 Kurumsallaşma Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Revize Faktör Yükleri 174

Tablo 32 Müşteri Değeri KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 175

Tablo 33 Müşteri Değeri Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri 176

Tablo 34 Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları 178

Tablo 35 Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları 180

Tablo 36 Kurumsallaşma Unsurlarının Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları 183

Tablo 37 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları 183

Tablo 38 Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutu ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Birlikte Olan Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 184

Tablo 39 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutu Aracılık Etkisi ile Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 185

Tablo 40 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Pazar Odaklılık Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları 186

Tablo 41 Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Pazar Odaklılık Boyutu ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Birlikte Olan Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 186

Tablo 42 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Pazar Odaklılık Boyutu Aracılık Etkisi ile Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 188

Tablo 43 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İç Girişimcilik Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları 188

Tablo 44 Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İç Girişimcilik Boyutu ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Birlikte Olan Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 189

Tablo 45 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İç Girişimcilik Boyutu Aracılık Etkisi ile Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 190

Tablo 46 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları 191

Tablo 47 Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutu ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Birlikte Olan Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 191

Tablo 48 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutu Aracılık Etkisi ile Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 193

Tablo 49 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Yenilik (Inovasyon) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları 194

Tablo 50 Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Yenilik (Inovasyon) Boyutu ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Birlikte Olan Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 194

Tablo 51 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Yenilik (İnovasyon) Boyutu Aracılık Etkisi ile Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 196

GİRİŞ

Günümüz dünyasında; ekonomik, bilimsel, ticari ve siyasi alanlarda etkisini arttırarak hissettiren bir küreselleşme süreci yaşanmaktadır. İletişim teknolojilerinin hızlı gelişmesi ile birlikte dünyada mesafeler kısalmakta, ulaşılabilirlik kolaylaşmakta ve ihtiyaçların karşılanmasında kolaylık oluşmaktadır.

Türkiye'deki işletmelerin önemli bir kısmı küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Bu işletmeler, gelişmiş ülkelerdeki işletmelerle karşılaştırıldıklarında daha genç oldukları gibi ömürlerinin de daha kısa olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu işletmelerin, küreselleşmenin hızla gerçekleştiği bu dönemde uluslararası büyük ve deneyimli işletmelerle rekabet etmeleri hayli zor olmaktadır. Bu zorluğa sebep olan kavramlardan bazıları kurumsallaşma ve örgütsel yetenekleridir.

Kurumsallaşmış ve örgütsel yeteneği yüksek olan işletmeler her sektörde küçük ve orta boylu işletmeleri zorlamaktadır. Bu nedenle bu iki kavramın küçük ve orta boylu işletme yönetici ve sahiplerince iyi anlaşılması gerekir. İşletmelerinin büyümelerini sağlayabilmeleri için gerek ülke içindeki gerekse ülke dışındaki pazar çevresine uyum sağlamaları son derece önemlidir. Ayrıca küreselleşme ile değişen pazar çevresi rekabetin yapısını ve boyutunu değiştirmekte, işletmeleri de bu değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır.

Günümüzde, hem ulusal hem de uluslararası işletmelerin, rekabet üstünlüğü yaratmak için farklılık oluşturmaları gerekmektedir. Bu nedenle kurumlar, yapısal değişikliklerle kendilerini çağa ve ortama uydurmaya çalışmaktadırlar. Değişen ve gittikçe zorlaşan ortam koşulları, işin yapılma şekli, süresi, hizmet beklentisinin artması, takım çalışması ihtiyacı kurumun yapısının değişimini zorunlu hale getirmektedir.

Kurumsallaşma işletmelerin dış çevredeki aktörlerle etkileşimi ile birlikte bilinçsel, düzenleyici ve normatif baskılar sonucunda kararlarını, eylemlerini, süreçlerini ve yapılarını bu baskılara cevap vermek amacıyla yapılandırmaları ve geliştirmeleridir. Bu süreci uygulayarak işletmeler kaynaklarını artırmayı, sürdürebilir olmayı, çevreye uyum sağlamayı amaçlamaktadırlar. İşletmeler bu süreç ile eylem ve kararlarında tutarlılık oluşturarak, güçlü bir örgüt kültürü geliştirerek, hesap verebilir olarak ve profesyonelleşerek kurumsallaşmaktadır. Böylece yaşamlarını sürdürebilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedirler.

Rekabet ortamında farklılık yaratmak için öncelikle işletmelerin kurumsallaşmış olmaları gerekmektedir. İş yaşamının bugünkü koşulları, kurum kavramında değişiklikler yapmış, yenilikler getirmiştir. Kurumsallaşma artık, üretilen mal ya da hizmetlerin kalitesi, işletme içinde çalışan insanların iş üretiminde ve ilişkilerinde kaliteye, müşteriye, çevreye ve itibara yatırım yapılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle merkeziyetçi, bol kademeli organizasyon yapısının değiştirilerek; koşulların gerektirdiği kadar yalın, her zaman değiştirilebilecek kadar esnek bir organizasyon içinde herkesin insiyatif kullanabildiği, ilkelere uygun kurulmuş bir yapı kurumsallaşma ile doğrudan ilişkili olmaktadır.

Küreselleşme, yönetimde mükemmellik, insan haklarına saygı, bilgi temelli organizasyon, uluslararası rekabet, ülkelerarası sınırların ortadan kalkması, bilgi toplumu, telekomünikasyon, yalın yönetim, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik değişim gibi kavramlar ve gelişmeler organizasyonların yapıları ve kültürlerini ortaya çıkaran, bu doğrultuda yapılanmaları ve işleyişleri üzerinde etkin değişiklikler meydana getiren kavramların başlıca olanlarıdır.

Kurumsallaşmanın konusu diğer tüm sektörlerde çok daha gelişmiş olmasına rağmen, 2000' li yıllardan itibaren inşaat sektöründe önem kazanmaya başladığı söylenebilir. İnşaat alanında önemi henüz tam olarak fark edilmemesine rağmen,

artan rekabet ve piyasa koşulları kurumsallaşma çalışmalarının önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın amacı kurumsallaşma kavramının unsurlarını ortaya koyarak bu kavramla örgütsel yetenekler arasındaki ilişkiyi incelemek ve müşteri değerine etkisini araştırmaktır.

İnşaat sektöründe gelişme aşamasında bulunan kurumsallaşma sürecinin; çalışmanın amacı doğrultusunda bir çerçeve oluşturulması ve bu sektör ile ilgili alan araştırması yapılması amaçlanmaktır.

Kurumsallaşma, işletmelerin pazar çevresine uyum sağlama sürecidir. İşletmeler kurumsallaşarak istikrar, tahmin edilebilirlik, uyum ve meşruiyet kazanmakta ve işletme kaynaklarını artırarak uzun dönemli yaşayabilmeyi amaçlamaktadırlar. Bu nedenle kurumsallaşma kavramı işletmeler için son derece önemlidir.

İşletmenin içinde bulunduğu pazar çevresi sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu yüzden işletmelerin uzun ömürlü olmaları için öncelikle pazar çevresini takip ederek değişimi algılayabilmeleri ve değişime cevap vererek, uyumlu olmaları için gerekli örgütsel yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin temel örgütsel yetenekleri örgütsel öğrenme, pazar odaklılık, insan kaynakları uygulamaları, inovasyon (yenilik) ve iç girişimciliktir.

Bu örgütsel yeteneklerin işletmelerin uygulayacakları strateji türünün belirlenmesinde de temel etken olduğu söylenebilir. İşletmelerdeki her fonksiyon gibi pazarlama fonksiyonu eylemlerinin de seçilen stratejiye uygunluğu sağlanarak işletme performansı olumlu düzeyde arttırabilir.

Bu araştırmanın birinci bölümünde yukarıda bahsedilen kavramlardan kurumsallaşma kavramı incelenecektir. İkinci bölümde ise işletmelerin örgütsel yeteneklerine değinilecektir. Araştırmanın üçüncü bölümünde müşteri değeri kavramı incelenecek, dördüncü bölümünde ise kurumsallaşma – örgütsel yetenekler-müşteri değeri arasındaki ilişkiler ile dünyada ve Türkiye 'de inşaat ve gayrimenkul sektörü hakkında bilgi verilecek, araştırmanın hipotezi ve geliştirilen araştırma modeli anlatılacaktır. Yine bu bölümde araştırma ile ilgili ampirik verilerin analizi, yöntem ve bulgular yer alacaktır. Araştırmanın sonuç ve önerileri sonuç bölümünde yer alacaktır.

1.KURUMSALLAŞMA

Günümüzde teknolojik gelişmeler, küreselleşme, rekabete dayalı piyasa şartları, gümrük birliği ve kalite standartları gibi bazı gelişmeler işletmeleri değişime zorlamaktadır. İşletmeler kar etmek, büyümek, pazar payını arttırmak gibi amaçlarını gerçekleştirebilmek ve dolayısıyla işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek için bu gelişmeleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bu gelişmeler profesyonel işletme yönetimini, etkin bir organizasyon yapısını gerekli kılmaktadır. Bunlar ise, ancak işletmenin kurumsallaşmayı başarması ile mümkün olabilecektir.

1.1. Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi

Kurum ve kuramsallaşma kavramları yazında çeşitli biçimlerde tanımlanmış ve konuya ilişkin teoriler geliştirilmiştir. Bu tanımlama biçimlerinde ve teorilerde birbiri ile çatışan kavramlar da bulunabilmektedir. Söz konusu tanım ve teoriler ayrı ayrı incelenmiştir.

Her kurum birbirleriyle ilişkili yasalar, gelenekler ve göreneklerle başka bir deyişle bütünleşmiş kurallarla düzenlenir. Kurumsallaşmış olan örgütler toplumda düzenin korunma biçimini belirleyen kurallar, gelenek ve göreneklerden oluşur. Üyeler, yapılar, rozetler, bayraklar, araç ve gereçler ise bu kurallar topluluğunu simgeleme, temsil etme özellikleri ile kurumu gözle görünür kılmaktadır. Yasalar, yönetmelikler, tüzükler, yasal olarak tanınan, resmi biçimde yerleşen, kurumsallaşmayı sağlayan elemanlardır. Uygulanacak kurallar, ölçüler, korunacak değerler, açık ve herkesçe benzer biçimde anlaşılacak kesin tanımlara ve sınıflandırmalara kavuşturulmalıdır (Ozankaya, 1991, 183).

Kurumsallaşma ile ilgili tanımlarda, vurguladıkları hususlar ve amaçlar arasında farklılıklar bulunmaktadır (Koçel, 2005, 259). Kurumsallaşma çeşitli biçimlerde

tanımlanabilir. Örneğin, James L. Price, kurumsallaşmayı "örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin sektördeki değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç" olarak tanımlamıştır (Sağlam, 1979, 112).

Kurum teorisinin kökleri Philip Selznick 'in çalışması ile atılmıştır. Selznick, örgüt ve kurum ayrımından hareketle kurumlaşmayı; örgütün ayrı bir kimlik kazanma ve sosyal ihtiyaç ve baskılarının doğal ürünü olarak duyarlı, esnek bir organizma haline gelmesi süreci anlamında kullanılmıştır (Selznick, 1996, 271). Selznick'e göre örgüt, sadece belirli amaçlar için oluşturulmuş teknik araçlar bütünü değil, aynı zamanda grup etkileşiminin sonucunda ortaya çıkan değerlerin ürünüdür.

Yöneticinin rolü kritik kararlar alırken ve kurumsal değerleri tanımlarken daha belirgin olarak ortaya çıkmakta ve örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Farklı değerlerin örgüte yapı ve kişilik kazandırdığını ifade eden Selznick, kurumsallaşmayı "dengeye oturmamış, iyi organize edilmemiş ve teknik işlemlerle sınırlı faaliyetlerden düzenli, dengeli, toplumsal bütünleştiriciliği olan modeller ortaya çıkarmak" şeklinde açıklamıştır (Selznick, 1996, 277). Örgütün misyonuna ve amacına ulaşması için kurumsallaşmanın çok önemli bir yeri vardır. Selznick örgütlerin belirli işleri başarmayı amaç edinmiş rasyonel araçlar olduğunu, kurumların ise, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünleri olduğunu açıklamıştır. Bu noktada formal bir örgütü kurum olarak ele almak mümkündür. Selznick, örgütlerin zaman içinde değişime uğradığını ve daha sonra kurum haline dönüştüğünü ileri sürmektedir.

Kurumsallaşma bir bakıma nispi bir özelliktir. Herhangi bir olayın, davranışın kurumsal sayılabilmesi bu olayın geçtiği çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır (Koçel, 2005, 259).

Zucker, örgütü kurum olarak tanımlama yaklaşımını benimseyerek kurumsallaşmanın rutin hareketlerden oluşan, zaman içinde tekrarlanan ve herkes tarafından aynı anlam verilen bir süreç olduğunu ifade etmiştir (Zucker, 1988, 69). Bu görüşe göre kurumsallaşma, örgüt içerisinde yer alan bireylerin hareketlerinin geleneksel hale gelmesi ve örgüt içerisinde tekrarlanması sonucunda oluşmaktadır. Zucker'a göre, kurumsallaşma bir süreçtir ve köklerini hayatın her yönünden alır. Örgütte işleri kolaylaştırmak için ortak kurallar yaratılır ve oluşturulan bu kurallar daha sonra ortak anlayışlar oluşmasına olanak sağlar.

Meyer ve Rowan kurumsallaşmayı sosyal süreçlerin ve zorunlulukların kurallar haline gelerek bu kuralların sosyal düşünce ve davranışlara yansıması olarak tanımlamaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, 340). Gelenek örf ve adetlerin; kanunlar ve kurallar aracılığı ile devlet ve meslek grupları gibi birimlerin ise baskı ve isteklerle örgüt hayatını şekillendirdiği görüşü savunulmaktadır. Burada önemli olan nokta örgüt kararlarının bu çevrede kabul görme derecesinin yüksek olması ve kurumsal çevrede yer alan örgütlerin değer ve denge kazanmasıdır.

Yukarıda yer alan farklı görüşlerden yola çıkarak genel bir kurumsallaşma tanımı yapmak mümkündür. Bu bağlamda "kurumsallaşma" örgütlerde belli bir takım amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi, örgüt içi koordinasyon ve kontrol sisteminin yerine getirilmesi, örgütün içi ve dış çevreye uyumunun sağlanması için rasyonel kurallar ve değerler oluşturma süreci olarak tanımlanabilir (Baran, 2000, 6).

Kurumsallaşmaya örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik perspektiften bakmak mümkündür. Bu kavrama çevresel uyum açısından bakıldığında; kurumsallaşma çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır. Kurumsallaşmış organizasyonlar, çevresel değişimle birlikte değişirler, bu değişimi öğrenirler ve yeni duruma uygun standartları geliştirirler (Karpuzoğlu, 2000, 40).

İş yaşamının bugünkü koşulları, kurum kavramında değişiklikler yapmış, yenilikler getirmiştir. Kurumsallaşma deyince artık, üretilen mal ya da hizmetlerin kalitesi, işletme içinde çalışan insanların iş üretiminde ve ilişkilerinde kalite, müşteriye, insana, çevreye ve itibara yatırım yapmak gibi kavramlardan bahsedilmektedir. Bu nedenle merkeziyetçi, bol kademeli organizasyon yapısının katı yönetim kurallarını ve klişeleşmiş yöntemleri bırakıp, koşulların gerektirdiği kadar yalın, her zaman değiştirilebilecek kadar esnek bir organizasyon içinde herkesin insiyatif kullanabildiği yönetim biliminin ilkelerine uygun kurulmuş olma ve faaliyette bulunup bulunmama kurumsallaşmayla doğrudan ilişkili olacaktır (Zehir ve Keskin, 2003, 68).

Modern yaşamda, sanayileşme ve kentleşme insanların bireysellikten sıyrılıp kurumsallaşmaya doğru gitmelerini zorunlu kılmaktadır. Kurumların bazı hizmetleri daha uyumlu ve seri biçimde yapacağı düşüncesi ile kurumsallaşma kavramını oluşturdukları söylenebilir. Kurumsallaşmanın artması buradaki hizmetlerin uzmanlaşmasını arttırmaktadır. Demokratik düzende kamu ve özel kesim işletmeleri yanı sıra üniversiteler, sendikalar, yardım kurumları, vakıflar, dernekler, profesyonel kuruluşlar sosyal ve ekonomik değişimde önemli güçleri temsil etmektedir. Toplumsal gelişme düzeyine bağlı olarak kurumsallaşmanın arttığı bilinmektedir.

Küreselleşmenin artması ile rekabet; işletmeleri daha da fazla zorlar hale getirmiştir. Artık pazarda sadece ülke içinde faaliyet gösteren yerli işletmeler değil uluslararası büyük işletmeler de rakip olarak işletmeleri zorlamaktadır. Çoğunluğu aile işletmesi olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin ayakta kalabilmeleri için yönetim anlayışlarını ve tarzlarını değiştirip artan rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir (Zehir ve Keskin, 2003, 68). Bu işletmelerin yönetim anlayışını değiştirmelerinde kurumsallaşmanın önemli bir yeri bulunmaktadır.

Küreselleşme ve küreselleşme ile birlikte rakiplerdeki nitelik ve nicelik farklılaşması pazar şartlarını değiştirmekte ve işletmeleri de değişime zorlamaktadır.

Kurumsallaşma mevcut işletme yapısının ve iş süreçlerinin değişerek yeni yapıya ve iş süreçlerine dönüşmesidir (Kimberly, 1979, 447; Buller ve McEvoy, 1989, 34).

İşletmeler faaliyette bulundukları çevre ile sürekli etkileşim halindedirler. Dolayısıyla da bu çevreden etkilenmekte, çevrenin beklenti ve baskılarına cevap verme ihtiyacı duymaktadır. İşletmenin çevresi zorlayıcı ve normatif baskılarla işletmeleri kurumsallaşarak çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır (Fox-Wolfgramm v.d., 1998, 87; Greening ve Gray, 1994, 467). Bu nedenle kurumsallaşma çevreye uyum sağlama çabası olarak görülebilir.

Kurumsallaşma; örgütsel istikrar, meşruluk kazanma, tahmin edilebilirlik, kaynak sağlama ve uyumluluk elde etmek için, tam organize olamamış yapılardan, düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapı olmaya geçiş sürecidir. Kurumsallaşma; tüm çalışan ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşılarak, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Kimberly, 1979, 447; Selznick, 1996, 273; DiMaggio ve Powell, 1983, 63-82; Meyer ve Rowan, 1977, 42; Zucker, 1977, 64; Scott, 1987, 494; Holm, 1995, 398; Park ve Krishnan, 2003, 268; Lawrence v.d., 2001, 625; Oliver, 1991, 145-75).

Kurumsallaşma örgüt kavramını araştıran temel yaklaşımlardan biridir. Örgütsel değişimin anlaşılmasına katkıda bulunmakta ve temellerini kurumsal teori oluşturmaktadır (Boons ve Strannegard, 2000, 8; Selznick, 1996, 273)

Kurumsallaşmanın DiMaggio ve Powell (1983), Meyer ve Rowan (1977) ve Zucker (1977) gibi araştırmacılarca işletmelerin yapısı üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Scott, 1987, 494). Bazı araştırmacılar ise kurumsallaşmayı örgütsel değişim olarak tanımlamakta ve işletme–çevre ilişkisinin şeklinin nasıl oluştuğunu açıklamaktadırlar (Park ve Krishnan, 2003, 268; Lawrence v.d. , 2001, 625; Oliver,

1991, 145-75). Yukarıda bahsedilen araştırmacıların kurumsallaşmaya ortak yaklaşımı, işletme yapısının çevreden etkilenerek değişmesi şeklindedir.

Kurumsallaşma; tam organize edilememiş, düşük kapsamlı teknik faaliyetlerden düzenli, kararlı ve sosyal olarak entegre olmuş yapıların ortaya çıkmasıdır (Selznick, 1996, 273; Oliver, 1991, 145,75). İşletmeler kurumsallaştıkça belirli bir karakter sahibi olmakta ve farklı yeteneklerini geliştirmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin önemli görevlerinden biri de işletmelerin kurumsallaşmasını sağlamaktır ve bu sayede işletmenin kapasitesini artıracak olan yöneticiler, işletmenin büyümesini gerçekleştirebildikleri gibi aynı zamanda uzun süreli yaşamasını da sağlayabilmektedirler.

Bir işletmenin doğması ve gelişmeye başlaması ile kurumsallaşma süreci başlamaktadır. Ancak bu sürecin hızı ve kapsamı işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazılarında daha sınırlı ve yavaş olurken, bazılarında kapsamlı ve hızlı olmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi de işletmeden işletmeye değişmektedir (Kimberly, 1979, 447). Kurumsallaşmayı hızlı yapan ve kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmektedirler.

Kurum kavramı, bazı araştırmacılar tarafından doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen sosyal gerçekler olarak tanımlanmaktadır (Boons ve Strannegard, 2000, 8). Kurumsallaşmada temel yaklaşım eylem ve yapıların doğruluğu sorgulanmadan işletmelerce kabul edilmesidir. İşletmeler eylem ve yapılarını şekillendiren sosyal dinamikleri her zaman kavrama yeteneğine sahip olmayabilir. Kurumlar içinde bulundukları durumlara göre özellik kazanmaktadırlar ve içinde bulundukları pazar çevresi ile etkileşim halindedirler. Bu nedenle işletmelerin yapı ve uygulamaları bütünsel olarak kurumsallaşmalıdır (Holm, 1995, 399). Bu sayede işletmelerin küreselleşmesi kolaylaştığı gibi küresel aktörlerle de daha iyi rekabet edebilmektedirler.

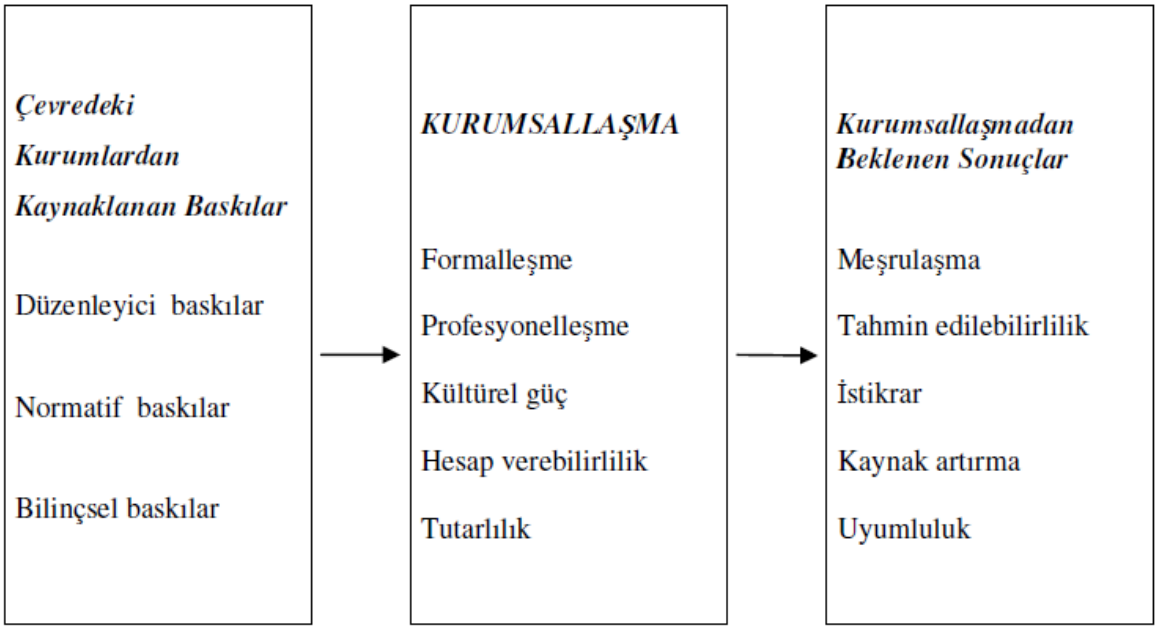
Toplumlardaki değişim işletmeleri kurumsallaşmaya zorlamaktadır. İnsanların eğitim düzeylerinin artması ve buna bağlı olarak hayattan beklentilerinin değişmesi, çevreye olan hassasiyetin artması, yeni yasal düzenlemeler ve standartlar işletmeleri kurumsallaşmaya zorlamaktadır. İşletmeler tüketicilerdeki bilinçlenmeden de yarar sağlayabilmektedirler (Warren, 2003, 153). Tüketicilerin hassasiyetlerini dikkate alan işletmeler bunu bir rekabet unsuru olarak kullanmakta ve yeni ürünler geliştirebilmektedirler.

Örgütlerin değişen ve temel niteliği dinamiklik olan bir çevre içinde varlıklarını devam ettirmeleri, kurumsallaşma düzeyi yüksek bir örgüt olarak daha etkin bir işlerlik kazanmaları, kendilerini çevrenin önceden kestirilmeyecek kadar hızlı olan değişimlerine ayak uydurmaya hazırlamalarına bağlıdır. Bu hazırlığın en önemli boyutları da yönetsel fonksiyonlarda kurumsallaşma, örgütsel yapıda kurumsallaşma ve kurumsal bir kültür oluşturma olarak sayılabilir.

Bir kuruluşun kurumsallaşmasından söz edebilmek için, o kuruluşun ihtiyaçları göz önüne alınmalı ve organizasyonel değerleri oluşturmalıdır. Ayrıca kuruluşun iç ve dış çevreye uyum kapasitesi olan bir organizma, sistem olarak ele alınması gerekmektedir.

Kurumsallaşma işletme sahiplerinin işten ellerini çekmeleri ve işleri tamamen profesyonel kişilere bırakmaları değildir. Tersine, işletme sahiplerinin işlerinin başında olmaları ve diğer çalışanlarla bir ekip çalışması içine girmeleridir. Aslında kurumsallaşma, kuruluşun bir sistem haline gelebilmesidir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması, sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin alt yapısının kurulmuş olması gerekmektedir (Paksoy,2007). Kurumsallaşma, bir kuruluşun kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer kuruluşlardan farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.

Sonuç olarak işletmeler düzenleyici, normatif ve bilinçsel baskılar nedeniyle kurumsallaşarak meşruiyet, uyumluluk, istikrar, tahmin edilebilirlik kazanmakta, aynı zamanda başka işletmelere de benzemektedirler. Böylece işletmeler daha fazla kaynağa ulaşma fırsatını kazanmaktadırlar. İşletmeler kurumsallaşmayı ise formalleşerek, profesyonelleşerek, güçlü kültür geliştirerek, şeffaf - hesap verebilir olarak ve tutarlı olarak gerçekleştirmektedirler. Bu kavramlar detaylı olarak aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1 Kurumsallaşma Neden ve Sonuçları

Kaynak: Apaydın, 2007, 45

1.2. Kurumsallaşmanın Unsurları

Literatürde kurumsallaşma kavramını oluşturan unsurların açıkça ortaya konmadığı görülmektedir. Bu bölümde, değişik araştırmacıların bu kavramla ilgili araştırmaları incelenerek bu unsurlar ortaya konmaktadır. Kurumsallaşmanın unsurları ortaya konmadan önce, kurumsallaşma kavramı detaylı olarak incelenmiştir ve kurumsallaşmayı mümkün kılacak kavramlara ulaşılmıştır. Kurumsallaşmanın

unsurlarının bilinmesi işletmeler için oldukça önemlidir. Çünkü bunların bilinmesi işletmelere yön göstererek kurumsallaşmalarını kolaylık sağlamaktadır.

Tablo 1 Kurumsallaşmanın Unsurları

UNSURLAR	**TANIM**	**TEMEL İŞLEVLER**
Formalleşme	• Yazılı Prosedürlerin Varlığı • İşlerin Prosedürlere Göre Yapılması • Görev, Sorumluluk ve İş Tanımlarının Olması	• İstikrar Kazandırmakta • Kontrolü Sağlamakta • Koordinasyonu Sağlamakta
Profesyonelleşme	• Profesyonel Yöneticilerin İstihdamı • Profesyonel ve Mesleki Örgütlere Üyelik • Profesyonellerin Otonom Olması • Profesyonellerin Mesleki Normlara Bağlılığı	• Uyum Sağlamayı Kolaylaştırmakta • Güvenirlilik Kazandırmakta • Örgüt Kapasitesini Artırmakta
Hesap Verebilirlik - Şeffaflık	• Eylemlerin Çevresel Kurumların Normlarına Uygun Olarak Kaydedilmesi • Saydamlık • Eylemlerin İlgili Sektörel Ve Mesleki Kurumlarca Onaylanması • Sosyal Sorumluluk	• Meşruluk Kazandırmakta • Güvenirlilik Kazandırmakta
Kültürel Güç	• Etik Kuralların, Normların Ve Değerlerin Kabullenilme Düzeyi • Etik Kuralların, Normların Ve Değerlerin Yaygın Olması	• Kontrolü Kolaylaştırmakta • Koordinasyonu Kolaylaştırmakta
Tutarlılık	• Verilen Sözün Tutulması • Misyon, Strateji Ve Eylemler Arasındaki Uyum • Aynı Sektördeki Benzer İşi Yapan İşletmelere Benzeme • Benzer Durumlarda Benzer Tepkileri Verme	• Güvenirlilik Kazandırmakta • Meşruluk Kazandırmakta

Kaynak: Apaydın, 2007, 47

Kurumsallaşmanın tanımının değişik araştırmacılarca yapılmasına rağmen unsurlarının açıkça ortaya konmaması, bu alanda bir açık oluşturmaktadır. Bu araştırma ile bu açığın doldurulması hedeflenmektedir. Kurumsallaşmayı oluşturan kavramlar formalleşme, profesyonellik, kültürel güç, hesap verebilirlilik ve tutarlılıktır (Tablo 1). Aşağıdaki bölümlerde bu kavramlar detaylı şekilde incelenerek kurumsallaşmaya nasıl katkıda bulundukları ortaya konmaktadır.

1.2.1. Formalleşme

Formalleşme işletme yapısının, eylemlerinin, ilişkilerinin tanımlanıp kurallarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesidir. Aynı zamanda yönetimsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir (Wallace,1995, 228).

Formalleşme kurallara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir. Kurallar, standartlar ve sistematik prosedürler işletme eylemlerinin hedef merkezli olmasını ve aynı zamanda daha düşük seviyedeki departman ya da fonksiyonun, daha yüksek olanın kontrol ve gözetiminde olmasını sağlamaktadır (Hartline v.d., 2000, 36).

Formal yapı işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetimsel ilişki setini içermektedir. Bu açıdan formal yapı kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır (Ford ve Schellenberg, 1982, 49; Kieser, 1989, 540).

Formalleşme, eylemlerin, ilişkilerin hangi oranda kurallar, prosedürler, kontratlarla yapıldığını göstermektedir (Greening ve Gray, 1994, 468). Formalleşen yapıların daha uzun süreli yaşamlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bu da işletmenin dengede kalmasıyla ve çevreye iyi uyum sağlamasıyla açıklanabilir. İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli yeri olan formalleşme, işletme eylemlerinin bireysel insiyatiften çıkartılarak belirlenen kurallara bağlanmasıdır. Bu sayede de çalışanların neyi nasıl yapacağını bilmelerini sağlar ve işletmeye istikrar kazandırılır (Staggenborg, 1988, 586).

Davranışları yöneten kurallar detaylı, açıkça formüle edildiği oranda ve yapıdaki bir pozisyonda bulunan kişinin kişisel özelliklerinden bağımsız olarak rollerin ve rol ilişkilerinin tanımlanması oranında yapılar formalleşmektedirler. Buradan hareketle yapının formalleşmesinin yapıyı nesnelleştirdiği söylenebilir (Adler ve Borys, 1996: 61). Bu da kurumsallaşmanın gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır. Formalleşme bir işletme teknolojisi olarak görülmektedir. İşletme teknolojisi işletmenin bilgi beceri ve uzmanlığı olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kapasitesi yüksek olan işletmelerin kurumsallaşması daha kolay olmakta ve çevreye daha iyi uyum sağlamaktadırlar (Adler ve Borys, 1996, 62).

Formalleşmenin olmadığı durumlarda alt iş birimleri arasındaki bağ gevşek olmaktadır. Yönetici değişimi ile birlikte bağın gevşek olduğu işletmelerde ise çatışmalar yaşanabilmektedir. Bunun yanında formalleşmenin olmadığı işletmelerde iş bölümü yapılmamaktadır. İş bölümünün yapılamaması işletme içerisinde belirsizliği oluşturacağı gibi işletmenin dengesini de olumsuz etkilemektedir. Bu da kurumsallaşmayı zorlaştırmakta ya da geciktirmektedir (Kieser, 1989, 540).

Prosedürlere ve kurallara bağlanan taktiksel uygulamalar çalışanlarca daha iyi kavranır, uygulanır ve süreklilik kazanır. Diğer bir olumlu sonuç ise formalleşmenin belirsizliği ve rol çatışmalarını azaltmasıdır (Kimberly, 1979, 437-57). Formalleşme rutin işlerin en iyi uygulamalarını kurallaştırır ki bu da işletmelerin yeteneklerinin

artmasını sağlamaktadır. İşletmelerin yeteneklerini artıran formalleşme işletmelerin etkili ve etkin olmasını sağlamaktadır (Kostova, 1999, 318).

Formalleşmenin yüksek olduğu işletmelerde işlevsel performans yüksek olmaktadır. Bu ise görev ve sorumlulukların yazılı olması ve yapılan işlerin belirli prosedürlerle yapılıyor olmasına bağlanabilir. Ayrıca kurallar tekrar eden eylemleri ve işlemleri rutinleştirir. Formalleşme ile işletmelerin belirli hedefleri gerçekleştirmek ve kaynaklarını etkin ve etkili kullanabilmek için işletme içi ve pazar çevresindeki verileri toplanmaktadır. Bunlar değerlendirilerek kaynakların nasıl, kimlerce, ne miktarda ve ne zaman kullanılacağı belirlenmektedir. Bunlar aynı zamanda formal olarak yazılı doküman haline getirilmektedir (Greening ve Gray, 1994, 468).

Formalleşme işletme içinde koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. Koordinasyon işletmede tüm kişi ve eylemlerin uyumlaştırılıp işletme hedefleri doğrultusunda hareket etmelerinin sağlanmasıdır. Koordinasyon için yöneticiler çeşitli araçlar kullanmaktadır. Koordinasyonun olması işletme içi iletişimin yüksek olması ile gerçekleşebilir. Koordinasyon kurumsallaşma için gereklidir. Kordinasyon işletmenin örgütsel yeteneğini artırmaktadır. (Staggenborg, 1988, 586).

1.2.2. Profesyonelleşme

İşletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir (Kostova, 1999, 312). İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır.

Profesyonel çalışan sayısı arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadırlar. Profesyonel yöneticilerin davranışları diğer yöneticilerden farklılık gösterdiğinden profesyonellerin özelliklerinin bilinmesi ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi de gerekmektedir (Staggenborg, 1988, 590).

İşletmenin profesyonelleşmesi için sadece profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde ideal profesyonel iklimi oluşturulursa ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı bulunursa profesyonellerin mesleki tatminleri daha fazla olmaktadır (Cohen ve Kol, 2004, 388). Aksi halde profesyonellerden yeterince fayda sağlanamayacağı gibi uzun süreli çalışmaları da mümkün olmamaktadır.

İşletmelerin meşruluk kaynağını oluşturan çevresel kurumların baskılarına, onların normlarına uygun yapı ve davranış geliştirerek cevap vermesi kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Sosyal ilişkiler ağında bulunmak işletmeleri yapısal ve davranışsal değişiklik yapmaya zorlamaktadır (Burns ve Wholey, 1993, 108; Westphal v.d., 1997, 368). Özellikle bünyelerinde profesyoneller olan işletmeler, bu profesyoneller sayesinde diğer işletmelerde oluşan değişimi takip etme imkânına sahip olmaktadırlar. Sosyal ve profesyonel çevreye entegre olan kişi ve işletmeler çevredeki değişime daha iyi tepki verebilmektedirler. Bu entegrasyon mesleki ve sektörel kurumların eylemlerine dahil olmakla iletişim olanaklarını artırmaktadır (Matsuno v.d., 2002, 20).

İşletmelerde profesyonellerin çalışması işletmeler için oldukça olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bunlardan ilki işletme çalışanlarınca profesyonelliğin yüksek olması işletme adaletinin yüksek olarak algılanmasını sağlamaktadır (Kostova, 1999, 316). Bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003,78). İşletmeye bağlılık, paylaşılan değerlerin çalışanlarca kabullenilmesini sağlamaktadır ve çalışanların işletmeleriyle özdeşleşmesine katkıda bulunmaktadır. Bunun için işletmeyle duygusal bir bağ geliştirmeleri gerekir. Bu duygusal bağ

işletmenin değerlerine ve hedeflerine inanmaları ile oluşmaktadır (Hartline v.d., 2000, 38).

Profesyonel yöneticiler işletmenin sürekliliğini sağlamak için işletmenin formalleşmesini sağlamaktadır. Formalleşen yapıların daha fazla kaynağa ulaştığı da görülmektedir. Profesyonel yöneticiler işletmelere istikrar oluşturmaya çalışmaktadırlar (Staggenborg, 1988, 586). Bunu ise işletmeyi formalleştirerek yapmaktadır ki bu da kurumsallaşmayı artırmaktadır.

Bu avantajların yanı sıra profesyonellerin çalıştırılması sonucunda işletme bürokrasisinden kaynaklanan nedenlerle çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çatışmalar, takım çalışmaları ile ve iş arkadaşlarının birbirine destek olması için gerekli iklim yaratılarak azalabilir. Ancak bazı durumlarda ise profesyoneller işletmelerin hiyerarşik yapıların dışında birimlerde çalıştırılarak çatışmalar önlenebilmektedir. İşletmede kontrol mekanizması fonksiyonu görecek güçlü işletme kültürünün oluşturulması, kontrolü kolaylaştıracağı gibi çatışmayı da önleyecektir (Westphal v.d., 1997, 368).

Profesyonellerin profesyonellerce değerlendirilmesi, değerlendirilme kriterlerinin daha meşru olduğu kanısını oluşturmakta ve adil olarak algılanmaktadır. Profesyonel örgütlerde kurallar vardır ve bu kurallar profesyonel kurumlarca paylaşılmaktadır. Dış çevre işletmenin içinde uygulanan kuralları şekillendirmektedir. Bu kuralların profesyonellerin otonomisini ve otoritesini azaltacak şekilde değil de destekleyecek şekilde olması profesyoneller için önemlidir (Wallace, 1995, 231).

Profesyonellerin önemli bir özelliği de belirli konularda uzmanlaşarak, o konularda derin bilgiye sahip olmalarıdır ve profesyonellerin bilgi ve beceri bütünlüğü daha fazladır. İşletmelerde profesyonel yönetici istihdam edilerek işletmelerin bilgi ve beceri bütünlüğü artırılmaktadır ve profesyoneller mesleki bilgilerinin fazla olması

nedeni ile işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmektedirler. Aynı zamanda işletmenin örgütsel yeteneği de artmaktadır. Profesyoneller mesleki bilgilerinin fazla olması nedeni ile işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmektedirler (Wallace, 1995, 231).

İşletmelerde profesyonellerin çalışması işletmelerin yapısını değiştirmektedir (Hall, 1968, 92). Profesyoneller, işletmelerde kendi meslekleri ile ilgili normlarla çatışan taleplerle karşılaştıklarında çoğunlukla mesleki normlara bağlı kalmayı tercih etmektedirler (Wallace, 1995, 232). Bu da işletmelerin çevrelerindeki kurumların oluşturdukları normlara bağlı kalmalarını sağlamaktadır. Profesyonel yöneticiler girişimci olmakta ve yeteneklerini başka işletmelere transfer edebilmektedirler (Hall, 1968, 93). Bu açıdan işletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi, işletmelerin bilgi ve tecrübesini artıracağından işletmelerin örgütsel yeteneklerini olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumların profesyonel yöneticiler istihdam etmeleri aynı zamanda başka kurumların o işletmeyle iş yapma isteğini artırmaktadır. Çünkü profesyonel yöneticilere olan güven daha fazla olmaktadır (Staggenborg, 1988, 586).

Profesyonellik yönetim fonksiyonlarından biri olan kontrolü kolaylaştırmaktadır. Profesyonel örgütlerin (mesleki ve sektörel örgütler) ve profesyonellerin işletme yapısının şekillenmesinde devlet kurumlarından daha çok etkili olduğu söylenebilir. Özellikle de daha profesyonel olan yapılar ve işletmeler model alındığından, işletmenin profesyonelleşmesi de hızlanmakta (Scott, 1987, 509) ve bu da işletmenin kurumsallaşmasını sağlamaktadır.

Profesyonelleşme uyum sağlamayı artırmaktadır. Çünkü uzmanlar problemleri daha iyi anlarlar, değişen duruma daha iyi uyum sağlarlar ve işleri yapmak için yeni yollar keşfederler. Uzmanlaşma rutin olmayan işlerde, performans çıktılarının

değerlendirilmesinin zor olduğu durumlarda, değişken ve kompleks çevrede daha iyi uyum sağlamaya neden olmaktadır. Bu ise işletmenin diğer kurumların beklentilerini iyi anlamalarını ve onlara daha çabuk ve sağlıklı tepki vermelerini sağlamaktadır (Ruekert v.d., 1985, 15).

1.2.3. Kültürel Güç

İşletmelerin örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmesi için örgüte yeni katılan üyelerini ortak bir kültür içinde yoğurup yeniden sosyalleştirmeleri gerekir. Böyle davranmak işletmede çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını, aidiyet duygusunu geliştirmelerini sağlar. Ayrıca çalışanlar böyle bir ortamda bulunmaktan dolayı mutlu olurlar. Ortak değer ve inançları benimseyerek kolektif normlar çerçevesinde davranışlar gösterir ve birbirlerine güvenirler. Belli bir kültürün (buna örgütsel kültür de denilmektedir) benimsenip içselleştirildiği örgütlerde ortak hedeflere yoğunlaşmak daha kolay olacaktır.

Kültürel güç işletme kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletme içerisinde yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, işletme çalışanlarınca kabullenilme düzeyi arttıkça, bütün üyeler tarafından paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Kültür örgütsel kuralları ve davranışlarla ilgili kuralları çalışanlara aktaran paylaşılan değerler ve inanışlardır.

İnanışlar geniş kitleler tarafından kabul edildiğinde kültürel güç artmaktadır. Kültürel gücün yüksek olduğu işletmelerde formal kontrol sistemlerini kültürel kontrol desteklemektedir. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır (Yılmaz v.d., 2005a, 1340; Noble v.d.,2002, 26; Pelham ve Wilson, 1996, 29; Stoica ve Schindehutte, 1999, 5)

Güçlü işletme kültürü işlevselliği artırarak performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bunu ise çalışanların katılımını artırarak, dayanışma oluşturarak ve daha iyi karar vermeyi sağlayarak yapmaktadır (Langan-Fox ve Tan, 1997, 273; Yılmaz v.d., 2005a, 1341). Kültürel güç işletmelere; çalışanların en zor konularda bile hemfikir olabilmelerini sağlama, işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışma, işletmenin temel değerleri ile çalışanların temel değerlerinin uyumlaştırılması, çalışanların işletme yönetimine olan güvenlerinin yükselmesi gibi katkılar sağlar.

Güçlü bir örgüt kültürü işlevselliği arttırmaktadır. Bu da yapılan işin yüksek performanslı olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonucu sağlayabilmek için ise çalışanlar arasında güçlü bir dayanışma oluşturularak iyi kararlar verebilmenin yolunu açmak gerekmektedir.

İşletmeler meşruluk kazanma düşüncesi ile sosyal aktörlerin değerlerine uyum sağlama çabasındadırlar. Bunu ise işletme içerisinde sosyal çevredeki kültürle uyumlu değerler oluşturarak yapabilmektedirler (Deephouse, 1996, 1024-5). Meşruluk kazanmanın önemli bir kaynağı üst kültürel çevredir. Bu üst kültürel çevreyi işletmelerin içinde bulunduğu toplum oluşturmaktadır (Zajac ve Westphal, 2004, 433-7). İşletme değerlerinin çevreyle uyumlu bir şekilde oluşması ise kurumsallaşmayı artırmaktadır. Kurumsallaşma eylem ve yapıların sonraki nesillere ya da yeni üyelere aktarılmasını da içermektedir (Scott, 1987, 493-511). Kültür kişilerin davranışlarını etkilediğinden ve şekillendirdiğinden işletmede güçlü kültürün oluşması, üyelerin istenilen davranışlarda bulunmalarını sağlayacağından kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır.

İşletmeler geliştikçe değerler, inanışlar birleşmekte ve işletme eylemlerinin çerçevesini oluşturan kültür ortaya çıkmaktadır. Kültür grup öğrenmesinin sonucudur. Bu öğrenme çevrede hayatta kalabilme konusundan ve içsel entegrasyondan ortaya çıkar. Hayatta kalabilme ve entegrasyon için nasıl davranılması gerektiği grup üyelerince öğrenilir. Öğrenme davranışlarda kalıcı ve

uzun süreli değişiklik olduğundan öğrenilen davranış biçimleri uzun süreli ve kalıcı olmaktadır (Westphal v.d., 1997, 369).

Kültürün dört özelliği; değişime dirençli olması, doğru olarak kabul edilmesi, bilinçaltında olması, manasını işletmenin üyelerinden alması ve paylaşılan anlayışları içermesidir (Langan-Fox ve Tan, 1997, 274). Bu özellikler kültürle ilgili farklı tanımlar araştırıldığında ortaya çıkmaktadır. Örgütsel normların oluşmasında örgütsel kültürün önemli bir yeri vardır (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996, 1279). Normlar kültürün bir bileşenidir ve toplum kültürü örgüt normlarını da etkilemektedir. Normlar grupların fonksiyonlarını ifade etmektedir. Normların oluşması grup değerlerinin ne olduğunu ve grubun ayırt edici özelliği ve kimliği için neyin temel oluşturduğunu belirler. Normların oluşması ile birlikte grup üyeleri, rollerini daha iyi anlayabilmektedirler ve bu da grubun işletmelerin hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktadır (Feldman, 1984, 47; Kostova, 1999, 312).

İşletmeler çevredeki kurumların beklentisine, onların belirledikleri normlara uygun normlar geliştirip cevap veremez ise, disipline edici mekanizmaların uyguladığı sertifikasyon ve akreditasyon gibi uygulamalarla faaliyetleri sınırlandırılabilmektedir (Lawrence v.d., 2001, 624-40).

İşletmeler değer ve ilkeler aracılığı ile kontrolü zor olan durumlarda çalışanları yönlendirmektedirler. Paylaşılan değerler bağlılığı ve güveni artırmaktadır. Geleneksel güç (başkalarına iş yaptırma) demokratik ve yalın işletmelerde yetersiz kalmaktadır. Artık, gücün kaynağı hiyerarşi değil paylaşılan vizyon, değer ve hedeflerdir. Değerler yeni örgüt yapılarında yöneticilerin daha da güçlenmesini sağlamaktadır. Değerler ve ilkelerin bir fonksiyonu da koordinasyonu sağlamaktır ki bu da işletmenin kurumsallaşmasını kolaylaştıran bir unsurdur (Kostova, 1999, 312).

1.2.4 Şeffaflık - Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik herhangi bir kişi ya da grubun bulunduğu konum gereği olarak yerine getirdiği eylemleri ve yaptığı işlemleri için kendisi dışında yer alan başka bir kişi ya da kuruma açıklama yapmak veya cevap vermek zorunda olması anlamına gelmektedir (Warren, 2003, 154). Bu kısa ve öz tanımda hesap verebilirliğin yapılan faaliyetlerin sonuçlarıyla ilgili olarak ortaya çıkabilecek sonuçlarını göze alabilme yönüne vurgu yapılmaktadır.

Bir başka tanımda ise hesap verebilirlik; işletmenin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskıları sonucunda eylemleri ile ilgili olarak tam, tarafsız ve doğru bilgiyi iç ve dış çevresini oluşturan kurumlara ve kişilere sağlıklı bir şekilde akışını sağlayarak topluma karşı açık bir pozisyon alması olarak ifade edilmektedir (Apaydın, 2007, 74).

Hesap verebilirlik ve şeffaflık işletmeler ile ilgili bilginin topluma açıklanması ile sağlanabilmektedir. Bu ise bilgilerin doğru, tam ve önyargısız tutulmasına bağlanabilir. Bu şekilde bilgilerin topluma akışı sağlandığı gibi işletme içinde de ilgili kişilerin kullanımına sunulmaktadır. İşletme ile ilgili bilgilerin ilgili paydaşların erişimine açık olması yani işletmenin şeffaf olması meşruluğu kolaylaştırmaktadır.

İşletmelerin meşru kurumlara dönüşmesi yönünde işletmeyle ilgili çıkar gruplarının baskıları sonucunda işletmelerin hesap verebilirliğe sahip olması gerekmektedir. Bu işletmeyle toplum arasında bir çeşit sözleşme olarak görülmektedir. Kurumsallaşma sosyal değerlere saygıyı gerekli kıldığından bu sözleşme ile işletmeler toplumun bir parçası haline gelip kabullenilmektedirler (Warren, 2003, 154; Greening ve Gray, 1994, 486).

İşletmeler çeşitli kurumlarca üzerinde anlaşılan standartlara ve ilkelere uyarak hesap verebilir olmaktadırlar. Bu ilkeler güvenilir olma, saygı, sorumluluk, adil olma, başkalarına özen ve vatandaşlık gibi kavramları içermektedir (Morgan ve Hunt, 1994, 23). Bütün bunlar rekabetin işlerliğini sağlamakta ve rekabetin sadece toplum için değil işletmeler için de fayda sağlamasına olanak vermektedir. İşletmeler paydaşların çeşitli baskıları nedeni ile hesap verebilir olmaya zorlanmaktadır. İşletmelerin prensipleri, standartları ve kuralları ile eylemleri konusunda hesap verebilir olması gerekmektedir. Aksi durumda paydaşlar işletmelere gerekli desteği sağlamamaktadırlar (Waddock, 2004, 314; Greening ve Gray, 1994, 470).

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken şeffaf olması çalışanlarının işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilir. Müşteri, ortaklar, tedarikçiler gibi diğer paydaşlar nezdinde ise güvenilirlik kazanacaktır. Etkili kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer alan şeffaflık işletmelerin çalışanları arasında yönetime karşı bir güven oluşturulabilmesi için de önemlidir (Greening ve Gray, 1994, 486).

İş hayatındaki önemli unsurlardan biri olan güven kişilerin iş yapma tercihini etkilemektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, işletmelerin topluma olan sorumluluğundan doğmakta, işletmelerin sadece ekonomik hedeflerinin olamayacağını ortaya koymakta ve güveni artırmaktadır (Selznick, 1996, 273).

Standartlaşma hesap verebilirliği artırmaktadır. İşletmelerin özellikle bilgi sistemlerinde standartlaşmaya gitmesi şeffaflığı ve hesap verebilirliği kolaylaştırmaktadır. Devlet, mesleki kuruluşlar ve sektörel kuruluşlar, işletmelerin bu yönde standartlaşması konusunda baskı oluşturmaktadırlar. Bunlar çoğunlukla devlet düzenlemelerinden kaynaklanmaktadır. Devlet çıkarttığı yasalarla işletmeleri bu tür örgütlerin bir parçası olmaya zorlamaktadır. Düzenleyici kurumlar, işletmelerin geliştirilen standart ve normlara uyarak şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlamaktadırlar (Lawrence v.d., 2001, 624-40).

1.2.5 Tutarlılık

Genel olarak; işletmenin misyon, strateji ve eylemlerinin birbiriyle uyumlu olmasını, iş süreçleriyle örgüt yapısının uyumlu olmasını, işletme dışındaki birimlere ve tüm paydaşlara verilen sözlerin yerine getirilmesini, çalışanların vasıflarının iş süreçlerine uygun olmasını, ödüllendirme koşullarının herkese aynı uygulanmasını ve benzeri konuları içermektedir (Wallace, 1995, 229).

İşletmelerin yoğun rekabet ortamı içinde başarıyı yakalayabilmeleri ve kurumsallaşabilmeleri vizyon, strateji ve misyonlarını belirlemeleri ve bunların da kendi aralarında uyum göstermesi ile mümkündür. "İşletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri" işletmenin misyon açıklamasıdır (Koçel, 2005, 128). Vizyon; işletmelerin gelecekte olmasını arzuladıkları durum olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010, 69) .Diğer bir ifadeyle vizyon işletmelerin ileride kendilerini görmek istedikleri yerdir.

Strateji; bir plandır. Burada asıl olan istenen sonuçlara ulaşılmasıdır. Stratejiler belirli bilgilere sahip olunduğunda yapılır. Bazen hiçbir bilgiye de sahip olunmayabilir ve böyle bir belirsizlik altında da yine strateji yapılır. Stratejide işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Strateji planlara göre daha dinamik olup oluşturulmaları aşamasında rakipler ve rakiplerin faaliyetleri de dikkate alınır. Diğer bir anlatımla strateji rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2010, 35).

Tutarlılığın kurumsallaşmanın unsurlarından biri olduğu yargısı temel olarak daha önce bahsedilen benzeşme kavramına da dayanmaktadır. Tutarlılık hedeflerle pazarlama eylemlerinin örtüşmesi olarak da tanımlanabilir. İşletmelerin istenilen

performansı gösterebilmeleri pazarlama eylemlerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmasını gerektirmektedir (Kostova, 1999, 312).

Pazar koşullarına bağlı olarak değişim kaçınılmaz olmakla birlikte eylemlerin nispeten uzun süre benzer şekilde yapılması ve işletmelerin benzer durumlarda benzer tepki vermesi tutarlılığın göstergesidir. Değişkenliğin fazla olması tutarlılığın az olmasına neden olmaktadır. Formalleşme standartlaşmayı sağlayarak tutarlılığı artırmaktadır. Formalleşme ile prosedürler işletme yapısının da işletmede çalışan profesyonellerin ihtiyaç ve ideolojilerine uyumlu olması gerekmektedir. Bu uygunluk işletme içi tutarlılığı sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanların işletmelere bağlılığı artmaktadır (Wallace, 1995, 229).

Tutarlılık için iş yapma yaklaşımının tahmin edilebilir olması gereklidir. Aynı zamanda işletmenin değişik düzeylerinin uyumlu hedefleri olmalıdır. Farklı birimlerde çalışanların ortak perspektiflerinin olması da tutarlılığı arttırmaktadır. Değişik birimlerin koordinasyonunda da tutarlılık önemli bir yer tutmaktadır. Tutarlılığın olması için işletme çalışanlarının kritik konularda anlaşabilmesi gerekir (Denison, 1990, 155). Tutarlılık işletmelerin kredibilitesini artırmaktadır. Kredibilite ise algılanan riski ve dolayısıyla bilgi maliyetini azaltmaktadır.

İşletme eylemlerindeki tutarsızlık işletmenin ürünlerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Ürünlerin kaliteli olması müşterileri tatmin etmek için yeterli olmamaktadır. tutarsızlık belirsizlik ve zayıf kalite algılamasına neden olarak işletme marka ve imajına zarar vermektedir. Bu ise işletmelerin meşruiyetini zayıflatmakta ve tahmin edilebilirliğini azaltarak işletmenin kurumsallaşmasını engellemektedir (Kostova, 1999, 312).

İşletme eylemlerindeki tutarsızlık müşteri kaybına neden olarak işletme kaynaklarını azaltmaktadır. Bu da örgüt kapasitesini azaltmakta ve örgüt kapasitesinin azalması

ise işletmenin uyum sağlamasını zorlaştırdığından kurumsallaşmasını güçleştirmektedir. İşletme eylemlerinin tutarlı olmaması doğru anlamayı, yorumlamayı ve yargılamayı zorlaştırmaktadır. Bu da çatışmalara yol açtığı gibi işletmelerde koordinasyonu azaltarak verimliliği olumsuz etkilemektedir (Kostova, 1999, 309).

1.3. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetimin net ve açık bir tanımını yapmak kolay değildir. Farklı kurumlar ve araştırmacılar tarafından kurumsal yönetime ilişkin olarak yapılan ve geliştirilen çok sayıda tanım birbiriyle örtüşse de, kurumsal yönetimin somut tanımını şekillendirme konusunun gelecekteki araştırmacılara çalışma alanı bıraktığı düşünülmektedir (Gürbüz ve Ergincan, 2004, 5). Bu nedenle kurumsal yönetim teriminin tarihsel gelişimini ve kamunun geçmiş dönemlerdeki kurumsal yönetim algılamasının daha iyi incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Kurumsal yönetim konularının Avrupa, ABD ve Japonya'da 19'uncu yüzyıldan bu yana yaygın bir şekilde kullanıldığına işaret eden bazı çalışmaların varlığına karşın, kurumsal yönetim terimi yaygın biçimde 1980'lerde kullanılmaya başlanmıştır. 1990'larda, kurumsal yönetim, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve finansal piyasalar ile ilgili herkesin gündeminin başına yerleşmiştir. Alman ve Japon ekonomileri 20'nci yüzyılın son çeyreğinde hızlı büyümeden durgunluğa geçince, ABD'nin ekonomik performansı kurumsal yönetim düzeyinin yüksekliğine kanıt olarak gösterilmiştir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre kurumsal yönetim, en geniş anlamda, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esasen şirketlerin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal

yönetim, şirketlerin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlediği yapıyı ortaya koyar. (OECD,1998)

İşletmenin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanan kurumsal yönetim, şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder. Örgütler, çeşitli amaç ve hedefleri olan sosyal ve iktisadi yapılardır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için öncelikle varlık nedenlerini ve kuruluş amaçlarını açıkça ifade etmeleri gerekmektedir. İşletmenin kuruluş amacını ve gideceği yönü belirten bu rotaya işletmenin misyonu adı verilmektedir. Kurumsal yönetimde ana noktayı örgütün misyonunun belirlenmesi oluşturmaktadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004, 19). Kurumsal yönetim alanında dünyada pek çok çalışma yapılmıştır ve yapılmaktadır. Bu çalışmaların tümünde kurumsallaşma konusunda tek bir model olamayacağı, her ülke açısından o ülkeye özgü koşullar göz önüne alınarak kurumsal yönetim modelleri oluşturulması gerekliliği vurgulanmıştır. Tüm çalışmalarda ve yönetim modellerinde dört temel kavram üzerinde durulmuştur. Bu kavramlar; "eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk" kavramlarıdır. (Gürbüz ve Ergincan, 2004, 19)

OECD Kurumsal Yönetim ilkelerinde de bu hususlar göz önüne alınmıştır;

- Eşitlik ilkesi ile örgütsel yönetimin tüm faaliyetlerinde, örgütle ilgisi olan herkese eşit davranılması ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesi ifade edilmektedir.

- Şeffaflık ilkesinde ise; ticari sır niteliğindeki ve henüz topluma açıklanmamış bilgiler dışında kalan örgütle ilgili finansal ve finansal olmayan tüm bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, düşük maliyetle ve kolay ulaşılabilir şekilde kamuya duyurulması gerektiği anlatılmaktadır.

- Hesap Verebilirlilik ilkesi, örgütün yönetim kademelerinde görev alan kişilerin pay sahiplerine karşı hesap vermelerini ve örgütteki tüm faaliyetlerde yasalara, örgüt içi yönetmeliklere uygunluğu bakımından denetlenmesini ve bu açıdan hesap vermeyi ifade etmektedir.

- OECD ilkelerinde yer alan son ilke sorumluluk ilkesidir. Bu ilkede, örgütlerin yaptıkları tüm faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu oldukları anlatılmaktadır.

Kurumsal yönetim konusunda çeşitli yanlış anlaşılmaların olduğu da zaman zaman gözlemlenmektedir. Kurumsal yönetim; (Gürbüz ve Ergincan, 2004, 19)

- Pay sahipleri ve hak sahiplerinin bir kenara çekilerek işletmeyi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir.
- Denetim yetkisini bırakmak değildir.
- Birçok danışman toplamak, onların ve herkesin sözüne göre hareket etmek demek değildir.
- İşletme sırlarının açıklanması demek değildir.

Kurumsal yönetim sistemini kurabilen işletmeler dünya sermaye piyasalarında daha geniş kesimlere ulaşabilmekte ve dolayısıyla finansman maliyetlerini düşürerek rekabet gücü kazanabilmektedir. Kurumsal yönetim sistemine sahip işletmeler aynı zamanda yetenekli insan kaynaklarını işletmeye çekme konusunda da rekabet avantajı sağlayarak çalışma ve performansın objektif ölçülerle değerlendirileceğine güven duyan insanlar için bu kurumlar birer cazibe merkezi haline gelmektedirler (Argüden, 2013).

1.4. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşmayı tanımlayan beş farklı temel yaklaşım bulunmaktadır (Tablo 2). Bunlar bazı benzerliklere sahip olmakla birlikte temel özelliklerinde farklılıklar içermektedirler. Bu yaklaşımlardan ilki Selznick ve öğrencilerince yapılmış çalışmalara dayanmaktadır. Selznick kurumsallaşmayı uyum sağlama aracı ve işletmeleri belirli hedeflere ulaşmak için gerekli olan teknik araçlar olarak görürken, kurumları teknik yapının da ötesinde değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak tanımlamaktadır. İşletmeler, kurumsallaşarak istikrar kazanmayı ve yasal olmayı hedeflemektedirler (Scott, 1987, 493-511).

Diğer iki yaklaşım ise Peter Berger ve Thomas Luckmann'nın (Berger ve Luckmann, 1967, 54) düşüncelerine dayanmaktadır. Berger ve Luckmann sosyal düzenin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışırken, insanların içgüdüsel davranışlarının, içinde yaşadığı çevredeki diğer davranışlarla sınırlandırıldığını belirtmektedirler. Sosyal düzende eylemlerin tekrar ettiğini belirtmekte ve bu eylemlere farklı kişilerce aynı anlam verilmesi sürecini kurumsallaşma olarak tanımlamaktadırlar.

Berger ve Luckmann kurumsallaşmanın üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedirler. Bunlar dışsallaşma (bizim ve ilişki içerişinde olduğumuz kişilerin eylem yapması), nesnelleştirme (bu eylemlerin bizden kaynaklanmayan dışsal gerçeklerinin olduğunu yorumlama) ve içselleştirme (nesnelleştirilen dünyanın tarafımızca içselleştirilmesi) (Scott, 1987,493-511). Berger ve Luckmann'ın tanımından anlaşılacağı gibi işletmelerin davranışları çevresindeki diğer örgütlerce sınırlandırılmaktadır. Sosyal düzenin bir parçası olan ekonomik hayattaki düzenin olması için, bu sınırlandırma kaçınılmazdır ve işletmelerin sosyalleşmesi diyebileceğimiz kurumsallaşma bu şekilde gerçekleşmektedir.

Tablo 2 Kurumsallaşma Yaklaşımları

Araştırmacılar	**Kurumsallaşma Yaklaşımı**	**Kurumsallaşma Şekli**	**İşletme Amaçları**	**Yılı**
Selznick	Uyum Sağlama Amacı	Değerler Oluşturularak	İstikrar Legallik	1957
Zucker	Sosyal Düzenin Oluşması	Çevreyle Birlikte Ortak Uygun ve Anlamlı Davranış Geliştirip Diğer Bireylere Aktararak	Uyumluluk Meşruiyet	1977
Meyer & Rowan	Sosyal Düzenin Oluşması	Paylaşılan Değerler Sistemi Oluşturarak	Meşruiyet Kaynak Arttırma Yaşamı Sürdürme	1977
DiMaggio & Powell	Uyum Sağlama Aracı	Başarılı İşletmeleri Taklit Ederek	Belirsizlikten Kurtulma	1977
Friedland & Alford	Bilinçsel ve Normatif Baskıları Erteleme	Çıkarları Korumak için Kurumsal Çevreyi Değiştirerek	Menfaatlerin Takip edilmesi	1987

Kaynak: Scott, 1987, 493-511

Zucker Berger ve Luckmann'ın düşüncelerine dayanarak kurumsallaşmayı neyin doğru olduğu konusunda ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar geliştirme olarak tanımlamaktadır. Bu şekilde işletmeler eylemlerine meşruluk kazandırmakta ve çevreye uyumluluk geliştirmektedirler (Zucker, 1991,84-87).

Meyer ve Rowan , Berger ve Luckmann'ın düşüncelerini Zucker'den kısmen farklı olarak yorumlamaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977, 341) Örgüt yapısının var olma sebebini açıklayan farklı eleman seti içeren kurumsallaşma ile inanç sistemine vurgu yapmaktadırlar. Örgütsel yapılarının sadece rasyonel yapılardan oluşmadığını aynı zamanda paylaşılan değer sistemlerinden de oluştuğu belirtilmektedir. Burada vurgu; genelleştirilmiş inanç sistemlerine özellikle de farklı sosyal amaçlar belirleyen ve kişisel olmayan algılamalara yapılmaktadır (Scott, 1987, 493-511).

Meyer ve Rowan (1977), Zucker'den (1977) farklı olarak kurumsallaşmada kültürel unsurların (sembolik, bilinçsel sistemler ve normatif inanışlar) önemine değinmektedirler. Diğer bir farklılık ise kurumsallaşmanın işletmeler için de fayda yarattığını belirtmeleridir. İşletmelerin yaşamını devam ettirebilme yeteneğinin, kaynaklarının ve meşrulaşmanın kurumsallaşma ile mümkün olduğunu önermektedirler. Bir başka farklılık ise, Zucker (1977) kurumsallaşma süreci üzerinde odaklanırken, bu araştırmacılar değer sistemleri üzerinde odaklanmaktadırlar. Değer sistemini oluşturan ise çok yönlü kurumsal çevredir. Bu kurumsal çevreyi kamuoyu düşüncesi, eğitim sistemleri, yasalar, mahkemeler, ideolojiler, meslekler, yasal yapılar, ödüller, akreditasyon kurumları, hükümet zorlamaları ve beklentileri oluşturmaktadır. Bu araştırmacılara göre, işletmeler kurumsallaşarak meşruluk kazanmayı, kaynaklarını artırmayı ve yaşamını sürdürmeyi hedeflemektedirler.

Dördüncü yaklaşım ise DiMaggio ve Powell (1983) tarafından açıklanmaktadır. Bu yaklaşımda rasyonellik eleştirilmektedir ve işletmeler için meşruluk kazanmak önemli bir amaçtır. İşletmeler belirsizliğin üstesinden gelebilmek için başarılı ve meşru işletmeleri taklit ederek onlara benzemektedirler (Selznick, 1996, 270-6; Westphal v.d. , 1997, 367). Bu aynı zamanda işletmelerin çevreye uyum sağlamasına da sağlamaktadır ve kurumsallaşmanın önemli bir amacı ise değişen çevreye uyum sağlanmasıdır. Bu yaklaşımda işletmelerin sınırları geçirgen olarak görülmekte ve işletmelerin çevresel kültüre oldukça duyarlı olduğu öne sürülmektedir. Bu

duyarlılık sonucunda işletmelerin başka işletmeleri taklit etmesi sonucunda, işletmelerde benzeşme diye adlandırılan kavramın gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Benzeşme işletmelerin belirsizliğin üstesinden gelmek için başarılı işletmeleri taklit etmeleri sonucunda onlara benzemeleri olarak açıklanabilir (Deephouse, 1996, 1024). Benzeşme değişik örgüt teorilerince farklı nedenlere bağlanmaktadır. Benzeşme rekabet yaklaşımlarında belirsizlikten kurtulma çabası olarak görülmekle birlikte kurumsallaşma yaklaşımında işletmelerin meşruluk kazanma çabası olarak değerlendirilmektedir (Haunschild, 1993, 567).

Beşinci yaklaşım işe inanç sistemlerindeki farklılık üzerine yoğunlaşmaktadır. Gruplar ve insanlar çıkarlarını koruyabilmek için farklı toplumsal kavramlara farklı anlamlar yükleyebilmektedirler. Friedland ve Alford (1987) değişik kurumlar arasında uyumun olmayabileceğini ve hangi tür davranış için hangi inanışların doğru olduğu konusunda fikir birliği geliştirmenin de mümkün olmayabileceğini belirtmektedirler (Scott, 1987, 493-511; Greening ve Gray, 1994, 469). Bu durumda işletmeler kendi çıkarlarını gözetirler ve bunun için kurumsal çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmeye güçleri orantısında zorlayabilirler. Bunları destekleyen başka araştırmacılarda bulunmaktadır. İmaj yönetimi teorisini geliştiren araştırmacılar bu yöntemle işletmelerin başkalarının kendilerini nasıl gördüğünü etkilemeye çalıştığını öne sürmektedirler. İmaj yönetimi ile işletmeler mevcut yapıların verimli olmadığı düşüncesini yayarak yeni yapılarını çevreye kabullendirmeye çalışmaktadırlar. Yenilikçilik bu yaklaşımı desteklemektedir ve yapılan yeniliklerle çevreyi etkileme çabasına da girilmektedir. Yenilikçi işletmeler paydaşlarına, mevcut yapıları eleştirerek meşruluklarını kaybetmeden yenilik yapmayı düşünmektedirler (Arndt ve Bigelow, 2000, 494).

İşletmeler ilişkiler sistemi olarak tanımlanabilecek olan örgütsel alanda oluşan değerlere uyum sağlarken aynı zamanda bu değerlerin oluşmasına da katkıda bulunmakta ve örgütsel alanın şekillenmesini sağlamaktadırlar (Scott, 1987, 493-511). Bu noktada işletmeler Friedland ve Alford'un (1987) değindiği gibi çevreyi

kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu yaklaşımın, güven kavramı ve stratejik ortaklık gibi konuları incelemek için yapılan araştırmalardaki bulgular incelendiğinde, işletmeler için çeşitli sakıncalarının olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar işletmelerin uzun süreli ve sağlam ilişkilerle güçlendiklerini vurgulamakta ve sağlıklı ilişkilerin temelinde ise güven duygusunun yattığını ortaya koymaktadırlar. Ayrıca çıkar peşinde koşturmak fırsatçılığa neden olmaktadır. (Ruekert v.d. , 1985, 13)

Sosyal örgütlerdeki etkinliği artıran temel kavram güvendir. Fırsatçı olarak görülen işletmelere diğer kurumların şüpheyle yaklaştığı ve yeterince güvenmediği düşünülürse, bu yaklaşım tarzının işletmeler için olumsuz sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

1.4.1 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımlarının ilgili araştırmacılar tarafından iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar; Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı olarak adlandırılır.

1.4.1.1 Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı örgütlerde yasal unsurların ve kuralların kurumsallaşma düzeyini belirlediğini ifade etmektedir.

Bu yaklaşım kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alır. Diğer bir anlatımla örgütün sadece teorik problemleri ile uğraşır. Söz konusu problemler, işletmenin fonksiyonel bölümlerinin sorunları, örgüt içi değişim ve bunun nedenleri ile ilgili konularla sınırlanmıştır. Meyer ve Rowan örgütlerde koordinasyon fonksiyonunun ihmal edildiğini, sadece planlar doğrultusunda hareket eden kurumsallaşmış yapılarda kurallar ve prosedürlerin dikkate alındığını ileri sürmektedir. (Meyer ve Rowan, 1977, 341)

Koordinasyon fonksiyonunun ihmal edilmesi yapısal unsurların birbirleriyle ve örgütsel faaliyetlerle bağlarının sıkı olmaması sonucunu doğurur. Bu durum örgütlerde alınan kararların uygulanamaması, kural ihlalleri, denetim sistemlerinin uygulanamaması ve teknik sorunları ortaya çıkarır. (Meyer ve Rowan , 1977, 341)

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının üzerinde durduğu bir başka nokta da söz konusu yaklaşımın günlük sorunlarla ve onların çözümleriyle uğraştığı geleceği ve gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel sonuçları dikkate almadığıdır. Ayrıca problemlerin çözümünde yüzeysel davranıldığı, problemleri ortaya çıkaran nedenler üzerinde durulmadığı diğer önemli bir eleştiri noktasıdır. Örgütün formal yapısının dikkate alınıp informal yapının göz ardı edilmesi de rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının diğer bir zayıf noktasıdır. Bu zayıf nokta örgütün sosyal ilişkileri yeterince önemsememesi gibi olumsuz bir sonuç doğurmaktadır.(Holm, 1995, 399)

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, informal yapılanmaları ihmal etmesi ve çevreyi dikkate almaması gibi özelliklerinden dolayı klasik yönetim anlayışına benzemektedir. Bu yapısıyla günümüzde işletmelerin ihtiyaçlarına cevap vererek onları küresel rekabete hazırlaması mümkün görünmemektedir.

1.4.1.2 Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Bu yaklaşım temelde Rasyonel Kurumsallaşma yaklaşımının ihmal ettiği konular üzerinde durmaktadır. Burada kurumsallaşma süresi örgütün biçimsel yapısının yeniden tanımlanması ile başlamaktadır. Örgüt içi etkileşim, uyum, işletme stratejileri, gelecekle ilgili tahmin ve süreçler gibi örgütsel konulara ağırlık verilmektedir. Ayrıca işin organize edilme şekli belirlenirken içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verilmektedir. Dışsal faktörler dikkate alınarak örgütlerin gelecekleri ile ilgili belirsizlikler ortadan kaldırılmaya çalışılmakta ve örgütler daha yaratıcı bir statüye kavuşturulmaktadır (Apaydın, 2007, 71-72).

Kurumsallaşma kavramını araştıranlar amaç tespiti, yaratıcılık, problem çözme, işe uygun eleman seçimi, yönetsel kararlar, misyon ve vizyonun belirlenmesi, ayrıntılı formlar ve yasallık gibi konular üzerinde de durarak çevresel değişimlere uygun bir örgüt yapısı oluşturmaya çalışır. (Karpuzoğlu, 2000, 57)

Kurumsallaşma analizi yaklaşımının örgüt içindeki informal ilişkileri dikkate alması ve örgütün dış çevresini oluşturan sivil toplum örgütleri, belediyeler, devletin çeşitli kurum ve kuruluşları, rakipler, teknoloji gibi diğer bir çok unsuru önemsemesi söz konusu yaklaşımı canlı bir organizma haline dönüştürmektedir. Bu organizma çevresiyle iletişim halinde olan ve geri besleme özelliği olan bir yapıya dönüşür ve yoğun küresel rekabet ortamında işletmelerin sağlıklı kararlar alabilmesine yardımcı olmaktadır.

Kurumsallaşma analizinin üstünde durduğu diğer bir konu da kurum kültürüdür. Kültür bir arada yaşayan insanlar tarafından paylaşılan, geliştirilen, nesilden nesile aktarılan ve bakış açılarını belirleyen çeşitli tutum, inanç ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda kurum kültürü çalışanların büyük bir kısmının kabul etmiş olduğu baskın kültürdür. Bu aşamada kurum kültürünün iyi yönetilmesi önemli bir husustur. Kültürün kurum bütünleşmesindeki rolü son derece önemlidir.

Kurum kültürü uygun davranış ve ilişkileri belirler, tanımlar ve çalışanları motive ederek belirsizliklerin olduğu zamanlarda çözümler ortaya koyar. (Baş, 2009, 4; Köse, Tetik ve Ercan, 2001, 228).

Bilgi, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlemesinde işletmeyi yönetmekte ve görünen görünmeyen her seviyede etkisini hissettirmektedir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımındaki çalışmalar büyük ölçüde teorik bazda kalmakta ve uygulama aşamasına geçememektedir. İki yaklaşımın temel farklılıkları aşağıdaki tabloda görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Rasyonel Kurumsallaşma	**Kurumsallaşma Analiz**
Çevre ile Etkileşim	Çevre Veri Kabul Edilir.	Çevre Koşulları Dikkate Alınarak Organizasyon Yapısı Revize Edilir.
Amaçların Ortak Noktası	Örgütsel Amaçlar	Birey-Örgüt Amaç Bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman	Yaşanılan Gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Odak Noktası	Kurallar, Prosedürler, Alışkanlıklar	İlişkiler, Kişiler
Dikkate Alınan	Formal Organizasyon	İnformal Organizasyon
Yöntembilim	Teorik	Deneysel(Ampirik)
Problemlerin Çözüm Yöntemleri	Geçici	Kalıcı

Kaynak: Karpuzoğlu, 2000, 59

Tablo 3' de görüldüğü gibi rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında çevreden veri kabul edilirken kurumsallaşma analizi yaklaşımında ise çevre koşulları dikkate alınmak suretiyle organizasyon gerektiğinde yeniden düzenlenir. Rasyonel kurumsallaşmada amaç örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmasıdır; ki bu hedefler genelde sayısal hedeftir. Oysa sayısal hedefler örgütün daha iyi bir seviyeye ulaşması konusunda bazen engel oluşturabilir, çünkü sayısal hedefler örgütü ve çalışanlarını sınırlamaktadır.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında ise birey-örgüt-amaç bütünleşmesi vardır. Diğer bir ifadeyle örgütün amaçları ile örgütü oluşturan bireylerin amaçları örtüşmekte, birbirine destek vermekte ve birbirini daha yüksek hedeflere ulaşma konusunda teşvik etmektedir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında örgütün yapısal unsurlarının dayandığı temel nokta önceden belirlenmiş olan kurallar ve prosedürlerdir. Kurumsallaşma analizinde ise karşılıklı ilişkiler, mavi ve beyaz yakalılar olmak üzere örgütün çalışanları arasında gelişir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında dikkate alınan organizasyon yapısı formal organizasyondur. Yapılan işlemler resmi bir özellik taşımakta ve dışa kapalılık söz konusu olmaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında dikkate alınan ise informal organizasyon yapılarıdır. Bu yapı işletme hakkında çok daha fazla bilgi vermektedir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında problem çözme yöntemi günlük iken yöntembilim ise teoriktir. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında ise problem çözme yöntemi kalıcıdır ve uygulanan yöntem bilim ise deneyseldir (Apaydın, 2007, 167-168)

1.5. İşletmelerin Kurumsallaşma Nedenleri

Genel anlamda tüm kurumları (kamu kesimi ve özel sektör) özel anlamda işletmeleri kurumsallaşma yolunda teşvik eden veya onları kurumsallaşmaya zorlayan bazı etkenler veya meydana gelen gelişmeler bulunmaktadır. Bu etken veya gelişmeler

modern kurum teorisini açıklamada yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan faktörleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

1.5.1. Düzenleyici Kurumlar

Düzenleyici kurumlar işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan birinci çevresel unsurdur. Düzenleyici kurumlar işletmeleri belirli şekillerde davranmaya zorlamaktadırlar. İşletmeler düzenleyici kurumların taleplerine meşruluk kaygısı ile cevap vermektedirler. İşletmeler düzenleyici kurumların belirlediği davranışlara uygunluk göstermezler ise dolaysız ya da dolaylı yaptırımlara maruz kalabilirler. Düzenleyici kurumlar, kurallar oluşturmaktadırlar, örgütsel eylemleri ve perspektifleri zorla ya da yasal yaptırımlarla yönlendirmektedirler. Bu yönlendirmelere gerekli tepkiyi vererek işletmeler meşruluk kazanmaktadırlar. (Karpuzoğlu, 2000, 57)

Düzenleme süreci düzenleyici kurumlarla etkileşime geçince devreye girmektedir. Devlet ve yasal sistemler gibi bazı kurumlar toplumlarda denge, düzen ve süreklilik oluşturmak için vardır. Ticaret odaları gibi bazı kurumlar ise zenginliği artırmak, adil rekabet ortamını desteklemek ya da toplumlardaki daha zayıf unsurları korumak için vardır. Bu kurumlar amaçlarını gerçekleştirebilmek için bazı mekanizmalar ile işletmeleri düzenlemektedirler (Lawrence v.d. , 2001, 40).

Düzenleyici kurumlar işletmeleri iki temel mekanizma ile etkilemektedir. Bunlar yaptırım ve teşviklerdir. Çelişkinin olduğu durumlarda toplumsal tepki zorlayıcı yeteneği olan kurumsal unsurlar yaratmaktadır. Bu unsurlar sosyal standartları yorumlamak için otorite kullanarak işletme yapısını ve süreçlerini sınırlandırmak için zorlamaktadır. Düzenleyici kurumlar bazen işletmeler üzerinde yapısal baskı oluşturmak için güç ya da otoriteye sahip olmamaktadırlar. Bu özellikle de zayıf

toplumlarda görülmektedir. Bu durumlarda ise kurumlar işletmeleri, istekleri doğrultusunda yapılandırmak için teşvik kullanmaktadırlar. Bu tür teşvikler; Ticaret engelleri koyma ya da gümrük vergileri koyma şeklinde olmaktadır. Bu tür düzenlemeler ithalatı düzenleyerek yerel pazarda yerel işletmeleri avantajlı hale getirmektedir. Bazen de sübvanse ederek işletmeleri uluslararası pazarda güçlendirmektedir (Scott, 1987, 502).

Kanunlar yaygın inanışlardan ve devletlerin insiyatifinden kaynaklandığından kurumsal güç olarak fonksiyon görmektedir. Diğer kurumsal güçlere kıyasla daha fazla yaptırım gücüne sahip olduğundan daha belirleyici ve etkilidirler. Düzenleyici kurumlar özellikle de devlet kurumları değişimin şeklini etkileyebilmektedir. Bunu kaynak akışını etkileyerek, farklılaşmayı destekleme ya da yasaklama yoluyla yapmaktadırlar (D'Aunno v.d., 2000, 680; Lawrence v.d. , 2001, 624-40). Bu nedenle düzenleyici kurumların işletmeler üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır.

1.5.2. Normatif Kurumlar

İşletmeleri kurumsallaşmaya iten diğer bir çevresel unsur normatif baskılardır. çevresel kurumların oluşturdukları normlara uyarak meşruluk kazanmaya çalışan işletmeler aynı zamanda, eylemlerinin ve yapılarının da çevresel kurumlarca bu normlarla kontrol edilmesini benimsemektedirler (Zajac ve Westphal, 2004, 433-7).

İşletmeler sektörel ve mesleki normlara uyarak meşruluk ve legallik kazanabilirler. Normatif kurumlar ticaret odalarını, profesyonel kurumları ve profesyonelleri içermektedir. Normatif kurumlar prosedürsel meşrulukla ilgilenmektedir ve işletmelerin sosyal olarak kabul edilebilir norm ve davranış göstermesini gerektirmektedirler (Grewal ve Dharwadkar, 2002, 86). Uyumlu olmanın temelini

sosyal sorumluluk oluşturur ve bunlara bağlı kalmama sosyal ve profesyonel yaptırımlara neden olabilir.

Mesleki kuruluşlar gibi üst kurumlar işletmelere normatif baskılar uygulayabilmekte ve bu normatif baskılar işletmelerin yapılarını değiştirmeleri yönünde baskı yapmaktadır (Burns ve Wholey, 1993, 112). İşletmelerin çevrelerindeki mesleki ve sektörel kuruluşlarla ilişkilerini sürdürebilmek için bu normlara uygun davranışlar göstermesi gerekmektedir.

Profesyonellerin gerçekleştirdikleri eylemlerle ilgili standart operasyon prosedürlerini mesleki standartları ve eğitim müfredatı oluşturur. Bunlar işletmelerin eylemlerini etkileme gücünü sosyal zorunluluktan ve profesyonelleşmekten almaktadırlar. İşletmeler bunlara ahlaki ya da etik zorunluluktan ya da üniversitelerin, profesyonel eğitim kurumlarının ve ticaret odalarının oluşturdukları normlara uymak için yaparlar. Normatif kurumların beklentileri genelde toplumların kültüründen kaynaklanmaktadır (Lawrence v.d.,2001, 635). Bu nedenle işletmelerin faaliyette bulundukları yerdeki kültürel değerleri araştırmaları ve buna uygun eylemler gerçekleştirmeleri kurumsallaşmalarını artıracak ve kolaylaştıracaktır.

Normatif kurumsal yönlendirmelerin (veya baskıların) temelinde profesyonelleşme gelmektedir. Profesyonelleşme önemli ölçüde mesleki örgütlenme ile ilgili olup bir mesleğin üyelerinin işlerini yapma koşulları ve yöntemlerini açıklamaktadır. Bunun yanında üreticilerin ürünlerini kontrol etmek, mesleki bağımsızlığa yönelik bilinçsel ve yasal bir temel oluşturmak amacıyla işbirliği içinde yürüttükleri çabalar da profesyonelleşme kapsamında ele alınabilir. Tıpkı meslekler de örgütler gibi bir takım yönlendirmelerin hatta baskıların altında kalmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983, 152).

1.5.3. Bilinçsel Kurumlar

Üçüncü çevresel kurum ise bilinçsel kurumlardır ve bunlar kültürel olarak desteklenmiş alışkanlıkları içerir ve işletmelerde açık olmayan etkileri vardır. İşletme yönetimi ile ilgili kültürel alışkanlıklara uyum gösterilir ve bu çoğu zaman da farkına varılmadan yapılır (Lawrence v.d., 2001, 624-40). Alışkanlık yapma görünmeyen temel düzeyde kurumsal süreçlerdendir ve tekrar eden eylemler zamanla belirli bir şekle dönüşür ve bu şekil bir dahaki sefere daha az gayret ve enerjiyle yapılmaktadır.

Alışkanlık yapma kurumlarda iki temel nedenden dolayı ortaya çıkar. Birincisi sosyal düzeni yaratmada tekrar edebilen rutinlerin uygulanmasının kolay olmasıdır. İkincisi ise psikolojik ekonomilerdir ve işletme yeteneklerinden doğar. İşletme süreç ve yapılarını açık ve sürekli olarak dile getirme ihtiyacını azaltır. Alışkanlık hem bilinçseldir hem de kişilerle ilgilidir, sosyal ilişkilerin ve davranışların doğruluğu düşünülmeden kabul edilmesini sağlar (Grewal ve Dharwadkar, 2002: 88).

Bilinçsel kurumların kültürel olarak desteklenen kurumlar olması onların farklı toplumlarda farklı özellikler, şekil ve süreçlerle ortaya çıkması sonucunu doğurabilir. Çünkü her coğrafyanın kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. İşletmelerin kurumsallaşma süreçlerinde bu noktayı dikkate almaları önemlidir. Özellikle farklı ülkelere hatta aynı ülke içinde farklı bir bölgede iş yapma gereği veya fırsatı ortaya çıktığında buna dikkat etmeleri bir zorunluluk da olabilir (D'Aunno v.d., 2000, 681)

Bilinçsel kurumlar içinde bulunulan toplumun sosyal gerçekliğini oluşturan ortak kavramları ve bu kavramlara atfedilen anlamaları kapsamaktadır. Bu unsurlar düzenleyici ve normatif kurumlara göre daha üzerinde yeni çalışılmaya başlanmıştır. Kültürel-Bilinçsel dayanak olarak da adlandırılan bu yaklaşım özellikle örgütsel sosyologların, kültürel antropologların ve bilinçsel-psikologların ilgi alanını oluşturmuştur. Bu kurumların kapsamında, sosyal düzen, kurallar veya normatif beklentiler değil, kavramlar, paylaşılan inançlar ve davranışların altında yatan mantık

vardır. Bu bakış açısı aynı zamanda yeni (modern) kurumsal yönetim anlayışının da esin kaynağını oluşturmuştur. Söz konusu kurumsal yönetim anlayışının teorisyenlerine göre, kültürel bilinçsel unsurlar, sosyal sistemlerin işletilmesinde temel olup düzenleyici ve normatif sistemlerin oluşmasına da zemin hazırlar.

Bilinçsel unsurlar; kelimeler, jestler, işaretler ve mimikler gibi sosyal hayatın daha çok sembolik yönüne önem vermektedir. Bu ifadeler karşılıklı etkileşim sonucu oluşmakta insanların sergilediği davranışlarla korunmakta ve devamlılık taşımaktadır. Bilinçsel elemanların en önemlilerini yapısal kurallar oluşturmaktadır. Bu kurallar çoğunlukla olaylara fikirlere ve bireylere uygulanır. Objektif veya subjektif olabilir. Yapısal kuralların önemi ve yaptırımı bazen yasal kurallardan da üstün olabilir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken ve özellikle müşterileri, çalışanları ve diğer paydaşları ile ilişkilerini düzenlerken bu gerçeği dikkate almak zorundadır. (Lawrence v.d., 2001, 624).

1.6. İşletmelerin Kurumsallaşma Süreci ve Amaçları

Kurumsallaşma süreci, yeni bir uygulama ya da yapının, kurumsal çevredeki mekanizmaların işlemesi ve işletmelere uyguladıkları güç sonucunda işletmelerde yerleşmesi için yaşanan davranışlar silsilesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma Zucker (1977) gibi çoğu araştırmacılarca bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç işletmenin doğuşu ile başlamakta ve yaşamı boyunca sürmektedir.

Her örgüt, yapısına bağlı olmakla beraber bir kurumsallaşma sürecinden geçmektedir. Kurumsallaşma oldukça dinamik bir süreçtir. Değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek örgüt amaçlarının, örgüt yapısının, çalışan niteliğinin, yönetim şeklinin, örgüt içi teknolojik yapının bu değişmelere paralel olarak uyarlanması gerekmektedir. Bu unsurların uyarlanması süreci kurumsallaşma sürecini oluşturur.

Kurumsallaşma sürecini oluşturan unsurları; resmilik kazanma (biçimsellik, formallik), varlığını güvencede bulundurma, değer özdeşleşmesi, başka kurumlardan ayırt edilen bir toplumsal bileşime ve tabana kavuşma olarak incelemek mümkündür.(Ozankaya, 1982, 127.)

1.6.1. Resmilik Kazanma

Örgütlerin yönetsel ve örgütsel gereklilikleri yerine getirme zorunlulukları bulunmaktadır. Hukuk sisteminin zorlayıcı yapısı, örgütsel yapıyı etkilememektedir. Yasalar, yönetmelikler, tüzükler vb. resmi örgütlenme öğeleri, kurumsallaşmada etkili olmaktadır.

İşletmeler toplumsal yaşamda önemli yeri olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır (Ülgen, 1990, 172).

Resmilik kazanma aynı zamanda denetimin de artması demektir. Çünkü artık uygulanacak kurallar ve ölçüler, korunacak değerler açık ve herkesçe benzer biçimde anlaşılacak kesin tanımlara ve sınırlandırmalara kavuşturulmaktadır.

Örgütler kurumsallaşma açısından yasal uygulamalara ve toplumsal zorunluluklara uymak zorundadırlar.

1.6.2. Varlığın Sürekliliği

Örgütler kurulurken, büyüklük, üretim konusu, kapasite, dağıtım kanalları, ileride ulaşılması planlanan noktalar gibi temel unsurları göz önüne alarak örgüt içinde görev dağılımı, faaliyet alanlarını içeren bir örgütsel yapı oluştururlar. Bu yapı, günün değişen şartlarına uyum sağladığı sürece işletmeler varlıklarını sürdürürler.(Ülgen, 1990, 129.)

Örgütün sürekliliğinin sağlanması, örgüt dışı unsurlar ile örgüt içi unsurlar arasındaki uyumu gerektirmektedir. Bu nedenle kurumlaşan örgüt, iç ve dış unsurların analizini yaparak, güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederek sürekliliğini nasıl sağlayacağını belirlemeye çalışır.

Bu amaçlar için kurumsallaşan bir örgütün;

- Varlığı üzerinde üyelerin her zaman canlı bir ilgi duymalarını sağlamaya çalışır.
- Varlığına yönelik tehlikeleri azaltmak ister.
- Kısa süreli amaçlardansa uzun süreli amaçların gerçekleşmesine çalışır.

1.6.3 Bireysel- Örgütsel Amaç Uyumu

Bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri, onun yöntemlerine alışmaları örgütü onlar için değer verdikleri bir kişisel doyum kaynağı durumuna yükseltir. Bu ortak değer; örgüt yapısı, politikaları, bütçeler ve işlemler gibi somut değildir. Ancak, herkeste aynı duyguları uyandırır.

Böylece örgüt, daha büyük durağanlık (istikrar) ve bütünleşme ölçüsüne ulaşır, üyeleri için yalnızca bir "araç" olmaktan çıkıp kendi başına değerli tutulan bir

niteliğe bürünür, başka deyişle kurumsallaşır. Her örgütün görevi, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli kılmaktır. Süreklilik ise bireysel ve örgütsel amaçların uyumu sonucu oluşur. Kişiler birbirleri ile ilişki kurarken öncelikle kendi ihtiyaçlarını düşünürler. Dolayısıyla örgütlere de kendi ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda katılırlar. Aynı şekilde örgütün de bir misyonu vardır. Örgüt misyonuna ulaşmak için bireylerden faydalanır. Örgütsel ve bireysel amaçlar uyum içinde belirlendiği sürece örgütsel süreklilik sağlanır (Eren, 2000, 39).

1.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Sözlük anlamı ile kimlik; "bir kimsenin, bir grubun üyesi olarak hissettiği aidiyet, güven, bilinme ve önemden hareketle gruptaki diğer insanlarla ortak değerleri ve yaşam biçimlerini paylaşması durumu", kurumsal kimlik ise; "örgütün karakteri ve değerler sistemi" olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt, 2004, 111). Kurumsal kimlik, örgütün kendisiyle ilgili düşünceleridir. Yani, örgütün kendisini nasıl gördüğü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ifade eder. Aynı zamanda, itibarı güçlendirmek amacıyla girişilen kurumsal iletişim faaliyetlerini içermektedir.

Kurumsal kimlik açısından yapılan araştırmalar, örgütün dış görünüşünü ifade eden; başkalarının "özellikle çalışanların" örgütü nasıl gördüklerinin önemine vurgu yapmaktadır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için; öncelikle çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almak zorunda olduğu kabul edilmektedir.

Deal ve Kennedy, kurumların çalışanlarının davranışlarına, hareketlerine, tavırlarına ve beklentilerine işaret eden kurumsal değerleri vurgulayarak, başarılı şirketlerin bu değerler üzerinde durduklarını belirtmektedir. Deal ve Kennedy'e göre (Hodgetts, 1997, 338); örgütlerin çekirdeğini oluşturan bu değerler, örgütün temel özelliklerini yansıtmakta ve çoğu kez örgütlerin sloganları ile bütünleşerek "örgütsel kimlik"

olarak ortaya çıkmaktadır. “Kurum kimliği denilince birçok kişinin aklına gelen ilk şeyler; kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi görsel unsurlar olsa da, bu unsurlar bu kavramı belirlemede ve açıklamada yetersiz kalmaktadır. Oysa kurum kimliği; bu görsel unsurları içine alan kurumsal tasarımın yanı sıra kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir” (Bozkurt, 2004, 111).

İşletmelerdeki yönetim süreçleri dış çevreye uyum sağlamayı etkilemektedir. Ayrıca kurumsallaşma, işletme çevresindeki kurumların işletmeye olan güvenini arttırdığından ve ilişkilerin uzun süreli olmasını sağladığından işletme kaynaklarını artırmakta, (Staggenborg, 1988, 586), bu vesileyle örgütsel yeteneklerinin artmasına olanak sağlamaktadır.

Kurumsallaşma yönetim süreçlerinin yapısını belirleyerek, işletmenin uyum sağlama kabiliyetine, dolayısıyla örgütsel yeteneklerine katkıda bulunur. Bu doğrultuda örgütsel yetenekler konusuna ilişkin yazın taramasına gelecek bölümde yer verilmiştir.

2.ÖRGÜTSEL YETENEKLER

En genel haliyle örgütsel yetenekler, bir işletmenin kendini farklılaştırma ve avantajlı iç süreçler ile yapılar yaratıp geliştirebilme yeteneği olarak ele alınabilirler. Yetenekler de hem iç hem dış değişmelere adapte olabilmelidir. Bu hususta araştırma kapsamına dâhil edilen örgütsel yetenekler şunlardır: örgütsel öğrenme, pazar odaklılık, iç girişimcilik, insan kaynakları uygulamaları ve yenilik (inovasyon).

2.1. Örgütsel Yetenekler Kavramı

Stratejik yönetimde, örgütsel yetenekler başarı için kritik değere sahiptir ve bu günlerde neredeyse her organizasyon önemli (fark edilir) tarzda bir şey yapma yeteneğiyle fark edilmek istemektedir. (Schreyogg ve Kliesch-Eberl, 2007, 65).

Yetenekler yaygın olarak; işletmelere etkinlikleri kontrol etmeyi ve varlıklarından yararlanabilmeyi sağlayan bilgi ve kabiliyetlerin bütünü olarak tanımlanır (Song v.d., 2007, 16). İnsan kaynakları bilgi ve deneyimleri işletmenin kaynakları ve yetenekleri için kilit katkı sağlayıcıdırlar (Kor ve Leblebici, 2005, 19).

Literatürde, yetenek kavramı çok farklı şekilde sınıflandırılmıştır: Bazı yazarlar, temel yetenek; bazıları ise toplu kolektif beceriler, kompleks rutinler, en iyi uygulamalar veya örgütsel yetenekler olarak adlandımaktadır (Schreyoggand ve Kliesch-Eberl, 2007, 66).

Çoğu araştırmacı; yetenek, rekabet ve beceri kelimelerini farklı anlamlarda kullanmaktadırlar ki, bu da literatürde karışıklığa yol açar. Ek olarak örgütsel yetenek kavramının birçok tanımı vardır. Bir ifadede; yetenekler, insan ve kaynakların arasındaki koordinasyonun sürekli tekrarı olarak yorumlanmıştır. Başka

bir ifadede, yetenek terimi, işletmenin yeteneğini, rekabetçi avantaj sağlaması için insanları yönetme yeteneği, olarak tanımlanmıştır. Yetenekler işletmenin kaynak yükleme kapasitesi olarak da adlandırılır. Bütün bunlardan dolayı, örgütsel yetenekler, organizasyonun değişen müşteri ihtiyaçlarına, stratejik ihtiyaçlarına adapte olmak için gerekli olan toplu beceri, yetenek ve uzmanlıklar olarak tanımlamıştır (Zehir v.d., 2006, 77).

Literatürde, temel yetenekler, genel olarak işletme performansını arttıran herhangi bir değer olarak tanımlanmıştır (Trott v.d., 2009, 36). Başka bir ifadede, yetenekler, insanlar ve kaynaklar arasında koordinasyonun tekrarlanarak öğrenilmiş karmaşık bir modeli olarak belirtilmiştir. Buna ek olarak, yetenekler, işletmenin rekabet avantajı kazanması için yönettiği insanların işletmeye sağladığı beceriler olarak da ifade edilmiştir (Zehir v.d., 2006, 78).

Örgütsel yetenekler, bir işletmenin kendini farklılaştırma ve avantajlı iç süreçler ve yapılar yaratıp geliştirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Yetenekler de hem iç hem dış değişmelere adapte olabilmelidir. Ancak, rekabet eden işletmeler içinde tek biçimli olarak dağılmış veya müşteri için değer üretmeyen yetenekler stratejik üstünlük yaratmaktan mahrumdur (Lopez v.d., 2006, 45).

Örgütsel yetenekler kurumsal yetenek olarak da adlandırılmaktadır. Kurumsal yetenekler, beceri, sistem, varlık ve değerleri rakiplere karşı bir avantaj sağlayacak ve müşteriler için değerli fonksiyonellikler sunacak şekilde üstün bir performans yaratmak üzere bir araya gelmesine olanak tanıyan önemli süreçlerdir. Bu nedenle yetenekler de kaynakları (beceri ve bilgiler, varlık ve süreçler, somut ve soyut) üstün rekabet pozisyonları sağlayacak şekilde birleştiren bütünleşmiş performans rutinlerdir (Campbell ve Luchs, 2002, 23).

Bütün bu detaylı anlatıma rağmen, her organizasyona uygun yeteneklerin sihirli bir listesi yoktur. Benzersiz ürün ve hizmetler sunarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak ve devam ettirmek için işletme bazlı örgütsel yeteneklerin birçok boyutu ele alınabilir. (Zehir v.d., 2006, 78). Her bir işletme farklı soyut ve somut kaynaklara ve yeteneklere sahiptir. İşletmelerin bu farklılıkları, rekabet durumlarındaki ve performanslarındaki çeşitliliği de izah etmektedir (Carmeli ve Tishler, 2004, 39). Ürünleri ve hizmetlerin kalitesini kontrol ederken geliştirilen işletme yetenekleri ile yenilik ve yaratıcılık gibi taklit edilemez soyut kaynaklar, rekabet avantajının kilit göstergeleridir (Cho ve Pucik, 2005, 61).

Güncel yönetim yaklaşımlarına göre, örgütsel yetenekler işletmenin değerli özelliklerindendir. Yetenekli ve becerili bir işletme günümüzde yeni bir ideal haline gelmiştir. Bu perspektiften hareketle, örgütler var olan yeteneklerini daha ileriye götürmede ve stratejilerini buna göre kurmada ihtiyatlı ve öngörülü olmalıdırlar.

Örgütsel yetenekler, kolaylıkla stratejik varlıklardan, stratejik mecburiyetlere dönüşebilir. Yetenek bazlı davranışın güçlülüğü ve yeniden üretilebilmesi; adaptasyon, kariyer, esneklik ve değişim için mecburiyettir (Schreyogg ve Kliesch-Eberl, 2007, 66). Bir başka deyişle, kritik yeteneklere sahip olmak, sürekli değişen çevre ve rekabet koşullarına uyabilmek ve stratejik hedeflere ulaşabilmek için zorunluluk haline gelebilmektedir.

Çevreye iyi uyum sağlayan işletmeler, güçlü yanları ile fırsatları örtüştürmeyi ve değişik yönetim sistemlerini seçilen stratejiye uyumlu hale getirmeyi başaran işletmelerdir (Lopez v.d., 2006, 45).

İşletmenin vizyon, misyon, strateji, yapı, süreçler, taktikler veya ürünlerin birinde yapılacak bir değişiklik diğerlerinde de değişimi gerektirmektedir. Örneğin işletmeler müşteri odaklılığı uygulamaya başlarsa kültürlerinde ve yapılarında da değişiklik

yapmaktadırlar. İşletmelerde tutarlılığın sağlanması da buna bağlıdır (Park ve Krishnan, 2003, 267). Aksi takdirde istenilen sonuçlar alınamamaktadır.

'Customization' yani müşterilerin spesifik taleplerini karşılama bir uyum sağlama şeklidir. Uyum sağlama ürünlerle yapılabildiği gibi üretim süreçlerinde ve prosedürlerde de yapılabilmektedir (Hallen v.d., 1991, 31).

İnsan kaynakları yönetiminde son yılların en büyük atılımı, çalışanların yetenekleri ile işletmenin rekabet gücü arasındaki bağlantının kurulması olmuştur. Daha önceleri, insan kaynakları konusunda genel ve soyut önlemler alınırken; günümüzde analitik, ayrıntılı ve odak noktasına insan koyan bir anlayış güç kazanmaya başlamıştır.

İnsan kaynaklarının yüksek performansına yol açan ayırt edici özellik olarak düşünüldüğünde yetkinlik, bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve işletmeye sürdürülebilen rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilen performans boyutlarıdır. Yetkinlikler bireyler tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Yetkinlik düzeyinin belirlenmesinde insan kaynakları departmanı ilgili işi yapan kişilerle işbirliği yapmalı ve onların yol göstericiliğinde gerekli tanımlara ulaşmalıdır (Uyargil v.d., 2008, 39)

Ekonomik değer yaratmak, rekabet üstünlüğü kazanmak ve daha yüksek karlılık elde etmek için, bir işletmenin çok geniş ölçüde yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Çeşitli yazarların konu hakkındaki araştırmalarını gözden geçirdikten sonra, örgütsel yetenekleri sınıflandırmak bu kavramın kapsam ve karmaşıklığını anlamamızı iyileştirebilir. Bu anlamda örgütsel yetenekleri yönelimlerine göre üç grupta incelemek mümkündür. (Lopez v.d., 2006, 45).

- İdari Yetenekler
- Teknik Yetenekler
- Sonuç Bazlı Yetenekler

2.1.1. İdari Yetenekler

İdari yetenekler şirket için stratejik bir vizyon ve kimlik yaratabilme, bunları organizasyon genelinde iletebilme ve işgücünü bunları başarmaya teşvik edebilme yeteneğine sahip olma şeklinde tanımlanmıştır. Bu örgütsel yeteneklere şirketin stratejik planlama süreçleri ve bireysel konumu formüle edebilme yanında ilgili farklı işlev ve departmanları koordine edebilme yeteneği de dâhildir. Literatürde dört ana yönetimsel yetenek belirtilmektedir; örgüt kültürünün güçlendirilmesi, stratejik vizyon, çalışan potansiyelinin elde edilmesi ve tasarım esnekliği (Lopez v.d., 2006, 45).

Organizasyonel anlamda işletmenin alt, orta ve üst düzey yönetimden söz etmek mümkündür. Üst yönetimin işletmenin idame ettirilmesinde önemli bir rol oynadığı çok açıktır. Üst yönetim CEO'lar veya buna benzer uzman yöneticiler olabilir. Üst yönetimin yönetsel becerileri işletme performansına direkt olarak etki eder (Schreyogg ve Kliesch-Eberl, 2007, 67).

Üst düzey yönetimin yönetsel becerileri kapsamında; çalışan potansiyelinin elde edilmesi, çalışanları elde tutma politikaları, strateji geliştirme, stratejik kararlar verme, planlanan stratejileri uygulama, çalışanlara değerleri benimsetme ve hedefleri uygulayabilmeleri için destek verme gibi idari yetenekler tanımlanabilir (Lopez v.d., 2006, 45).

Bir işletmenin başarısı, faaliyetlerinde ortak bir vizyonu paylaşan yöneticiyle, uzun dönem taahhütlere ve ortak yönetimsel bir kültüre bağlıdır. Çünkü işletmenin kültürel yapısı çalışanlarının performansını, müşterilerine, rakiplerine ve tedarikçilerine ve hatta kendine karşı bile etki etmektedir. Bunun sürekli olarak sağlanabilmesi için organizasyonun kültürel yapısının, çalışanların enerjilerini organizasyonun yararına adamaya istekli oldukları ortamlar yaratacak şekilde oluşturulması gerekir. Bireysel değerleri, organizasyonun kültürel değerleri ile uyuşan çalışanlar, işlerini mükemmel bir şekilde yapmak için sürekli iyileştirmekte ve müşteriye hizmeti her zaman ön planda tutmaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevrede diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2005, 39).

İşletmeler "Örgütsel kültürün güçlendirilmesi" yeteneğiyle ilgili olarak strateji geliştirmelidir. Örgütsel kültür potansiyel olarak sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj yaratabilecek ve yüksek getiri sağlayacak bir stratejik yeteneğe dönüştürmelidir. Güçlü ve açık bir örgütsel kültür, stratejik kararların özünde bulunan belirsizlik ve anlaşılmazlıkları azaltabilmenin yanında çalışanların davranışlarını da düzenleyebilir (Lopez v.d., 2006, 45). Bu şekilde uzun dönemli amaçlara ulaşacak, uzun dönemde yaşamını sürdürmesini mümkün kılacak, rekabet üstünlüğü sağlayacak ve ortalamanın üstünde gelir elde etmesine olanak verecek şekilde yönetilmesini de mümkün kılabilir (Ulgen ve Mirze, 2010, 36).

Kendini örgüte adamış ve yaratıcı yetenekleri ortaya çıkarılmış bir işgücünün, iş analizi, ücret yönetimi, ödüllendirme, yetkilendirme ve eğitim ve kariyer geliştirme gibi uygulamalarla stratejik hedeflerin elde edilmesine yöneltilmesi (Lopez v.d.,

2006, 46) ve tüm potansiyelinin işletme amaçları doğrultusunda kullanılması daha mümkün hale gelebilir.

Oldukça yoğun rekabetçi çevrelerdeki işletmeler, esnek olmak zorundadır. Bu esneklik, yeni teknolojilere, yeni stratejilere, yeni becerilere ve insan kaynakları uygulamalarına uyum sağlama becerisine sahip olmayı gerektirmektedir. Bu beceriyi elde etmenin bir yolu, iş görenleri en iyi şekilde eğitmek ve yeniden eğitmektedir. Tüm örgüt üyelerini değişim için hazır duruma getirme, birçok insan kaynakları faaliyetinin mükemmel bir biçimde yerine getirilmesine bağlıdır. Örgütü esnek yapıya kavuşturma yönündeki çabalar, insan kaynakları biriminde başlar, ancak yakın işbirliği içerisinde hat birim yöneticileri ve bizzat iş görenlerle birlikte başarıya ulaştırılabilir (Eren, 2005, 39).

Şirketlerin değişken ve çalkantılı ortamlarla yüzleşebilmeleri ve şirketin yeni akışlar ve rutin değişiklikler yoluyla dahili yapı ve süreçlerini hızla uyarlayabilmeleri gerekmektedir. Burada da, "esnek tasarım" yeteneğine sahip işletmelerin pazarda daha yüksek gelirler ve fırsatlar elde edeceği beklenmektedir (Lopez v.d., 2006, 46).

Vizyon açıklanan kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır ki strateji ve amaçlar için önemli kaynaklar oluşturur. Hiçbir vizyon kalıcı ve sürekli değildir. Zaman içerisinde değiştirilmelidir. Önemli olan vizyon yaratılmasına öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktadır (Eren, 2005, 39). İyi ifade edilmiş stratejik vizyona sahip işletmelerin bu gibi bir vizyonu bulunmayan işletmelere karşı potansiyel olarak sürdürülebilir rekabetçi avantajı yakalayabileceği ileri sürülmektedir (Lopez v.d., 2006, 46).

2.1.2. Teknik Yetenekler

Teknik yetenekler, girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü zamanda katkısı bulunan örgütsel yeteneklerdir. Bu gruba girdi-bazlı ve dönüşümcü yetenekler dâhil edilmiştir. Bunlar esasen ürün ve hizmetlerin yaratılması, üretilmesi ve geliştirilmesine yönelik teknik hususlarla ilgilidir.

Teknik yetenekler, şirket stratejileri doğrultusunda bu stratejileri gerçekleştirebilmek amacıyla organizasyon içindeki iş aileleri doğrultusunda beklenen ve işin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlardır. Fonksiyon/birim bazında belirlenir. Bunlar; pazarlama bilgisi, müşteriye ve teknik bilgiye destek sağlama, müşteri problemlerini çözümleme, pazar araştırması yapma, rekabet analizi yapma, strateji geliştirme, ürün/hizmet geliştirme, satış desteği sağlama gibi yetenekler olarak sayılabilir.

Teknik yetenekler temel uzmanlıklar görüşü ile tutarlı olup, kilit çalışanların kendisiyle de doğrudan ilişkilidir. Bu konuda yapılan araştırmalar, bir organizasyonun farklı üretim yetenekleri veya becerileri ile teknoloji akışıyla ilgili kolektif öğrenme sürecine odaklanmış ve rekabetçi avantajı yakalayabilmek için devrimsel yaratıcılık gerekliliğini vurgulamıştır (Lopez v.d., 2006, 46).

Birçok yazar, yeni ürün geliştirmenin, var olan sabit yetenekleri değiştirebilen yetenekler olarak tanımlanabilen dinamik bir yetenek olduğunu veya yeniliğin dinamik yeteneklerin temel taşı olduğunu öne sürmektedir (McKelvie ve Davidsson, 2009, 54).

Bu anlamda yenilikçilik için teknik yetenek, müşterilerin fiili veya potansiyel gereksinimlerini karşılayacak yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesiyle ilgili yeni kaynak, yöntem, sistem ve süreç kombinasyonlarını uygulamakta anahtar

konumundadır. Bu yeteneğe sahip işletmeler buna sahip olmayanlara kıyasla daha yüksek getiri elde edip bunu sürdürme olanağı elde etmektedir (Lopez v.d., 2006,46).

Hızla artan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile küreselleşme olgusu, rekabeti arttırmakta, teknolojinin adaptasyonunu işletmeler için en önemli faktör haline getirmektedir. Bunun da ötesinde fark yaratamayan, operasyon ve süreçlerinde yenilik yapamayan işletmeleri piyasa dışına itmektedir.

Yenilik, bir işletmenin sahip olabileceği tek bir temel yetenek olarak da görülmektedir. Bu anlamda yenilik yapabilmek, işletmelere rekabet gücü sağlayan bir yetenektir. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç, yeni kullanım yerleri vs. gibi) düşünmeli ve çalışmalıdır (Koçel, 1993, 39).

Yenilik işletme için rekabet üstünlüğünün de kaynaklarından birisidir. Sektörün farklılık derecesi işletme performansına etki eder. Farklılaşma faaliyetlerine daha fazla kaynak ayıran işletmeler sektörde daha iyi konumdadır. Bu da gösterir ki sektörde farklılaşma işletme performansını etkiler. İşletmenin ürünlerini farklılaştırabilme yeteneği (daha yüksek kalite, hizmet veya imaj) işletmeye stratejik yenilikler kazandırır (Zehir v.d., 2006, 78). İşletmeler, doğru bilgi, beceri ve yeteneklere sahip ve değerleriyle inançları işletmeninkilerle uyumlu olan kişileri seçtikleri zaman teknik yeteneklerini arttırırlar (Lopez v.d., 2006, 46).

2.1.3.Sonuç Bazlı Yetenekler

Örgütsel yeteneklerin sonuncusu olarak, tüm işletmelerde bulunan bir yetenek alt-grubu, müşteriye değer sağlayan fiziksel veya maddi olmayan varlıkların (işletmenin

ünü, markası gibi) yaratılmasıyla ilgilidir. Bu yeteneklere sonuç-bazlı yetenekler adı verilmektedir. Bunlar, itibar sahibi birçok işletmenin başarılarının anahtarıdır. Bu düşünceleri birleştirerek müşteri bakış açısından üç adet olağanüstü örgütsel yetenek sayılabilir: "Kaliteye Yönelim", "Şirket - Müşteri sadakati" ve "Ürün çeşitliliği" (Lopez v.d., 2006, 47).

Müşteri ihtiyacını karşılamaya yönelik yaratıcı yeteneklerin ve tekniklerin uygulaması kurumlar için güçlü bir silahtır. İşletmeler önemli müşterilerine ulaşmak için birçok kanalı kullanırlar. Bununla birlikte, müşteri ihtiyaçları ve beklentileri günden güne hızla değişmektedir. Bu hızla değişen müşteri beklentilerine ulaşmak için müşteri ve işletme arasında sıkı bir iletişim ağına ihtiyaç vardır. Böyle bir iletişim ağının yokluğunda, işletmenin bütün emeği, bu yeteneğin eksikliğinden dolayı faydasız olacaktır (Zehir v.d., 2006, 78).

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere mal ve hizmet üretimi için sadece bilgiye ya da teknolojiye sahip olmak kendi başına bir başarı kriteri değildir. İşletmeler bu bilgi ve teknolojileri müşteri memnuniyetine dönüştürmedikçe başarıyı yakalamaları mümkün değildir. Müşteri memnuniyeti önemli ölçüde mal ve hizmet üretiminin uygunluğundan ve müşteri ilişkilerinin kalitesinden etkilenir. Bu nedenle işletmeler müşterilerle yakın ilişkileri desteklemektedir (Lopez v.d., 2006, 47).

Müşteri ilişkilerinde önemli unsurlardan birisi olumlu örgütsel itibardır. Örgütsel itibar, işletmenin hali hazırdaki varlıklarını, şu anki pozisyonu ve gelecekteki performansının ayrıntılı halini tasvir eden soyut bir kaynaktır (Carmeli ve Tishler, 2004, 39; Toplu v.d., 2013,6). Ayrıca, şirketlerin paydaşlarıyla olan ilişkilerinin kalitesi de iyi bir itibar için gerekli temeli yaratır. Bu ilişkiler ve itibar markaya sadakati yaratır ve bu da rakiplere kıyasla daha yüksek satış ve gelir elde etme olanağı sağlar (Lopez v.d., 2006, 47).

İyi bir şirket itibarı veya imajı; şirketin, müşterinin en yüksek fiyatı ödemeye hazır olduğu üstün kaliteli ürün ve hizmetleri yaratıp teslim etmeye olan azminden kaynaklanabilir. Bu avantajlı durum giderek şirketleri müşteriler için değer yaratma ve teslim etmek amacıyla kalite iyileştirici sistemlere yatırım yapmaya teşvik etmektedir. Böyle bir "Kaliteye Yönelim" pazarda sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj getirebilir (Lopez v.d., 2006, 47). Kalite tek başına başarılabilecek bir olgu değildir. Organizasyonun her düzeyinde gönüllülük esasına dayalı işbirliğini gerektirir. Bu durumda özellikle çalışanların katılımı önemlidir. Kalite, üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aramak, iyileştirmeler yapmakla sağlanır. Bu iyileştirmeler sadece mal ve hizmetleri değil bütün süreçleri kapsar. Kalitenin iyileştirilmesi aynı zamanda, hurda ve firelerin azaltılması, garanti ödemelerinin ve satış sonrası hizmet maliyetlerinin düşürülmesi, satışların artması ve müşteri ilişkilerinin iyileşmesi anlamında da katkı sağlar (Barutçugil, 2004, 66).

Yeni ürün başarısı yetenek olarak düşünülebilir. Fakat bazen işletme performansının bir boyutu olarak da düşünülebilir (Baker ve Sinkula, 2005, 67). Bu yetenekler organizasyonun, rakiplerden önce pazarın ihtiyaçlarına duyarlı olmasını ve diğer yetenekleriyle dış çevreye bağlantısını sağlar (Song v.d., 2007, 16). Pazarlama yetenekleri, rakipler ve müşteriler hakkında bilgi sahibi olmayı, pazar bölümlendirme, hedefleme, reklam, fiyatlandırma ve bütün pazar aktivitelerinde etkin olmayı kapsar.

2.2. Örgütsel Yetenekleri Oluşturan Unsurlar

İşletmelerin hızla değişen çevre şartlarına dinamik bir şekilde uyum sağlamaları için örgütsel yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Nasution ve Mavondo (2007) Öğrenme Odaklılığı, Yeniliği (İnovasyon), İnsan Kaynakları Uygulamalarını, İç Girişimciliği ve Pazar Odaklılığı örgütsel yetenekler olarak tanımlamaktadır. Bu beş kavramla ilgili literatür taraması yapıldığında Nasution ve Mavondo'yu destekleyen

araştırmacılar ve araştırmalar bulmak mümkün olduğundan bu tanıma bağlı kalınmaktadır (Hurley ve Hult, 1998, 42; Han v.d., 1998, 30; Day, 1994, 38; Slater ve Narver, 1995, 66).

Örgütsel yetenekler pazar fırsatlarını belirleme, onlara yatırım yapma ve sürdürülebilir rekabet için kaynakları oluşturmada önemli rol oynar. Ancak kaynak kullanmayı gerektirdiğinden maliyetlidir ve işlevselliği azaltmaktadır. Bu maliyetlere rağmen örgütsel yetenekler uzun vadede faydalı olmaktadır (McKee v.d., 1989, 21). Sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırdığından, uzun vadede yüksek performans çıktısı sağlamaktadır. Örgütsel yeteneği fazla olan işletmeler daha yeni ve farklı pazarlama eylemleri gerçekleştirebilmekte, pazara yeni ürün sürebilmekte, yeni pazarlara girebilmekte ve yeni strateji uygulamaları konusunda daha istekli olmaktadırlar (Boeker ve Goodstein, 1991, 806).

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek, büyümelerini ve gelişmelerini sağlayabilmek için çevresindeki sinyalleri algılama, yorumlama ve eyleme geçme yeteneğini destekleyecek norm ve inanış sistemine sahiptirler ve bu sistemler de işletmelerin uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Uyum sağlamanın ise beş özelliği bulunmaktadır ve işletmelerin etkinliğini; optimal kaynak kullanımı ile hedefe varma açısından artırmaktadırlar(Nasution ve Mavondo, 2007, 478).

Bu beş özellik;

- Örgütsel Öğrenme,
- Yenilik (İnovasyon)
- Pazar Odaklılık
- İnsan Kaynakları Uygulamaları
- İç Girişimcilik olarak adlandırılmaktadır.

Bu özellikler birbirleri ile ilişkilidir ve ayrı düşünülmeleri mümkün değildir. Örneğin işletmenin yaratıcı olabilmesi örgütsel öğrenmesine bağlıdır. Örgütsel öğrenmenin

olabilmesi için ise pazar odaklı olması gerekmektedir. Bu nedenle, bu beş kavram literatürde birlikte kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu v.d., 2014, 6)

Başarı için işletmelerin beş yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Öncelikle işletmelerin çevreyi algılayabilmeleri, çevreye tepki verebilme yeteneğine sahip olmaları, müşteri ve rakiplere odaklanabilmeleri gereklidir. Ayrıca, düzey, birim ve fonksiyon gözetmeksizin, iç müşterilere tepki verebilmeleri ve çevreye uyum sağlayabilmek için davranışları ve süreçleri yeniden yapılandırma ve kurumlaştırma kapasiteleridir. İşletmelerin, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için uyum sağlama yöntemleri geliştirme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için çevrede gelişen yeni oluşumlara çabuk tepki verebilmeleri ve gelecekteki değişiklikleri tahmin edebilmeleri gerekmektedir (Denison, 1990, 155).

Örgütsel yetenekler sürekli bir kavramdır ve dolayısıyla da değişik düzeyleri bulunmaktadır. Bunlar genel olarak belirli ürün–pazar alanına uyum sağlayan işletme yetenekleri olarak tanımlanabilir. Düşük yetenekler içsel odaklanmaya neden olmakta ve ürün-pazar fırsatları takip edilememektedir ki bu da dışsal değişime odaklanılmadığı için başarısızlığı ortaya çıkarmaktadır. Yüksek yetenekler ise dışarıya odaklanmayı sağlamakta ve ürün-pazar fırsatlarını kullanmaya fırsat vermektedir ve pazardaki değişime uyum sağlanmaktadır (McKee v.d., 1989, 21).

Uyum sağlamanın özelliklerini ortaya koyan beş örgütsel faaliyet alanı bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin ürün-pazar fırsatlarına cevap vermesi, bu fırsatlara cevap vermek için pazarlama eylemleri yapması ve fırsatları takip etmek için cevap hızıdır. İşletmelerin değişik örgütsel yeteneklerine sahip olmaları pazarı analiz etmelerine, rakipleri ve müşterileri takip etmelerine ve pazarlama faaliyetleri için kaynak atamalarına bağlıdır.

Uyum sağlamanın farklı bir özelliği de değişen pazar şartlarına cevap verme hızıdır. Örgütsel yeteneği fazla olan işletmelerin pazara daha hızlı cevap verdikleri ve pazarlama ortamını daha hızlı değiştirebildikleri söylenebilir. Fakat uyum sağlayabilir olan işletmelerin işlevselliği azalmaktadır. Çünkü işlevsel performans dar ürün-pazar alanını gerektirmektedir. Bu da standart eylemlerde minimum sapmaları gerektirmektedir. Uyum sağlayabilen işletmeler araştırmacı olduklarından sık sık ürün-pazar fırsatlarını yakalamak için değişmektedirler. Bunlar da ilave maliyetlere neden olmaktadır. Aynı zamanda pazara uyum sağlayabilmek ve yeni stratejiler geliştirmek için kaynak edinmede ve atamada değişiklik yapmaktadırlar (Chang, 1995, 6). Örgütsel yeteneklerini elde etmek pahalı olduğundan işletmelerin uyum sağlama düzeyleri farklı olmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme işletmelerin bütün çalışanların öğrenmesini cesaretlendirerek, sürekli kendini değiştirmesi ve geliştirmesidir. Pazardan bilgi edinme işletmelerin bir fonksiyonudur ve örgütsel öğrenme, işletmelerin çevreleriyle etkileşimi ile pazar bilgisi edinme ve kullanma sonucunda kolektif olarak gerçekleşen öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Sinkula, 1994, 35). Öğrenen örgüt kavramı 1970'li yıllarda gelişmeye başlamıştır. Öğrenen örgüt kavramının Japon'ların toplam kalite yönetimi yaklaşımından etkilendiği söylenebilir ve işlevsel performans, çıktı performansı ve rekabetçi avantaj için insanları yönetme yaklaşımıdır (Wyer v.d., 2000, 239).

İşletmeyi uyum sağlayabilir yapan temel özelliklerden biri işletmenin öğrenme odaklı olmasıdır. İşletmeler çeşitli şekil ve modellerle (sosyal öğrenme ve bilinçsel öğrenme) öğrenerek kendilerini değiştirmekte ve geliştirmektedirler. Bu değişim ve gelişme işletmelerin çevreye uyum sağlayarak yaşamlarını sürdürmelerini sağlamaktadır. İşletme eylemlerinde sürekli iyileşme ve gelişmenin olması için işletmenin öğrenme odaklı olması gerekmektedir (Westphal v.d., 1997, 367).

İşletmeler de sahip oldukları bilgilere yenilerini ekleyerek hem yeni bilgi elde etmiş olmakta hem de mevcut bilgilerle yeni bilgilerin sentezinden yeni yorumlar geliştirmektedirler. Örgütsel öğrenmede bilgi miktarı kadar bilgiyi öğrenmenin hızı da önemlidir (Sinkula, 1994, 36). Çevrenin hızlı değişmesi, rakiplerin fazla olması bilginin işlenme hızının önemini artırmaktadır ve pazara hızlı cevap verebilmek bu hıza bağlıdır.

Örgütsel öğrenmede bireysel öğrenmenin önemli bir yeri bulunmaktadır. İşletmelerin çalışanları aracılığıyla öğrenmesi, bireysel öğrenmeden farklıdır. Bu farklılık çalışanların işletmelerden ayrıldığı zaman işletmelerde korunan bilginin düzeyi ile gözlemlenebilir. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenme gibi yaşın ve deneyimin fonksiyonudur. İşletmeler yaşlandıkça ve deneyimleri arttıkça öğrenme yetenekleri de artmaktadır. İşletmeler büyüdükçe ve yaşlandıkça pazar bilgi süreçleri ve araştırma kapasiteleri gelişmektedir. Bu da daha üst düzeyde bilgi sağlar. Küçük işler tekrar ettikçe ve kopyalandıkça yönetim daha farklı kavramlara yönelmektedir. Daha çok insanın bilgi işleme sürecine dâhil olması da daha fazla ve daha farklı yorumlar sağlayacağından öğrenmeyi artırmaktadır (Sinkula, 1994, 36; Sorenson, 2003, 447).

Örgütsel öğrenme zamanla işletmeleri öğrenme odaklı yapmaktadır (Yaşlıoğlu v.d., 2014,6). Stratejinin oluşma sürecinde işletmedeki lider pozisyonundaki yöneticiler geleceğe ait vizyon geliştirmektedirler. Bu vizyon ile işletme çalışanları sürekli devam eden öğrenme eylemleri ile belirsiz çevreyi anlamaya çalışmasında, işletme çalışanlarını bir arada tutan değerler ve inanışların önemi büyüktür. Vizyon ulaşılacak bir hedeften ziyade yöneticilerin geliştirmeyi düşündüğü pazarlar, ürünler ve süreçler açısından tercih edilen soyut zihinsel bir noktadır. Ancak vizyon sabit bir unsur olarak görülemez. Çünkü işletme çalışanları özellikle de yöneticiler öğrendikçe bakış açıları ve algılamaları değişeceğinden vizyonda da değişim olabilmektedir. Bu nedenle de strateji oluşumu esnek ve değişkendir (Wyer v.d., 2000, 240).

Örgütsel öğrenmede önemli bir diğer kavram ise benzeşmedir. Benzeşme aynı sektörde benzer faaliyet gösteren işletmelerin zamanla birbirlerine benzemeleri olarak açıklanmaktadır.

Benzeşmenin üç şekli bulunmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991, 63-82).

- Zorlayıcı Benzeşme,
- Taklit etme
- Normatif Benzeşme.

Zorlayıcı benzeşme politik meselelerle, meşrulukla ilgilidir. Yasal çevre, işletmelerin yapılarını ve davranışlarını şekillendirmektedir. Taklit etme işletmelerin belirsizlikle baş edebilme çabası ile ortaya çıkmakta ve işletmeler bulundukları sektörlerde başarılı işletmeleri model olarak alıp taklit etmektedirler. Normatif benzeşme ise profesyonelleşmeden kaynaklanmakta veya danışman ve uzmanların işletmelerin iş yapma metot, teknik ve politikalarını şekillendirmeleridir (DiMaggio ve Powell, 1991, 63-82).

Öğrenme odaklı işletmelerin sekiz temel özelliği vardır. Bunlar (Wyer v.d., 2000, 247);

1. Öğrenme için fırsat oluşturmak ve eylemlerin tartışılması, gözden geçirilmesi ve sorgulanması ile değişim yaratmak,
2. Örgüt kültür ve yapısını çalışanların öğrenmelerini cesaretlendirmek ve mevcut kuralları ve uygulamaları sorgulamalarını, yeni fikirleri denemelerini ve bütün düzeydeki kararlara katılımlarını sağlayacak şekilde yapılandırmak,
3. Çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlayacak açık bir sistemle öğrenmelerini kolaylaştırmaları için yöneticileri geliştirmek,
4. Hataların yapılabileceğini ve bunların öğrenme için fırsat olacağını kabullenmek,

5. Sadece yöneticilerin değil bütün çalışanların öğrenmesini sağlanmak,
6. Sistemleri kullanıcılara uygun olarak oluşturma,
7. Değişik birim ve departmanlar arasındaki engelleri kaldırarak iletişimin sağlanması ve içsel tedarikçi-müşteri ilişkisini oluşturmak,
8. Yönetimsel eylemleri bilinçli deneyimler olarak görmektir.

Örgütsel öğrenme çalışanların davranışlarını etkileme potansiyeli olan yeni bilgi ve anlayışın geliştirilmesidir (Kostova, 1999, 312). Bu nedenle çalışanların davranışlarını işletme çıkarları doğrultusunda değiştirmek öğrenme odaklı olmakla gerçekleşebilir. Örgütsel öğrenme yeniliği cesaretlendirmek, bilgi edinmek ve yetenek geliştirmek için çevreden gelen sinyalleri algılama, yorumlama ve eyleme dönüştürme ile gerçekleşebilir. Bu ise fırsatların yakalanmasını ve kullanılmasını sağlamaktadır.

Öğrenme odaklı işletmelerde başarısızlıklar öğrenme ve gelişme için fırsat olarak görülmektedir (Denison, 1990, 155). Bu yaklaşım çalışanların risk alma ve yenilikleri denemesini kolaylaştırmaktadır. Bu sayede işletmeler girişimci ve yenilikçi olabilmektedirler. Öğrenme işletme yeteneklerinin fark edilmesini ve kullanılmasını sağlamaktadır ve onları geliştirmektedir (Day, 1994, 38). İşletme yeteneklerinin artması ise işletme kapasitesini artırarak işletme performansını etkilemektedir.

Örgütsel öğrenme rekabet avantajı yarattığından performansı artırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin öğrenme odaklı olarak rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir. Öğrenme odaklı olmak özelikle de bilgi çağı olan bu yüzyılda daha da önem kazanmaktadır (Noble v.d., 2002, 30). Öğrenme yenilik yapmayı ve farklı olmayı sağladığından rekabet avantajını oluşturmaktadır.

Öğrenme odaklı işletmelerin performanslarının artması için aynı zamanda pazara odaklanmaları gerekmektedir (Noble v.d., 2002, 30). Örgütsel öğrenme pazar odaklılıkla güçlendirilebilir. Pazar odaklılık ise müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi yoluyla gerekli bilgilerin işletme içerisinde yaratılıp yayılması ile pazara hızlı tepki verebilmektir (Hurley ve Hult, 1998, 44).

2.2.2. Pazar Odaklılık

Pazar odaklılık, müşterilere yakın olup onlarla sürekli iletişim içinde bulunarak, karşılıklı bilgi paylaşımını sağlamaktadır. Mevcut sorunların çözülmesi ve muhtemel sorunların çıkmadan önlenmesi ile müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını belirleme ve gelecekteki ihtiyaçlarını öngörmektir. Ayrıca işletme sahibi ve diğer çıkar sahiplerinin çıkarlarını göz ardı etmeden, müşteri çıkarlarını öncelikli tutarak yüksek müşteri değeri yaratıp, uzun vadeli ilişki sayesinde işletme için kar yaratmak olarak tanımlanabilir (Hartline v.d., 2000, 38; Day, 1994, 41).

Uyum sağlama pazarın analiz edilmesi, müşteri ve rakiplerin takip edilmesi ve bu şekilde fırsatların ortaya çıkartılmasıyla gerçekleşmektedir. Pazar odaklılık da müşteri ve pazarın ihtiyaçlarını yakından takip edip onlara cevap vermeyi içerdiğinden bu iki kavram birbiriyle ilişkilidir (Hartline v.d., 2000, 38). Bazı araştırmacılar pazar odaklılıkla müşteri odaklılığını eş anlamlı kavramlar olarak görmektedirler. Bazıları ise müşteri odaklılığı pazar odaklılığın bir boyutu olarak değerlendirmektedirler. Her iki durumda da uyum sağlanması için müşteri odaklı olmak gerekmektedir. Pazar odaklılık müşterileri anlama ve tatmin etme yeteneğidir.

Pazar odaklılığı araştırmacılar farklı tanımakla birlikte bu tanımlar birbirini tamamlamakta ve içermektedir (Day, 1994, 41). Pazar odaklılığın tanımlarından bazıları;

1) Müşteri çıkarlarını öncelikli tutan inanışlar seti (Deshpande v.d., 1993, 24),
2) Rakiplerle ve müşterilerle ilgili bilgileri yaratmak, yaymak ve kullanmak (Kohli ve Jaworski, 1990, 3),
3) Üstün müşteri değeri yaratmak için iç fonksiyonlarda bulunan kaynakların koordineli olarak kullanılması (Narver ve Slater, 1990, 23).

Pazar odaklılık, müşterileri anlayabilmek, onlara cevap verebilmek ve aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin edebilmek olarak tanımlanabilir. Buradaki temel hedef, müşteri memnuniyeti sağlayarak uzun süreli ilişkiler geliştirebilmektir (Hartline v.d., 2000, 38; Denison, 1990, 155).

Pazar odaklılık müşteri tatminini ve uzun süreli ilişkileri sağladığından işletme performansını artırmaktadır. Tatmin olan müşteri, sadakat duygusu geliştirdiğinden işletme için uzun vadeli kar kaynağı oluşturur (Jaworski ve Kohli, 1993, 55). Pazar odaklı bir strateji için güçlü örgüt kültürü geliştirmek gerekmektedir.

Pazar odaklılık örgüt kültürünün önemli bir parçasıdır ve müşteri çıkarlarına öncelik vermek olarak tanımlanabilir (Deshpande v.d., 1993, 23). Müşteri odaklı işletmeler uzun vadeli karlı bir yatırım yaratmak için sahipler, yöneticiler ve çalışanlar gibi paydaşların çıkarlarını da göz ardı etmeden müşterilerin çıkarlarını öncelikli tutanlardır (Noble v.d., 2002, 27; Hartline v.d., 2000, 38)

Pazar odaklılık, örgütsel öğrenme ve inovasyon (yenilik yapma) birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Pazar odaklı olmak müşterilerin değişen ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayarak ürün ve hizmet üretmeyi gerektirmektedir. Bunun için de yenilik yapmak gerekmektedir. Bu nedenle yenilik yapmak ile müşteri odaklılık ayrı düşünülemez ve bunlar işletmeyi çevreye uyum sağlayabilir yapan unsurlardır (Hartline v.d., 2000, 39).

Pazar odaklılık, rekabetin yoğun olduğu çevrede daha da önem kazanmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu çevrede ürün ve hizmetlerin sürekli yenilenmesi gerekmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993, 55). Aynı durum çevrenin değişken olduğu durumlarda da geçerlidir. Sürdürülebilir rekabet sağlamak ve işletmelerin yaşamını sürdürebilmesi için değişken olan pazar şartlarına ancak pazar odaklılıkla cevap verilebilir (Pelham ve Wilson, 1996, 27).

İşletmelerin tutarlılığının sağlanmasında önemli bir nokta müşterilere gerçekleştirilemeyecek sözlerin verilmemesidir. Müşterilerde karşılanamayacak beklenti yaratmak tatminsizliğe neden olacağından performansı olumsuz etkilemektedir (Day, 1994, 41).

Pazar odaklı olabilmek için işletmede değişime sebep olan müşteri öneri ve tavsiyelerini dinlemek gerekmektedir. Aynı zamanda kararlarda müşterilerin de etkili olması sağlanmalıdır. Bunun olabilmesi için ise bütün çalışanların müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını iyi anlaması gerekmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990, 4).

Pazar odaklı olmanın temelinde müşteriye yakın olmak ve onlarla yakın temas kurmak vardır. Müşterilerin çıkarlarının korunması pazar odaklılıkla sağlanabilir ve bu da işletmenin uzun vadede başarılı olmasını sağlamaktadır (Denison, 1990, 155). Müşterilerin ihtiyaçlarını öngörebilmek, onlara tepki verebilmek ve güven oluşturabilmek için onlarla yakın ilişki içerisinde olmalı ve sorunlar ortak çözülmelidir (Day, 1994, 41). Bunun olması için müşterilerin ihtiyaçları ve tecrübeleri ile ilgili bilgi toplayıp eyleme geçmesi gerekmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990, 4).

Pazar odaklı stratejilerin uygulanmasında çalışanların işletme değerlerine uygun davranış geliştirmeleri gerekir ve bu da formalleşme, çalışanları güçlendirme ve örgütsel bağlılık sağlanarak elde edilebilir. Pazar odaklılığın uygulanmasında işletme çalışanlarının önemi hayli fazladır. Pazar odaklı faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar, profesyonel davranışlarını daha iyi uygulamaktadırlar (Hartline v.d., 2000,

39). Bunun sonucunda ise işletmeye katkıları ve bağlılıkları artmakta ve uzmanlık bilgilerini daha etkin kullanmaları sağlanmaktadır. Pazar odaklılık çalışanlarda işletme üyesi olma duygusunu oluşturduğundan işletme stratejilerinin uygulanmasını sağlamaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993, 56). Bunun sonucunda ise işletmeye olan katkıları artmakta ve işletmenin performansı olumlu etkilenmektedir. Müşteri sorunlarının çözülmesinde de çalışanların güçlendirilmesi önemli bir unsurdur (Day, 1994, 42).

Pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde birçok yönden etkisi vardır (Hurley ve Hult, 1998, 45). Öncelikle kar pazar odaklılığın bir ödülüdür ve müşteri sadakati yaratan bu strateji işletmenin uzun vadeli karlılığını artırmaktadır (Deshpande v.d., 1993, 27). Ayrıca yapılan yeniliklerde müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri iyi belirlendiğinden, başarı oranı artmaktadır.

Mevcut müşterileri korumak her zaman yeni müşteri edinmekten daha az maliyetlidir. Bir başka olumlu performans çıktısı olarak ise pazar odaklı işletmelerin varlıkların getirisini, müşteri tutma oranını ve insan kaynağı yönetme yeteneklerini artırmaları sayılabilir (Hartline v.d., 2000, 36).

Pazar odaklılık yeni ürünün başarısını artırmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ürünlerde müşteriler için daha çok değer yaratmayı sağlamaktadır. Bu değer örneğin daha düşük fiyata daha yüksek belirli ürün sunarak sağlanabilmektedir. Bunun yanında ürün farklılaştırması ile de değer yaratılabilir (Pelham ve Wilson, 1996, 28). Marka geliştirmede pazar odaklılığın ve yeniliğin önemli bir yeri bulunmaktadır. Güçlü markalar ancak müşterilerin değerlerini ve beklentilerini iyi anlamakla geliştirilebilir. Bunu ise pazar odaklılık sağlamaktadır (Noble v.d., 2002, 27).

2.2.3. İnovasyon (Yenilik)

İnovasyon (Yenilik) yeni bir ürün-hizmet, yeni yapı, yeni yönetim sistemi, yeni üretim ve süreç teknolojisi veya işletme çalışanlarını ilgilendiren yeni plan ve program olarak da tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991, 555). İnovasyon hayatta kalabilmek, kaynakları artırmak ve büyümek için gereklidir (Deshpande v.d., 1993, 24; Greve ve Taylor, 2000, 55). İşletme stratejilerinin temel hedefleri olan yaşamlarını sürdürme ve büyüme isteği işletmelerin yenilik yapmasını gerektirmektedir. Bu nedenle yenilik yapmak stratejik bir gerekliliktir. Sürekli yenilik yapmak işletmelerin çevreye uyum sağlaması olarak tanımlanabilir.

İnovasyon yeni davranışların geliştirilmesi, teknolojik ve yönetimsel ilerlemedir (Noble v.d., 2002, 30). Oluşturulan davranış değişikliği ile gerek yönetim gerekse çalışanlar işletmeyi daha iyi konuma getirme çabasına girerler. İşletme ile ilgili her konunun mevcut olanlardan farklı olması yenilik olarak görülebilir (Greve ve Taylor, 2000, 54). Bu da yeniliğin değişim olduğunu ortaya koymaktadır. Çevresel unsurların sürekli değiştiği düşünülürse yeniliğin işletme açısından ne kadar önemli olduğu görülebilir. Proaktif (öncül) işletmeler çevreyi etkilemek için sık sık yenilik yapmaktadırlar (Kostova, 1999, 312). Yenilik yapmak proaktif (öncül) bir davranıştır ve yenilik yapabilmek için işletmelerin çevreleriyle etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir (Walker, 1997, 82). Bu sayede yenilik bilginin üretilmesi, yayılması ve tepkinin tasarlanması ile başlatılabilir (Jaworski ve Kohli, 1993, 55).

İnovasyonu hızlandıran iki temel unsur teknoloji ve pazardır. Teknolojik yenilikler ve yeni ürünler inovasyonu kolaylaştırmaktadır. Müşterilerin ihtiyacını yeni ürünün daha iyi karşılayacak olması da inovasyonu hızlandırmaktadır (Chandy ve Telis, 1998, 474). Dinamik çevre sürekli değiştiğinden ve rekabet yapısı da buna bağlı olarak sürekli değiştiğinden belirsizlik oluşmakta ve işletmelerin başarısı ve ayakta kalabilmesi inovasyon yeteneğine bağlı olmaktadır. İnovatif ürünler tüketicilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır (Hurley ve Hult, 1998, 45).

Yenilik ihtiyacı işin durağanlaşması ve başkalaşmaya ihtiyaç duyulması durumlarında hissedilmektedir. Satışların azalması ve performanstaki düşüş mevcut durumun iyiye gitmediğinin sinyalini vermekte ve yeniliği gerektirmektedir. Başarılı yenilikler, tüketicilerin ihtiyaçları ile sunulan ürünler arasında boşluk görüldüğünde ve kaynaklar o boşluğu doldurmaya yöneltildiğinde yapılır. Müşterilerdeki tatminsizlik ürünlerde ve süreçlerde yenilik gerektiğinin göstergeleridir. Ancak bu tatminsizliğin yöneticilerce algılanması gerekmektedir. Bu noktada bunun belirlenebilmesi önem kazanmaktadır. Bunun belirlenebilmesi için işletmenin bilgiye ulaşma ve işleme yeteneğinin yüksek olması gerekmektedir (Slater ve Narver, 1995, 64).

Yenilikleri ilk yapanlar ekonomik nedenlerle yaparken, takipçiler genelde yeniliği taklit edip uygunluk kazanma ve belirsizliği azaltma düşüncesi ile yapmaktadırlar. Dolayısıyla yenilikçi bir işletme yeniliği başlatmakta ve diğer işletmeleri de yenilik yapmaya zorlamaktadır. Araştırmacılar yenilik yapanların takipçilerinin davranışlarını kurumsallaşmanın işlemesi olarak görmektedirler (Westphal v.d., 1997, 370).

Yeni teknolojilerin genelde mevcut işletmelerce değil de pazara yeni girenlerce yapıldığı söylenebilir. Bu her zaman doğru olmamakla birlikte çoğu endüstrilerde böyle olmaktadır. Yenilik pazara giriş stratejisi olarak çoğu işletmelerce sık sık kullanılmaktadır. Bunun sonucunda ise yeni rakipler oluşmakta ve onların yenilik yapması işletmelerin onlara cevap vermek ve yeniliği anlamak için araştırma yapmalarına neden olmaktadır. Bu araştırma çabası, işletmelerin yeni fırsatları görmelerini sağlamakta ve bunlar da yeniliği hızlandırmaktadır. (Cohen ve Levinthal, 1990, 130).

Araştırma yeteneği fazla olan işletmelerin daha yenilikçi olduğu görülmektedir. Teknik bilgi kaynağının çok olması, yeni teknik fikirlerin ve prosedürlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır ve bu da yeniliği kolaylaştırmaktadır (Damanpour, 1991,

561). Ayrıca sanayi işletmelerinde bazı konulardaki standartlar yenilikleri desteklemektedir. Yeniliklerin başarılı bir şekilde uygulanması için yönetimsel kontrol gerekmektedir ve bu ise standartlaşma ile yapılabilmektedir (Damanpour, 1991, 561).

Yenilik işletme içinde yaratılabileceği gibi aynı zamanda satın alınabilmektedir ve işletmeler için yeni araç, politika, süreç, ürün ve hizmetin edinilmesidir (Damanpour, 1991, 561). Bu tür yenilikler genelde yenilik yaratma yeteneği sınırlı olan işletmelerce yapılmaktadır. Yenilikler taklit ederek yapılabildiği gibi taklit olmayan yenilikler de yapılmaktadır. Araştırma yeteneği yüksek olan işletmeler yeniliği yaparken, düşük olanlar taklit etme yoluna gitmektedirler. Bunun için işletmenin çevresiyle etkileşim içerisinde olması gerekmektedir. Yenilikle yapılan uyum sağlama yollarından biri de özellikle büyük değişimin olduğu durumlarda, değişimi yapan işletmelerle yatırım ortaklığı yapmak, lisans anlaşmaları yapmak ve hatta satın almalar gerçekleştirmektir (Walker, 1997, 82).

Üstün müşteri değeri yaratmak, hem teknik yeniliği hem de yönetimsel yeniliği gerektirmektedir (Han v.d., 1998, 32). Yönetimsel ve teknik yenilikler farklı karar verme süreçleri ile yapılır. Teknik yenilik ürünlerle, hizmetlerle ve üretim süreç teknolojileri ile ilgilidir. Yönetimsel yenilikler ise örgütsel yapı ve yönetimsel süreçleri içermektedir (Damanpour, 1991, 562). Ancak bir alanda yapılacak yenilik diğer alanda da değişimi gerekli kılabilmektedir. Yenilik yapmak değişim gerektirmektedir ve değişim yerleşmiş kültür ve kurumsallaşmış normlar, değerler ve prosedürlerde de olmalıdır (Kimberly, 1979, 447).

Radikal yeniliklerle rakiplere göre üstün rekabet avantajı elde edilebilir. Yenilik yeteneği için dışsal bilgiyi kullanma kabiliyeti önemli bir bileşendir (Cohen ve Levinthal, 1990, 129). Yenilik yapma kültürünün ön şartları pazar odaklı ve öğrenme odaklı olmaktır (Noble v.d., 2002, 27).

Pazar odaklılıkta bilginin edinilmesi, yorumlanması ve yayılması yeniliği ve öğrenmeyi sağlamaktadır. Yenilik işletmede yaratıcı bir fikrin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır ve yenilik için yaratıcılık oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticiler işletmelerde yenilik yapılabilmesi için yaratıcılığı destekleyen bir kültür ve yapı oluşturmalıdırlar. Değişimi oluşturma aynı zamanda girişimciliğin de bir boyutudur. Bu nedenle yukarıda bahsedilen yaratıcılığı destekleyecek kültür ve yapı aynı zamanda girişimciliği de desteklemektedir. Çünkü yaratıcılık ve girişimcilik birbirini tamamlayan benzer kavramlardır (Walker, 1997, 82).

Başarılı yenilikler yapmak işletme değerleri ile birleşen pazar odaklı bir kültürün ürünüdür. Pazar odaklılık pazar şartlarına uygun yeni ya da farklı ürün geliştirmek olduğundan yenilikçiliğin bir şeklidir (Hurley ve Hult, 1998, 45). Diğer bir değişle pazar odaklılığın temelinde de yenilik yapmak yatmaktadır. İşletmelerin pazar odaklı strateji uygulayabilmesi yenilik yapabilme yeteneğine bağlıdır.

Yenilik yapan işletmeler çevrelerine daha başarılı cevap vermekte ve performansları artmaktadır. Yenilik çevreye uyum sağlama mekanizmasıdır (Hurley ve Hult, 1998, 45). İşletmeler yenilikle çevreye uyum sağlayıp hayatlarını sürdürmeyi hedeflemektedir. Aksi durumda ise çevreden koparak olan işletmeler faaliyetlerini sürdürememektedirler. Süreçlerdeki yapılacak yenilik maliyetleri düşürecek ve o da ürünün birim fiyatını azaltacaktır. Bunun sonucunda pazar payı artacağı gibi karlılık da artacaktır (Cohen ve Levinthal, 1990, 131).

2.2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Günümüzde birçok işletme çalışanlarını güçlendirmenin gereğinin farkına varmış ve bu yönde bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Ancak çoğu zaman, yapılan çalışmalar ya yetersiz kalmakta ya da başarısız olmaktadır. Bunun temel nedeni de,

başta yöneticiler olmak üzere işletmedeki tüm çalışanların güçlendirme kavramını tam olarak anlayamamaları ve bu kavramı uygulamaya aktaramamalarıdır. Bugünün değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap verebilmenin ve özellikle bu şekilde rekabet avantajı sağlamanın yolu, karar verme ve uygulama hakkının en alt kademede, müşteri ile doğrudan temas halinde bulunan personele kaydırılmasıdır (Taylor, 2006, 54).

Günümüzde işletmelerin varlıklarını uzun dönemlerde sürdürebilmeleri için kaliteli ve hızlı müşteri hizmeti vermelerinin önemi de artmıştır. Bu hizmeti sağlayan kişiler işletmenin çalışanlarıdır. İnsan kaynaklarının güçlendirilmesi yolu ile müşteri memnuniyeti sağlanması işletmeye stratejik esneklik kazandıracaktır. Bugün başarı, çalışanlarını nasıl güçlendireceğini bilen işletmelerindir. Güçlendirilmiş işgücü mükemmel müşteri hizmetleri için son derece gereklidir. Çalışanların verimliliğinin ve yaratıcılığının rekabet avantajı sağladığı bir işletme yaratabilmek, ancak onların kendi problemlerini çözmelerine, yaratıcılık ve sezgilerini göstermelerine imkân vermekle sağlanabilecektir.

Quınn ve Spreitzer (1997)'in yaptığı araştırmalar, güçlendirilmiş insan kaynaklarının karakteristik özelliklerini ortaya koymuştur:

- Güçlendirilmiş çalışan, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir (çalışanlar işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissetmelidir).
- Güçlendirilmiş çalışan, yaptığı işin önemini bilir (çalışanlar işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissetmeli ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalıdır).
- Güçlendirilmiş çalışan yeterliliği konusunda da bilgi sahibi olmalıdır (çalışanlar işlerini iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleri gerekmektedir).
- Güçlendirilmiş çalışan işini etkileyebilmelidir (çalışanlar departmanının ve diğer kişilerin kendi fikirlerini dinlediğine inanmalıdır).

Bunlara ek olarak güçlendirilmiş çalışanların (Doğan, 2003, 40): Kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusuna sahip olması, değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi, özgüveninin yüksek olması, karşıdakini dinleme ve geribildirim yapabilme yeteneğine sahip olması, faaliyet yönelimli olması da gerekmektedir. Yönetim personel güçlendirme için bir içerik oluşturmaya çalışırken çalışanlar kendi istekleri ile güçlendirilmeyi seçmelidirler. Onlar, kendi kendilerine karar verme özgürlüğüne sahip, işletme ile kişisel bağı olan, yeteneklerinden emin ve dahil oldukları sisteme etki etme kapasitesi olan kişiler olmalıdırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar aynı zamanda kendi kendilerini nasıl güçlendirebileceklerini de bilmektedirler (Quınn ve Spreitzer, 1997, 41).

Mal veya hizmet üretmek üzere bir araya getirilen kaynakların içinde, kuşkusuz en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olanı insandır. İnsanın zihinsel, fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların (girdilerin) mal ve hizmetlere (çıktıya) dönüşmesi mümkün olmadığı gibi, verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçekleşmesi de mümkün değildir. Çünkü teknolojinin temel kaynağını iyi motive edilmiş insanın zihinsel gücü oluşturmaktadır. Buradan hareketle, yeterli miktar, kalite ve kapasitede iş gücüne sahip olmak, işletmelerin tüm fonksiyonlarında ve pazar hâkimiyetlerinde gerekli olan rekabet avantajlarının temel koşuludur (Eren, 2005, 39).

Nitelikli işgücüne sahip olabilmek için, seçme ve yerleştirme, özellikle büyüyen işletmelerde insan kaynakları için bir önceliktir. Zira bir işletmenin finansal göstergelerinin ve satışlarının artması, yeni ve nitelikli elemanlar istihdam etmeden çok zor gerçekleşecektir (Taylor, 2006, 54).

Örgütler, çalışanların yeteneklerini geliştirmek için çok sayıda İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütürler. Yeni işe alınmış çalışanların kalitesini yükseltmeye veya var olan çalışanların yeteneklerinin arttırılmasına odaklanılır, ya da her iki yöntem birden kullanılır. Seçim süreci, çalışanların

yeteneklerine göre sadece en iyi olanları ortaya çıkarmayı ve örgüt yetenekleri arasına dâhil etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki, çalışanın işe alımındaki doğruluk işletme performansına olumlu olarak yansımaktadır. Çalışan seçiminden sonra, var olan çalışanların yeteneklerini arttırmak için geniş çaplı eğitim ve geliştirme aktiviteleri düzenlenir çünkü eğitime yapılan yatırımlar daha sonra örgütsel getiriler yaratmaktadır (Quınn ve Spreitzer, 1997, 41).

İşletme içi öğrenme sürecinde çalışanlar, daha yoğun olarak işletmeye özel hale gelir ve rakipler için potansiyel olarak daha az yararlı hale gelir. İşletmeye özel çalışanların özellikleri taklit edilemez. Bundan başka, insan kaynağının öğrenme becerisi, deneyim ve problem çözme gibi yetenekleri eğitim süreci ile çoğalmaktadır (Hatch ve Dyer, 2004, 32).

Yöneticiler, çalışanlarının yenilik, örgütsel performans, rekabetçilik ve bunun sonucu olarak iş başarısında kritik bir farklılık oluşturduklarını savunmaktadır. Örgütler, çalışanlarından proaktif, girişimci, işbirlikçi, profesyonel gelişimleri için sorumluluklar alan ve yüksek kaliteli performans standartlarına bağlı olan çalışanlar olmalarını beklemektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008, 28).

Yetenekli çalışanlar eğer iş için yeterli düzeyde motive değillerse, verimlilikleri düşmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi sistemleri, yapısı ve şekli itibariyle çalışanların motivasyon seviyelerini birçok yoldan arttırabilir. Örgütler, çalışanlarının belli hedefleri başarmaları için ücretlendirme veya teşvik gibi ödüller ortaya koyar. Birçok kanıt göstermiştir ki performans yönetim sistemleri, teşvik primleri ve diğer düzenlemeler işletmenin performansında etkilidir. Nitelikli insan kaynağının seçimi ve geliştirilmesinin işletme performansıyla ilişkisini ortaya koyan Hatch ve Dyer (2004)'a göre insan sermayesi rekabet avantajı kazanmada ve sürdürmekte büyük potansiyel bir kaynaktır. İnsan kaynağını taklit etmek zor ve maliyetlidir. İnsan kaynağını etkin seçme ve amaçlara uygun olarak geliştirme, işletme performansını artırır (Hatch ve Dyer, 2004, 32).

2.2.5. İç Girişimcilik

Küreselleşmenin ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri kendilerini yenilemelerine ve sürekli değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Hızla değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek için örgütlerin esnek olması oldukça önemlidir. Bazı araştırmacılar tarafından yeni bir yönetim aracı olarak da ifade edilen iç girişimcilik bakış açısının işletmeye bu avantajı sağlayabileceği belirtilmektedir (Kuratko v.d., 2000, 253-254).

İç girişimcilik en geniş anlamda, kurulu bir örgüt içerisinde, yeni girişim yaratmak olarak tanımlanabilir (Antoncic ve Hisrich, 2001, 497). İç girişimcilik, kurulu bir örgüt içerisinde, örgütsel karlılığı ve işletmenin rekabet gücünü arttırmak ve stratejik yenilenmeyi gerçekleştirebilmek için, yeni iş yaratma sürecidir (Ferreira, 2002, 2). Buna göre iç girişimcilik, organizasyondaki tüm bireyleri ve onların işbirliği etkileşimini destekleyen bir süreç olarak algılanmalıdır (Wunderer, 2001, 194). Başka bir deyişle iç girişimcilik; örgütsel karlılığı iyileştirmek ve işletmenin rekabet gücünü arttırmak için yeni işlerin yaratıldığı, birey veya bireyler vasıtasıyla mevcut bir örgüt içinde yeniliklerin yapıldığı, örgütsel yenilenmenin ve örgüt içerisindeki girişimcilik ruhunun teşvik edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yönetimsel perspektiften yapılan araştırmalar iç girişimciliğin etkili bir rekabet aracı olabileceğini özellikle belirtmektedir (Kuratko v.d., 2000, 253-254).

İç girişimcilik, bir örgütü kârlılık, kendi kendini yenileme, bilgi kazanımı ve uluslararası başarı için harekete geçmeye teşvik eder. İç girişimcilik kavramı, girişimsel düşünce sonucunda oluşan, yenilikçi düşünce tarzı, beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya odaklıdır. Bu kazanımı elde edebilen örgütler, rakiplerinden bir adım daha önde olma şansını yakalayabilmektedir. Şiddetli rekabetin hâkim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarının geçerli olduğu bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan

geçmektedir. Bir örgütü yenilik yapmaya teşvik eden güç ise, iç girişimciliktir (Fiş ve Çetindamar, 2007, 126).

İşletme içerisinde girişimcilik davranışının gelişebilmesi için, iş fikirlerinin bir iş planı çerçevesinde değerlendirilerek yaşama geçirilmesi gereklidir. Burada amaç sadece yeni bir üretim fikrini ortaya koymak değil, bir girişim başlatmaktır. Böyle bir yapı ancak etkili bir ödül sistemi ve yönetim desteği ile oluşturulabilir. Bunun yanı sıra, iç girişimciye gerekli kaynakların sağlanması ve organizasyon şemasının yeniden tanımlanması gereklidir. Ayrıca, işletme yönetimi de iç girişimci kadar risk alma ve başarısızlık ihtimaline hazır olmalıdır (Arıkan, 2004, 236-237).

İç girişimciler yeni fikirleri alarak onları karlı bir nihai fikre dönüştürmektedir. Böylece iç girişimcilik, bir örgütte girişimsel bir kültür yaratarak, yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, iç girişimcilik bir bireyin yeni fırsatları takip etmek ve yaratıcı değişimi harekete geçirmek için sorumluluk alma istekliliğidir. Yenilikçi bakış açısına sahip iç girişimciler, sürekli olarak fırsatları sezme ve fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürebilme yeteneklerini sergilerler, bundan dolayı değişimin itici gücü olarak görülürler (Hill, 2003, 19). İç girişimcilik, cesur fikirlerin yönetilmesidir. Örgüt içerisindeki iç girişimcilik ruhu, doğru belirlenmiş bir vizyon ve amacın, açık iletişimin ve başarı arzusunun bir arada bulunmasıyla harekete geçirilebilir (Hill, 2003, 20).

İç girişimcilik radikal bir örgütsel yenilenme sürecidir ve iç girişimcilik aracılığıyla ulaşılan yenilik ve farklılaşma işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İç girişimcilik, çalışanların yaratıcılığını arttırmak ve örgütü bürokrasinin ağırlığından kurtarmak için işletmenin esneklik kabiliyetini arttırmaya yönelten bir unsurdur. Diğer taraftan bu kavram, işletmeleri yeni iş yaratma, kendini yenileme, piyasada ilk olma, risk alma, yeni ürün ve hizmetler, yeni üretim metotları ve süreçleri geliştirme konularında da teşvik eden bir süreçtir (Zahra, 1996, 1714).

Rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında bazı işletmeler hayatta kalabilmek için büyümeyi tercih etmektedirler. Ancak, işletmelerin sürekli büyümesi beraberinde birtakım sorunları da getirmektedir. Büyük işletmeler daha bürokratik bir yapı oluşturduklarından değişen piyasa koşullarına gösterdikleri tepkiler zayıflamakta ve gecikmektedir. İç girişimcilik büyük işletmelere kaybettikleri yenilik ruhunu ve dinamizmi yeniden kazandıracak bir dizi faaliyet, tutum ve davranışla işletmeler ataletten kurtarır ve onlara canlılık kazandırır (Fiş ve Çetindamar, 2007, 124-125; Thornberry, 2001, 526).

İç girişimcilik, uyum kabiliyeti yüksek, esnek, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden modern örgütlere özgü bir kavramdır. Dolayısıyla, bu yapıda çalışanlar arası ilişkiler klasik hiyerarşik anlayıştan uzak olmalıdır. Daha çok takımlardan oluşan bir yapı söz konusudur. Böyle bir yapıda çalışanlar arası işbirliği, iletişimin sağlıklı olması, yeni girişimler oluşturulması ve dolayısıyla da örgütün amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirmesi son derece önemlidir. İç girişimcilik, büyüklüğün verdiği ağırlık, bürokrasi, karmaşık süreçler ve hiyerarşi tarafından zamanla yıpranan işletmelere, kaybettikleri sihrin bir kısmını tekrar kazandıracağına inanılan birtakım faaliyet, tavır ve davranıştan oluşur (Thornberry, 2001, 526).

Müşterilerin sürekli değişen ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmenin en iyi yollarından biri, yaratıcı ve yenilikçi olmak ve bu yenilikleri hızla hayata geçirebilmektir. Bu dönüşüm işletmelerin kimliklerini, kültürlerini ve faaliyetlerini yeni bir girişimci ruh aşılayarak değişime zorlamaktadır. Değişim, yenilik ve girişimcilik, başarılı işletmelerin ayakta kalabilmek için yapmaları gerekenleri tanımlayan dikkate değer ifadeler haline gelmiştir. Bu koşullar, günümüzde, örgüt içinde yeniliği teşvik eden bir güç olarak iç girişimcilik kavramının önemini arttırmıştır (Hill, 2003, 20).

Diğer taraftan, Kuratko (1990) işletmelerin iç girişimciliğe giderek daha çok önem vermelerinin başlıca sebeplerini şu şekilde sıralamaktadır: (Kuratko, 2007, 57; Ferreira, 2002, 3).

1. Gerileme ve durgunluktan kaçınabilmek için pazarda gerekli değişikliklerin, yenilik ve geliştirmelerin yapılması ihtiyacı,
2. İşletme yönetiminin geleneksel yöntemlerinde fark edilen zayıflama,
3. Bürokratik organizasyonlara olan inancını yitirmiş, yenilikçi düşünen çalışan/müşteri devir hızı,

şeklinde ifade etmektedir.

İç girişimcilik, büyük örgütlerin karşılaşabileceği atalet, durgunluk ve yenilik eksikliğini gidermek için bir çare olabilir. Örgütsel büyüklük beraberinde, bürokrasi, hiyerarşi ve karmaşık süreçleri de getirir. Büyüklüğün yaratmış olduğu politika ve prosedürler altında yönetimler, minimum risk alarak, belirli kuralların ışığı altında sadece kendi fonksiyonel rollerini yerine getirmek durumunda kalırlar. İç girişimciliğin, bu örgütlere yeniden esneklik ve canlılık kazandırabileceği belirtilmektedir. Böylece, birçok büyük örgüt iç girişimcilikle birlikte rekabet avantajını sağlamaktadır. (Thornberry, 2001, 526; Naktiyok ve Kök, 2006, 80).

Müşteri beklentileri ve ihtiyaçları sürekli değiştiğinden yüksek kaliteli yeni ürün ve hizmet geliştirmek işletmelerin sürdürülebilirliği için gereklidir. Örgütsel yeteneği kuvvetli olan işletmelerin müşteri tatmini, yenilik ve yeni ürün geliştirme yoluyla müşteri değeri yaratma konusunda önemli avantajlara sahip olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Nasution ve Mavondo,2007).

Günümüz işletmelerinin yoğun rekabet ortamında müşterilere, rakiplerden daha kaliteli, daha fonksiyonel ve daha ucuz ürünler sunarak onları tatmin etmeleri ve sadakatlerini sağlamaları, hem müşteriler hem de rakipler üzerine odaklanmakla

mümkün olacaktır. Hızla değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek için örgütlerin esnek olması oldukça önemlidir. Bu doğrultuda müşteri değeri konusuna ilişkin yazın taramasına gelecek bölümde yer verilmiştir.

3. MÜŞTERİ DEĞERİ

Günümüzün rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri mevcut müşterileri elde tutmakla birlikte, yeni müşteriler de kazanmakla mümkün olacaktır. Bunu sağlayabilmenin yolu da, müşterilere beklentilerinin üzerinde fayda ve kalite sunmaktan geçmektedir. Bu doğrultuda önem kazanan müşteri değeri kavramı aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.1. Müşteri Değeri Kavramı

Değer; insanların bir ürüne yönelik kendi inançlarıyla ve beklentileriyle ilişkili değer yargıları olarak tanımlamaktadır. Bu yüzden değer bir algılaya dayanır. Değer, fayda ve fedakârlıklarla ilgilidir. Değer soyut bir kavramdır ve bir ürünün takdir edilmesidir. Değer takdiri, bireysel değerler aracılığıyla şekillendiği zaman sübjektif; fayda ve fedakârlık kıyaslaması olarak ortaya çıkarıldığında ise objektif olmaktadır. Fedakârlıklar; zaman, para, insan emeği gibi kaynak tüketimi ya da satın alma sürecinde ürüne ulaşma çabasından doğan strestir. Değer, zamanla değişebilmektedir. Bu açıdan değer, doğru müşterilere doğru karşılık (önem, cevap) için doğru zamanda, doğru ürünlerin sunumu olarak tanımlanabilmektedir (Day, 1994, 41).

Müşteri değeri toplam fayda ve toplam maliyetlerin müşteri tarafından oransal algılanmasıdır. Müşteri değeri fayda, kalite ve fiyat gibi unsurların tek başına dikkate alınmasının değil, ürün ve hizmetle ilgili fayda ve maliyetlerin birlikte değerlendirilmesinin bir sonucudur (Zeithaml, 1988, 4).

Bu bağlamda müşteri değeri kavramı işletmenin pazar performansı üzerinde en etkili araçlardan birisi olarak kabul edilir (Anderson v.d., 1993, 33). Çünkü müşteri çok kaliteli olduğunu düşündüğü bir ürünün fiyatını yüksek algılaması durumunda bu

ürünü tercih etmeyebilir. Dolayısıyla ürün ve hizmetlerin çok kaliteli veya fonksiyonel olması müşteri tercihi için tek başına yeterli bir gösterge olmamakta, fiyat algısı da değer algısı sürecinde rol oynamaktadır.

Müşterilere beklentilerini aşan fayda ve kaliteyi sunmak müşteri memnuniyeti için tek başına yeterli olmamaktadır. Çünkü müşteri bir ürün ve hizmetle ilgili değerleme yaparken, kendisine sunulan faydanın yanında bu faydayı elde etmek için ödediği bedelleri de dikkate alacaktır (Mazumdar, 1993, 39). Bu nedenle müşterilere bir yandan beklentilerini aşan yararlar paketi sunarken, diğer yandan da bunları elde etmek için ödedikleri maliyetlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu çerçevede müşteri tarafından, kendisine sunulan bu yararlar paketi ile bunları temin etmek için katlandığı maliyetlerin birlikte değerlendirilmesiyle ortaya çıkan sonuç müşteri değeri olarak adlandırılmaktadır (Day, 1994, 41). Müşteri tatmini ve memnuniyetinin sağlanmasında en önemli unsurlardan birisi olan müşteri değeri bu yönüyle, üzerinde çalışılması gereken oldukça önemli kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müşteri değeri müşteri tarafından algılanan değerdir. Müşteri değeri, işletme tarafından ürün veya hizmetle ilgili olarak müşteriye sunulan değerlerin toplamıyla değil, müşteri tarafından kendisine sunulan bu değerlerin algılanması ve zihinsel analiziyle ortaya çıkmaktadır (Huber v.d., 2001, 23). Dolayısıyla müşteri değerinin seviyesinin belirlenmesinde, işletme tarafından sunulanların, müşteri tarafından nasıl algılandığı etkili olacaktır. Müşteri değeri konusunda kararlı olan işletmeler açısından ise bu durum, onları daha fazla müşteri odaklı olmaya, müşterilerin beklenti ve taleplerini etkin bir şekilde belirlemeye yöneltmektedir. Çünkü müşterinin algıladığı değerin düzeyi önemli ölçüde satın alma öncesi sahip olduğu beklentilere bağlı olacak ve dolayısıyla müşterinin kendisine sunulanları değerlemesinde önceki beklentileri önemli rol oynayacaktır (Zeithaml, 1988, 4; Woodruff, 1997, 13).

İşletme içinde yapılan tüm faaliyetlerin sonuç olarak müşteriye en uygun biçimde isteklerini sunmak için yapılmakta olduğu anlayışının hâkim olmaya başlamasıyla birlikte, işletme içi faaliyetlerde de bu amaca yönelik değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Müşteriler birer finansal varlık gibi görülmekte ve neredeyse her birinden elde edilen kârın hesaplanması gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu hesaplamalar işletmelerin yaptıkları pazarlama yatırımlarının getirisinin belirlenmesinde kullanılmakta ve böylelikle birer varlık gibi algılanan müşterilerin karlılıkları ya da müşteri adı verilen yatırımların getirilerinin ne düzeyde olduğu belirlenmektedir. Bu yaklaşım müşteri odaklılığın işletme tarafından gittikçe daha yüksek düzeyde benimsenmesini sağlamakta, işletme işlevleri arasındaki duvarlar da kalkmakta ve müşteri odaklı çalışma prensibi tüm işlevlerin müşteri karlılığına ulaşılmasına yönelik çalışmasını sağlamaktadır. Müşteri değeri yönetimi süreci de bu finansal varlığın en uygun biçimde yönetilmesi için yerine getirilmesi gereken faaliyetler bütünü olmaktadır (Woodruff, 1997, 13). Ancak, yukarıda belirtildiği gibi, işletmenin bir bütün olarak bu sürece uygun bir yapıda olması sürecin başarılı bir biçimde yönetilmesi için önem taşır.

Müşteri, gereksinimini en iyi karşılayan mal ve hizmetleri satın almak ister. İşletmeler arasındaki rekabet, ürün veya hizmetlerin fiyat veyahut kalite açısından farklılaşması, dolayısıyla müşteri nezdinde avantajlı koşullar yaratması demektir.. İşletmeler, rekabet avantajı kazanabilmek için müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri sunmak zorundadır. Değer pazarlamasının temel düşüncesi, yoğun rekabet karşısında müşteri değerini artırmak ve buradan hareketle işletmenin başarısını arttırmaktadır (Ceran ve İnal, 2004, 71).

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük sorunda ürününü aldığı işletmeyi değiştirebilmektedir. Bundan dolayıdır ki müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları karşılamak için ürün geliştirme, çeşitlendirme gibi pazarlama stratejilerini

çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan işletmelerin rekabet gücü daima yüksek olmaktadır.

İşletmeler başarıyı çok yönlü olarak elde etmektedirler. Başlı başına sadece müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kendi içinde eşsiz bir değer yaratmaz. Müşteri memnuniyeti ve sadakati, zorlayıcı bir değer önerisini sunmanın sadece yan ürünleridir. Piyasalarda başarı, değer yaratma kavramına sağlam bir şekilde bağlanan işletmeler tarafından gerçekleşmektedir (Treacy ve Wiersama, 2001, 13-14).

Müşteri değeri işletmenin mal ya da hizmetlerini kullanmış ve ürün, hizmet ile ilave bir değere sahip olduğunu düşünen müşteriler ile tedarikçi işletme arasında kurulan duygusal bağ olarak tanımlanır. Böyle bir bağın sağlanması durumunda müşteri o işletmeden tekrar ve gerektiğinde daha fazla mal ve hizmet alma, çevresindekilere o işletmeyi tavsiye etme ve rakip ürünlere yönelmeme yoluna gidebilecektir. Böyle bir durumun devamlılığı ise işletmenin sürekli müşterilerinin beklentilerini karşılayan mal ve hizmet sunmasıyla gerçekleşecektir (Çınar, 2007, 28).

Giderek yoğunlaşan rekabet ortamında yer alan işletmeler, en genel anlamda, müşterilere en çok faydayı sağlayan ve en düşük fiyatla, rakip işletmelerden farklı bir içeriği olan ürün ve hizmetlerin sunulması olarak tanımlanan müşteriye değer sağlamayı gerçekleştirmek durumundadırlar. Müşterilerini tatmin ederek bunun sonucunda kâr sağlama yolunu tercih eden pek çok işletme, müşteri tatmininden müşteriye değer sağlamaya doğru yönelmektedir. Günümüzün müşteri merkezli iş dünyasında, değer kavramı pazar tarafından tanımlanmakta ve yine pazar tarafından değerlendirilmektedir (Tekin ve Çiçek, 2005, 67). Müşteriler, artık kendilerine en yüksek değeri sunan işletmelerin ürün ve hizmetlerini satın almaktadırlar (Altıntaş, 1999, 8-67).

İşletme içinde yapılan tüm faaliyetlerin müşteriye en uygun biçimde sunulması için yapılmakta olduğu anlayışının hâkim olmaya başlamasıyla birlikte, işletme içi faaliyetlerde de bu amaca yönelik değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Müşteriler birer finansal varlık gibi görülmekte, her birinden elde edilen kâr hesaplanmakta ve işletmelerin yaptıkları yatırımlarının getirisinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Böylelikle birer varlık gibi algılanan müşterilerin karlılıkları ya da müşteriye yapılan yatırımların getirilerinin ne düzeyde olduğu belirlenmektedir. Bu yaklaşım müşteri odaklılığın işletme tarafından gittikçe daha yüksek düzeyde benimsenmesini sağlamakta, işletme işlevleri arasındaki duvarlar da kalkmakta ve müşteri odaklı çalışma prensibi tüm işlevlerin müşteri karlılığına ulaşılmasına yönelik çalışmasını sağlamaktadır. Müşteri odaklılık yeni bazı yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasını da sağlamıştır. Müşterilerin işletme için ifade ettikleri değerin hesaplanması dolayısıyla ortaya çıkan bu değerlemeler bazı farklılıklar ortaya koymakla birlikte, temel olarak aynı çıkış noktasından türemişlerdir. Müşteri değeri olarak ifade edilen ve müşterilerin işletme için ifade ettikleri finansal değer olan kavram da müşteri odaklı pazarlama anlayışıyla ulaşılmaya çalışılan nihai hesaplama olmaktadır (Tekin ve Çiçek, 2005, 67).

Müşteri değeri, bir işletmenin tüm müşterilerinin toplam yaşamboyu değerlerinden oluşur. Diğer yandan müşteriyi bir değer olarak görmekle birlikte bu değerlemeyi yaparken bir finansal varlık olarak gören yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşımlara göre müşteri hem bir finansal varlık gibi yönetilmeli, hem de değeri bu doğrultuda hesaplanmalıdır. Müşteri değeri yönetimi süreci de bu finansal varlığın en uygun biçimde yönetilmesi için yerine getirilmesi gereken faaliyetler bütünü olmaktadır. Ancak, yukarıda belirtildiği gibi, işletmenin bir bütün olarak bu sürece uygun bir yapıda olması sürecin başarılı bir biçimde yönetilmesi için çok önem taşır (Ceran ve İnal, 2004, 79).

Rust, Lemon ve Zeithaml (2000) müşteri değerini üç temel belirleyicinin oluşturduğunu söylemektedirler. Bunlar müşterinin değer algılamalarının toplamı, işletmenin marka değeri ve müşteriyi tutma değeridir. Müşterinin değer algılamalarının toplamı müşterinin işletme tarafından kendisine sunulanlarla ilgili olarak yaptığı nesnel değerlendirmelerden oluşur. Marka değeri ise müşterinin marka hakkında yaptığı öznel ve soyut değerlendirmelerinden oluşur. Nesnel olarak ortaya konacak değerlendirmenin ötesinde ve ondan daha fazla veya daha az olabilecek bir değerdir. Kalite, fiyat ve uygunluk gibi ölçütlerden hareketle oluşan müşteri değeri algılamaları, değerinden farklı olarak algıladığı prestij ve bundan hareketle müşterinin vermiş olduğu anlam marka değerinin oluşumunda etkili olmaktadır.

Birinci değer bileşeni müşterinin bilişsel değerlendirmeleri, ikincisi ise duygusal değerlendirmeleri tarafından oluşmaktadır. Her müşteri ya da tüketicinin mal ya da hizmetler konusundaki beklentileri söz konusu olduğunda, değer sözcüğü yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Çünkü müşterinin değerinin ne olduğunu ya da nelerden oluştuğunu bilmek işletmeler için çok önemlidir. İşletme bunu bilmesi halinde müşteriye arzu ettiği değeri sunabilecektir. Müşteri düşük fiyatlı bir ürün bulması halinde bunu değerli bulabilir ya da harcamış olduğu para, zaman ve emeğin yani katlanmış olduğu maliyetin karşılığını aldığını düşünmesi halinde bir değer elde ettiği sonucuna ulaşabilir. Diğer yandan müşteri mal ya da hizmetle ilgili beklentilerini elde ettiğini düşünmesi halinde değer elde ettiğini düşünebilir. Kısaca, müşteriler değer algılamalarını oluştururken farklı ölçütlerden hareket ediyor olabilirler. Müşterinin tüm bu farklı yaklaşımlarından hareketle, algılanan değer şu şekilde tanımlanabilir; müşterinin katlanmış olduğu maliyetler karşılığında bir markadan elde ettiği yararla ilgili olarak yaptığı nesnel değerlendirmelerdir (Rust, Zeithaml ve Lemon, 2000,14).

Müşteriler açısından kalite ve uygunluk genellikle önemli ölçütler olmaktadır. Bu ölçütler bakımından müşterinin elde ettiklerini rakip işletmelerin sunduklarına oranla daha değerli algılaması ve bu ölçütlerin bu yönde yükseltilmesi gerekmektedir.

Ancak kalite ve uygunluk oldukça genel kavramlar olduğu için, bunların mümkün olduğunca açık biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir. Diğer yandan müşterinin katlanmak zorunda olduğu maliyetler de azaltılmalıdır. Bu maliyetler yalnızca para ya da zamandan ibaret değildir. Harcanan çabanın yanı sıra karşı karşıya kalınan risk de müşterinin katlanmak zorunda kalabileceği bir diğer maliyettir. Parasal maliyetin yanında müşterinin ürünü bulmak ve ürüne ulaşmak için harcadığı zaman ve emek de, müşterinin ürüne kolaylıkla ulaşması sağlanarak azaltılabilir. Çünkü beklentileri karşılanan müşteri işletme ile bir ilişki kurma düşüncesi taşıyacaktır. Müşteri beklentilerinin karşılanmış olduğuna karar verecek olursa, satın almaya devam edecektir, aksi takdirde ise başka bir işletme ile aynı ilişkinin kurulması söz konusu olacaktır (Woodruff, 1997, 13).

Müşteri değeri algılamalarının oluşumu kalite, fiyat ve uygunluk olmak üzere üç temel belirleyiciye bağlıdır. Kalite, bir fiziksel ürünün yanı sıra (mevcut olması durumunda) onu destekleyecek hizmetten ve hizmetle ilgili özelliklerden oluşmaktadır. Kalitenin ne düzeyde olduğu da önem taşımaktadır çünkü müşteriyi tatmin eden ve daha üst düzeye ulaşmayan kalite, müşterinin ürünle ilgili beklentilerini karşılayacak ve gerektiği yerde sorunları da çözecektir. Yüksek kalite olması durumunda, müşterinin beklentilerinin üzerine çıkılmış olacak ve bu durum müşteri tarafından ürünün rakiplere göre daha farklı algılanmasını sağlayacaktır. Fiyat her zaman müşteriler tarafından karşı karşıya kalınan önemli bir maliyet olarak görülmüştür. İşletmeler ise müşteriye değer sunma iddiasında oldukları ve değer algılamasında da fiyat önemli bir belirleyici olduğu için, fiyatı doğru biçimde belirlemelidirler. Bu amaçla işletmeler rakiplerini de dikkate alarak, pazarın özelliklerine göre düşük fiyat, indirimli satış gibi bazı fiyatlandırma politikaları uygulamaktadırlar.

Bir diğer müşteri değeri belirleyicisi de uygunluktur. Uygunluk konum, kullanım kolaylığı ve hazır bulunma bileşenlerinin varlığına bağlıdır. Özellikle perakende hizmetlerinde konum büyük önem taşır. Müşteri kendisine en yakın olan

perakendeciye öncelik verme eğiliminde olacaktır. Satılan ürün veya sunulan hizmetin niteliği bazen geri planda kalmakta, bir diğer deyişle bu ürün veya hizmetin sunulduğu konum ön plana çıkmakta ve sırf konumları yüzünden tercih nedeni olmaktadırlar. Kullanım kolaylığı müşterinin üründen beklediği yarara en kolay biçimde ulaşmasını sağlar. Bir ürün ne kadar çok özelliğe ve rakip ürünlere göre ne kadar daha üstün özelliklere sahip olursa olsun, kullanmak müşteri için bir sorun oluştururs a, olumsuz yönde algılamaların oluşacağı çok açıktır. Müşteri istediği bir mal ya da hizmete istediği her an ulaşabilirse, bu durum ilgili ürün için çok önemli bir farklılık oluşturacak ve müşterinin değer algılamaları da dolayısıyla olumlu yönde yükselecektir (Oliver, Rust ve Varki, 1997, 16).

Marka değerinin oluşumunda işletmenin uyguladığı pazarlama stratejileri ve taktikleri, müşterinin marka ile kurduğu bağ ve yaşadığı deneyimler etkili olmaktadır. Müşterilerin işletme ile kuracakları ve sürekli hale gelecek ilişkinin oluşmasında markanın çok önemli bir rolü vardır. Bu ilişkinin sürekli olması da marka değerinin oluşmasını sağlayacaktır. Öte yandan markanın tanınmış ve farkına varılmış olması ile yeni müşterilerin markayı tercih etmeye başlamaları mümkün olacaktır. Marka, olası müşterilerin işletmenin gerçek müşterileri haline gelmelerini sağlayacak, adeta onları çeken bir mıknatıs olacaktır. Marka ile birlikte müşteri ve işletme arasında kurulan ilişki müşterinin daima işletmeyi aklında tutmasını sağlayacaktır. Böylelikle müşterinin bir ürüne gerek duyması halinde ihtiyacını işletmenin markaları ile karşılama olasılığı da daha yüksek olacaktır (Aaker, 1996, 32).

Marka değerinin müşterinin marka farkındalığı, müşterinin markaya yönelik tutumları ve marka etiği ile ilgili müşteri algılaması şeklinde üç belirleyicisi bulunmaktadır. Markanın tanıtılması, hatırda tutulmasının sağlanması ve marka ile müşteri arasında duygusal bir bağın oluşmasının sağlanması iletişim aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İşletmenin mevcut durumda var olan ve potansiyel müşterileriyle kuracağı sürekli bir iletişim için marka farkındalığı sürecini doğru bir

biçimde yönetmesi gerekmektedir. Bu amaçla tutundurma politikasının en uygun biçimde oluşturulması, bu tutundurma politikası için uygun araçların kullanılması, bu araçlar vasıtasıyla ulaştırılacak uygun mesajın seçilmesi, sürecin doğru bir biçimde yönetilmesi önemli bir gerekliliktir. Mevcut ve olası müşterilere ne tür bir mesajla ulaşmak gerektiği ve bu kitlelere bu mesajın hangi araçlarla ulaştırılmasının uygun olacağının doğru bir biçimde belirlenmesi marka farkındalığını oluşturmak ya da pekiştirebilmek için çok önemlidir (Aaker, 1996, 33).

İkinci belirleyici olan müşterinin markaya yönelik tutumları, müşterinin markayla kuracağı duygusal bağlar yoluyla güçlenecektir. Müşteri markayla adeta bir ortaklık oluşturacak ve böylelikle aradaki bağ güçlenecek, işletme ile müşteri arasındaki ilişki süreklilik kazanacaktır. İşletme bunu gerçekleştirebilmek için kalıcı bir mesajla müşterinin zihninde ve kalbinde sağlam bir marka portresiyle yer edinebilmesini sağlayacak taktikleri uygulamaya koymak zorundadır. Markanın farkına arzu edilen biçimde varılmasının sağlanmasının ardından, bu aşamada olumlu ve sürekli bir müşteri tutumu amaçlandığından, bu doğrultuda uygun mesajlarla müşterinin günlük yaşamında markanın sahip olması gereken yer sağlamlaştırılmalıdır. Markanın çekirdek marka dışında marka genişletme kararıyla ve farklı ürünlerle müşteriye ulaşması mümkün olabilir. Ancak bu uygulama müşterinin zihninde olumsuz bir intiba yaratarak, markanın çekirdek ürününün dahi olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Markanın genişletilmesinin yanı sıra başka markalarla ortaklık oluşturulması ve ünlülerin markanın reklâmını yapması yine olumlu tutumlar oluşturulması için gerçekleştirilen uygulamalardır (Oliver, Rust ve Varki, 1997, 18).

Bir diğer belirleyici de marka ahlakı ile ilgili olarak müşteri algılamalarıdır. İşletme, markanın farkına varılmasını sağlayıp, olumlu tutumlar oluşturmak için çaba harcarken, bir yandan da müşterilerin kişisel değerleriyle uyumlu bularak, marka hakkında olumlu düşüncelere ulaşmalarını sağlayacak marka değerlerine sahip olması gerekir. İşletmenin gerçekleştirdiği tüm uygulamalarında ve işletme politikalarında ahlâki davranıyor olması bu yönde olumlu bir algılamanın oluşmasını

sağlayacaktır. Müşteriye verilen sözlerin yerine getirilmesi, müşterinin bilgilerinin müşteri mahremiyetine uygun biçimde kullanılması ve çalışanlarla olan ilişkilerde haklarının gözetilmesi gibi ideal yaklaşımlar markanın sahip olduğu değerlerin müşterinin kendi değerleriyle uyumlu olduğu mesajını vermiş olacaktır. İşletme markasının farkına varılmasını, markaya yönelik olumlu tutumların gelişmesini ve işletmenin ve markanın etik olarak olumlu biçimde algılanmasını sağlayarak müşteri değerinin bir diğer bileşeni olan marka değerini oluşturmuş olacaktır (Aaker, 1996, 34).

İşletme ile müşterileri arasındaki yaşanan deneyimlere dayalı olarak gelişen ilişkiler bu müşterilerin başka işletmeleri ya da markaları tercih etmelerini engelleyen ya da zorlaştıran etkenlerdir. İşletmeler bu ilişkilerin sürekliliğini sağlamak için bazı uygulamalarda bulunmakta ve böylelikle müşterinin gelecekte tekrar aynı ürün veya hizmeti tercih etmesini sağlamaya çalışmaktadır. Bu satın almaların daha büyük miktarda gerçekleşme olasılıklarını maksimize ederken, rakipleri tercih etme olasılıklarını da minimize etmiş olurlar. Müşterilere istediklerini tam olarak vermek ve hatta müşterinin isteğine göre ürünü kişiselleştirmek, işletme ile ilişkilerini arttıran müşterinin ödüllendirilmesi ve müşteriyle kurulan duygusal bağın güçlendirilmesini sağlayacak pazarlama uygulamaları yapmak, müşteri değerinin yükseltilmesini sağlamaktadır. Müşteri tutma değerini, müşterinin marka ile ilgili yapmış olduğu öznel ve nesnel değerlendirmelerinin ötesinde markaya bağlı kalma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Rust, Zeithaml ve Lemon, 2000, 95).

İşletmeler bağlılık programları uygulayarak, müşterilerinin rakip işletmeleri tercih etmelerini engelleyecek ve böylelikle müşteri tutma değerinin yükselmesini de sağlamış olacaklardır. Müşterilerin işletmenin ürünlerinden vazgeçerek rakip işletmeleri tercih etmeleri kendileri için bir maliyet oluşturmaktadır. Müşterinin işletme ile arasında kurmuş olduğu ilişkiyi bir rakip işletme ile kurmak için aynı öğrenme sürecini yeniden en başından yaşamayı göze alıp alamayacağı söz konusu mal ya da hizmetin niteliği ile yakından ilgilidir. Uygulanan bağlılık programı

aracılığıyla müşterinin daha sık satın alma gerçekleştirmesi ve işletme ile olan ilişkisini güçlendirmesi müşterinin işletme tarafından tutulmasını da sağlayacaktır (Oliver, Rust ve Varki, 1997, 20).

Müşterilere özel programlar parasal uygulamalardan çok müşterilere yapılan özel uygulamaları kapsamaktadır. Bu tür uygulamalarla bu müşterilerin kendilerini daha farklı ve özel hissetmeleri sağlanmış olmaktadır. Yakınlık ya da duygusal bağ programları parasal olmayan programlar olmakla birlikte müşteri ile bir duygusal yakınlık oluşturmak ve müşterinin adeta kendisini işletmeye adamasını sağlamak üzere gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla ortak yönleri olan müşterilerden oluşturulacak gruplar aradaki duygusal bağın güçlü bir biçimde oluşmasını sağlayacaktır. Bu uygulamanın başarılı olabilmesi için müşterilerin çok iyi biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir.

Müşteri topluluğu programları yakınlık programlarına çok benzer uygulamalar olmakla birlikte işletmelerin markaları üzerinden o markalarını kullanan müşterilerinden oluşan özel topluluklar oluşturmalarıdır. Bilgi oluşturma programları, işletmelerin veri tabanı teknolojileri sayesinde müşterileriyle kurdukları her bir bağlantıyı kullanarak, aralarındaki ilişkiyi güçlendirmeleridir. Müşteriyle gerçekleşen her bir etkileşim müşteri hakkında bir şey öğrenmek anlamına gelmektedir. Aynı zamanda müşteri de işletme hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Var olan bu öğrenme ilişkisi zaman içinde gittikçe daha da derinleşmekte ve müşterinin aynı süreci bir rakip için tekrar en baştan yaşaması önemli bir çaba gerektirmektedir. Bu ilişki sayesinde müşterinin tercihleri tam olarak açığa çıkarılmış ve işletme de müşterisine bunun karşılığında onun isteklerine en uygun çözümlerle karşılık vermiş olmaktadır (Rust, Zeithaml ve Lemon, 2000, 101).

Müşteri değeri yönetimi dinamik ve bütünsel bir süreç olup, bu süreçte müşteriyi elde etme, müşteriyi elde tutma ve bu amaçla ek ürünlerin sunulması bileşenleri en uygun şekilde gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla müşteriler hakkındaki

veriler ve finansal değerleme teknikleri, müşterinin yaşam süreci boyunca işletme ile olan ilişkilerinin işletme için ifade edeceği finansal değerinin maksimize edilmesi için kullanılmaktadır (Blattberg, Getz ve Thomas, 2001, 16).

Müşteri değeri yönetimi yalnızca belirlenmiş olan müşteri kitlesinin işletme için ne kadar finansal değer ortaya koyacağının belirlenmesi değildir. Müşteri değeri yönetimi aslında işletmenin varlık nedeni olan müşterilerinin ve onlarla kurulan ilişkilerin yönetilmesi anlamına gelen pazarlama anlayışıdır. Müşteri değeri yönetimi ile bir yandan pazar tabanlı bir büyüme amaçlanırken, bir yandan da bu amaçla yapılan pazarlama yatırımlarının getirisi ve karlılığı değerlendirilmektedir. Bütünsel bir sistem anlamına gelen müşteri değeri yönetiminde müşteri yaşam döngüsü içinde hem müşterilerin hem de müşterilere sunulan ürünlerin aynı anda yönetilmesini sağlayacak stratejiler geliştirilmektedir. Bu süreç içinde bir yandan da ürün ve marka stratejileri oluşturularak müşteri değerine yaptıkları etkileri bakımından izlenmelidirler.

Müşteri değeri yönetimi pazarlama amaçlı kullanılan kaynakların dağıtımını da müşteri temelli olarak gerçekleştirmektedir. Oysa pek çok işletme pazarlama kaynaklarının dağıtımında ürün hattı yaklaşımını benimsemektedir. Müşteri ilişkilerinin dinamik yaşam döngüleri içinde gerçekleşmesinin müşteri değeri yönetimi sürecinde takip edilmesi sayesinde pazarlama yatırımlarının düzeyinde de gerekli nitel ya da nicel değişiklikler yapılacaktır. Müşterilerin daha iyi tanınması ile kendi içinde bölümlendirilen müşterilere en uygun biçimde yaklaşmanın yolları bulunacak, ilişkiler daha doğru bir şekilde geliştirilmektedir. Ayrıca bu müşterilerle oluşturulan etkileşim sayesinde yeni müşterilerin elde edilmesine bu müşterilerin aracılık etmesi olasılığı da artmaktadır. Müşteri ile ilgili pek çok bilgiye derinlemesine ulaşabilen işletme, bu bilgilerin yardımıyla müşteri değeri yönetiminde doğru adımları atmış olmaktadır (Blattberg, Getz ve Thomas, 2001, 18).

Blattberg, Getz ve Thomas (2001, 11) pazarlama stratejisindeki altı önemli değişime dikkat çekmektedir.

1. Yönetim stratejisi, taktikleri ve yönetimi müşteri odaklı hale gelmiştir.
2. İşletmeler müşteri yaşam döngüsünü yönetir hale gelmiştir ve pazarlama politikası bu yaşam döngüsünün farklı aşamalarında farklı biçimde oluşturulur.
3. İşletmeler müşteri portföylerini, müşteri edinme, tutma ve ilave satışlar arasında oluşturulmuş bir dengeye göre yönetmektedirler.
4. İşletmelerin faydaları sayısal olarak ölçülebilir ve uygun müşteri değeri ölçümlerini kullanarak yönetilir ve maliyetlerle finansal getiriler dengelenmektedir.
5. İşletme müşteri varlığının değerindeki değişimleri müşteri değeri akış raporları ile ortaya koymaktadır ve müşteri varlığının ölçümünde yaşamboyu değer kullanılmaktadır.
6. İşletme müşteri edinme, müşteri tutma ve ilave satışlar ekseninde organize olmaktadır.

Klasik yaklaşımlarda önce müşterilerin, işletmenin ve rekabetin analizi yapılır ve böylelikle müşteri gereksinimleri, işletmenin yetkinlikleri ve rekabet ortamı içerisinde işletmenin gücü anlaşılmaya çalışılır. İşletmenin müşterilerin gereksinimlerini rakiplerden daha iyi karşılaması hedeflenmektedir. Pazarın bölümlendirilmesi, uygun pazar bölümünün hedeflenmesi ve konumlandırma uygun müşterilere ortak özellikleri dikkate alınarak ulaşılmasını ve zihinlerinde mal ya da hizmetin yer etmesinin sağlanması amaçlanmaktadır. Tüm bu uygulamalar gerçekleştirilirken de işletmenin ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan oluşan bir pazarlama karması bulunmaktadır. Müşterileri yatırım yapılan birer varlık olarak gören bu yaklaşım müşterilere sunulacak değerin taşıdığı kritik öneme odaklanmakta ve müşterilere yapılan yatırımlar uzun dönemde karşılığı alınması gereken yatırımlar olarak görülmektedir (Gupta ve Lehmann, 2005, 43).

Özellikle müşteri değeri kavramının iki anlam taşıdığı görülmektedir. Birincisi müşteriye sunulan değerdir, ikincisi de müşterinin işletme için taşıdığı değerdir. Birincisi yapılan yatırım iken, ikincisi ise bu yatırımın getirisidir. Bir işletme müşterilerine mal ya da hizmetler sunarak bir değer arz etmiş olmakta, bunun karşılığında müşteriler de işletmeye zaman içinde gerçekleşen kar akışı şeklinde ortaya çıkan bir değer sunmaktadır. Başka bir deyişle müşteriye bugün yapılacak bir yatırım gelecekte işletmeye yarar sağlamakta ve böylece müşterilerin yatırım yapılması gereken varlıklar olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan her bir yatırım da olduğu gibi, müşterilerin de yatırım olarak görülüyor olmalarından dolayı olası getirileri hesaplanmalıdır (Gupta ve Lehmann, 2003, 39).

İşletme, müşterilerini onlara sunmakta olduğu değer ve kendisi için ifade ettikleri değer bakımından sınıflandırmakta ve yapacağı yatırıma karar verirken buna göre hareket etmektedir. İşletme için ideal müşteriler olan yıldız müşterilere işletme yüksek değer sunarken, karşılığında da onlardan yüksek kar marjları ve güçlü bağlılık biçiminde yüksek müşteri değeri elde etmektedir. Bu durum her iki tarafın da kazançlı çıktığı bir durumdur. Kırılgan müşteriler işletme için yüksek değer anlamına gelirken, işletme onlar için sunduğu değerin daha yüksek olmasının yollarını bulmalıdır. Kayıp müşteriler ise her iki ölçüt bakımından da düşük bir düzeyde bulunmakta ve karlılıklarının yükseltilmesinin bir yolunun bulunamaması durumunda bu müşterilere yapılan yatırım azaltılmalı ve hatta bunlardan kurtulmanın yolları aranmalıdır (Gupta ve Lehmann, 2003, 40).

3.1.1. Değer ve Tatmin Arasındaki İlişki

Günümüzde müşteri istek ve ihtiyaçları, teknolojik gelişmeler ve artan rekabet nedeniyle, geçmişe kıyasla büyük değişiklikler göstermektedir. Artık müşteriler kendilerine değer verilmesini, mal ve hizmetlerin beklentilerine uygun olmasını, kendileriyle yakın ve güvene dayalı ilişkiler kurulmasını ve yürütülmesini talep etmektedirler. Dolayısıyla, bundan bir süre önce oldukça popüler olan kitlesel

pazarlama yöntemleri, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki söz konusu değişimlere paralel olarak, geçerliliğini yitirmektedir (Potter, 2007, 7).

Müşteri değeri, bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak, müşterilerin belirli gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığına ilişkin yargılarıdır. Müşteri ile işletme arasında kurulan bağlılık, müşterilerin istikrarlı olarak sunulan değerin, rakiplere oranla daha düşük maliyetle elde ettiğine inanması durumunda gerçekleşebilmektedir (Altıntaş, 1999, 67).

Tüketiciye dayalı sistem içerisinde değer kavramı, pazar tarafından tanımlanmakta ve yine pazar tarafından değerlendirilmektedir. Müşteri tatmini müşteri sadakati için en önemli kriterlerden birisi olarak kabul edilir. İşletmeler sunmuş oldukları temel ürün ya da hizmetlere daha çok değer ekleyerek müşteri tatmini ile müşteri sadakatini artırmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, müşteriye değer sağlama kavramı ile müşteri tatmini birbiriyle tamamen bağlantılıdır. Müşteri tatmini yaklaşımı, işletmenin ürününü ya da hizmetini kullanan kişilerin tatmin edilmesi üzerinde yoğunlaşırken, müşteriye değer sağlama yaklaşımı ise, rakip işletmeler arasında müşterilerin nasıl seçim yaptığı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Karaca, 2003, 42).

Geçmişte müşteriler bir ürün ya da hizmetin değerini fiyat ve kalite birleşimine dayalı olarak değerlendirmekteyken, günümüzün müşterileri ise satın aldıkları ürün ve hizmetlerde, yararlılık, satış sonrası servis, güvenilirlik, saygınlık v.b. kavramları içeren daha geniş bir değer anlayışına sahip olmaktadır. Ayrıca işletmeler tarafından, değer kaynağının ne olduğunun açık olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu kaynağın, işletmenin sunmuş olduğu üründen mi, marka imajından mı ya da işletme kimliğinden mi çıkış bulduğunun ortaya konulması gerekmektedir(Tekin ve Çiçek, 2005, 67).

Değer kavramı, müşterinin zihnindeki bir algılama olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte değer, ölçülebilir bir kavram olup, somut özellikler taşımaktadır. Ayrıca burada algılanan değer kavramından da söz etmek gerekli olmaktadır. Algılanan değer, müşterinin bir ürünün faydasını, toplam olarak değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, müşteriye değer sağlama, işletmenin verdikleri ile değil, müşterilerin aldıkları ya da diğer bir ifade ile algılamalarıyla bağlantılı olmaktadır. Müşteriye değer sağlama oranının artırılması için, iki farklı seçenek söz konusudur. Bu seçenekler, faydaların artırılması ya da maliyetlerin aşağıya çekilmesi olarak açıklanabilir (Altıntaş, 1999, 67).

Potter'a göre müşterilerin sadık bir taraftar olmasını sağlamak için müşterilerin en üst düzeyde tatmin olmaları gerekmektedir. En üst düzeyde tatmin, daha derin bir kişisel ve stratejik ortaklığın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler hedef olarak tatmin olmuş müşterileri seçerek çıtayı alçak tutmuş olurlar. Çünkü tatmin olmuş müşteriler işletmeyi rekabet etmeye yöneltir. En üst düzeyde tatmin olmuş müşteriler ise sizinle sürekli iş yapar ve başkalarına tavsiye eder. Bir anlamda satış gücünün gönüllü elemanı olurlar. En üst düzeyde tatmin olmuş müşteriler aynı zamanda çok daha karlıdırlar (Potter, 2007, 7).

Müşteri tatmini konusunda unutulmaması gereken nokta, yeni bir müşteri elde etmenin maliyetinin mevcut bir müşteriyi elde tutma maliyetinden çok yüksek olduğudur. Ayrıca işletmeyi terk eden bir müşterinin, yanında kaç müşteriyi götürebileceği de gözden uzak tutulmamalıdır. Dünyada mükemmel diye tanımlanabilen işletmelere bakıldığında, her birinin kusursuz müşteri hizmeti hedefleri olduğu görülmektedir. Bu öylesine önemlidir ki işletmeler "sadık müşteri" yaratabilmek için müşteriye yakın olmayı bir felsefe olarak benimsemekte ve bunun gereği olarak da değişik hizmetler geliştirerek değişik düzeylerde sunmaktadırlar. Marka toplulukları oluşturmak için, kulüp üyelikleri, özel günler düzenlemek gibi çabalara girişmektedirler (İslamoğlu, 2006, 26).

Yeni ekonomik yapı içinde, müşteri yapısının da değişmekte olduğu görülmektedir. Günümüzde daha özgür, daha katılımcı ve daha talepkâr bir müşteri yapısı bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, yeni müşteri yapısına yönelik pazarlama stratejileri geliştirmek zorunda kalmış, müşteri tatmininin ötesinde müşterilerine değer yaratmaya yönelmişlerdir. Günümüzde rekabetçi üstünlük, müşteriye değer sağlama temeline bağlı olarak gerçekleşmektedir (Tekin ve Çiçek, 2005, 67).

Algılanan değer üzerine yapılan araştırmalar fiyat ile algılanan kalite arasındaki ilişkileri incelemektedir. Algılanan değer ne verildiği ve ne alındığı konusunda müşterilerin yaptığı değerlendirmelerdir. Müşterilerin algıladığı maliyetler içine sadece para değil parasal olmayan (zaman ve çaba gibi) değerler de girmektedir. Algılanan değer ise algılanan kalite yanında diğer iç veya dış nitelikleri (ortam, davranış, nezaket gibi) kapsamaktadır. Değer, tekrar satın alma niyetini artıran ve değişim davranışını cesaretlendiren bir özelliğe sahiptir (Aydeniz ve Yüksel, 2007, 101).

Algılanan müşteri değerini, algılanan faydaların algılanan fedakârlıklara oranı olarak tanımlamak mümkündür. Algılanan fedakârlık satın alma esnasında müşterilerin karşılaştıkları birçok maliyetleri içerir. Bunlar satın alma fiyatı, ulaşım, montaj, sipariş, teslim alma, tamirat, bakım, başarısızlık riski ya da kötü performans elde etme maliyetleridir. Algılanan faydalar ise fiziksel nitelikler, hizmet nitelikleri ve ürünün belirli kullanımı ile ilişkili olarak teknik desteğin bazı bileşimleridir. Diğer bir görüşe göre müşteri değeri algılaması ise; algılanan değer ne alındığı ve ne verildiği algılamasına dayalı olarak, bir ürünün faydasının müşteri tarafından yapılan genel değerlendirmesidir. Bu tanım algılanan değerin subjektif ve bireysel olmasına da dikkat çeker (Karaca, 2003, 44). Bu yüzden algılanan değer müşteriler arasında değişkenlik gösterir.

Müşterilerin algılama değerlerinin farklı olması kişisel değerlere, ihtiyaçlara, tercihlere ve müşterinin finansal kaynaklarına büyük ölçüde bağlıdır. Müşterinin algıladığı değeri tam olarak anlayabilmek için satın alıcının değer zinciri sunumuna ihtiyaç vardır. Porter 'a göre satın alıcının değer zinciri müşteri için neyin değerli olduğunun anlaşılması için başlama noktasıdır. Müşteriye sunulan bir mal ya da hizmetin gerçekte nasıl kullanıldığı müşterinin kendi öncelikleri ve değerleri tarafından belirlenir. Bu nedenle müşterinin bir işletmenin teklifinden gerçekte hangi değeri beklediğinin belirlenmesi, ortaya konması doğru değer saklama faydalarını verebilmek için başlama noktasıdır (Kotler, 1991, 293).

Müşterilerine rekabetçi değer sunmayı amaçlayan her işletme müşterilerinin ihtiyaçlarını ve müşterilerin değer zincirini oluşturan eylemleri ayrıntılı olarak anlamalıdırlar. Aksi takdirde müşterilere doğru değer yaratma görevine bağlı olarak müşterilerin sadakatini kazanma şansı azaltılmış olacaktır. Bir teklif orijinal dahi olsa eğer müşteri değer zincirindeki aktiviteler ile uyuşamazsa işletmeye zaman ve para kaybına neden olabilir. Müşteri için algılanan değer; elde edilecek yararlar için gereken ödünlerin toplamıdır. Bu yüzden sadece müşteriye ne verildiğinin üzerinde yoğunlaşmanın yanında, müşterinin ödünlerinin neler olacağı üzerinde de yoğunlaşmak gerekir. Yaratılan "değer" müşteri yönlü ve onun ihtiyaçlarına yönelik değilse fazla bir anlam taşımaz. Yararları ve ödünleri yani değeri, müşteri kendisi belirler. Yaratılan değer, müşteri ile şirket arasında duygusal bağın kurulmasına olanak sağlar. Bu durum ise yeniden satın almayı, müşteri sadakatini yaratmayı ortaya çıkarabilmektedir. Böyle bir bağın kurulabilmesi, ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerine uyum gösteren, hatta onları aşan nitelikler taşımasını gerektirir (Karaca, 2003, 44).

3.1.2. Ürün Sunumu Açısından Algılanan Değer Kavramı

Ürün üzerinde değer kavramına yönelik literatürde çok geniş çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların sonuçlarını dört temel muhtemel tanımda toplamak mümkündür. Bu

yaklaşımlardan birincisi Bishop ve Schecter'in çalışmalarında ifade edildiği şekliyle değer düşük fiyattır. İkinci yaklaşım ise müşterinin üründen ne beklediği ile ilgilidir. Yani müşterinin tüketim sonrası üründen elde ettiği fayda ya da tatmindir. Diğer bir deyişle tüketicinin ürünü seçim kriterlerini içerir ve bu kriterler değerin subjektif yapısı gereği tüketicinin alışveriş tecrübelerine dayanır. Üçüncü yaklaşım Babin ve Bishop tarafından ortaya konulan kalite yönlü yaklaşımdır. Bu yaklaşımda değer, müşterinin ürüne ödediği fiyat karşılığında elde ettiği kalitedir. Bir anlamda değer kalite ile eş anlamlıdır. Ancak bu yaklaşımda fiyat kaliteden önce gelir. Dördüncü yaklaşım ise Hauser ve Urban tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre ise değer tüketicinin verdikleri ile aldıklarının değerlemesidir. Yani tüketicinin ne gibi fedakârlıklara katlandığı ve sonucunda ne elde ettiğine ilişkin değerlemesini içerir (Karaca, 2003, 47).

Bütün bu yaklaşımlarda değer kavramının anlamı ve içeriğini farklılaştıran temel unsur tüketicilerin algılamalarıdır. Bu bakımdan ürüne ilişkin algılanan değer kavramını göz önüne almak gerekmektedir. Zeithaml' a göre bir ürüne yönelik algılanan değer, tüketici için toplam olarak bir üründen ne alındığı ve karşılığında ne verildiğidir. Sonuç olarak, değer müşterinin bir üründen aldığı (miktar, kalite, diğer uygun yararlar) ve karşılığında verdiği (fiyat, zaman, çaba) tüm simgelerin önemli bileşenidir (Zeithaml, 1988, 4)

3.1.3. Hizmet Sunumu Açısından Algılanan Değer Kavramı

Bir işletmenin rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmesi, rakiplerinden daha fazla değer üretmesini gerektirir. Değer üretilmesi, değer yaratmaya ilişkin çevrelerin tasarlanması ve bunların her birinin belirli bir duruma uygulanmasını gerektirir. Ancak değerin müşteriler için anlamlı olması gerekir. Kuşkusuz, burada yaratılan değerin benzersiz ve işlevsel olması önem taşımaktadır (Papatya, 2003, 23-24).

Değeri yaratan, işletme ile rakipleri arasındaki farklılığın derecesidir. Zirveye çıkan ve rakipleri ile arasındaki farkı büyüten işletme değer savaşını kazanır. Farklılık ve az bulunurluk değer yaratır, ancak nedensiz farklılık işe yaramaz. Farklılık müşteriler için anlamlı olmalı ve bu farklılık satın alma kararlarını verirken dikkat edilen unsurlarla ilgili olmalıdır. İşletmeler sundukları hizmeti farklılaştırarak, sektörde benzersiz olmayı başarabilirler. Müşterilerin marka sadakati sonucunda fiyatlar karşısında oluşan düşük hassasiyet nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar. Sonuçta ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engelleri yaratır (Papatya, 2003, 23-24).

Müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran işletme, ikame hizmetler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olur. Farklılaştırmanın başarılması içinse yoğun araştırma, yüksek kalite ve müşteri desteği gerekmektedir (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2006, 173).

Bir hizmet işletmesinin başarısı, sunduğu hizmetin kalitesine bağlıdır. Öyle ki rakiplerden farklı olabilmek; sürekli ve tutarlı bir şekilde daha yüksek kalitede hizmet vermeyi amaçlamak ve gerçekleştirmekle mümkündür. Ancak hizmet pazarlamasındaki en büyük sorunlardan biri hizmeti, rakiplerinkinden farklılaştırmanın önemli ama zor olmasıdır. Fiyat rekabetine karşı tek çözüm, sunulan hizmeti rakiplerinkinden farklı kılmaktır ki bu farklılık; hizmetin kendisinde, hızla yapılmasında, yenilikler eklenmesinde ve hizmet sunulurken yaratılan imajdadır. Ancak hizmet işletmelerinde yenilikler ürünlere göre daha sınırlı olarak gerçekleştirilmekte, üstelik yeniliklerin çoğu kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Bankaların verdiği kredi kartlarının birbirine benzer fonksiyonlara sahip olması bunun en güzel örneğidir (Mucuk, 2001, 291).

Tutarlı bir biçimde yeni hizmet geliştirme, teknik bilgi ve beceri, farklı pazarlama stratejileri gibi geleceğe dönük uzun vadeli yatırımlar yapan işletmelerin rakiplerinden daha kalıcı oldukları ve rekabet üstünlüğü sağlayarak sektörlerinde lider oldukları görülmektedir. Günümüzde müşteriler kaliteli ürün ve fiyatın ötesinde

bir şeyler beklemektedir. Saygı görmek, güven duymak, güleryüz, ilgi, yardım gibi isteklerin tümü algılanan müşteri hizmetini oluşturmaktadır. Bir işletmeyi rakiplerinden ayıran da müşteri hizmeti farklılığıdır. Bir işletmenın en büyük amacı; sadık müşterilerinin sayısını arttırmaktır. Amaç müşteriye tekrar tekrar satış yapabilmek olmalıdır. Bu da müşterinin verilen hizmetten memnun kalması ve işletmeden memnun ayrılması ile sağlanır. Diğer bir deyişle; mükemmel müşteri memnuniyeti sağlanırsa müşteriler geri gelir (Rona, 2003, 79).

Bir başka görüşe göre değer ölçümü fiyata gösterilen tepkiden ayrı olarak ölçülemez. Parasal fiyat hizmetle ilgili çevresel değişkenler ve diğer durumlar göz önüne alınmadan değerlendirilemez. Hizmet sektöründe değeri kalitenin ve fiyatın bir fonksiyonu olarak tanımlamak yeterli değildir. Kalite değer için çok önemli bir faktör olmasına karşın kişisel karakteristikler ve hizmet çevresi gibi pek çok değişkenler daha belirleyici faktörlerdir. Bir hizmetin değeri diğer şeylerle birlikte müşterinin karakteristiklerine ve algılamalarına bağlıdır (Karaca, 2003, 47-48). Kısaca değer şahsi ve kişiseldir. Müşterinin hizmet sürecine katılımının değer üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisi de dikkate alınmalıdır. Bütün bu düşünceler açıkça göstermiştir ki algılanan değer sadece fiyat ve kaliteden ibaret olmayıp, bunların yanında bireysel durum ile de önemli ölçüde ilişkilidir.

3.2. Müşteri Değeri ve Temel Dinamikleri

Müşteri değeri genel olarak, müşteriye sunulan fayda ve maliyet ya da müşteri tarafından elde edilenler ve ödenen bedeller arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır (Gale, 1994, 36; Woodruff ve Gardial, 1996, 65; Zeithaml, 1988, 5). Müşteri değeriyle ilgili yapılan bazı çalışmalar kavrama çok farklı boyutlar kazandırmışlardır (Jaworski ve Kohli, 1993, 55; Woodruff, 1997, 13). Dolayısıyla kavramın dinamik yapısından dolayı bütün boyutlarını içine alan kapsamlı bir tanımlama yapılamamıştır. Ancak müşteri değerinin ölçüsünün işletme tarafından müşterilere sunulan faydalarla değil, müşteri tarafından kendisine sunulanları algılamasıyla

belirleneceği konusunda görüş birliği vardır (Woodruff ve Gardial, 1996, 65; Zeithaml, 1988, 5). Dolayısıyla işletme tarafından müşteri değeri yaratma çabalarındaki etkinlik müşteri yönlü bir bakış açısını beraberinde getirmektedir. Buna paralel olarak işletme tarafından müşteriye daha fazla değer sunma çabalarının temel dinamiklerinin incelenmesi kavramın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. İşletmelerin müşteri değeri çabalarının temel dinamiklerini; ürün ya da hizmetlerde ve müşteri ilişkilerinde değer yaratma, parasal ve parasal olmayan maliyetleri minimize etme ve rekabetçi farklılıkları öne çıkarma olarak üç grupta ele almak mümkündür.

3.2.1. Ürün/Hizmetlerde ve Müşteri İlişkilerinde Değer Yaratma

Müşteri değeri, ürün ve hizmetin özellikleriyle birlikte bunların sunuluş şekliyle ve müşteri ilişkileriyle de ilgilidir. Bu nedenle işletmeler ürün ve hizmetin özelliklerinde, sunuluş biçiminde ve müşteriyle olan ilişkide olmak üzere üç farklı alanda değer yaratmak zorundadırlar.

Algılanan değer müşteriden müşteriye göre değişeceğinden ve sektörel olarak ürün ve hizmetlerin özellikleri farklılık göstereceğinden dolayı özel değer alanları belirlemek oldukça güçtür (Zeithaml, 1988, 5 ; McDougall ve Levesque, 2000, 49). Ancak ürün ve hizmetlerle ilgili olarak genel fayda alanlarını; fiziksel özellikler, servis özellikleri ve teknik destek olarak belirlemek mümkündür. Bu alanlarla ilgili olarak daha özelde fayda yaratacak alanlar sektörel olarak değişiklik gösterebilecektir. Bunları kısaca, alternatif çözümler (ürünle ilgili), ürün kalitesi (ürün), ürünün kişiselleştirilmesi (ürün), cevap vermek (hizmet), esneklik (hizmet), güvenilirlik (hizmet), teknik destek (hizmet), işletmenin imajı (ilişkisel), güven (ilişkisel), dayanışma (ilişkisel), fiyat (ürün, fiyat), zaman, çaba, enerji (ilişkisel) ve çatışma (ilişkisel) olarak özetlemek mümkündür (Eggert ve Ulaga, 2002, 85).

Müşteri değeri yaratmak isteyen işletmeler, üretmiş oldukları ürün ve hizmetlerle ve müşteri ilişkileriyle ilgili bütün soyut ve somut değer alanlarını dikkate almak zorundadırlar (Lapierre, 2000, 41; Gale, 1994, 36).

3.2.2. Parasal ve Parasal Olmayan Maliyetlerde Ekonomiklik

Müşteriler bir ürün veya hizmeti alırken kendilerine sunulan faydalar karşısında bir takım maliyetlere katlanmak zorundadırlar. Bu maliyetleri ise parasal ve parasal olmayan maliyetler olarak iki grupta ele almak mümkündür (Butz ve Goodstein, 1996, 48; Zeithaml, 1988, 5). Parasal maliyet bilindiği üzere ürünün fiyatına yöneliktir. Parasal olmayan maliyetler ise müşterinin istediği ürün ve hizmeti elde etmek, tüketmek veya kullanmak ve kullanım sonrası elden çıkarmak için harcadığı emek, zaman, enerji gibi faktörlerden oluşmaktadır (Lapierre, 2000, 41).

Bazen parasal olmayan maliyetlerin müşteri için önemi parasal maliyete göre daha fazla olabilmektedir (Lapierre, 2000, 41). Bazı durumlarda müşteri çok kaliteli ürünün fiyatını da yüksek olarak algılayabilmektedir. Bu açıdan müşteri değerinin belirlenmesinde her iki maliyeti birlikte dikkate almak yararlı olacaktır. Müşterinin bir ürün ve hizmeti elde etmek için yapacağı toplam maliyetleri; para, zaman, araştırma, öğrenme, duygusal, zihinsel ve fiziksel maliyetlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Huber v.d., 2001, 28). Bu maliyetlerin de kendi içinde finansal, sosyal ve psikolojik riskler taşıyacağını ve bu maliyetlerin sadece kullanım esnasında değil kulanım yada tüketim öncesinde ve sonrasında da geçerli olacağını ifade etmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında müşterinin, değer algılama surecinde ödediği maliyetlerin elde ettiği faydalara oranla daha etkili olduğu söylenebilir.

3.2.3. Rekabetçi Farklılıkları Öne Çıkarma

Müşteriler kendilerine sunulanları değerlendirirken, alternatif ürün ve hizmetlerin özelliklerine göre bir karar verecekleri için işletme tarafından rakip ürünlerin fayda ve maliyetlerinin bilinmesi, rekabetçi müşteri değeri yaratmak için gerekli olacaktır (Daniels, 2000, 36; Evans, 2002, 15). Bu açıdan bakıldığında, müşteri değerinin işletmeler için rekabet avantajı yakalamada önemli bir araç olduğu konusunda yaygın bir anlayış mevcuttur (Daniels, 2000, 36; Woodruff, 1997,15).

İşletmelerin, rekabet avantajı sağlayacak müşteri değeri geliştirip sunarken özellikle mükemmelliğe, etkinliğe, verimliliğe ve farklılığa önem vermeleri gerekmektedir (Holbrook, 1999,21). Çünkü işletmenin ürün ve hizmetleriyle birlikte sunacağı fayda ve maliyetler, onların rakiplerden ayırt edilmesinde belirleyici olacaktır. İşletmeler, bu açıdan benimsedikleri rekabetçi müşteri değeri yönelimlileri sonucunda, müşteri tatmini (Lin v.d., 2005, 21), müşteri sadakati (Eggert ve Ulaga, 2002, 85; McDougall ve Levesque, 2000, 49) ve müşteriler tarafından ürün ve hizmetlerin başkalarına tavsiye edilmesi (Eggert ve Ulaga, 2002, 85; Lin v.d., 2005, 21) gibi alanlarda önemli bir pazar performansı avantajı yakalayacaktır.

Son yıllarda, işletmeler arasındaki rekabetin yoğunlaştığı alan müşteri değeri yaratmaktır. O halde işletmelerin temel amacı sadece kâr odaklı olmak değil, bu amaca ek olarak müşteri değeri yaratmaktır. Artan müşteri değeri işletme karına da katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın temel amacı da, kurumsallaşan inşaat işletmelerinin örgütsel yeteneklerini geliştireceği ve bu örgütsel yeteneklerin de müşteri değerini arttıracağı varsayımını test etmek olduğundan; değişkenler arası ilişkilere yönelik yazın taramasına gelecek bölümde yer verilmiştir.

4.KURUMSALLAŞMA, ÖRGÜTSEL YETENEK VE MÜŞTERİ DEĞERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL YETENEKLER AÇISINDAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ALGILANAN MÜŞTERİ DEĞERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmamın bu bölümünde daha önce bahsedilen kavramlardan kurumsallaşma, örgütsel yetenekler ve müşteri değeri kavramları arasındaki ilişkiler ile ilgili çalışmalardan bahsedilecek olup, aralarındaki ilişkinin inşaat sektöründeki etkileri araştırılacaktır.

4.1. KURUMSALLAŞMA, ÖRGÜTSEL YETENEK VE MÜŞTERİ DEĞERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1.1. Kurumsallaşma ve Örgütsel Yetenekler Arasındaki İlişki

Daha önceki bölümlerde yapılan tanımlarda işletmelerin kurumsallaşma çabalarının temel hedeflerinin çevreye uyum sağlama arzusu olduğu görülmektedir. Çoğu araştırmacılar da kurumsallaşmayı bir uyum sağlama aracı olarak görmektedirler. İşletmelerin çevreye uyumu sağlaması bazı yetenekleri yoluyla gerçekleşmektedir. Literatür incelendiğinde işletmelerin çevreye uyumlarını sağlayacak temel unsurlar ya da stratejik yaklaşımlar olarak örgütsel yetenekler (örgütsel öğrenme, yenilik (inovasyon), pazar odaklılık, insan kaynakları uygulamaları ve iç girişimcilik) görülmektedir (Denison, 1990, 155; Warren, 2003, 155; Park ve Krishnan, 2003, 268; Oktemgil ve Greenley, 1997, 447; Hallen v.d., 1991, 31; Kieser, 1989, 543).

Bu araştırmada bu iki ilgili kavram (kurumsallaşma ve örgütsel yetenekler) birlikte incelenmekte, birbirlerini nasıl etkiledikleri ve işletmeler üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu bölümde bu iki kavramın birbirlerini nasıl etkilediğine kısaca değinilmektedir.

Kurumsallaşmanın toplumdaki değişime ve yeni beklentilere uyum sağlama çabası olduğu görülmektedir. Uyum sağlanması için ise örgütsel yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır (Warren, 2003, 155; Park ve Krishnan, 2003, 268; Oktemgil ve Greenley, 1997, 447; Hallen v.d., 1991, 31; Kieser, 1989, 544).

Kurumsallaşma bir taraftan işletme kaynaklarının artmasını sağlayarak örgütsel yetenekleri geliştirme fırsatı yaratırken, diğer taraftan da örgütsel yeteneklerin artması kurumsallaşmayı hızlandırmakta ve kolaylaştırmaktadır. İşletmelerdeki yönetim süreçleri istenilen uyum sağlama durumunu etkilemektedir. Kurumsallaşma yönetim süreçlerinin yapısını belirlediğinden uyum sağlama durumu ile ilgilidir ve örgütsel yetenekleri etkileyen bir unsurdur. Kurumsallaşma uyum sağlamayı da artırmaktadır. Kurumsallaşma ile işletmeler bir sistemin parçası haline gelmekte ve sistemdeki anlaşmalarla belirlenen eylemleri gerçekleştirmektedirler (Carson v.d., 1999, 118). Ayrıca kurumsallaşma, işletme çevresindeki kurumların işletmeye olan güvenini artırdığından ve ilişkilerin uzun süreli olmasını sağladığından işletme kaynaklarını artırmaktadır (Staggenborg, 1988, 586). Bu da örgütsel yeteneklerinin artmasına olanak vermektedir. Örgütsel sosyalleşme, çalışanların örgütsel rollerini gerçekleştirebilmek için gerekli sosyal bilgiyi ve örgütsel yeteneği edinme sürecidir. Sosyalleşme aynı zamanda diğer üyelerle etkileşimi de gerektirmektedir.

Pazar odaklılığın uygulanmasında sosyalleşmenin önemli bir rolü bulunmaktadır (Hartline v.d., 2000, 37). Sosyalleşme kurumsallaşmanın sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma işletmelerin örgütsel yeteneklerini artırmaktadır.

Kurumsallaşma ile işletmeler daha fazla ağ ilişkilerinde bulunmaktadır. İşletmeler arası ilişkiler de yeniliği artırmaktadırlar (Westphal v.d., 1997, 369; Carson v.d., 1999, 118). Ağ ilişkileri yoluyla işletme bağlantılarının geliştirilmesi işletme yeteneklerini artırdığından kurumsallaşma da işletmelerin uyum sağlamasını artırmaktadır (Day, 1994, 42). Ağlar iletişimi artırmakta ve dolayısıyla işletmelerin çevrelerini takip etmeleri mümkün olmaktadır ve yeniliğin yayılması sağlanmaktadır (Haunschild, 1993, 567). Ağların aktif ve geniş olması başka bilgilere ulaşma imkânı doğuracağından işletmelerin uyum sağlamasını artırmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990, 131).

Kurumsallaşma ile ortaya çıkan önemli bir etken olan bilinçsel baskı ile işletmeler başka işletmeleri taklit etmektedirler. Benzeşme olarak da tanımlanan taklit etme yeniliği sağlayabilmektedir (Arndt ve Bigelow, 2000, 495). Bilinçsel baskılar öğrenmeyi etkilediğinden kurumsallaşma örgütsel yetenekleri etkilemektedirler (Kostova, 1999, 312). Başka işletmeleri taklit eden işletmeler onların yeniliklerini de taklit etmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma yeniliği artırmaktadır. Başka işletmelerin yeniliklerini taklit ederek yenilik yapan işletmeler onların bazı bilgileri olduğunu düşünmektedir.

Sadece ürünler değil stratejiler de taklit edilebilir (Greve ve Taylor, 2000, 58). Taklit etme öğrenmeyi sağladığından, kurumsallaşma örgütsel yeteneklerini artırmaktadır. Uygunluk kazanma kaygısı işletmeyi yeniliği taklit etmeye yöneltmektedir. Uygunluk elde etme, işletmelerin meşru olma çabasıdır ve bunu da yenilik yapan işletmeleri takip ederek gerçekleştirmektedirler (Westphal v.d., 1997, 369).

İşletme kaynaklarının düzeyini belirleyen önemli çevresel kurumlardan biri de devlettir. İşletmeler çeşitli çevresel kurumların beklentilerine kurumsallaşarak cevap vermek zorundadırlar. Bu çevresel kurumlardan en önemlilerinden biri olan devlet, çeşitli mekanizmalarla işletmelerin kaynak düzeylerini etkilemektedir. Kaynak düzeyleri ise işletmelerin örgütsel yetenek düzeylerini etkilediğinden, devlet

kurumları ile ilişki içerisinde olan işletmelerin kurumsallaşmaları örgütsel yeteneklerini de etkilemektedir (D'Aunno v.d., 2000, 680).

İşletmelerin örgütsel yetenekleri olarak örgütsel öğrenme, inovasyon (yenileşim), insan kaynakları uygulamaları, iç girişimcilik ve pazar odaklılık görülmektedir ve bunlar işletmelerin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır. Örgütsel yeteneği fazla olan işletmelerin farklı ve yeni örgüt yapılarını uygulama olanakları artmaktadır (Burns ve Wholey, 1993, 115; Boeker ve Goodstein, 1991, 806). Ayrıca kurumsallaşmak için kaynak gerekmektedir. İşletmelerin kaynağını artıran en önemli unsur örgütsel yetenekleridir ve örgütsel yetenekleri fazla olan işletmelerin kurumsallaşmalarının da daha kolay olacağı söylenebilir (McWilliams ve Siegel, 2001, 117).

İşletmeler olaylarla, fırsatlarla ve tehditlerle ilgili enformasyonu pazar analizi yaparak elde etmektedirler. Güçlü Pazar analizi örgütsel yeteneği fazla olan işletmelerce yapılabilmektedir (Day, 1994, 42). Bu nedenle örgütsel yeteneklerin fazla olması kurumsallaşmayı artırmaktadır. Yenilik yapmakta meşruluk kaygısı etkili olduğundan kurumsallaşma yeniliği etkilemektedir. Yenilik yaparak mevcut kurumların yerine yeni uygulamalar yerleştirip bu yeniliklerin kurumsallaşmasına çalışıldığından, yenilik yapma kurumsallaşmayı etkilemektedir.

Yenilik yapma (inovasyon) yeteneği olan işletmeler, yapılarında çevresel değişime bağlı olarak yenilik yapabilmektedirler (Arndt ve Bigelow, 2000, 495). Pazar odaklılık, müşterilere yakın olup onların ihtiyaçlarını belirlemedir. Pazar odaklı işletmeler müşterilerin değişen ihtiyaçlarını anlayıp gerekli tepkiyi geliştirmektedir ve bu da işletmelerin yapılarında ve anlayışlarında değişiklik gerektiği zamanı anlamayı sağlayarak kurumsallaşmayı artırmaktadır. Pazar odaklı işletmelerin pazarı tarama yeteneği fazla olduğundan, pazardaki değişiklikleri anlama ve onlara gerekli tepkiyi geliştirme yeteneklerinin fazla olması kurumsallaşma imkânını da artırmaktadır. Pazar odaklılık aynı zamanda müşterilerin önerilerini de dinlemeyi

gerektirmektedir (Han v.d., 1998, 31; Noble v.d., 2002, 27; Pelham ve Wilson, 1996, 29). Bu da doğal olarak işletmelerin kurumsallaşmasını sağlamaktadır.

4.1.1.1. Formalleşme ve Örgütsel Yetenekler

İşletmeler formal yapılar geliştirerek kurumsallaşabilmektedirler ve formalleşmenin örgütsel yetenekler üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Çalışanların katılımını sağlayacak şekilde hazırlanan prosedürler ve rutinler çalışanların yeteneklerini artırdığından işletmenin örgütsel yeteneklerini artırmaktadır (Adler ve Borys, 1996, 64). Rutinler işletmelerin üretim maliyetlerini azaltarak performansı artırdığından kurumsallaşma formalleşme sağlayarak işletmelerin performansını yükseltmektedir. (Sorenson, 2003, 447).

Kurumsallaşma örgütsel hafızayı artırdığından öğrenmeyi ve yenilik yapma oranını artırarak işletmelerin uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Day, 1994, 42; Hurley ve Hult, 1998, 45). Örgütsel hafıza formalleşmeyle oluşmaktadır. Örgütsel hafıza bilginin gelecekte kullanılması için depolanmasıdır. İşletmelerin hafızasını geliştiren formalleşme yeni bilgilerin öğrenilmesini, yeni bağlar ve kavramaların gelişmesini sağladığından kurumsallaşma örgütsel yeteneklerini artırmaktadır (Sinkula, 1994, 36; Cohen ve Levinthal, 1990, 132; Chandy ve Telis, 1998, 476).

Formalleşmenin olması örgütsel öğrenmeyi ve işletmenin uyum sağlamasını artırdığından kurumsallaşmanın örgütsel yetenekleri artırdığı söylenebilir (Slater ve Narver, 1995, 63; Moorman ve Miner, 1997, 92). Ancak formalleşme düzeyinin düşük olması yenilik kapasitesini artırmakta, açıklık ve esneklik sağlamaktadır. Formalleşmenin düşük olması açıklığı ve dolayısıyla da fikirleri ve eylemleri cesaretlendirmektedir (Damanpour, 1991, 562). Düşük düzeyde formalleşme müşteri odaklılığı destekleyen normlarla desteklendiğinde işletme performansını

artırmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996, 29). Fakat formalleşmenin çok düşük olması yeniliğin uygulanmasını olanaksız kılmaktadır. Aşırı formalleşme ise yenilik yapmayı engellemektedir (Jaworski ve Kohli, 1993, 57).

Formalleşme, bilgi işleme sürecini hızlandırarak ve kolaylaştırarak öğrenme ve yenilikçiliği artırmaktadır. Yenilik, bilginin yayılması ile gerçekleşmektedir ve formalleşme fonksiyonlar arası bilgi yayılımını artırdığından yeniliği artırmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma işletmenin uyum sağlamasını artırmaktadır. (Pelham ve Wilson, 1996, 29; Kostova, 1999, 312). Ayrıca formalleşme, müşteri tatminine önem veren normlarla desteklendiğinde işletmenin uyum sağlamasını artırmaktadır.

Formalleşme ile çalışanların eylemlerinin kontrolü kolaylaşmaktadır ve aynı zamanda işletme içi çatışmalar azaltmaktadır. Formalleşen işletmeler çevredeki kurumlarla daha çok iş yapar hale gelmektedirler (Day, 1994, 41). Bunlar da yine örgütsel yetenekleri artıran unsurlardır. Yine örgütsel öğrenme örgütsel hafızayı artırmakta ve işletmelerde prosedürlerin ve rutinlerin oluşması kolaylaşmaktadır. Bunlar da işletmelerin örgütsel yeteneklerinin kurumsallaşmalarını artırdığı sonucuna varılmasını sağlar (Day, 1994, 42).

4.1.1.2. Profesyonelleşme ve Örgütsel Yetenekler

Profesyonelleşme çalışanların güçlendirilmesini sağladığından uyum sağlamayı artırmaktadır ve profesyonelleşme çalışma gruplarında davranışları etkileyerek işletme stratejisinin daha iyi uygulanmasını sağlamaktadır. Profesyonelleşme pazar odaklılığın uygulanmasını kolaylaştırdığından kurumsallaşma uyum sağlamayı artırmaktadır (Hartline v.d., 2000, 37).

Profesyonelleşme ile işletmeler öğrenen örgüt olmayı sağlayabilirler (Slater ve Narver, 1995, 64). Kişiler arasındaki iletişimin artması öğrenmeyi ve yeniliğin yayılmasını sağlamaktadır. Profesyonellerin mesleki ve sektörel örgüte üye olması bu iletişimi artırmaktadır(Westphal v.d., 1997, 369).

Uyum sağlama özelliklerini artıran kurumsallaşmanın diğer bir unsuru profesyonelleşmedir. Profesyoneller, belirli konularda uzmandırlar ve problemleri daha iyi anlarlar, değişen duruma daha iyi uyum sağlarlar ve işleri yapmak için yeni yollar keşfederler. Uzmanlaşma rutin olmayan işlerde, performans çıktılarının değerlendirilmesinin zor olduğu durumlarda, değişen ve kompleks çevrede daha iyi uyum sağlamaya neden olmaktadır (Ruekert v.d., 1985, 18). Bu ise işletmelerin diğer kurumların beklentilerini iyi anlamalarını, onlara daha çabuk ve sağlıklı tepki vermelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma uyum sağlamayı artırmaktadır.

Profesyonelleşmenin, işletmelerin uyum sağlamasını kolaylaştırmasının başka nedenleri de bulunmaktadır. Daha dar tanımlanmış iş alanları sayesinde çalışanlar daha çok bilgi ve profesyonellik derinliği kazanmaktadırlar. Dikkatleri belirli bir alana odaklandığından zayıf olan sinyalleri bile algılayabilmektedirler. Profesyoneller karmaşık yapılarda daha yaratıcı olmakta ve sorunları yönetmede de daha başarılı olmaktadırlar. Profesyonelleşmenin doğuracağı en temel sorun ise enformasyon, bilgi ve diğer kaynakların çok parçalara ayrılmasının belirsizliklerle baş etmede sorun yaratmasıdır (Walker, 1997, 82). Bu ise işletmede tampon oluşturacak olan yatay ve dikey entegrasyon ile aşılabilmektedir. Profesyonelleşme kurumsallaşmayı hızlandıran bir unsurdur. Profesyoneller aynı zamanda yeniliği de artırmaktadır. Çünkü Profesyonellerin bilgileri çok daha derindir. İşletmelerde profesyonellerin çalışması öğrenmeyi ve yeniliği artırmaktadır (Kostova, 1999, 310). Çünkü onların uzmanlık bilgisi ve eğitimi yeni ürün ve süreçleri bulmada çok motive edici olmaktadır (Miller ve Friesen, 1982, 4). Bu şekilde profesyonelleşmenin olduğu bir işletmede kurumsallaşma işletmelerin örgütsel yeteneklerini artırmaktadır.

Profesyoneller işletme dışında da meslekler ile ilgili eylemlere katıldıklarından, kendilerine güvenleri fazla olmakta ve statükonun ötesine geçmeye katkıda bulunmaktadırlar (Damanpour, 1991, 562). Bu nedenle kurumsallaşma uyum sağlamayı artırmaktadır. Örgütsel değişim ve çevreye uyum sağlayabilmek için karar vericilerin değişime istekli olmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerdeki değişim için önemli bir değişken karar vericilerdir (Boeker ve Goodstein, 1991, 806). Profesyoneller işletmelerde istihdam edilirse onların çevreye uyum sağlamada değişim için karar vermeleri daha kolay olmaktadır. Bu da kurumsallaşmanın uyum sağlamayı artırdığını göstermektedir. Profesyonel yöneticiler aynı zamanda girişimci olmaktadır. Bu açıdan işletmede profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi işletmenin bilgi ve tecrübesini artıracağından işletmenin örgütsel yeteneklerini artırmaktadır (Staggenborg, 1988, 590).

Profesyonel yöneticiler işletmelerin varlığını devam ettirecek taktikleri uyarlamaktadırlar. Kurumların profesyonel yöneticiler istihdam etmeleri aynı zamanda başka kurumların o işletmeyle iş yapma isteğini de artırmaktadır. Çünkü profesyonel yöneticilere olan güven daha fazla olmaktadır (Staggenborg, 1988, 590). Bu da işletmenin kaynaklarında artışa neden olarak örgütsel yeteneklerini artırmaktadır.

Mesleki ve sektörel örgütler, bilginin yayılmasını sağlayarak yeniliklere imkân tanımaktadır. Profesyonelleşme ile işletmeler çevresel kurumlarla daha fazla temas kurabilmektedirler (Westphal v.d., 1997, 369). Yöneticiler çevre ile işletme adına irtibat kuran kişilerdir. Bu kişilerin profesyonellerden oluşması çevresel kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla da profesyonelleşme uyum sağlamayı artırmaktadır (Boeker v.d. Goodstein, 1991, 806). Ayrıca örgütsel öğrenme profesyonel çalışanların yeteneklerini ve kapasitelerini de artırmaktadır. Örgütsel öğrenmenin önemli bir yolu başkalarını taklit etmektir ki bu da kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Slater ve Narver, 1995, 63). Profesyonellerin otonomisinin olması

işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır ve onların işletmeye entegre olması sağlanmaktadır (Wallace, 1995, 232; Matsuno v.d., 2002, 20).

4.1.1.3. Kültürel Güç ve Örgütsel Yetenekler

Kurumsallaşmanın diğer bir unsuru olan kültürel güç norm geliştirme, etik kurallara bağlı kalma, paylaşılan değerler ve ilkeler oluşturmakla elde edilmektedir. İşletmede güçlü ve performansı artıracak değer ve inanışlar geliştirmek yönetimin önemli bir fonksiyonudur (Noble v.d., 2002, 27). Kurumsallaşma normların ve değerlerin işletmede gelişmesini sağladığından işletmelerin uyum sağlama özelliğini artırmaktadır (Moorman ve Miner, 1997, 93).

Güçlü kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle örgütsel yetenekleri artırdığından kurumsallaşma örgütsel yeteneklerini geliştirmektedir (Day, 1994, 41). İşletmelerin kültürleri örgütsel yetenekleri olan öğrenme odaklılığı, yenilikçiliği, insan kaynakları uygulamalarını, iç girişimciliği ve pazar odaklılığı artırmakta ve uygulanmalarını desteklemektedir. Yenilikler ve yenilik yapma yaklaşımı kültürün bir parçası haline getirilip kurumsal bir özellik kazandırılırsa, yenilik imkânı artacağından kurumsallaşma örgütsel yeteneklerini artırmaktadır (Kostova, 1999, 311).

Kurumsal çevre aynı zamanda sosyal tercihleri de şekillendirmektedir (Fox-Wolfgramm v.d., 1998, 89; Greening ve Gray, 1994, 470). Bu nedenle işletmenin karar verme, yapısını ve stratejisini oluşturma ile uygulayacağı taktikler kurumsal çevrenin etkisinde kalmaktadır. İşletme içerisinde oluşacak kültür de çevreden etkilenmektedir. Kültürün önemli unsurları olan değerler ve normların oluşturulması işletmenin öğrenme kapasitesini artırmaktadır (Day, 1994, 42). İşletmelerin

kaynaklarının olması uyum sağlamak için yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda değişimi oluşturma kültürünün olması da gerekmektedir (Hurley ve Hult, 1998, 43).

Müşteri odaklı olmak zaman ve çaba isteyen bir kavramdır. İşletmeler bunu hızlandırmak için kurumsallaşmalıdırlar ve kurumsallaşma müşteri odaklılığı artıran bir unsurdur. Dış çevreye odaklanmayı sağlayan işletme kültürü işletmenin öğrenmesini ve uyumunu sağlamaktadır. Davranışlar müşteri tatminini sağlayacak normlarla desteklenirse karar vermede de daha çok tutarlılık elde edilmektedir. Müşteri tatminini geliştirmeye yönelik normlar fonksiyonlar arasında koordinasyonu artırarak stratejinin iyi uygulanmasına olanak vermektedir. Bu nedenle kurumsallaşma müşteri odaklı stratejiyi destekleyerek uyumu artırmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996, 29).

Örgütsel öğrenme de güçlü işletme kültürü geliştirilmesi ve oluşturulması için önemli bir öncüldür. Örgütsel öğrenme ile çalışanların öğrenmesi sağlanmaktadır. Bu, işletme kültürünün çalışanlarca paylaşılmasını kolaylaştırdığı gibi işletmede tutarlılığı da sağlamaktadır (Slater ve Narver, 1995, 63).

4.1.1.4. Hesap Verebilirlik ve Örgütsel Yetenekler

Kurumsallaşmanın önemli bir unsuru da hesap verebilirliktir. İşletmeler hesap verebilir olmayı, bilgiyi endüstrideki normlara uygun olarak tutarak, şeffaf olarak (bilginin paylaşılması) ve sosyal sorumluluk geliştirerek elde etmektedirler. Bilginin paylaşımı işletmelerin yeteneklerini artırmakta, hızlı ve etkin karar vermeyi geliştirmektedir (Slater ve Narver, 1995, 64; Haunschild,1993, 664).

Bu nedenle kurumsallaşmanın yeniliği tetiklediği ve dolayısıyla da uyum sağlamayı artırdığı söylenebilir. Bazı müşteriler ürünlerde sosyal sorumluluk özelliklerinin olmasını beklemekte ve bu da ürünlerde ve üretim süreçlerinde yenilik yapmayı gerektirmektedir (McWilliams ve Siegel, 2001, 119). Hesap verebilir olmakla işletmeler, meşruluk kazanmakta ve daha çok tarafın işletmeyle iş yapma isteğinde olmalarını sağlamaktadırlar.

Devletler işletmelerin kaynaklarını çeşitli şekilerde artırabilmektedir. Bunlar borç verme, teşvikler ve koruma kanunları ile olabilmektedir. İşletmelerin bu imkânlardan yararlanabilmesi devletin koyduğu bazı şartları gerçekleştirmelerine yani kurumsallaşmalarına bağlıdır (D'Aunno v.d., 2000, 681). Bu şartlardan önemli bir tanesi hesap verebilir ve şeffaf olmaktır.

4.1.1.5. Tutarlılık ve Örgütsel Yetenekler

Kurumsallaşmanın diğer bir unsuru olan tutarlılık işletmelerin verdiği sözü tutmasıyla, benzer durumda benzer davranış göstermesiyle, davranışları ile örgüt yapı ve stratejileri arasındaki uyumla elde edilmektedir. Bu ise çıkar gruplarının işletmeye olan güvenini artırmaktadır. Güvenin olmaması bilginin yayılmasını önlemektedir (Day, 1994, 42).

İşletmeler tutarlı olarak çalışanlarda güven duygusu geliştirip bilginin yayılmasını ve dolayısıyla öğrenmeyi ve yeniliği hızlandırarak örgütsel yeteneklerini artırmaktadır. Tutarlılık işletmede koordinasyon ve entegrasyon ile sağlanmaktadır ve bunlar işletmelerin örgütsel yeteneklerini artıran unsurlardır. Ayrıca tutarlı işletmelerde çalışanların katkıları ve bağlılıkları artmaktadır ki bu da örgütsel yeteneklerini olumlu etkilemektedir (Kostova, 1999, 309).

Bilgi, öğrenme odaklı işletmelerde yaratılmaktadır ve paylaşım ile entegrasyonu artırdığından işletmede tutarlılığı da artırmaktadır (Han v.d., 1998, 31). Paylaşılan bilgi ve koordinasyon yeniliği ve öğrenmeyi artırmaktadır. Örgütsel öğrenmedeki son aşama enformasyonun paylaşılan yorumu, başka bir deyişle bilginin yayılmasıdır. İş birimlerinde örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için enformasyonun yayılması ve uygulamasında birliktelik gerekmektedir ve bu da tutarlılıkla sağlanmaktadır. Bu nedenle tutarlılık örgütsel öğrenmeyi artırmaktadır.

4.1.2. Örgütsel Yetenekler ile Müşteri Değeri İlişkisi

Günümüz işletmelerinin yoğun rekabet ortamında müşterilere, rakiplerden daha kaliteli, daha fonksiyonel ve daha ucuz ürünler sunarak onları tatmin etmeleri ve sadakatlerini sağlamaları, hem müşteriler hem de rakipler üzerine odaklanmakla mümkün olacaktır. Hızla değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek için örgütlerin esnek olması oldukça önemlidir (Apaydın, 2007, 78).

Müşteri beklentileri ve ihtiyaçları sürekli değiştiğinden sürekli yüksek kaliteli yeni ürün ya da hizmet üretmek ve geliştirmek işletmelerin hayatta kalabilmesi için gerekmektedir. Örgütsel yeteneği olan işletmelerin müşteri tatmini, yenilik ve yeni ürün geliştirme yoluyla müşteri değeri yaratma, karlılık ve büyüme konularında önemli avantajlara sahip olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Karpuzoğlu, 2000, 44).

4.1.2.1. Pazar Odaklılık ve Müşteri Değeri

Pazar odaklılık genel olarak müşterilerle ilgili mevcut ve geleceğe ait bilgilerin toplanmasını ve işletme içinde yorumlanarak paylaşılmasını ifade etmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990,4; Narver ve Slater, 1990, 23). Bu bağlamda müşterilerin satın alma öncesi beklenti, istek ve ihtiyaçları belirlendiği gibi satın alma sonrası düşüncelerinin de işletme tarafından dikkate alınması gerekir (Huang ve Tai, 2003, 22; Woodruff, 1997,15). Böylece, müşterilere ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet sunmak mümkün olabilecektir. Müşterilerin kendilerine sunulan değer faktörlerini algılamadaki kişisel farklılıklar dikkate alındığında, işletme için müşteri veya müşteri gruplarının, sunulan ürün ve hizmetlerden beklentilerinin neler olduğu ve bunların özelliklerinin her bir müşteri tarafından nasıl algılandığının öğrenilmesi daha da önemli hale gelmektedir (Zeithaml, 1988,5; Mcdougall ve Levesque, 2000,51).

Müşteri değeri oluşturmada etkinlik sağlamak isteyen işletmelerin bu bağlamda, sistemli ve dinamik bir müşteri bilgisini üretme sürecini aktif hale getirmeleri gerekmektedir. Müşterilerin satın aldıkları ürün ve hizmetin özelliklerini rakip işletmelerin ürün ve hizmetlerinin özelliklerine göre değerlendireceği gerçeği göz önüne alındığında (Zeaithaml, 1988,5), rekabetçi bir müşteri değeri için rakip üzerine odaklanmak kaçınılmaz hale gelmektedir (Evans, 2002, 15).

Pazar odaklılığın önemli bir fonksiyonu rakipler, müşteriler ve pazar üyeleri hakkında bilgi edinmektir. Bu şekilde mevcut ve potansiyel pazarlardaki gelişmeler anlaşılabilmektedir. Pazar odaklı işletmelerde bilginin toplanması, yorumlanması ve yayılması daha sistematik olmaktadır ve pazara cevap verme daha başarılı yapılmaktadır (Day, 1994, 42). Cevap verebilme işletmelerin pazarlama politikalarını pazardan elde edilen bilgiye göre ayarlayabilmeleridir. Cevap verebilme en dar tanımıyla işletme ürünlerinin, müşterilerin ihtiyaçlarına ve pazar yapısına uyarlanmasıdır.

Pazar odaklılık, müşterilere yakın olup onlarla sürekli iletişim içinde bulunarak, karşılıklı bilgi paylaşımını sağlayıp, mevcut sorunların çözülmesi ve muhtemel sorunların çıkmadan önlenmesi ile müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını belirleme ve gelecekteki ihtiyaçlarını öngörerek, işletme sahibi ve diğer çıkar sahiplerinin çıkarlarını göz ardı etmeden, müşteri çıkarlarını öncelikli tutarak yüksek müşteri değeri yaratıp, uzun vadeli ilişki sayesinde işletme için kar yaratmak olarak tanımlanabilir (Hartline v.d., 2000, 38; Day, 1994, 41).

Uyum sağlama pazar analizi yoluyla, müşteri ve rakiplerin takip edilmesi ve bu şekilde fırsatların ortaya çıkartılmasıyla olmaktadır. Pazar odaklılık da müşteri ve pazarın ihtiyaçlarını yakından takip edip onlara cevap vermeyi içerdiğinden bu iki kavram ilişkilidir (Hartline v.d., 2000, 38).

Dolayısıyla etkin müşteri değeri yaratarak rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin, müşterilerin kendi ürün ve hizmetlerini nasıl değerlendirdiklerinin yanında, rakip ürün ve hizmetlerini nasıl algıladıklarını da bilmeleri gerekmektedir (Daniels, 2000, 36). Buna paralel olarak rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmeye çalışılmasıyla birlikte onların izleyecekleri stratejiler konusunda da bilgi sahibi olmak gerekmektedir (Day, 1994, 42). Rakiplerle ilgili enformasyonun sağlanması da yine sağlıklı ve etkin işleyen bir rakip enformasyon sisteminin işletmede benimsenmesini gerektirmektedir.

4.1.2.2. Örgütsel Öğrenme ve Müşteri Değeri

İşletmelerin etkin rekabet stratejileri geliştirebilmeleri için sadece rakip ve müşteri üzerine odaklanmalarının yeterli olmayacağı aynı zamanda iç dinamiklere de odaklanmaları ve dışarıyla olan ilişkilerinde de öğrenme temeline dayanan bir kültürü benimsemeleri gerektiği açıktır (Baker ve Sinkula, 1999,33; Dibella v.d.,

1996, 79;). Bu bağlamda işletmelerin öğrenme odaklı bir enformasyon sistemini kurmaları rekabet avantajı yakalamada önemli bir unsur haline gelmektedir (Day, 1994,42; Baker ve Sinkula, 1999, 33; Slater ve Narver, 1995, 64).

İşletmelerin öğrenme odaklı olabilmeleri için ilk olarak çalışanların öğrenmeye karşı isteklilik, niyet ve kararlılığını ifade eden öğrenmeye bağlılığı sağlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla işletmenin öğrenmeye karşı kararlı tutumu, hem pazar odaklılığını etkin hale getirecek hem de öğrenme odaklı kültürün işletme içerisinde yerleşmesine katkıda bulunacaktır (Sinkula v.d., 1997,29).

Örgütsel öğrenmedeki temel kavramlar enformasyonun edinilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve hafızada saklanmasıdır (Sinkula, 1994, 37). Anlaşılacağı gibi öğrenmenin temelini bilginin edinilmesi oluşturmaktadır. Bu ise Pazar analizi yaparak mümkün olmaktadır. Enformasyonun dağıtılma sürecinde ise farklı kaynaklardan elde edilen bilgi paylaşılarak yeni bilgi ve anlayışın oluşması gerçekleşir. Enformasyonun yorumlanması sürecinde ise enformasyon herkesçe anlaşılacak şekilde yorumlanır ve sorunlarda fikir birliği oluşturulmaya çalışılır (Greve ve Taylor, 2000, 58).

Örgütsel uyum sağlama, çevreyi tarama, yorumlama ve tepki vermektir. Pazar analizi enformasyon içermekte ve işletmelerin çevrelerini yorumlayıp tepki vermesini sağlamaktadır (Thomas v.d., 1993, 240). Pazarı analiz etme önemli bir bilgi işleme sürecidir ve bu sayede dışsal çevredeki ihtiyaç değişikliğinin algılanması sağlanmaktadır (Miller ve Friesen, 1982, 4). Buna bağlı olarak işletme eylemlerinde gerekli düzenleme ve değişim yapılmaktadır. İşletmeler pazar trendleriyle, olaylarla, fırsatlarla ve tehditlerle ilgili enformasyonu pazar analizi yaparak elde etmektedirler (Day, 1994, 42). Bilgi kısmen dış çevrenin bir parçasıdır ve farklı şekillerde ve farklı yerlerdedir. Bu nedenle işletmeler pazarı analiz ederek gerekli bilgilere ulaşmaktadırlar (Kimberly, 1978, 361; Koberg, 1987, 880).

Örgütsel öğrenme rekabet avantajı yarattığından işletme performansını artırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin öğrenme odaklı olarak rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir. Bu, özelikle de bilgi çağı olan bu yüzyılda daha da önem kazanmaktadır (Noble v.d., 2002, 30;). Öğrenme yenilik yapmayı ve farklı olmayı sağladığından rekabet avantajını oluşturmaktadır.

Öğrenme odaklı işletmelerin performanslarının artması için aynı zamanda pazara odaklanmaları gerekmektedir (Noble v.d., 2002, 30). Örgütsel öğrenme pazar odaklılıkla güçlendirilebilir. Pazar odaklılık ise müşteri ihtiyaçlarının öngörülerek gerekli bilgilerin işletme içerisinde yaratılıp yayılması ile pazara hızlı tepki verebilmektir (Hurley ve Hult, 1998, 44).

Pazar odaklılık ile öğrenme odaklılık (örgütsel öğrenme), birbirini bütünleyen iki kavramdır (Baker ve Sinkula, 1999, 33). Örgütsel öğrenmenin temelini de enformasyon işleme süreci oluşturmakta ve bu süreç sonucunda pazara tepki vermek hedeflenmektedir (Sinkula, 1994,37; Slater ve Narver, 1995, 64). Bu açıdan örgütsel öğrenmenin esasını, öğrenme odaklılık ve müşterilere karşı izlenecek stratejiler oluşturmakla birlikte, örgütsel öğrenme bilgi üreterek işletmeye çevresiyle stratejik ilişkiler kurma yeteneği kazandıran bir kültür olarak kabul edilmektedir (Garvin; 1993,21).

İşletmelerin, öğrenme odaklılıklarını sağlayacak en önemli dinamiğini ise öncelikle öğrenme konusundaki niyetleri ve hassasiyetleri oluşturmaktadır (Sinkula v.d., 1997, 29). İşletmenin öğrenme konusundaki kararlılık ve azmi, müşterilere karşı verilecek tepkide önemli rol oynayacaktır. Başka bir ifadeyle, işletmenin öğrenme sürecine verdiği önem müşteriye sunacağı değer ve bu çerçevede yapacağı yenilikler üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Dibella v.d., 1996, 79).

4.1.2.3. İnovasyon (Yenilik) ve Müşteri Değeri

İşletmeler yeni ürün geliştirerek çeşitli hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Yeni ürün geliştirme işletme karlılığını ve sosyal refahı artırmaktadır. Rekabet edebilmek için karlılık yaratacak sürekli yeni ürünler geliştirmek gerekmektedir (Garbarino ve Johnson, 1999, 71). Ürün geliştirme rekabet avantajı oluşturmakta ve işletme yeteneklerinin belirlenmesi ve kullanılması ile hızlanmakta ve kolaylaşmaktadır (Day, 1994, 42).

Müşteri beklentileri ve ihtiyaçları sürekli değiştiğinden sürekli yüksek kaliteli yeni ürün ya da hizmet üretmek ve geliştirmek işletmelerin hayatta kalabilmesi için gerekmektedir (Jaworski ve Kohli, 199,: 57). Bu yeni ürünlerden bir kısmı mevcut ürünlerin türevi olurken, bir kısmı da mevcut pazarda oluşturulan yeni markalar olmaktadır (Garbarino ve Johnson, 1999, 71).

Birçok yazar, yeni ürün geliştirmenin, var olan sabit yetenekleri değiştirebilen yetenekler olarak tanımlanabilen dinamik bir yetenek olduğunu veya yeniliğin dinamik yeteneklerin temel taşı olduğunu öne sürmektedir (McKelvie ve Davidsson, 2009, 54). Bu anlamda yenilikçilik için teknik yetenek, müşterilerin fiili veya potansiyel gereksinimlerini karşılayacak yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesiyle ilgili yeni kaynak, yöntem, sistem ve süreç kombinasyonlarını uygulamakta anahtar konumundadır. Bu yeteneğe sahip işletmeler buna sahip olmayanlara kıyasla daha yüksek getiri elde edip bunu sürdürme olanağı elde etmektedir (Lopez v.d., 2006, 47).

Hızla artan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile küreselleşme olgusu, rekabeti arttırmakta, teknolojinin eğitimi ve adaptasyonunu işletmeler için en önemli faktör haline getirmektedir. Bunun da ötesinde fark yaratamayan, operasyon ve süreçlerinde yenilik yapamayan işletmeler sektörün gerisinde kalmaktadır.

Yenilik, bir işletmenin sahip olabileceği tek bir temel yetenek olarak da görülmektedir. Bu anlamda yenilik yapabilmek, işletmelere rekabet gücü sağlayan bir yetenektir. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç, yeni kullanım yerleri vs. gibi) düşünmeli ve çalışmalıdır (Koçel, 1993, 39).

Yeni ürün geliştirmek büyümeyi de sağlamaktadır (Pelham ve Wilson, 1996, 29). Gerçekten yeni olan ürünler, pazarın yapısını değiştirebilmektedirler ve ayrıca yeni teknoloji içermekte, tüketicilerin öğrenmesini gerektirmekte ve davranış değişikliklerine neden olmaktadırlar. Yeniliğin performansı olumlu yönde etkilemesi için ürünlerin değer, güvenirlilik ve ayırt edici performans göstermesi gerekmektedir. Ürün geliştirme bilginin edinimini, yayılmasını ve kullanılmasını içeren örgütsel öğrenme sürecinin bir parçasıdır (Moorman ve Miner, 1997, 93).

Ayrıca yapılan yeniliklerde müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri iyi belirlendiğinden, başarı oranı artmaktadır. Mevcut müşterileri korumak her zaman yeni müşteri edinmekten daha az maliyetlidir. Bir başka olumlu performans çıktısı ise pazar odaklı işletmelerin varlıkların getirisini, müşteri tutma oranını ve insan kaynağı yönetme yeteneklerini artırmakta olduklarıdır (Hartline v.d., 2000, 36).

Yenilik yapmakta önemli bir unsur işletme fonksiyonları arasındaki koordinasyonun çok iyi olmasıdır (Cohen ve Levinthal, 1990, 132). Yeni ürün geliştirme eylemlerinin etkinliğinin artması için çapraz fonksiyonlu ürün geliştirme takımlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu takımların oluşturulması ürün geliştirme için gerekli olan bilginin miktarını ve çeşitliliğini artırmaktadır. Tasarım sürecinin etkinliğini ve işlevselliğini de artırmaktadır. Aynı zamanda olası üretim zorlukları gibi büyük sorunların da ortaya çıkartılması mümkün olmaktadır. Müşterilerin ürün geliştirme sürecine katılmalarını sağlamak müşteri odaklılığı desteklemektedir. Bu şekilde yeni ürünlerle müşterilerin tatmini sağlanabilir (Han v.d., 1998, 32).

Üstün müşteri değeri yaratmak, hem teknik yeniliği hem de yönetimsel yeniliği gerektirmektedir. Yönetimsel ve teknik yenilikler farklı karar verme süreçleri ile yapılır. Teknik yenilik ürünlerle, hizmetlerle ve üretim süreç teknolojileri ile ilgilidir. Yönetimsel yenilikler ise örgütsel yapı ve yönetimsel süreçleri içermektedir (Damanpour, 1991, 562).

Ürün geliştirme işletmenin örgütsel yeteneğine bağlı olarak gerçekleşmektedir ve yetenekler örgütsel süreçler ile ilgili eylemlerin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Day, 1994, 42). Yeni ürünlerin başarısında bir başka etkili unsur ise farklı belirsiz taleplerin iyi tanımlanmış ürüne dönüştürülmesi yeteneğidir. Bu yetenek üretme yeteneğidir ve iki aşamada incelenebilir. Birinci aşama pazardan elde edilen bilginin ürün konseptine dönüştürülmesidir. İkincisi ise ürün kavramının somut geliştirme projesine dönüştürülmesidir. Rekabetin yoğunluğu, işletmeleri daha yaratıcı ve müşteri odaklı olmaya zorlamaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990, 132).

4.1.2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Müşteri Değeri

İnsan kaynakları uygulamaları örgütsel yeteneklerin en önemlilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar işletmenin en önemli stratejik kaynağıdır (Mavondo ve Farrell, 2003, 13). Çalışanlar sürekli, eşsiz bir rekabet avantajı ve müşteriler için değer sağlamaktadır (Becker ve Gerhart, 1996, 45).

Lado ve Wilson (1994, 21) a göre; bir işletmenin insan kaynakları uygulamaları, taklit edilmesi zor sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı sağlamaktadır. Stratejik insan kaynakları uygulamaları, işletmenin taklit edilemeyen kendi beşeri sermayesidir (Huselid v.d.,1997, 38).

İnsan kaynakları, stratejik bir varlık olarak, taklit edilmesi zor varlıklar ve yetenekler toplamıdır (Becker ve Gerhart, 1996, 45). İnsan kaynakları; stratejik değeri pazar fırsatlarını kullanmak ve/veya potansiyel tehditleri engelleyebilmek, işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artırmak için işletme yönetimi tarafından desteklenmektedir (Lepak ve Snell, 2002, 26).

İnsan kaynakları, müşteri değeri yaratmak için önemli bir sermayedir. Örgütsel yetenekler önemli bir stratejik varlık olduğundan; İnsan kaynakları uygulamalarının, pazarlama etkinliği ve örgütsel performans için önemli etkileri vardır (Huselid v.d., 1997,38 ;. Mavondo v.d., 2005,13).

Bu anlamda, insan kaynakları uygulamaları destekleyici bir iklim yaratmakta ve çalışanların davranış ve tutumlarını şekillendirerek örgütsel etkinliğe yol açmaktadır (Huselid, 1995, 21).

Çalışanların becerilerini geliştirmesi, çalışan motivasyonu ve memnuniyetini de arttırmaktadır. İşletmede memnun çalışanların olması müşteri memnuniyeti ve müşteri değeri üzerinde önemli bir etkisi de bulunmaktadır (Delaney ve Huselid, 1996, 36).

İnsan kaynaklarının yüksek performansına yol açan ayırt edici özellik olarak düşünüldüğünde yetkinlik, bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilen rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilen performans boyutlarıdır. Yetkinlikler bireyler tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Yetkinlik düzeyinin belirlenmesinde insan kaynakları departmanı ilgili işi yapan kişilerle işbirliği yapmalı ve onların yol göstericiliğinde gerekli tanımlara ulaşmalıdır (Uyargil v.d., 2008, 39)

Kendini örgüte adamış ve yaratıcı yetenekleri ortaya çıkarılmış bir işgücünün, iş analizi, ücret yönetimi, ödüllendirme, yetkilendirme, eğitim ve kariyer geliştirme gibi uygulamalarla stratejik hedeflerin elde edilmesine yöneltilmesi ve tüm potansiyelinin işletme amaçları doğrultusunda kullanılması daha mümkün hale gelebilir (Lopez v.d., 2006, 47).

Mevcut pazarlama yetenekleri ve kaynakları ile geliştirilen projeler arasındaki uygunluk çalışanların pazar ve rakipler ile ilgili bilgiyi toplama ve yorumlama yeteneğini artırır. İşletmelerin bilgiyi elde etme ve yorumlama yetenekleri pazarı analiz etme yeteneklerini artırmaktadır. Yeni ürün ya da hizmet geliştirmede başarının bir şartı da yöneticilerin yeniliğe olan destekleridir. Özellikle gerekli kaynakların sağlanmasında yöneticilerin yeniliğe inanmaları gerekmektedir.

Çalışanların yeteneklerinin teknik kapasiteye uyumlu olması uzmanlık kazandırmakta ve ürünün performansını da artırmaktadır. İşletmelerin teknolojik düzeyi ürün geliştirme, ürün iyileştirme ve ürün kalitesini artırmaktadır (Chang, 1995, 9).

4.1.2.5. İç Girişimcilik ve Müşteri Değeri

Hızla değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek için örgütlerin esnek olması oldukça önemlidir. Bazı araştırmacılar tarafından yeni bir yönetim aracı olarak da ifade edilen iç girişimcilik bakış açısının işletmeye bu avantajı sağlayabileceği belirtilmektedir. İç girişimcilik radikal bir örgütsel yenilenme sürecidir ve iç girişimcilik aracılığıyla ulaşılan yenilik ve farklılaşma işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İç girişimcilik, çalışanların yaratıcılığını arttırmak ve örgütü bürokrasinin ağırlığından kurtarmak için işletmenin esneklik kabiliyetini arttırmaya yönelten bir unsurdur. Diğer taraftan bu kavram,

işletmeleri yeni iş yaratma, kendini yenileme, piyasada ilk olma, risk alma, yeni ürün ve hizmetler, yeni üretim metotları ve süreçleri geliştirme konularında da teşvik eden bir süreçtir (Zahra, 1996, 1714).

Şiddetli rekabetin hâkim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarının geçerli olduğu bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan geçmektedir. Bir örgütü yenilik yapmaya teşvik eden güç ise, iç girişimciliktir (Fiş ve Çetindamar, 2007, 126).

Müşterilerin sürekli değişen ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmenin en iyi yollarından biri, yaratıcı ve yenilikçi olmak ve bu yenilikleri hızla hayata geçirebilmektir. Bu dönüşüm işletmelerin kimliklerini, kültürlerini ve faaliyetlerini yeni bir girişimci ruh aşılayarak değişime zorlamaktadır. Değişim, yenilik ve girişimcilik, başarılı işletmelerin ayakta kalabilmek için yapmaları gerekenleri tanımlayan önemli ifadeler haline gelmiştir. Bu koşullar, günümüzde, örgüt içinde yeniliği teşvik eden bir güç olarak iç girişimcilik kavramının önemini arttırmıştır.

İç girişimcilik, büyük örgütlerin karşılaşabileceği atalet, durgunluk ve yenilik eksikliğini gidermek için bir çare olarak görülmektedir. Örgütsel büyüklük beraberinde, bürokrasi, hiyerarşi ve karmaşık süreçleri de getirmektedir. Büyüklüğün yaratmış olduğu politika ve prosedürler altında yönetimler, minimum risk alarak, belirli kuralların ışığı altında sadece kendi fonksiyonel rollerini yerine getirmek durumunda kalmaktadır. İç girişimciliğin, bu örgütlere yeniden esneklik ve canlılık kazandırabileceği belirtilmektedir. Böylece, birçok büyük örgüt iç girişimcilikle birlikte rekabette başarıyı yakalayabilir (Thornberry, 2001, 526; Naktiyok ve Kök, 2006, 80).

İç Girişimcilik özgürlük ve özerklik faktörleri ile karakterize bir örgütsel tarz olarak tarif edilmektedir (Kuratko ve Hodgetts 2001, 22) ve çalışanların desteği ile örgütün yönetim stratejisi haline gelir.

İç girişimcilik; bireyler, örgütsel ve çevresel unsurlar için çok boyutlu bir olgu olarak kabul edilebilir (Russell, 1999, 21) . İşletmede iç girişimcilik ortamı sağlandıktan sonra çalışanların bir girişimci gibi davranması beklenmektedir. İç girişimcilik örgütsel yaşam, kârlılık, büyüme ve yenilenme için gereklidir (Zahra, 1996, 1714).

Hızlı, değişken rekabet ortamında ayakta kalabilmek için iç girişimcilik ruhunu geliştirmek işletme için bir zorunluluktur. Örgütlerin bu dinamik bir ortamda hayatta kalabilmesi için kurumsal girişimciliği sürekli desteklemesi ve geliştirmesi gerekmektedir (Echols ve Neck, 1998, 51; Zahra,1996, 1714).

Sonuç olarak bu yenilik çalışmaları işletmenin kriz dönemlerde daha uzun hayatta kalmasını sağlayacaktır (Echols ve Neck, 1998, 51). Benzer şekilde, işletmede örgütsel yeteneklerin diğer bileşenleri ile iç girişimcilik kültürünün benimsenmesi çalışanların müşteri ihtiyaçlarına göre daha proaktif olması ve müşterilerine değer katmaya ve riskleri kucaklamaya daha istekli olmaya teşvik edebilir.

Nitekim öğrenme kararlılığı ve yeteneği olan pazar odaklı işletmelerin müşteri tatmini, yenilik ve yeni ürün geliştirme yoluyla müşteri değeri yaratma, karlılık ve büyüme konularında önemli avantajlara sahip olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Baker ve Sinkula, 1999, 33; Slater ve Narver, 1995, 66).

Yazın çalışmalarında kurumsallaşma ile örgütsel yetenekler arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca örgütsel yeteneklerin müşteri değeri üzerinde olumlu etkisi olduğu da anlaşılmaktadır. Bu ilişkilerin inşaat sektöründe nasıl şekillendiği veri analizi kısmında sunulacaktır.

4.2. KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL YETENEKLER AÇISINDAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ALGILANAN MÜŞTERİ DEĞERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kısımında Türkiye' de inşaat ve gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin örgütsel yetenekler açısından müşteri değerine etkisinin incelenmesine yönelik araştırmanın metodolojisine yer verilmiştir. Bu amaçla öncelikle dünya inşaat ve gayrimenkul sektörü ile Türkiye inşaat ve gayrimenkul sektörüne yönelik bilgilere yer verilecektir.

4.2.1. İnşaat ve Gayrimenkul Sektörü

İnşaat ve Gayrimenkul sektörü son yıllarda gelişen sektörlerin başında yer almaktadır. Gelişmeyi tetikleyen faktörlerin başında sektörün karlılık oranının her geçen gün artması ve buna paralel olarak gayrimenkul ürünlerinin ülkemizde en belirgin yatırım araçlarından biri olması gelmektedir. Gayrimenkul ürünleri Maslow Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi bağlamında incelendiğinde, gayrimenkullerin barınma ihtiyacını karşıladığını ve dolayısıyla söz konusu sektörün de gıda sektörü gibi her zaman dinamik bir sektör olarak ayakta kalacağını görmekteyiz.

İnşaat ve Gayrimenkul sektörü, yerel ve çevresel pek çok farklı faktörlerin yanı sıra, kısa ve uzun vadeli beklentilerden ciddi olarak etkilenmektedir. Temel anlamda gayrimenkul piyasasının dinamik bir yapısı vardır. Mortgage krizinin, Amerika ve Avrupa'da ciddi bir sorun haline gelmesiyle bireylerin evlerini kaybetmelerinden dolayı sisteme güvenleri sarsılmış, bireyler hem psikolojik hem sosyal anlamda etkilenmişlerdir.

Günümüzde konut ihtiyacını irdelediğimizde, altyapısı ve ulaşımı tamamlanmış; eğitim, sağlık, kültür, ticaret gibi sosyal donatıları yeterli; parkları, bahçeleri, çevre düzeni, spor, dinlenme ve eğlence tesisleriyle insanlara çağdaş yaşam olanakları sunan yerleşim alanlarında ikamet edebilme arzusu anlaşılmaktadır (Bayraktar, 2007, 21). Dünyada da belli ülkelere yapılan gayrimenkul yatırımlarında ciddi bir artış gözlenmektedir. Bu artışın nedeni bireysel, kurumsal tercihler ve stratejiler ile ilgilidir. Tahmin edileceği gibi öncelikle ticari ve kurumsal olmakla beraber yatırımlardaki artış, bireysel gayrimenkul ve yatırım tercihlerini de tetiklemektedir.

Üst düzey yöneticiler ve global işletmelar artık küresel olarak hareket ettiklerinden bazı şehirlerin ve bölgelerin isimleri ülke isimlerinden daha fazla tanınmaya ve marka değerleri yükselmeye başlamıştır. İnşaat ve Gayrimenkul sektörü özellikle diğer sektörlerdeki değişimlerden etkilenmektedir. Ekonomik göstergelerdeki çalkantılar artıkça ve işletmeler küçülüp çalışanlar işsiz kaldıkça İnşaat ve Gayrimenkul sektöründeki talep azalmakta, arz ise artmaktadır. Örneğin tekstil sektöründe yaşanan bir daralma direkt emlak arzını arttırabilirken, bankacılık sektöründe yaşanan bir kriz hem belirsizlik nedeniyle talebi düşürmekte hem de likidite oranını yükseltmek için arzı arttırabilmektedir.

İnşaat ve Gayrimenkul sektörü diğer sektörleri de dolaylı olarak etkilemektedir. Örneğin, Amerika'da mortgage krizinin ilk vurduğu konut sektörü kan kaybetmiş, mortgage kredilerine dayalı tahviller değer kaybetmeyi sürdürmüş, sigorta şirketleri ciddi zararlarla karşı karşıya gelmişlerdir. Bu krizin etkisini azaltmak için faizleri düşürme alternatifi değerlendirilmiştir. Bankacılık sektöründen, perakendeciliğe ve servis sektörüne sıçrayan daralma uluslararası finans sistemini etkileyecek şekilde çığ gibi büyümüştür.

Türkiye'deki inşaat ve gayrimenkul sektörü, küreselleşen ekonomi, ulusal düzenlemeler ve değişen içyapısı ile birlikte yeni ortaklıkları, finansman açılımlarını, piyasa değerlendirmelerini, satış yöntemlerini ve teknolojik olanakları göz önünde

bulundurarak yeniden yapılanma sürecinden geçmektedir, ancak sektör bu dönüşümün başındadır. Geleneksel inşaat işletmeleri ise bu dönüşümün olası etkilerini önceden değerlendirerek stratejiler geliştirmek, yatırımlarını planlamak, eğitim faaliyetlerini hazırlamak ve bilişim teknolojilerinin sağladığı imkânları temel yeteneklerini kullanmalarını kolaylaştıracak şekilde içselleştirmek durumundadırlar (Uslu, Kaygısız, Rodoplu ve Şahin, 2012, 16). Ancak sektör içerisinde bu amaca ve ileriye yönelik araştırmalar çok kısıtlı sayıdadır.

Ülkemiz bugün güçlü ekonomiye geçiş sürecindedir. G-20'nin de üyesidir. OECD verilerine göre, 2017 yılında Türkiye, Çin ve Hindistan'dan sonra en yüksek büyüme oranına sahip üçüncü ülke olacaktır. Türkiye son dönemde büyüme performansını sürdürmüştür. Bu kapsamda ekonomideki gelişmeler aşağıda tablolarda belirtilmektedir.

Tablo 4 İnşaat Sektörü Gelişme Hızı

YILLAR	GSYİH GELİŞME HIZI (%)	İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN GELİŞME HIZI (%)
2005	8.4	9.3
2006	6,9	18.5
2007	4,7	5,7
2008	0,7	-8,1
2009	-4,8	-16,3
2010	9,2	18,3
2011 I. Çeyrek	12,4	15,7
2011 II. Çeyrek	9,3	13,5
2011 III. Çeyrek	8,7	10,7
2011 IV. Çeyrek	5,3	7,1
2011 Yıllık	**8,8**	**11,5**
2012 I. Çeyrek	3,3	2,5
2012 2. Çeyrek	2,9	-0,7
2012 3. Çeyrek	1,6	-0,8
2012 4. Çeyrek	1,4	1,5
2012 Yıllık	**2,2**	**0,6**
2013 1. Dönem	2,9	7,1
2013 2. Dönem	4,5	5,8
2013 3. Dönem	4,3	7,6
2013 4. Dönem	4,4	8,6
2013 Yıllık	**4,0**	**7,1**

Kaynak: İNTES,2014, http://www.intes.org.tr/content/MArt-2014.pdf

Bütün dünyada ekonomik krizin en yoğun hissedildiği ve siyasi istikrarsızlığın yaşandığı 2012 yılında, inşaat sektörü de Türk ekonomisinde yaşanan bu daralmadan doğal olarak etkilenmiştir. Türk ekonomisinin lokomotif sektörü olan ve 2011 yılında %11,3 büyüyen inşaat sektörü, 2012 yılının ilk 9 ayında %1 büyümüştür. Dokuz aylık dönemde konut satışlarında %2,35 düşüş yaşanmıştır. Sektördeki daralma ve artan maliyetler sektörün aktörlerini de olumsuz etkilemiştir. Barınmanın temel ihtiyaçlardan biri olması bu sıkıntıda özellikle rol oynamaktadır. Ülkemizde de dış piyasalardaki çalkantılar, mortgage ile ilgili düzenlemeler, kredi oranları, hükümet politikaları ve ekonomik belirsizlik nedeniyle gayrimenkul satışlarında bir daralma söz konusudur. Ancak çalışanlar henüz çok uzun vadeli yatırımlara girmedikleri için

bireysel olarak geleceklerini borçlandırmış değillerdir ve istikrar beklemektedirler. Bu aynı zamanda da bir kaynağın atıl olarak beklediği şeklinde de yorumlanabilir. Aynı zamanda devlet desteğiyle uzun vadeli ve ipotekli alım-satımlar emlak piyasasındaki kayıt dışı işlemlerin de önüne geçecektir.

2011 yılında çok ciddi bir yükselişe imza atan inşaat sektörünün 2012 yılında gerçekleşen büyüme oranı %0,6 olabilmiştir. 2012 yılındaki durgunluğun ardından inşaat sektörü 2013 yılının ilk çeyreğinde yeniden atağa kalkmıştır. Sektör 2013 yılının başından itibaren hızla toparlanmış ve yılın ikinci ve üçüncü çeyreğinde Türkiye ortalamasının üzerinde büyümüştür. 2013 yılı dördüncü çeyreğinde inşaat sektörü %6,2 oranında büyürken yıllık büyüme oranı %7,1 olmuştur. Sektör birinci çeyrekte %5,8, ikinci çeyrekte %7,6, üçüncü çeyrekte %8,6 oranında büyümüştür. Bu veriler ile sektörün Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla İçerisindeki payı 2013 yılında %6,0 olmuştur.

İnşaat sektörünün Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla içerisindeki payının önemli olduğu bilinmektedir. Cari fiyatlarla 2007'de inşaat sektörün GSYİH içerisindeki payı %4,9 olmuştur. 2009 yılında ise sektörün milli gelir içerisindeki payı %3,8'e düşmüştür. 2010 yılında ekonominin gelişme trendi içerisinde olması ve büyük inşaat projeleri nedeniyle sektörün payı yeniden artarak %4,1 olurken, 2011 yılında 4,5, 2012 yılında 4,4 olmuştur. 2013 yılında ise sektör milli gelirden %6,0 oranında pay alabilmiştir.

Tablo 5 İnşaat Sektörünün Gayri Safi Yurt İçi Hasıla İçerisindeki Payı

YILLAR	İNŞAAT	TOPLAM GSMH	İNŞAATIN GSYİH İÇİNDEKİ PAYI
2005	28.694.734	648.931.712	**4,4**
2006	35.849.263	758.390.785	**4,7**
2007	41.013.627	843.178.421	**4,9**
2008	44.657.644	950.534.251	**4,7**
2009	36.602.040	953.973.862	**3,8**
2010	45.669.500	1.098.799.348	4,2
2011	57 751 314	1 297 713 210	4,5
2011 I.Çeyrek	12 761 570	289 904 998	4,4
2011 II. Çeyrek	15 283 843	317 392 144	4,8
2011 III. Çeyrek	14 806 179	351 173 122	4,2
2011 IV. Çeyrek	14 899 721	339 242 947	4,4
2012 yıllık	**62.156.828**	**1.416.798.490**	**4,4**
2012 1. Çeyrek	15.064.564	325.184.111	4,6
2012 2. Çeyrek	16.722.496	350 160 525	4,8
2012 3. Çeyrek	15.179.354	377 042 314	4,0
2012 4. Çeyrek	15.190.414	364 411 539	4,2
2013 yıllık	**17.459.032**	**1.561.510.015**	4,3
2013 1. Çeyrek	16.040.963	354.72. 912	**4,4**
2013 2. Çeyrek	18.269.491	385.483.201	4,5
2013 3. Çeyrek	17.160.020	415.915 449	4,7
2013 4. Çeyrek	17.459.032	405.384.453	4,1

Kaynak: İNTES,2014, http://www.intes.org.tr/content/MArt-2014.pdf

Ayrıca ülkemizdeki arz ve talep dengelerine bakarsak, konut fiyatlarının neden özellikle ülkemizde büyük şehirlerde çok yüksek olduğunu analiz edebiliriz. Söz konusu pazar, yüksek arz açığına rağmen, yüksek bedellerle satılan gayrimenkullere talebin yüksek olduğu bir pazardır.

Türkiye inşaat ve gayrimenkul sektörünü etkileyen bir diğer önemli husus 1999 yılında yaşanan Gölcük depremidir. Gölcük depremi sonrasında gayrimenkul

pazarında ciddi bir kriz yaşanmıştır. 1999 depremi aslında bir kriz gibi gözükse de deprem sonrası gayrimenkul piyasası belli bir durgunluktan sonra hareketlenmiştir. Bu yüzden literatürde bilindiği üzere bazı krizler bazı fırsatlar da yaratabilmektedir (Aykaç, 2001, 125). Şu an itibari ile arz açığı temeline bağlı kalarak yüksek fiyatlarla satılan gayrimenkuller bile çoğu zaman maket halindeki projeler üzerinden satılmıştır. Dolayısıyla, pazar dinamik bir yapıda gelişmektedir.

1999 depremi sonrası özellikle son 10 yılda inşaat ve gayrimenkul sektörü, yapı stoğundaki dayanıksız binaları yıkıp yeni yapılanma alanları ve kentsel dönüşüm projelerine yönelmiştir. 2013 yılında bir önceki yıla göre belediyeler tarafından yapı ruhsatı verilen yapıların bina sayısı %11,9, yüzölçümü %10,0, değeri %15,6, daire sayısı %8,4 oranında artmıştır. 2012 yılında yapı ruhsatı verilen bina sayısı 104.151 iken, 2013 yılında 116.525 olmuştur. Kullanım amaçlarına göre yapı ruhsatı verilen binalardan, iki ve daha fazla daireli ikamet amaçlı binalar %10,5 "ikamet amaçlı binalar dışındaki diğer binalar" grubunda %11,7 oranında artış olmuştur. Bir önceki döneme göre en fazla artış gösteren bina türü %33,6 ile ofis binalarında olmuş, %26,3 oranındaki artış ile kamu, eğlence, eğitim, hastane veya bakım kuruluşları binaları izlemiştir.

Tablo 6 2004-2013 Yılları Arası Türkiye Ruhsatlı Yeni Yapılanma Alanları

	Bina Sayısı	Yüzölçümü (m^2)	Değer (TL)	Daire sayısı
2004	75 495	69 719 611	24 108 198 467	330 446
2005	114 254	106 424 587	40 529 421 744	546 618
2006	114 204	122 909 886	56 195 862 967	600 387
2007	105 865	124 132 360	61 709 610 627	581 696
2008	95 193	103 846 233	59 006 449 177	503 565
2009	92 342	100 726 544	54 367 862 313	518 475
2010	141 371	178 776 701	103 256 212 659	916 504
2011	101 900	123 621 864	80 755 662 747	650 127
2012	104.151	152.952.913	101.339.464.571	750.922
2013	116.525	168.207.842	121.339.464.571	814.031

Kaynak: İNTES,2014, http://www.intes.org.tr/content/MArt-2014.pdf

Geçmiş yıllarda ülke çapında yapılmış olan kanuni düzenlemeler, hazine arazileri ve arsa tapulu mülkler de müşterilerin alım kararlarında aklını karıştırabilmektedir. Ülkemizde tapularda, iskânlarda, ruhsat ve kat irtifakı konularında da çeşitli sorunlar halen yaşanmaktadır. Görüldüğü gibi çeşitli siyasi, ekonomik, sosyal ve psikolojik faktörler inşaat ve gayrimenkul sektörü üzerinde direkt rol oynamakta ve sektörel hareketliliği zayıflatabilmektedir.

1999 depremi sonrası insanlarda oluşan deprem korkusu vatandaşların profesyonel inşaat ve gayrimenkul işletmelerine yönelmelerine sebep olmuştur. Profesyonel yapılaşmaların artması ile yapı stoğundaki ruhsatsız, kat irtifakı olmayan iskansız, hazine arazisi üzerine yapılmış olan usulsüz yapılaşmaların kentsel dönüşüm kanunu marifeti ile standartlara uygunluğu sağlanmaya başlanmıştır. 2013 yılında bir önceki yıla göre belediyeler tarafından Yapı Kullanma İzin Belgesi (İskân) verilen yapıların bina sayısı %24,1, yüzölçümü %28,3, değeri %36,6, daire sayısı %27,8 oranında artmıştır. 2013 yılında Yapı Kullanma İzin Belgesi verilen bina sayısı 94.750 iken, 2013 yılında 117.690 olarak artmıştır.

Tablo 7 2004-2013 Yılları Arası Türkiye Yapı Kullanma İzin Belgesi (İskan) Tablosu

	Bina Sayısı	Yüzölçümü (m^2)	Değer (TL)	Daire sayısı
2004	40 792	31 028 172	10 306 575 645	164 994
2005	64 126	50 324 600	18 445 263 149	249 816
2006	73 383	57 207 320	25 050 689 452	295 389
2007	67 913	63 150 147	30 296 766 701	325 330
2008	76 069	70 957 036	39 002 256 405	357 286
2009	94 772	94 567 729	49 356 423 320	469 981
2010	81 952	85 438 877	47 465 954 812	429 591
2011	98 339	105 650 512	66 953 825 400	556 769
2012	94.750	103 877 581	69 053 133 627	546 672
2013	117 619	133 264 078	94 316 003 707	698.571

Kaynak: İNTES,2014, http://www.intes.org.tr/content/MArt-2014.pdf

İnşaat ve gayrimenkul sektöründe konut satışlarında 2014 yılı Şubat ayında, İstanbul 17.121 konut satışı ile en yüksek paya (%20,7) sahip olmuştur. Satış sayılarına göre İstanbul'u, 9.386 konut satışı (%11,4) ile Ankara, 5.128 konut satışı (%6,2) ile İzmir izlemiştir. Hakkari'de 2014 Şubat ayında konut satışı gerçekleşmemiştir. Konut satış sayısının düşük olduğu iller sırasıyla altı konut ile Ardahan ve 22 konut ile Bayburt ve Bingöl olmuştur.

Türkiye genelinde konut satışları içinde ilk satışın payı %46,1 olmuştur. İlk satışlarda İstanbul 7.881 konut satışı ile en yüksek paya (%20,7) sahip olmuştur. İlk satışta, İstanbul'u 3.480 konut ile Ankara ve 2.127 konut satışı ile Konya izlemiştir.

Tablo 8 2010-2014 Yılları Arası Türkiye Konut Satış İstatistiği

YILLAR	SAYI
2010	607.098
2011	708.275
2012	701.621
2013 1. Dönem	96.092
2013 2. Dönem	106.035
2013 3. Dönem	293.318
2013 4.Dönem	282.835
2014 Ocak	460.112
Ocak-Şubat 2013	175.963
Ocak Şubat 2014	170.236

Kaynak: İNTES,2014, http://www.intes.org.tr/content/MArt-2014.pdf

Ülkede ekonomik belirsizlik veya seçim beklentisi olduğu durumlarda da emlak alım kararları askıya alınabilmektedir. Arz edenler açısından da bu durum fiyat düşürme zorunluluğunu beraberinde getirebilmektedir. Deprem ve ekonomik kriz sonrası düşen gayrimenkul fiyatlarının yükselmeye başlaması oldukça uzun bir zaman almıştır. Bu süreçte az katlı veya depreme dayanaklı konutlara da talep artmış, müşteri tercihlerindeki değişimlere göre arz yeniden şekillenmiştir.

Diğer taraftan, borsa ve dövizdeki artış durumlarında inşaat ve gayrimenkul sektöründe bir talep azalmasına sebep olmaktadır. Ancak faizlerin ve borsanın tekrar düşmesi durumlarında yatırımcılar gayrimenkul yatırımına veya ihtiyaçlarını karşılamaya kaymaktadırlar. Bu süreç gayrimenkul alım-satım döngüsüne ve farklı ekonomik dalgalanma eğilimlerine neden olmaktadır. Boş yerler arttıkça kiralar ve fiyatlar düşmekte, bu durum da talebin artmasına ve arzın azalmasına neden olmaktadır. Arz açığı ile birlikte maket projeler üzerinden inşaatı başlanmamış gayrimenkuller de satılabilmektedir. Mevsimsel değişiklikler de piyasadaki dalgalanmayı etkileyebilmektedir, özellikle kış aylarında yaşanan durgunluk bahar aylarının gelmesiyle birlikte dağılmakta ve hareketlilik artmakta; kısa vadeli alım kararlarının verilmesinde, ertelenen ihtiyaçların karşılanmasında, mevcut arzın azalmasında ve piyasanın toparlanıp yenilenmesinde de rol oynamaktadır.

Kentsel dönüşüm projeleri de bölgesel hareketliliklerin artışında ciddi pay sahibidir. Bunların yanında B ve C sınıfının ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyecek ve çeşitli hedef kitlelere hitap ederek farklılaşmaya gidecek projeler de hareketlenmeye etki edeceklerdir. İstanbul, İzmir, Ankara ve Antalya gibi dış bağlantılı şehirlerin fiyatlarındaki artışlar yabancı alımların etkisiyle de şekillenecektir. Özellikle A sınıfı yapılardaki arzın artışı ve doygunluk seviyesine gelmesi aynı zamanda da dış müşterilerin de ilgisini çekecek; yabancı çalışanlar kiralamak yerine yatırım fırsatı olarak değerlendirmeyi düşünebileceklerdir.

Diğer taraftan, ülkemizde yaz aylarının uzun sürmektedir. Özellikle sahil kesimlerinde arsa ve konutların diğer Akdeniz ülkelerine göre ucuz, inşaat ve tesislerin oldukça yeni, altyapının kurulu olması nedeniyle Avrupa Birliği ve küreselleşme sürecinde fiyatların yükselmesi beklenmektedir.

4.2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurumsallaşma olgusu her sektörde olduğu gibi gayrimenkul sektöründe de yaşanmaktadır. Dünyanın tek pazar haline gelmesi, ticari sınırların yavaş yavaş ortadan kalkması ile her işletme dünyanın her yerinde faaliyet gösterebilir hale gelmiştir. Bu çerçevede, uluslararası gayrimenkul işletmeleri ve yatırımcıları ülkemizde faaliyet göstermeye başlamıştır ve ortak girişim sistemi ile Türk gayrimenkul pazarına girmişlerdir. Öte yandan, yavaş yavaş mortagage ile başlayarak yabancı finans kuruluşları ülkemize gelerek ve bazı yerel bankaları satın alarak gayrimenkul pazarına girmeye başlamışlardır. Yabancılara özellikle güneyde gayrimenkul satışları yapılmaktadır.

Uluslararası markaların Türk pazarına girmesi kesinlikle bir tehdit olarak algılanmamalıdır, aksine ülkemizdeki yerel işletmeler bu sayede rekabetten geri kalmamak için standartlarını yükseltmek zorundadırlar. Kurumsallaşmak, yerel ve uluslararası pazarlarda önemlidir, çünkü markanın, rekabetin olduğu pazarlarda diğer ürün sunan işletmelerden ayırt edici özelliği vardır ve güven verir. Gayrimenkul sektöründe uluslararası markaların yanında başarılı yerel markalar da vardır. İnşaat ve gayrimenkul işletmeleri, aslında, kendilerini diğer işletmelerden nasıl farklı konuma getirebilirler konusuna odaklanmalıdırlar. Bakkalların bile süpermarketler ile rekabet edemediği günümüz koşullarında inşaat ve gayrimenkul işletmeleri da standartlarını arttırmalı ve farklı olma yollarını aramalıdır, çünkü pazarda aynı gayrimenkulü sunan birçok benzer işletme vardır.

Gayrimenkul pazarı her geçen gün gelişmekte, karlılıklar artmakta ve bu durumu gözlemleyen yerel ve uluslararası işletmeler de pazardan pay almaya çalışmaktadır. Şüphesiz geleneksel pazarlama ve satış stratejileri ile pazara hükmetmek artık imkânsızdır. Daha çok, müşteri odaklı stratejiler geliştirilmeli ve buna bağlı olarak her ne kadar sektörel olarak imaj ve prestij çalışmaları yapılıyor olsa da işletme bazında bunu uygulamak gerekmektedir. Kurumsallaşma yoluna giden inşaat ve

gayrimenkul sektöründe satış arttırıcı çabaları etkin bir şekilde uygulayabilmek için yoğun pazarlama faaliyetleri gerekmektedir.

Başarılı işletmeler sadece satış odaklı olmamalı, hizmeti sunduktan sonra da müşteri memnuniyetine önem vermelidirler (Kotler ve Armstrong, 1993,2). Buna ilave olarak değişen müşteri talepleri incelenmeli ve tatmin edilmelidir. Bu amaçla, işletmeler ellerindeki tüm kaynakları farklı müşterilerin farklı ihtiyaçlarını anlamaya yönlendirmeli, bu kaynakları farklı müşterilerin farklı ihtiyaçlarına göre ürün veya hizmet üretim süreç ve teknolojilerine ayırmalıdır (Çavusgil, 1985,1).

Günümüzde inşaat ve gayrimenkul sektöründe pazarlamanın bazı temel fonksiyonları göz ardı edilmiştir. Halbuki, pazarlamada talep yaratma ve bu talebin satın alma faaliyeti ile desteklenmesi esastır. Ayrıca tüketicilerin bilmedikleri bir ürün veya hizmet hakkında talepleri olmasının çok da makul olmayacağı göz önünde bulundurulmaldır. Söz konusu işletmelerin gayrimenkulleri çok iyi olabilir, fakat işletmeler o gayrimenkulleri tanıtmadıkları sürece müşterilerin haberdar olması imkânsızdır. O halde pazar odaklılık, müşteriler ile iletişim kurmayı gerektirmektedir.

Marka değeri yaratan işletmeler dışında pazarlama ve reklam faaliyetlerine sektör içinde neredeyse hiç bütçe ayrılmamakta, kişisel yeteneklerle satış yapılmaktadır. Bu durumda da kurumsallaşmaya ortam hazırlanmamaktadır. Yani inşaat ve gayrimenkul sektörü açısından başta bir tehdit gibi düşünebileceğimiz bu dönüşüm aynı zamanda da önce davrananlar açısından da bir fırsatı kendi içinde barındırmaktadır. Gayrimenkul ve inşaat sektöründeki müşteriler kişilik özellikleri açısından incelendiğinde, kurumsallaşarak müşteri değerine önem veren işletmeler gelecekte bugünküne göre daha profesyonel bir rekabet ortamında ve daha farklı rakipler ile iş yapmak zorunda kalacaklardır.

Araştırmanın temel amacı, Gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren İnşaat işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ele alınarak, bu işletmelerin sahip olduğu örgütsel yeteneklerin müşteri değeri üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koyabilmektir.

Bu ana amaç çerçevesinde çalışmanın alt amaçları ise;

- Kurumsallaşma oluşumu içerisindeki inşaat işletmelerinin ilişki unsurlarının müşteri değerine olan etkisinin belirlenmesi,
- Kurumsallaşma oluşumu içerisindeki inşaat işletmelerinin ilişki unsurlarının örgütsel yetenekler aracılığıyla müşteri değeri üzerindeki etkisinin belirlenmesi

şeklinde ortaya konmuştur.

Bu kısımda kurumsallaşmış inşaat işletmelerinin ilişki unsurlarının örgütsel yetenekler aracı etkisiyle müşteri değerini etkileyip etkilemediği araştırılmaktadır.

Çalışma özellikle örgütsel yetenekler açısından inşaat ve gayrimenkul sektöründe bir tanımlama, araştırma ve analiz boyutlarını içermesi sebebiyle diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma konusu yazında genellikle teknoloji işletmelerinde, bilgi iletişim teknolojileri yoğun işletmelerde ve imalat endüstrisinde yer alan işletmelerde ele alınmaktadır.

Bu çalışmada ise üreten bir işletme türü olarak inşaat işletmeleri tercih edilmiştir. Bu açıdan da bakıldığında özellikle kurumsallaşma unsurlarının inşaat ve gayrimenkul işletmelerinde de bulunduğu ve bulunmasının gerekli olduğu vurgulanmaktadır.

Yazında kurumsallaşma unsurları ile ilgili çalışmalara çokça rastlanmaktadır. Çalışmanın önceki bölümlerinde bunlara değinilmiştir. Yine bu unsurların örgütsel yetenek ve müşteri değeri ilişkilerini örgütsel seviyede araştıran çalışmalar

mevcuttur. Ancak bu unsurları ve aralarındaki ilişkileri örgütler arası boyutta araştıran ampirik bir çalışmaya yerli ve yabancı yazılarda rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışma kurumsallaşma unsurlarının ortaya konmasını, bu unsurların örgütsel yetenek kavramını nasıl etkilediklerinin araştırılmasını ve ayrıca bu unsurların örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değerini nasıl etkilediğini açıklamayı amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda araştırma kapsamı içerisinde soru formları Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve Emlak Konut projelerinde gayrimenkul üretimi yapan inşaat işletmelerne dağıtılmış ve üst düzey yöneticilerin ya da müşteri ile temas sağlayan yöneticilerin cevaplaması istenmiştir. Aynı zamanda söz konusu firmalar tarafından üretilmiş olan gayrimenkullere sahip olan kullanıcılara ulaşılmış ve ilgili soruları cevaplamaları istenmiştir.

Bu işletmeler büyük çaplı gayrimenkul projeleri oluşturduklarından büyük ölçeklidirler ve müşteri açısından kaliteli hizmet sunan, yönetim ve organizasyon açısından da iyi bir yapıya sahip olan işletmelerdir. Bu tür işletmelerin hızla değişen müşteri isteklerine cevap verebilmeleri ve rekabet avantajını elde edebilmeleri açısından kurumsallaşma unsurları amaçlamaları kaçınılmazdır. Ancak yine de işletmelere herhangi bir kurumsallaşma çalışması içerisinde olup olmadıkları sorulmuştur.

Ayrıca yazın taraması sırasında sektörde kurumsallaşma unsurlarının olup olmadığını anlamak üzere bir yandan sektör dergileri incelenmiştir. Öte yandan da sektörün önemli işletmeleri ve yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Böylece sektör bilgisine sahip olunması, analizler sonucunda elde edilen bulguların desteklenmesi ve konuyla ilgili yapılacak yorumların güçlendirilmesi hedeflenmiştir.

4.2.3. Araştırmanın Analiz Düzeyi

Kurumsallaşma unsurlarının, örgütsel yeteneklerin ve müşteri değeri kavramının günümüzde işletmeler açısından önemi çok büyüktür. Yukarıdaki bölümlerde bu argümanı ayrı ayrı destekleyen çokça çalışmaya yer verilmiştir. Ancak tüm bu faktörlerin bir arada bulunduğu bir modele rastlanmamıştır. Bu nedenle bu faktörlerin yer aldığı çoklu bir ilişki modelinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Böylece, işletmelerin kurumsallaşma unsurlarının belirlenmesi, bu unsurların örgütsel yetenekler açısından inşaat ve gayrimenkul işletmelerini etkileyip etkilemedikleri ya da hangi unsurların etkiledikleri ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte, kurumsallaşmayı oluşturan söz konusu unsurların müşteri değerini etkileyip etkilemediği, hangi unsurların örgütün müşteri değeri ile ilişkili olduğunun ortaya konması şeklindeki problemlerin çözümüne yönelmek araştırmanın gerekçesi olarak gösterilebilir. Bu gerekçe kapsamında araştırmanın analiz düzeyi örgüt seviyesinde ele alınmaktadır.

4.2.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma ile ilgili sonuçlar ancak İstanbul'daki Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve Emlak Konut projelerinde gayrimenkul üretimi yapan inşaat işletmeleri kapsamında ve kurumsallaşma unsurlarını benimseyenler açısından değerlendirilebilmektedir. Araştırmayla ilgili bu kapsamın dışında değerlendirme ve genellemeler yapılamamaktadır.

4.2.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada çeşitli kaynaklardan soru formu hazırlanmış ve veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırma amacı açısından tanımlayıcı ve zaman boyutu açısından kesitsel bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırma modellerinde, anket yöntemi modelin yapısına uygun bir veri toplama aracı olarak belirtilmektedir (Baş,2001). Tanımlayıcı araştırma, bireylerin demografik, sosyo ekonomik gibi özellikleri ile tutumu, düşüncesi, eğilimi, inancı, davranışı gibi soru sorma ve gözlem yapmanın mümkün olduğu tüm alanlara yönelik olgu, tahmin, öngörü ve ilişki türündeki bilgilerin, geçerli, güvenilir ve kesin bir şekilde elde edilmesini sağlamaktadır (Kavak, 2013, 115). Kesitsel çalışmalar ise araştırılan bir olgunun belli bir andaki durumunu ortaya koymak için yapılan araştırmalardır. Genellikle anket yönteminin kullanıldığı çalışmalardır (Altunışık v.d., 2007, 61,62). Bu tez çalışmasında ise özellikle zaman ve maliyet açısından uygulanabilirliği diğer araştırmalara göre daha kolay oluşu sebebiyle tercih edilmektedir.

Araştırma kapsamındaki ilk olarak inşaat ve gayrimenkul işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden anket formunu cevaplamaları istenmiştir. Çünkü üst düzey yöneticiler, kurumsallaşma sorumluluğunu üstlenmiş ve faaliyetleri koordine etme, önceki deneyimlerden elde edilen bilgileri sınıflandırma ve stratejileri etkin bir şekilde oluşturma gibi görevleri yerine getirebilmektedirler.

Araştırma kapsamındaki ikinci olarak söz konusu inşaat ve gayrimenkul işletmelerinin üretmiş olduğu projelerde gayrimenkul sahibi olan kişilerin anket formunu cevaplamaları istenmiştir. Çünkü bu kişiler müşterilerdir ve müşteriler tarafından algılanan değeri ölçmek, firma yöneticileri ve hissedarlar tarafından algılanan müşteri değeri ile mütabakat sağlanması açısından önemlidir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak soru formlarından yararlanılmıştır. Literatür taraması sonucunda kurumsallaşma unsurları özellikle örgütsel yetenekleri

etkileyenler açısından ilgili soru formlarından yararlanılmıştır. Yine örgütsel yetenek ifadeleri ve müşteri değeri ifadeleri de kurumsallaşma çerçevesinde araştırılmış ve soru formları belirlenmiştir.

Araştırmanın anket formu, İstanbul'daki Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve Emlak Konut projelerinde gayrimenkul üretimi yapan inşaat işletmeleri iletişim bilgilerine ulaşılarak, ilgili kişiler ile telefonla ve yüz yüze görüşmelerle ayrıca e-posta ve bir internet bağlantısı (link) aracılığıyla gönderilmiştir. Böylece anket formunun daha kolay doldurulması ve geri dönüş oranının artırılması hedeflenmiştir. Bu yolla cevapların daha kolay sınıflanması ve saklanması da sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu, cevaplayacak kişilerin ismine ulaşabildiklerimize hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta (ismine ulaşılamayan katılımcılar için "değerli katılımcı" ifadesi kullanılmıştır) ve 4 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, inşaat ve gayrimenkul işletmesinin örgütsel yetenekleri ile ilgili öğrenme, pazar odaklılık, girişimcilik, İK uygulamaları ve inovasyon değişkenleri hakkında ifadeler yer almaktadır.

Soru formunun ikinci bölümünde yöneticilerin inşaat ve gayrimenkul işletmelerinin örgütsel yetenek unsurları göz önünde bulundurarak kurumsallaşma unsurları olarak belirlenen formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık ve şeffalık - hesap verebilirlik değişkenleri hakkında görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Soru formunun üçüncü bölümünde, örgütsel yetenekler bağlamında inşaat ve gayrimenkul işletmeleri için müşteri değeri kavramının ortaya konması amaçlanmıştır. Burada da çalışmanın tümünde güdülen ilişki çerçevesi göz önünde bulundurularak işletmenin örgütsel yeteneğini işaret eden ifadelerin bulunduğu

sorular hazırlanmıştır. Soru formunun ikinci kısımında, kullanıcıların bakış açısı ile algılanan müşteri değeri kavramının ortaya konması amaçlanmıştır.

Örgütsel yetenekleri ölçmek amacıyla, Nasution ve Mavondo'nun 2007 yılında örgütsel yeteneklerin müşteri değerini nasıl etkilediğini araştıran makale çalışmasındaki ölçekten faydalanılmıştır (Nasution ve Mavondo, 2007). Bu çalışmada yazarlar hem örgütsel yeteneği hem de müşteri değerinin ölçülmesini uygun görmüştür.

Bizim çalışmamızda da benzer bir yol izlenmiştir. Çünkü örgütsel yeteneği etkileyen unsurların kurumsallaşma unsurları olduğu ve kurumsallaşma düzeyinde analiz yapılması gerektiğinden dolayı örgütsel yeteneklerin olmasının yanı sıra müşteri değeri bazında değerlendirilmektedir.

Kısaca çalışmada kurumsallaşma unsurları, örgütsel yetenekler ve müşteri değeri analiz edilmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma değişkenleri ile örgütsel yetenekler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik örgütsel yetenekler değişkeninin de olması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca kurumsallaşmanın ve örgütsel yeteneklerin birbirlerini tamamlayıcı unsurlar olduğu da bilinmektedir. Bu değişkenin müşteri değerini nasıl etkilediği de merak konusudur.

İfadelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert tipi ölçeğin pek çok üstünlüğü vardır. Araştırmacı açısından ölçeğin oluşturulması ve idaresi, araştırmaya katılan açısından ise ölçeğin anlaşılması kolaydır (Malhotra ,2003:88) . Bu nedenle araştırmanın 1., 2., ve 3. bölümlerinde kullanılan tüm ölçek ifadelerine katılımcıların Likert tipi ölçeğini (5= Kesinlikle Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum) kullanarak yanıt vermeleri istenmiştir (Churchill ,2010:249)

4.2.6. Araştırmanın Ön Çalışmaları

Soru formunun hazırlanması için geniş bir yazın taraması yapılmış, ardından ölçekte kullanılacak sorular belirlenmiştir. Ayrıca yazın taramasıyla birlikte soru formu hazırlanmadan önce araştırmamızın genel çerçevesini oluşturan soruların yöneltildiği bir mülakat yapılarak, inşaat ve gayrimenkul sektöründeki yatırımlara danışmanlık yapan, pazar araştırmaları ve fizibilite çalışmaları konusunda uzman yönetici ve müşavirlik işletmeleri ile görüşülmüştür. Ardından ölçek düzenlenerek, akademisyenlere verilmiş ve tekrar düzenlenmiştir. Ölçek son haliyle tekrardan üst düzey yöneticilerin verdiği yanıtlar göz önünde bulundurularak düzenlenmiştir. Böylece ölçeğin yüzey geçerliliği sağlanmaktadır. Bu işlemin nasıl yapıldığına dair daha detaylı bilgiler çalışmanın geçerlilik kısmında verilmektedir.

4.2.7. Değişkenlerin Belirlenmesi

Değişkenleri ölçmeye yönelik yararlanılan ölçekler aşağıda listelenmiştir:

- **Örgütsel Öğrenme yönelimi** (Öğrenme Taahhüdü, Paylaşılan vizyon, Açık fikirlilik)**; Pazar Odaklılık- Entegre pazar yönelimi**(Rakip yönelim, Inter-fonksiyonel koordinasyon, Müşteri odaklılık, Gizli ihtiyacı yerine getirilmesi; **İç Girişimcilik (**özerklik, risk alma, proaktiflik); **İnsan kaynakları uygulamaları** (İş ile ilgili, Ödül-ilişkili); **İnovasyon – yenilik** (Süreç yenilik, Ürün yeniliği, idari) faktörlerinin ifadeleri Hanny N. Nasution and Felix T. Mavondo. "Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value" (2007) çalışmasından elde edilmiştir.
- **Formalleşme faktörü ifadeleri Wallace** (1995), Tavşancı (2009), Miller (2003) ve Apaydın (2007) çalışmalarından elde edilmiştir.
- **Profesyonelleşme faktörü ifadeleri** Karpuzoğlu (2000) ve Apaydın (2007) çalışmalarından elde edilmiştir.

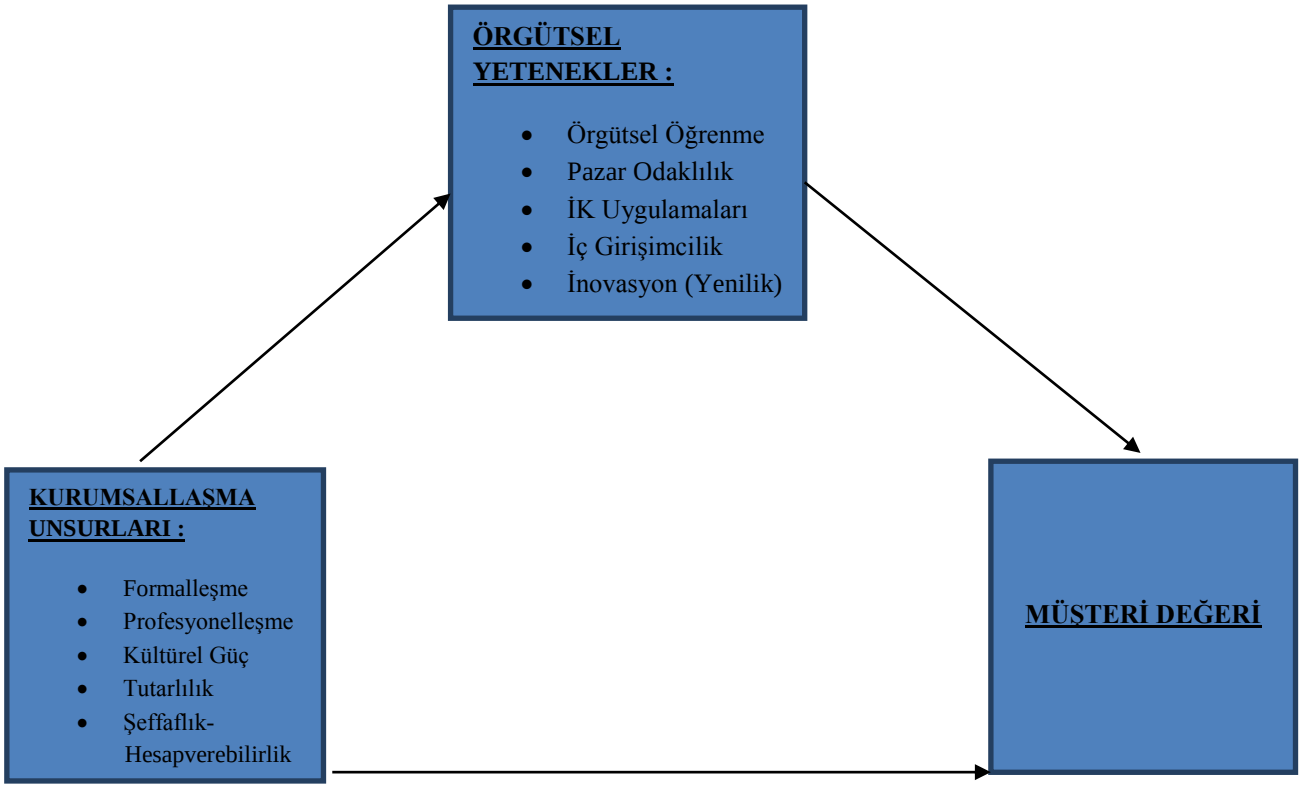
- **Kültürel Güç faktörü ifadeleri** Tavşancı (2009) ve Apaydın (2007) çalışmalarından elde edilmiştir.
- **Tutarlılık faktörü ifadeleri** Şanal (2011) çalışmasından elde edilmiştir.
- **Şeffaflık – Hesap verebilirlilik faktörü ifadeleri** Apaydın (2007) çalışmasından elde edilmiştir.
- **Müşteri değeri** (Kalite değeri, para değeri ve prestij) faktörlerinin ifadeleri Hanny N. Nasution and Felix T. Mavondo. "*Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value*" (2007) çalışmasından elde edilmiştir.

4.2.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Araştırmada, birçok kurumsallaşma faktörü arasından, inşaat ve gayrimenkul işletmelerinde örgütsel yetenekler üzerinde en etkili olan faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin örgütsel yetenek ve müşteri değeri üzerinde etkilerinin olup olmaması ile var olan etkilerin yönünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte söz konusu kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenek aracılık etkisiyle müşteri değeri üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmaktadır. Kapsamlı bir literatür taraması sonucunda yerli ya da yabancı yazında böyle bir çalışmaya rastlanamamıştır. Ancak bu ilişkileri ayrı ayrı ele alan çalışmalar mevcuttur.

Kurumsallaşma unsurlarının belirlenmesi ve örgütsel yetenekler üzerinde özellikle durulması ve tüm bu faktörlerin müşteri değerini etkilediğinin savunulması inşaat ve gayrimenkul sektöründe yenilikçiliği ve dolayısıyla rekabet avantajını ortaya çıkarabilecektir. Bu nedenle tüm bu ilişkilerin ve modelin inşaat ve gayrimenkul işletmeleri için önem arz ettiği düşünülmektedir. Çalışmanın literatür taraması kısmından edinilen bilgilere göre tüm bu ilişki faktörleri örgütsel yetenekler üzerinde farklı etkilere sahiptir. Özellikle profesyonelleşme faktörünün bu çalışmaların

neredeyse tümünde, yüksek öncelikli olarak örgütsel yeteneği etkilediği ortaya konmuştur. Bu çalışmanın da beklentileri benzer yöndedir. Benzer şekilde formalleşme, kültürel güç, tutarlılık ve şeffaflık- hesap verebilirlilik unsurları da örgütsel yetenekleri belli oranlarda olumlu olarak etkilemektedir



Şekil 2 Araştırmanın Modeli

Bununla birlikte örgütsel yeteneklerin müşteri değerine olan olumlu etkisi konunun ele alındığı tüm çalışmalarda pozitif olarak ortaya konmuştur. Ancak burada da değişkenler arasında şöyle bir ilişki gözlenebilmektedir. Örgütsel yetenekler müşteri değerini etkilerken, müşteri değeri kavramı da tekrardan işletmelerin örgütsel yeteneğini artırabilecektir. Ek olarak çalışmada araştırılacak bir başka ilişki kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri ile olan ilişkisidir. Böylece çalışmanın modeli yukardaki gibi belirlenmiştir.

Araştırmada üç grup değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler toplu bir şekilde değişkenler arası ilişkinin etki yönünü gösterecek şekilde yukarıda gösterilmiştir. Araştırma modeli kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yukarıdaki gibi düzenlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel yetenekler, kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bu araştırma modelinde ara değişken olarak modele eklenmektedir.

Aracı değişken iki değişken arasındaki ilişkinin varlığına aracılık eden değişken olarak tanımlanmaktadır(Kavak, 2013, 294). Diğer bir ifadeyle dolaylı etkilerin söz konusu olduğu durumlarda, değişkenler arasındaki ilişkiyi sağlayan değişkenlere aracı değişken (mediator) ismi verilmekte ve iki değişken arasında üçüncü bir değişken tarafından sağlanan aracılık etkisinin (mediation) söz konusu olduğu ifade edilmektedir (Şimşek, 2007, 22). Burada önemli bir husus söz konusu ilişkilerin, iki değişken arasında üçüncü bir değişkenin aracılığının, iki değişken arasındaki ilişkinin olmaması durumunda anlamlı olduğu düşüncesini doğurmaması gerektiğidir. Tam tersi iki değişken (bağımlı ve bağımsız değişkenler) arasındaki ilişkinin göreceli olarak yüksek olması beklenmektedir. Böylece aracılık testleriyle araştırılmaya çalışılan temel sorunun, iki değişken arasındaki ilişkinin bir başka değişkenin varlığını tamamen (ya da en azından bir dereceye kadar) şart koşması olduğu söylenebilir. Aslında doğada zaten aşikar olarak görülen bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisinin bir başka aracı değişken tarafından sağlandığını keşfetmek, görünürdeki ilişki dinamiklerinin ötesinde bir durumun keşfedilmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir durumun bilimsel ilerlemenin en önemli koşullarından birisi olduğu söylenebilir (Şimşek,2007:22). Bu araştırmada bilgi paylaşımının aracılık etkisini test etmek için literatürde sıkça kullanıldığı görülen Baron ve Kenny tarafından önerilen yöntem kullanılmakta ve var olan aracı ilişkiyi ortaya koymak için dört aşamanın yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu aracı model için kullanılan üç değişken X (bağımsız değişken), Y (bağımlı değişken) ve M (mediator- aracı değişken) olsun. Bu durumda söz konusu aşamalar aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182).

1. Aşama: Modelin bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi bulunur. (Diğer bir ifadeyle modeldeki X bağımsız değişkeninin Y bağımlı değişkeni üzerindeki etkisine bakılır)

2. Aşama: Aracı değişken (M), bağımlı değişken olarak alınır ve bağımsız değişkenle (X) ilişkisi incelenir. (Bu regresyon modelinde X hala bağımsız değişken olarak ancak (M) aracı değişkeni bağımlı değişken olarak ele alınır, çünkü M'nin aracı değişken olabilmesi için X'in M'yi etkilemesi gerekmektedir.)

3. Aşama: Bağımlı değişken üzerindeki etkiyi görebilmek için bağımsız ve aracı değişken regresyona dahil edilir. (Diğer bir ifadeyle bağımlı değişken ve aracı değişken aynı anda modele dahil edilerek, çoklu regresyon ile Y bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi incelenir)

4. Aşama: M aracı değişkeni kontrol edildiğinde, X bağımsız değişkeni ile Y bağımlı değişkeni arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değilse, M aracı değişkeni için "tam aracı" etkisinden söz edilebilir. Ancak X bağımsız değişkeni ile Y bağımlı değişkeni arasındaki ilişki miktarında anlamlı bir düşüş olursa "kısmi aracılık" etkisinden söz edilebilmektedir.

Görüldüğü üzere tüm aşamalar için tek bir regresyon eşitliğinin test edilmesi söz konusu olabilmektedir. Birinci ve ikinci aşamalarda basit regresyon denklemi söz konusu iken, üçüncü ve dördüncü aşamalarda çoklu regresyon denklemi söz konusu olmaktadır. Aslında dördüncü aşamada, uygulanmış olan regresyon analizleri sonucunda ortaya çıkan bulguların çeşitli açılardan yorumlanması ve buna göre

değişkenin aracılık etkisi olup olmadığına karar verilmesi söz konusudur. Bu çerçevede araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Araştırma Hipotezi:

Araştırmanın esas amacı doğrultusunda ana hipotezi ortaya koymadan önce; araştırmanın değişkenlerinin (kurumsallaşma, örgütsel yetenekler ve müşteri değeri) örneklemin sahip olduğu temel özelliklere göre, farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

Araştırmanın hipotezi tezin teorik kısmında belirtildiği şekilde, inşaat ve gayrimenkul işletmelerinin örgütsel yeteneği ve müşteri değeri arasında bir ilişki olduğu düşüncesinin bir ifadesi olarak oluşturulmuştur. Buna göre araştırmanın ana hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: İnşaat ve gayrimenkul işletmelerinin sahip oldukları kurumsallaşma unsurları, örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değerini etkilemektedir.

4.2.9. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, inşaat ve gayrimenkul sektöründe İstanbul ili sınırları içinde Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve Emlak Konut projelerinde gayrimenkul üretimi yapan inşaat işletmelerinde yönetici olarak çalışanlar ile söz konusu işletmelerden gayrimenkul satın almış müşteriler oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarının geçerli, güvenilir ve kullanılabilir olması için verilerin toplanma yöntemi ve kaynağın özellikleri önemli rol oynamaktadır. Kesin doğruyu elde edebilmek için anakütlenin tamamına ulaşılması gerekir, ancak bunun imkansız olması çok zaman alması ve/veya maliyetinin çok yüksek olması sebebi ile örneklemeye gidilerek anakütleyi temsil edecek bilginin toplanması tercih edilmektedir. Anakütleyi temsil edebilmesi ve çalışılan konuya ait doğru verilerin elde edilmesi açısından uygun örneklem yönteminin seçimi gerekmektedir. Çalışmamızın örneklem yöntemi, özellikle anakütle birim sayısının belirlenemediği durumlarda en çok tercih edilen yöntem kolayda örneklem yöntemidir. Araştırmanın anakütlesi çerçevesinde İstanbul ili genelinde 12 büyük inşaat işletmesinden toplam 92 yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırmanın müşteri üzerinde bıraktığı etkiyi de ölçmek amacı ile İstanbul ili genelinde 26 farklı toplu konut sitesinde yaşayan 366 kişiye ulaşılmıştır (Bkz. Tablo 9 ve 10).

İstanbul ilinin tercih edilmesinin nedeni, İstanbul'un inşaat ve gayrimenkul sektörü açısından en büyük potansiyele sahip olmasındandır. İstanbul ilinde sanayinin yüksek düzeyde olması, ticaret merkezi olma özelliği, turizm altyapısı ve lojistik merkez olması sebebi ile gayrimenkul yatırımları burada yoğunlaşmaktadır. Buna bağlı olarak yabancı yatırımcıların özellikle İstanbul'da yatırım yapması araştırmanın ana kütlesini oluşturması için bir başka nedendir. Yine ülkedeki toplam nüfusun %25' inin İstanbul'da toplanmış olması da sayılabilir.

Tablo 9 Yönetici Katılımcıların İşletmelerdeki Dağılımı

	İŞLETME	PROJE	LOKASYON	YÖNETİCİ
1	A İŞLETMESİ	A1	Ümraniye	9
2		A2	Ümraniye	
3		A3	Ataşehir	
4		A4	Başakşehir	
5		A5	Ispartakule	
6		A6	Ümraniye	
7		A7	Bahçeşehir	
8	B İŞLETMESİ	B1	Halkalı	10
9		B2	Halkalı	
10		B3	Halkalı	
11		B4	Ispartakule	
12		B5	Ispartakule	
13	C İŞLETMESİ	C1	Halkalı	9
14		C2	Ümraniye	
15		C3	Halkalı	
16	D İŞLETMESİ	D1	Ümraniye	8
17		D2	Ümraniye	
18	E İŞLETMESİ	E1	Bahçeşehir	7
19	F İŞLETMESİ	F1	Kağıthane	8
20	G İŞLETMESİ	G1	Halkalı	8
21	H İŞLETMESİ	H1	Bahçeşehir	7
22	I İŞLETMESİ	I1	Ispartakule	8
23		I2	Ispartakule	
24	J İŞLETMESİ	J1	Bahçeşehir	7
25	K İŞLETMESİ	K1	Halkalı	7
26	L İŞLETMESİ	L1	Florya	8
TOPLAM				**96**

Tablo 10 Müşteri Katılımcıların Sitelerdeki Dağılımı

	İŞLETME	PROJE	LOKASYON	MÜŞTERİ
1	A İŞLETMESİ	A1	Ümraniye	12
2		A2	Ümraniye	12
3		A3	Ataşehir	21
4		A4	Başakşehir	19
5		A5	Ispartakule	14
6		A6	Ümraniye	11
7		A7	Bahçeşehir	16
8	B İŞLETMESİ	B1	Halkalı	16
9		B2	Halkalı	13
10		B3	Halkalı	18
11		B4	Ispartakule	19
12		B5	Ispartakule	18
13	C İŞLETMESİ	C1	Halkalı	21
14		C2	Ümraniye	12
15		C3	Halkalı	12
16	D İŞLETMESİ	D1	Ümraniye	11
17		D2	Ümraniye	12
18	E İŞLETMESİ	E1	Bahçeşehir	9
19	F İŞLETMESİ	F1	Kağıthane	6
20	G İŞLETMESİ	G1	Halkalı	11
21	H İŞLETMESİ	H1	Bahçeşehir	9
22	I İŞLETMESİ	I1	Ispartakule	16
23		I2	Ispartakule	18
24	J İŞLETMESİ	J1	Bahçeşehir	13
25	K İŞLETMESİ	K1	Halkalı	16
26	L İŞLETMESİ	L1	Florya	11
TOPLAM				366

4.2.10. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamındaki inşaat ve gayrimenkul işletmelerinden elde edilen veriler SPSS 20.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen veriler çalışmanın amaçlarına uygun bir şekilde ve yukarıda belirlenen hipotez doğrultusunda çeşitli analizlere tabi tutulmuştur.

Demografik değişkenler ile birlikte toplam dört bölümden oluşan soru formunun ikinci bölümünde 19 ifade, üçüncü bölümünde 72 ifade ve son bölümünde ise 17 ifade olmak üzere toplam 108 ifade yer almaktadır. Araştırmada öncelikle yüzey geçerliliği, güvenirlik ve kapsam geçerliliği için faktör analizine yer verilmiştir. Anketin yüzey geçerliliği için on tane yöneticiye ulaşılmış, ifadelere verdikleri yanıtlar yöneticilerle bire bir değerlendirilmiştir. Ayrıca akademisyenler ile ifade içerikleri gözden geçirilmiş ve düzenlenerek soru formu son haline getirilmiştir. Böylece ifadelerin dil bilgisine uygunluğu ve net ifade edilebilmeleri açısından anlaşılmayan ifadeler değiştirilmiş, düzenlenmiş ve ölçeğin yüzey geçerliliği sağlanmıştır. Bununla birlikte ölçeğin yapı geçerliliği için faktör analizine başvurulmuştur. Faktör analiziyle birbirlerine yakın değişkenlerin az sayıda faktör altında toplanması amaçlanmıştır.

Çalışmanın devamında elde edilen bu faktörlerin bir birbirleriyle ilişkileri ve etkileri kurulan hipotez doğrultusunda test edilmiştir. Dolayısıyla bu tez çalışmasında, korelasyon analizi, regresyon analizi gibi tekniklerden yararlanılmıştır.

Güvenirlik testi ve faktör analizinin ardından, ölçeklerden elde edilen sonuçların ortalama ve standart sapma değerleri ile demografik verilerden elde edilen yanıtların tanımlayıcı istatistikleri sunulmuştur. Analizlerde kullanılan regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki etkiyi ortaya koymak üzere uygulanmaktadır (Altunışık v.d.,2007,61-62).

4.2.11. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

İnşaat ve gayrimenkul sektöründe yönetici olarak çalışan kişilerin ve bu işletmelerden gayrimenkul satın alan müşterilerin demografik bulguları bu bölümde incelenmiştir.

Tablo 11 Yönetici Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		FREKANS	YÜZDE
CİNSİYET	ERKEK	60	65%
	KADIN	32	35%

Tablo 11'de çalışmamıza katılan yöneticilerin cinsiyet bilgilerine ait frekans ve yüzde oranı bulunmaktadır. Buna göre katılım yapan kişilerin %65'i erkek , %35'i kadın olduğu görülmektedir. İnşaat ve gayrimenkul sektöründe fiziksel imkânların kısıtlılığı ve çalışma şartlarının zor olması sebebi ile erkek oranının yüksek çıkması olağandır.

Tablo 12 Müşteri Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		FREKANS	YÜZDE
CİNSİYET	ERKEK	200	55%
	KADIN	166	45%

Tablo 12'de çalışmamıza katılan müşterilerin cinsiyet bilgilerine ait frekans ve yüzde oranı bulunmaktadır. Buna göre katılım yapan kişilerin %55'i erkek , %45'i kadın olduğu görülmektedir

Tablo 13 Yönetici Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		FREKANS	YÜZDE
YAŞ	**20-30**	24	26%
	31-40	48	52%
	41-50	12	13%
	51 VE ÜSTÜ	8	9%

Tablo 13'de çalışmamıza katılan yöneticilerin yaş bilgilerine ait frekans ve yüzde oranı bulunmaktadır. Buna göre katılım yapan kişilerin %26'sı 20-30 yaş aralığında, %52'si 31-40 yaş aralığında, %13'ü 41-50 yaş aralığında , %9'u da 51 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. İnşaat ve gayrimenkul sektöründe fiziksel imkânların kısıtlılığı ve çalışma şartlarının zor olması sebebi ile fiziksel üstünlüğü daha çok olan 20-40 yaş aralığının yüksek çıkması olağandır. Ağırlıklı oran olarak 31-40 yaş aralığının çıkması çalışmamızın inşaat ve gayrimenkul sektöründe yönetici olarak çalışan kişilerin katılımı ile yapılmasından olağan bulunmuştur.

Tablo 14 Müşteri Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		FREKANS	YÜZDE
YAŞ	**20-30**	106	29%
	31-40	156	43%
	41-50	82	22%
	51 VE ÜSTÜ	22	6%

Tablo 14'te çalışmamıza katılan kişilerin yaş bilgilerine ait frekans ve yüzde oranı bulunmaktadır. Buna göre katılım yapan kişilerin %29' u 20-30 yaş aralığında, %43'ü 31-40 yaş aralığında, %22'si 41-50 yaş aralığında , %6'sı da 51 yaş ve üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 15 Yönetici Katılımcıların Öğrenim Seviyesine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		FREKANS	YÜZDE
ÖĞRENİM SEVİYESİ	**LİSE**	2	2%
	ÖN LİSANS	16	17%
	LİSANS	34	37%
	LİSANÜSTÜ	40	44%

Tablo 15'te çalışmamıza katılan yöneticilerin öğrenim seviyelerine ait frekans ve yüzde oranı bulunmaktadır. Buna göre katılım yapan kişilerin %2' si lise, %17'si ön lisans, %37'si lisans, %44'ü de lisansüstü öğrenim seviyesine sahip oldukları görülmektedir. İnşaat ve gayrimenkul sektöründe çalışan kişilerin ağırlıklı olarak mühendislik ve mimarlık mesleki disiplinine sahip olduğunu düşündüğümüzde, lisans ve lisansüstü öğrenim seviyesinin yaklaşık %80 mertebesinde olması olağandır. Ayrıca çalışmamıza katılan kişilerin İstanbul ili sınırları içinde Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve Emlak Konut projelerinde gayrimenkul üretimi yapan inşaat işletmelerinde yönetici olarak çalışanlar olması bu oranı desteklemektedir.

Tablo 16 Müşteri Katılımcıların Öğrenim Seviyesine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		FREKANS	YÜZDE
ÖĞRENİM SEVİYESİ	LİSE	56	15%
	ÖN LİSANS	80	22%
	LİSANS	166	45%
	LİSANÜSTÜ	64	18%

Tablo 16'da çalışmamıza katılan müşterilerin öğrenim seviyelerine ait frekans ve yüzde oranı bulunmaktadır. Buna göre katılım yapan kişilerin %15'i lise, %22'si ön lisans, %45'i lisans, %18'i lisansüstü öğrenim seviyesine sahip oldukları görülmektedir.

4.2.12. Değişkenlere ilişkin Ortalama Değerler ve Farklılık Analizi

Araştırma kapsamında yer alan inşaat ve gayrimenkul işletmelerinin unsurları belirlemeye yönelik 108 ifadeden oluşan ölçeğe ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile örnek büyüklüğü Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17 Ölçeğe Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
ÖĞRENME YETENEĞİ	3,6460	,78517
PAZAR ODAKLILIK	3,6913	,84002
GİRİŞİMCİLİK	3,6137	,84242
İ.K. UYGULAMALARI	3,5870	,95494
INOVASYON	3,6246	,82729
KURUMSALLAŞMA	3,6239	,93207
MÜŞTERİ DEĞERİ (YÖNETİCİ)	3,7258	,88303
		N = 92
MÜŞTERİ DEĞERİ (MÜŞTERİ)	3.7613	,81485
		N = 366

Yapılan çalışmada Kurumsallaşma analizleri değerlerinin farklılığına bakılmış ve %99 oranında anlamlı fark izlenmiştir. Araştırmada müşteri değeri–yönetici ile müşteri değeri-müşteri ortalama değerleri birbirine yakın çıkmıştır.

Tablo 18 Ölçeğe Ait T Testi Değerleri

		Levene Varyansların Eşitliği Testi		t-testi						
									Farkın %95 Güven Aralığında Değerlendirilmesi	
		F	Sig.	t	sd (df)	p	Ortalamalar Farkı	Farkın Std. Hatası	Alt	Üst
MUSTERIDEG	**Equal variances assumed**	1,188	,276	-,367	456	**,714**	-,03550	,09667	-,22548	,15448
	Equal variances not assumed			-,350	132,611	**,727**	-,03550	,10144	-,23614	,16515

Yapılan t testi sonucunda, gayrimenkul sahibi olan müşterilerin algıladıklarım müşteri değeri ile, bu siteleri inşa eden işletmelerde çalışan yöneticilerin müşterilere atfettikleri değer ortalamaları arasında manidar fark olmadığı (Bkz. Tablo 18, $p>0,05$), dolayısıyla müşteri değeri ortalamalarının birbirlerine yakın oldukları görülmüştür.

Kurumsallaşma ve müşteri değeri boyutlarına ilişkin madde toplam korelasyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca örgütsel yetenekler değişkenine ilişkin "Öğrenme Yeteneği", "Pazar Odaklılık", "İnsan Kaynakları", "Girişimcilik" ve "İnovasyon"

boyutlarına ilişkin madde toplam korelasyon analizleri ayrı ayrı yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre ifadelerin boyutlar ile olan ilişkilerine bakıldığında tüm ifadeler tüm boyutlar ile anlamlı ($p<0,001$) ilişkilere sahiptir. Bu doğrultuda ölçeklerden çıkarılması gereken ve anlam bütünlüğüne ters düşecek ifadelerin bulunmadığı tespit edilerek analizlere devam edilmiştir. Yapılan analizler sonucu elde edilen tablolar ekte sunulmuştur.

4.2.13. Değişkenlere Yönelik Faktör Analizleri

Bu kısımda ilişki unsurları ölçeğinin faktör analizi yapılarak, ölçeğin içerik geçerliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Faktör analizi ölçek maddelerinden farklı boyutlar altında, o boyutu ölçen birer grup oluşturulmasını sağlar. Faktör analizinde amaç çok sayıda orijinal değişkenden toplanan bilgiyi özetleyerek, en az bilgi kaybıyla, daha az sayıda boyutlar veya faktörler seti oluşturmaktır (Hair v.d. ,1998,95).

Bir diğer ifadeyle faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. Faktör analizinde örneklem yeterliliğini test etmek için, KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) kullanılır. KMO ile veri setinin faktör analizi için uygunluğu test edilir. KMO, 0 ve 1 arasında değer almakta ve 1'e yaklaştıkça değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmez. Bununla birlikte değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını belirlemek için Bartlett testi kullanılır. Bu test, X2 (Ki- kare) değerini verir ve anlamlılık değerine (p) bakılır. Anlamlılık değeri (p), 0.05'ten küçük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu görülür ve analize devam edilir. Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük ise faktör analizi yapılamaz (Durmuş v.d., 2013, 79-80; Yaşlıoğlu, 2013, 187). Faktör analizinde bir diğer önemli unsur ise açıklanan toplam varyans konusudur. Açıklanan varyans oranı, ölçeğin faktör yapısının gücünü

gösterir. Analize dâhil edilen değişkenlerle ilgili toplam varyansın üçte ikisi kadar miktarının ilk olarak kapsadığı faktör sayısı, önemli faktör sayısı olarak değerlendirilir. Uygulamada, özellikle davranış bilimlerinde, ölçek geliştirmede söz konusu miktara ulaşmak zordur. Bu nedenle açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2007, 40).

Toplam varyansla birlikte değerlendirilen özdeğer (Eigen value) ise, faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada ve faktör sayısına karar vermede kullanılır. Genel olarak özdeğeri 1 ve 1'in üzerinde olan faktörler önemli kabul edilir. Ancak uygulamada teoriyle örtüşmesi açısından ve açıklanan varyansı yükseltmek maksatlı önemli faktör sayısının artırılabileceği belirtilmektedir (Ku ve Fan, 2009, 1417).

Maddelerin faktör yükü değerlerinin en az 0.30 olması yönünde yaygın bir görüş vardır. Bu yük değerinin altındaki maddeler elenir. Yük değerinin 0.32, 0.40, 0.45 olması gerektiği de belirtilmektedir. İşaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklük olarak tanımlanır (Durmuş, 2013, 105-113). Araştırmanın faktör analizi sonuçlarında sağlanması gereken öncelikli koşullara ilişkin istatistikler aşağıda sırası ile tablolarda yer almaktadır.

Örgütsel Öğrenme :

Tablo 19 Örgütsel Öğrenme Yönelimi KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,855
Bartlett Testi	x2	1249,999
	Sd (df)	91
	P	,000

Tablo 19'a göre, örgütsel öğrenme yönelimi ilişki unsurları ölçeğine ait KMO değerinin 0,855 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett testi sonucunda değişkenler arasında yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X2= 1249,999; Sd=91; p<0,05).

Tablo 20 Örgütsel Öğrenme Yönelimi Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

	Alt Boyutlar		
	Açık Fikirlilik	Paylaşılan Vizyon	Öğrenme Taahhüdü
Açık Fikirlilik 4	,890		
Açık Fikirlilik 2	,872		
Açık Fikirlilik 1	,845		
Açık Fikirlilik 3	,827		
Paylaşılan Vizyon 6		,896	
Paylaşılan Vizyon 3		,830	
Paylaşılan Vizyon 1		,811	
Paylaşılan Vizyon 4		,704	
Paylaşılan Vizyon 5		,610	
Paylaşılan Vizyon 2		,508	
Öğrenme Taahhüdü 4			,899
Öğrenme Taahhüdü 1			,838
Öğrenme Taahhüdü 2			,629
Öğrenme Taahhüdü 3			,624
3 bileşenin açıkladığı toplam varyans: %77.661			

Örgütsel öğrenme yönelimi ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda orjinal ölçeğe uygun olarak 15 maddenin 3 bileşene ayrıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu görülmüştür. Bu değerler 92 kişilik yönetici örneklem grubu için faktör yüklerinin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir (Durmuş, v.d., 2013, 105-113). Bu üç faktör varyanstaki toplam değişimin % 77,661 sını açıklamaktadır. Bu açıklanan toplam varyans değeri temel bileşenler faktör

analizi uygulandığı düşünüldüğünde %50'nin üzeri olduğu görülmüş ve yeterli olarak değerlendirilmiştir. Öğrenme taahhüdü boyutu içinde olması beklenen *" İşletmemiz öğrenmeyi ilerlemenin anahtarı olarak görür"* ifadesi hem açık fikirlilik boyutu hem de öğrenme taahhüdü boyutlarında birbirine yakın yükler aldığından analizden çıkarılmıştır.

Pazar Odaklılık- Entegre Pazar Yönelimi:

Tablo 21 Pazar Odaklılık- Entegre Pazar Yönelimi KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,892
Bartlett Testi	x2	2224,151
	Sd (df)	190
	P	0,000

Tablo 21'e göre, Pazar odaklılık- Entegre pazar yönelimi ölçeğine ait KMO değerinin 0,892 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett testi sonucunda değişkenler arasında yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($X2= 2224,151$; $Sd=190$; $p<0,05$).

Tablo 22 Pazar Odaklılık- Entegre Pazar Yönelimi Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

	Alt Boyut
	1
Gizli İhtiyacın Yerine Get. 2	,880
Gizli İhtiyacın Yerine Get. 1	,878
Gizli İhtiyacın Yerine Get. 3	,869
Gizli İhtiyacın Yerine Get. 4	,867
Müşteri Odaklılık 2	,862
Gizli İhtiyacın Yerine Get. 5	,850
Müşteri Odaklılık 4	,840
Müşteri Odaklılık 3	,839
Inter Fonk. Kordinasyon 1	,839
Inter Fonk. Kordinasyon 3	,817
Rakip Yönelim 1	,815
Inter Fonk. Kordinasyon 2	,812
Inter Fonk. Kordinasyon 4	,811
Müşteri Odaklılık 1	,808
Rakip Yönelim 3	,794
Rakip Yönelim 4	,794
Rakip Yönelim 6	,788
Rakip Yönelim 2	,787
Rakip Yönelim 5	,764
Inter Fonk. Kordinasyon 5	,748
1 bileşenin açıkladığı toplam varyans: %67,874	

Pazar odaklılık – entegre pazar yönelimi ölçeğine ilişkin faktörler orjinal ölçekte "Rakip Yönelim", "İnterfonksiyonel Koordinasyon", "Müşteri Odaklılık" ve "Gizli İhtiyacın Yerine Getirilmesi" olarak yer almaktadır. Çalışmada yapılan faktör analizi sonucu ifadeler tek bir faktör altında toplanmıştır ve bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu Tablo 22'de görülmüştür. Bu faktör varyanstaki toplam değişimin % 67,874 ünü açıklamaktadır.

İç Girişimcilik:

Tablo 23 İç Girişimcilik KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,920
Bartlett Testi	x2	1044,399
	Sd (df)	78
	P	,000

Tablo 23'e göre, iç girişimcilik ölçeğine ait KMO değerinin 0,920 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett testi sonucunda değişkenler arasında yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($X2= 1044,399$; $Sd=78$; $p<0,05$).

Tablo 24 İç Girişimcilik Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

	Alt Boyut
	1
Proaktiflik 5	,885
Risk Alma 5	,872
Özerklik 2	,863
Risk Alma 3	,857
Özerklik 3	,855
Proaktiflik 2	,800
Risk Alma 1	,796
Risk Alma 4	,796
Risk Alma 2	,778
Proaktiflik 1	,768
Özerklik 1	,755
Proaktiflik 3	,734
Proaktiflik 4	,716
1 bileşenin açıkladığı toplam varyans: %65,200	

İç girişimcilik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 13 maddenin orjinal ölçekte bulunan "Proaktiflik", "Özerklik" ve "Risk Alma" şeklinde 3 faktör altında toplanması beklenirken ifadelerin tek faktör altında toplandığı ve bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu Tablo 24'te görülmüştür. Bu faktör varyanstaki toplam değişimin % 65,200 ünü açıklamaktadır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları :

Tablo 25 İnsan Kaynakları Uygulamaları KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,886
Bartlett Testi	x2	1038,438
	Sd (df)	45
	P	,000

Tablo 25'e göre, insan kaynakları uygulamaları ölçeğine ait KMO değerinin 0,886 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett testi sonucunda değişkenler arasında yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($X2= 1038,438$; $Sd=45$; $p<0,05$).

Tablo 26 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

	Alt Boyut
	1
İş ile ilgili 5	,923
Ödül İlişkili 1	,903
İş ile ilgili 6	,876
Ödül İlişkili 2	,871
Ödül İlişkili 3	,869
İş ile ilgili 4	,864
İş ile ilgili 7	,836
İş ile ilgili 3	,821
İş ile ilgili 2	,820
İş ile ilgili 1	,783
1 bileşenin açıkladığı toplam varyans: %73,507	

"İş ile İlgili" ve "Ödül İlişkili" faktörlerinden oluşan insan kaynakları uygulamaları ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda orjinal ölçekte bulunan bu iki faktör tek faktörde birleşmiştir. Bunun yanında söz konusu ifadelerin bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu Tablo 26'da görülmüştür. Bu faktör varyanstaki toplam değişimin % 73,507 sini açıklamaktadır.

İnovasyon:

Tablo 27 İnovasyon KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,857
Bartlett Testi	x2	1410,237
	Sd	105
	P	,000

Tablo 27'e göre, inovasyon ilişki unsurları ölçeğine ait KMO değerinin 0,857 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett testi sonucunda değişkenler arasında yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X2= 1410,237; Sd=105; p<0,05).

Tablo 28 İnovasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

	Alt Boyutlar	
	Süreç ve Ürün Yeniliği	İdari Yenilik
Süreç Yeniliği 2	,779	
Süreç Yeniliği 3	,777	
Ürün Yeniliği 5	,773	
Ürün Yeniliği 3	,759	
Süreç Yeniliği 1	,705	
Süreç Yeniliği 5	,667	
İdari Yenilik 3	,662	
Ürün Yeniliği 2	,618	
Ürün Yeniliği 1	,574	
Ürün Yeniliği 4	,540	
İdari Yenilik 5		,913
İdari Yenilik 4		,901
İdari Yenilik 2		,807
İdari Yenilik 1		,656
Süreç Yeniliği 4		,587
2 bileşenin açıkladığı toplam varyans: % 70,022		

"Süreç Yeniliği", "Ürün Yeniliği" ve "İdari Yenilik" boyutlarından oluşan inovasyon ölçeğinde bulunan 15 madde uygulanan faktör analizi sonucunda 2 faktöre ayrılmış olup yeni faktörler "Süreç ve Ürün Yeniliği" ile "İdari Yenilik" olarak adlandırılmıştır. Ölçeğe ilişkin bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu Tablo 28'de görülmüştür. Bu iki faktör varyanstaki toplam değişimin % 70,022 sini açıklamaktadır.

Kurumsallaşma :

Tablo 29 Kurumsallaşma KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,843
Bartlett Testi	x2	2712,296
	Sd	190
	P	0,000

Tablo 29'a göre, kurumsallaşma ölçeğine ait KMO değerinin 0,843 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett testi sonucunda değişkenler arasında yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($X2= 2712,296$; $Sd=190$; $p<0,05$).

Tablo 30 Kurumsallaşma Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

	Alt Boyutlar	
	1	2
Profesyonelleşme 1	,901	
Profesyonelleşme 3	,844	
Tutarlılık 3	,815	
Profesyonelleşme 2	,808	
Kültürel Güç 1	,808	
Tutarlılık 2	,803	
Kültürel Güç 4	,703	
Şeffaflık 2	,686	
Kültürel Güç 2	,681	
Tutarlılık 4	**,633**	
Kültürel Güç 5	**,624**	
Formalleşme 1		,852
Formalleşme 3		,830
Formalleşme 5		,816
Formalleşme 2		,816
Şeffaflık 1		,773
Formalleşme 4		,741
Tutarlılık 1		,737
Formalleşme 6		,711
Kültürel Güç 3		**,623**
2 bileşenin açıkladığı toplam varyans: % 77,892		

"Profesyonelleşme", "Formalleşme", "Tutarlılık", "Şeffaflık" ve "Kültürel Güç" faktörlerinden oluşan kurumsallaşma uygulamaları ölçeği, uygulanan faktör analizi sonucunda ölçekte bulunan 20 madde 2 faktör altında toplanmıştır. Ancak yapılan faktör analizi sonrası elde edilen sonuçlara göre istenilen faktör yapısına ulaşılamadığından ve bazı ifadelerin faktör yapısını bozduğu düşünüldüğünden diğerlerine göre daha düşük faktör yüklerine sahip olan "Kültürel Güç 3", "Kültürel Güç 5", ve "Tutarlılık 4" ifadeleri ölçekten çıkarılarak ölçek yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 31 Kurumsallaşma Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Revize Faktör Yükleri

	Alt Boyutlar		
	Formalleşme	Profesyonelleşme ve Kültürel Güç	Tutarlılık
Formalleşme 2	,817		
Formalleşme 1	,812		
Formalleşme 5	,809		
Formalleşme 3	,711		
Şeffaflık 1	,710		
Formalleşme 6	,696		
Formalleşme 4	,623		
Profesyonelleşme1		,887	
Profesyonelleşme3		,813	
Kültürel Güç 1		,798	
Kültürel Güç 2		,762	
Profesyonelleşme2		,723	
Kültürel Güç 4		,687	
Tutarlılık 2			,752
Tutarlılık 3			,743
Şeffaflık 2			,661
Tutarlılık 1			,607
3 bileşenin açıkladığı toplam varyans: % 82,831			

İfadelerin atıldıktan sonra kalan 17 ifade tekrar faktör analizine tabi tutulmuş ve ifadeler 3 faktöre ayrılmıştır. 17 ifadeden oluşan kurumsallaşma ölçeğine ilişkin KMO Değeri 0,872 ve elde edilen yeni faktörler "Formalleşme", "Profesyonelleşme ve Kültürel Güç" ve "Tutarlılık" olarak adlandırılmıştır. Faktörler içerdikleri ifadelerin orijinal ölçeğe göre boyutlandırılması dolayısıyla adlandırılmıştır bu doğrultuda ikinci faktörün "Profesyonelleşme ve Kültürel Güç" şeklinde adlandırılmasının sebebi "Kültürel Güç" ve "Profesyonelleşme" faktörlerinde yer alan maddelerin aynı faktör altında toplanmış olmasıdır. Bu iki faktör varyanstaki toplam değişimin % 82,831'ini açıklamaktadır.

Müşteri Değeri:

Tablo 32 Müşteri Değeri KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,843
Bartlett Testi	x2	2307,905
	Sd	190
	P	0,000

Tablo 32'ye göre, müşteri değeri ilişki unsurları ölçeğine ait KMO değerinin 0,843 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett testi sonucunda değişkenler arasında yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($X2= 2307,905$; $Sd=190$; $p<0,05$).

Tablo 33 Müşteri Değeri Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

	Alt Boyutlar	
	Para Değeri ve Kalite İmajı	Prestij
Kalite İmajı 1	,907	
Kalite İmajı 5	,873	
Kalite İmajı 2	,855	
Kalite İmajı 3	,845	
Kalite İmajı 4	,825	
Kalite İmajı 7	,778	
Para değeri 1	,778	
Kalite İmajı 6	,772	
Para değeri 3	,678	
Para değeri 2	,660	
Prestij 3		,856
Prestij 5		,849
Prestij 7		,847
Prestij 2		,825
Prestij 6		,710
Prestij 4		,666
2 bileşenin açıkladığı toplam varyans: % 77,277		

"Prestij", "Para Değeri" ve "Kalite İmajı" faktörlerinden oluşan müşteri değeri ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ölçekte bulunan 16 maddenin 2 faktöre ayrıldığı tespit edilmiştir. Kalite imajı ve para değeri faktörlerine ilişkin maddelerin bir arada toplanması sebebiyle faktörlerden biri "Kalite İmajı ve Para Değeri" diğer de "Prestij" olarak yeniden adlandırılmıştır. Bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu Tablo 33'te görülmüştür. Bu iki faktör varyanstaki toplam değişimin % 77,277 sini açıklamaktadır.

4.2.14. Değişkenlere Yönelik Güvenirlilik Analizleri

Klasik ölçüm kuramına göre güvenirlik, test veya ölçek sonuçlarının kavramsal yapıya ilişkin olguyu doğru bir şekilde ortaya çıkarması, ölçüm sonuçları farklı yerlerde uygulandığında benzer sonucu vermesidir. Modern ölçüm kuramında ise güvenirlik örneklemden bağımsız olarak maddeye verilen "yanıtın fonksiyonudur". Bir ölçümün güçlü olmasını sağlayan ikinci unsur geçerliliktir. Geçerlilik ölçümün amacına uygunluk ve ölçüm yapılan ana kütleye genelleme yapabilme anlamına gelir. Ölçüm aracının ölçmeyi amaçladığı ölçebilirliği, geçerlilik kavramıyla değerlendirilmektedir. Geçerlilik, test sonucuyla ne yapılabileceğini belirler. Ölçüm aracının içerdiği maddelerin kavramsal yapıyı ne ölçüde temsil ettiği belirlenirken güvenirlik ile geçerliliğin bir arada olduğu görülür.

Güvenirlik ve geçerlilik kavramları birlikte kullanıldığında standardizasyon anlamına gelir. Bir ölçümün farklı alanlarda geçerlilik güvenilirlik analizleri yapılarak uygun güvenilirlik katsayılarına ulaşılmasıyla o ölçüm aynı zamanda standartlaştırılmış olur (Şencan,2005).

Tezin bu bölümünde öncelikle güvenirlik çalışmalarına yer verilecektir. Cronbach alpha sayısını belirleyen güvenirlik ölçümünde ifadelerin madde toplam korelasyonlarına bakılarak, ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda ölçek güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde Alfa katsayısı ile ilgili genel kabul görmüş değerler verilmiştir (Kalaycı,2009,10).

- $0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri ilerleyen bölümde verilecektir. Öncelikle güvenilirlik analizi Alpha katsayısının hesaplanmasında ortaya çıkan "düzeltilmiş değişken ölçek korelasyonu" na bakarak hangi ifadelerin ölçekten çıkarılacağına karar verilir. Madde toplam korelasyonlarının eksi değerde olmaması ve minimum 0,20 ve/ veya 0,25 ve üstünü güvenirlik katsayısı olarak kabul eder. Bu kurala uymayan ifadelerin ölçekten çıkarılması önerilir. Ayrıca ifade silindiğinde, bunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını ne oranda etkileyip etkilemediğine de bakılarak ifade ile ilgili karar verilir. İfade silindiğinde ölçekte olumlu yönde bir gelişme olursa ifade silinir. Tam tersi bir durum söz konusu ise yani ifadenin silinmesi ölçekte (Cronbach Alpha katsayısında) olumsuz yönde bir değişikliğe sebep oluyorsa o ifadenin ölçek için önemli olduğu söylenebilir. Bununla birlikte Cronbach's Alfa değerinin 0,8'i geçtiği durumlarda, veri kaybına neden olmamak için, ölçekten çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliğini arttıran değişkenler ölçekten çıkarılmayacaktır (Hair v.d. ,1998,118).

Tablo 34 Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Madde Sayısı	N	Cronbach Alpha	Güvenirlilik Düzeyi
Örgütsel Öğrenme Yönelimi	14	92	0,942	Yüksek Derecede Güvenilir
Pazar Odaklılık- Entegre Pazar yönelimi	20	92	0,975	Yüksek Derecede Güvenilir
İç Girişimcilik	13	92	0,955	Yüksek Derecede Güvenilir
İnsan Kaynakları Uygulamaları	10	92	0,960	Yüksek Derecede Güvenilir
İnovasyon	15	92	0,958	Yüksek Derecede Güvenilir
Kurumsallaşma Unsurları	17	92	0,978	Yüksek Derecede Güvenilir
Müşteri Değeri	17	92	0,967	Yüksek Derecede Güvenilir

Uygulanan güvenirlik analizi neticesinde; 7 faktörden oluşan çalışmanın boyutlarının yüksek derecede güvenilir (α=0,942 ve üstü) olduğu saptanmıştır.

4.2.15. Araştırma Hipotezinin Regresyon Analizi ile Test Edilmesi

Araştırma hipotezinin test edilmesi amacıyla yapılacak olan regresyon analizlerinden önce, araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik korelasyon analizleri yapılması gerekmektedir (Altunışık v.d.,2004:197). Parametrik veriler için "Pearson Korelasyon Analizi" uygulanmaktadır (Kurtuluş, 2006, 447). Analiz sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. R katsayısı ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. r katsayısının (–) değerler alması değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu; (+) değerler alması ilişkinin doğru orantılı olduğunu göstermektedir. r değeri ±1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artarken 0'a yaklaşması ilişkinin kuvvetinin az olduğu anlamına gelmektedir (Durmuş, v.d. ,2013,144)

Bununla birlikte kesin sınırlamalar olmamakla birlikte, hesaplanan korelasyon kat sayılarından $r<0,40$ oranı zayıf, $0,40 \leq r<0,59$ arasındaki oranlar orta, $0,60 \leq r< 0,74$ arasındaki oranlar iyi ve $r>0,75$'den yüksek oranlar mükemmel olarak kabul edildiğine işaret edilmektedir (Şencan, 2005, 279). Böylece değişkenler arasındaki ilişkinin yönü (negatif ya da pozitif olması) ve ilişkinin etki derecesi (zayıf, orta, mükemmel) belirlenebilmektedir. Araştırmadaki değişkenlere ait korelasyon analizlerinin yer aldığı tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 35 Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	Örgütsel Öğrenme	Pazar Odaklılık	İç Girişimcilik	İ.K. Uygulamaları	İnovasyon	***Kurumsallaşma***	***Müşteri Değeri***
Örgütsel Öğrenme	1						
Pazar Odaklılık	,854**	1					
İç Girişimcilik	,846**	,885**	1				
İ.K. Uygulamaları	,861**	,842**	,895**	1			
İnovasyon	,887**	,954**	,954**	,931**	1		
Kurumsallaşma	,873**	,891**	,852**	,887**	,926**	1	
Müşteri Değeri	,698**	,750**	,702**	,707**	,722**	,714**	1

Tablo 35'e göre; araştırma kapsamındaki hipotezin test edilmesi amacıyla bir sonraki adımda yapılacak olan regresyon analizlerinin her birindeki bağımlı değişken ve bağımsız değişken(ler) arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (p değerleri<0.01 ve <0.05). Tablodaki r değerleri (Pearson korelasyon katsayıları) incelendiğinde; elde edilen anlamlı ilişkilerin pozitif yönde; iyi ve mükemmmel dereceli olduğu sonucuna varılır. Başka bir ifadeyle değişkenler arasında, regresyon analizi yapılabileceğini gösteren anlamlı ilişkiler mevcuttur.

Regresyon analizi metrik karakterli bir bağımlı değişkenin bir veya daha fazla bağımsız (açıklayıcı) değişkendeki değişimden ne kadar etkilendiğini gösteren bir istatistiksel analiz tekniği olarak belirtilmektedir. Söz konusu analize tek bir bağımsız değişken dahil ediliyorsa basit regresyon analizi; birden çok bağımsız değişken dahil ediliyorsa çok değişkenli regresyon analizi yapılmaktadır (Kavak, 2013, 289). Bu araştırmada hipotezi test etmek için her iki yöntem de kullanılmaktadır. Bununla birlikte regresyon analizinin; bağımlı değişken ile

bağımsız değişken arasında bir birliktelik olup olmadığını belirlemek için, bu ilişkinin doğrusal ya da eğrisel olup olmadığını belirlemek için, bağımlı değişkenin tahmini değerlerini belirlemek için, bağımsız değişken katsayısını belirlemek için ve son olarak bir değişkenin katkılarını değerlendirirken, diğer bağımsız değişkenlerin kontrol edilip edilemediğini belirlemek için kullanıldığı belirtilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus bu analizin nedensellik ilişkisinin kaynağı olmadığıdır. Başka bir deyişle regresyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin nedenini değil, değişkenler arasındaki birlikteliğin var olup olmadığını vermektedir (Nakip, 2013, 332).

Korelasyon katsayılarının yüksek olması sebebiyle değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Bu doğrultuda Durbin-Watson sayısının 1,2 ile 1,8 arasında değişen değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuca göre değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bir diğer varsayım olan tahmin hatalarında eşit varyanslılık olması durumu bu çalışmada incelendiğinde, mutlak hatalar ile bağımsız değişkenler arasında korelasyon olmadığı görülmüştür.

Araştırmadaki değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığına bakıldığında, bu analizin VIF (Variance Inflation Factor/Varyans Artış Faktörü) değeri ile ortaya konduğu görülmektedir. Bu çalışmada VIF değerinin 1'e yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla 10'un altında olması beklenen VIF değeri bu çalışmada bağımsız değişkenler arasında herhangi bir çoklu doğrusal bağlantıdan söz edilemeyeceğini göstermektedir. Bu çalışmada regresyon analizleri üç aşamalı yapılmaktadır ve ilk iki aşamada basit doğrusal regresyon analizi uygulanmaktadır. Bu nedenle VIF değerinin ancak çoklu regresyonda bakılabildiği ve bu çalışmada yapılan regresyon analizlerinin üçüncü aşamalarında uygulanan çoklu regresyon analizlerinde kullanıldığını belirtmek gerekmektedir.

Bilindiği üzere aracı değişken iki değişken arasındaki ilişkinin varlığına aracılık eden değişken olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada öncelikle, bağımsız değişkenin

bağımlı değişkene etkisi bulunur; ardından aracı değişken bağımlı değişken olarak alınır ve bağımsız değişkenle ilişkisine bakılır; son olarak bağımsız ve aracı değişken regresyona dâhil edilerek, bağımlı değişken üzerindeki etkiye bakılır. Tüm bunların sonucunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ve aracı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi, aracı değişkenin de bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi beklenmektedir. Bağımsız ve aracı değişkenin birlikte bağımlı değişkene olan etkisini görmek üzere test edilen son modelde eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ikinci duruma göre anlamlı olarak azalıyorsa, kısmi aracılık etkisinden söz edilmektedir. Yine üçüncü durumda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi yoksa, aracı değişken için tam aracılık etkisinden söz edilmektedir (Kurtuluş, 2006, 187).

Aşağıda kurumsallaşma unsurları boyutlarının örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değerini etkileyip etkilemediğini gösteren analizler, belirtilen aşamalarla verilmektedir.

H1: İnşaat ve gayrimenkul işletmelerinin sahip oldukları kurumsallaşma unsurları, örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değerini etkilemektedir.

H1 hipotezini test etmek için öncelikle modeli oluşturan üç ana değişkene ait ölçekler birer faktör haline getirilmiştir. Böylece kurumsallaşma unsurları ölçeği ve bağımsız değişkeni, örgütsel yetenekler ölçeği ve aracı değişkeni ile müşteri değeri ölçeği ve bağımlı değişkeni elde edilmiştir. Daha sonra basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yardımıyla H1 hipotezi aşamalı bir şekilde test edilmiş ve sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 36 Kurumsallaşma Unsurlarının Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Müşteri Değeri				
Model Özeti				
	R	**Düzeltilmiş R-Kare**	**F**	**p**
	0,7144	0,5103	93,7861	0,0000
	Etki Oranı (β)	**SH**	**t**	**p**
Sabit	1,2452	0,2636	4,7240	0,0000
Kurumsallaşma	0,6824	0,0705	9,6843	0,0000

Tablo 36 incelendiğinde; birinci modelde kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir ($F=93,7861$; $p<0,05$). Buna göre düzeltilmiş R^2 değeri de ele alındığında, kurumsallaşma değişkeninin müşteri değeri değişkeni üzerindeki değişimin %51,03' ünü anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. R değerinin 0,7144 olarak çıkması, kurumsallaşma unsurları ile müşteri değeri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda aracı değişkenin oluşabilmesi için sağlanması gereken üç şarttan ilki sağlanmıştır. Bu aşamadan sonra kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkenin alt boyutlarına olan ilişkileri ölçülecektir.

Tablo 37 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yetenekler / Örgütsel Öğrenme Yeteneği				
Model Özeti				
	R	**Düzeltilmiş R-Kare**	**F**	**p**
	0,8757	0,7669	296,1236	0,0000
	Etki Oranı (β)	**SH**	**t**	**p**
Sabit	0,9726	0,1604	6,0649	0,0000
Kurumsallaşma	0,7377	0,0429	17,2082	0,0000

Tablo 38 Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutu ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Birlikte Olan Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Müşteri Değeri				
Model Özeti				
	R	**Düzeltilmiş R-Kare**	**F**	**p**
	0,7298	0,5326	50,7131	0,0000
	Etki Oranı(β)	**SH**	**t**	**p**
Sabit	0,9038	0,3073	2,9408	0,0042
Örgütsel Yetenek/ Örgütsel Öğrenme Yeteneği	0,3510	0,1702	2,0620	0,0421
Kurumsallaşma	0,4235	0,1434	2,9535	0,0040

Örgütsel yetenekler değişkeninin örgütsel öğrenme yeteneği boyutu ile ilgili sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 37 ve Tablo 38' de görülmektedir. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı Tablo 37' de anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması bu regresyon modelinin de anlamlı olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma unsurları (bağımsız değişken) ile örgütsel yetenekler değişkeninin örgütsel öğrenme yeteneği boyutu (aracı değişken) birlikte bağımsız değişkenler ve müşteri değeri bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinde de anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olduğu ve böylece bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden örgütsel yetenekler değişkeninin örgütsel öğrenme yeteneği boyutunun müşteri değeri üzerindeki etkisinin orta şiddette ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Bkz.Tablo 38 Beta=0,3510, $p<0,05$). Ayrıca, Tablo 36'da elde edilen kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisinin Tablo 38'de görülmekte olan çoklu regresyon analizi sonucunda anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Bu durumda örgütsel yetenekler değişkeninin örgütsel öğrenme yeteneği boyutunun, kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına kısmi aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak bu modelin açıklayıcılık oranı %53,26'dır.

Kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin örgütsel öğrenme yeteneği boyutu aracılığıyla müşteri değeri üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerinde etkisinin olması ve kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin örgütsel öğrenme yeteneği boyutu üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler değişkeninin örgütsel öğrenme yeteneği boyutunun bağımsız değişkenler ve müşteri değerinin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; örgütsel yetenekler değişkeninin örgütsel öğrenme yeteneği boyutunun müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olması nedenleriyle, kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin örgütsel öğrenme yeteneği boyutu aracılığıyla müşteri değeri üzerindeki etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Aracı değişken olan örgütsel yetenekler değişkeninin örgütsel öğrenme yeteneği boyutu katıldıktan sonra kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki doğrudan etkisi 0,4235 olarak hesaplanmış %99 güven aralığında anlamlı olduğu Tablo 38'de gözlenmiştir.

Tablo 39 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutu Aracılık Etkisi ile Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Kurumsallaşmanın Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisi				
	Etki Oranı (β)	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
	0,2589	0,1274	0,0023	0,5039
Sobel Testi	**Etki Oranı (β)**	**SH**	**z**	**p**
	0,2589	0,1267	2,0439	0,0410

Kurumsallaşma unsurlarının örgütsel öğrenme boyutu aracılığıyla müşteri değerine olan dolaylı etkisi (β) 0,2589 olarak hesaplanmış olup %99 güven aralığında anlamlı

olduğu Tablo 39'da görülmektedir. Ayrıca aracılık etkisini doğrulamaya yönelik Sobel testi sonuçları da anlamlı çıkmaktadır. ($p<0.05$)

Tablo 40 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Pazar Odaklılık Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yetenekler / Pazar Odaklılık				
Model Özeti				
	R	**Düzeltilmiş R-Kare**	**F**	**p**
	0,8918	0,7953	349,6120	0,0000
	Etki Oranı (β)	**SH**	**t**	**p**
Sabit	0,7787	0,1608	4,8433	0,0000
Kurumsallaşma	0,8037	0,0430	18,6979	0,0000

Tablo 41 Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Pazar Odaklılık Boyutu ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Birlikte Olan Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Müşteri Değeri				
Model Özeti				
	R	**Düzeltilmiş R-Kare**	**F**	**p**
	0,7568	0,5728	59,6618	0,0000
	Etki Oranı(β)	**SH**	**t**	**p**
Sabit	0,7892	0,2780	2,8390	0,0056
Örgütsel Yetenek/ Pazar Odaklılık	0,5856	0,1623	3,6078	0,0005
Kurumsallaşma	0,2118	0,1463	1,4478	0,1512

Örgütsel yetenekler değişkeninin pazar odaklılık boyutu ile ilgili sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 40 ve Tablo 41' de görülmektedir. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı Tablo 40' da anlamlılık

değerinin 0,05'den küçük olması bu regresyon modelinin de açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma unsurları (bağımsız değişken) ile örgütsel yetenekler değişkeninin pazar odaklılık boyutu (aracı değişken) birlikte bağımsız değişkenler ve müşteri değeri bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinde de anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olduğu ve böylece bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden örgütsel yetenekler değişkeninin pazar odaklılık boyutunun müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 41 Beta=0,5856, $p<0,05$). Ayrıca, Tablo 36'da elde edilen kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki anlamlı etkisinin Tablo 41'de çoklu regresyon sonucunda anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Bu durumda örgütsel yetenekler değişkeninin pazar odaklılık boyutunun, kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma unsuları ile örgütsel yetenekler değişkeninin pazar odaklılık boyutundaki değişim, müşteri değeri üzerindeki değişimin yaklaşık %57,28'ini açıklamaktadır.

Kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin pazar odaklılık boyutu aracılığıyla müşteri değeri üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerinde etkisinin olması ve kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin pazar odaklılık boyutu üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler değişkeninin pazar odaklılık boyutunun bağımsız değişkenler ve müşteri değerinin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; örgütsel yetenekler değişkeninin pazar odaklılık boyutunun müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olmaması nedenleriyle, kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin pazar odaklılık boyutu aracılığıyla müşteri değeri üzerindeki etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki toplam etkisi (β) 0,6824 olarak hesaplanmıştır ve %99 güven aralığında anlamlı olduğu Tablo 36'da

gözlenmiştir. Aracı değişken olan örgütsel yetenekler değişkeninin pazar odaklılık boyutu katıldıktan sonra kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki doğrudan etkisi 0,2118 olarak hesaplanmış ancak %99 güven aralığında anlamlı olmadığı Tablo 41'de gözlenmiştir.

Tablo 42 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Pazar Odaklılık Boyutu Aracılık Etkisi ile Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Kurumsallaşmanın Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisi				
	Etki Oranı (β)	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
	0,4706	0,1588	0,1692	0,7850
Sobel Testi	**Etki Oranı (β)**	**SH**	**z**	**p**
	0,4706	0,1330	3,5376	0,0004

Kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin müşteri değeri üzerindeki pazar odaklılık boyutu aracılığıyla olan dolaylı etkisi (β) 0,4706 olarak hesaplanmış ve %99 güven aralığında anlamlı olduğu Tablo 42'de görülmektedir. Ayrıca aracılık etkisini doğrulamaya yönelik Sobel testi sonuçları da anlamlı çıkmaktadır. ($p<0.05$)

Tablo 43 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İç Girişimcilik Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yetenekler / İç Girişimcilik				
Model Özeti				
	R	**Düzeltilmiş R-Kare**	**F**	**p**
	0,8624	0,7437	261,1379	0,0000
	Etki Oranı (β)	**SH**	**t**	**p**
Sabit	0,7892	0,1804	4,3741	0,0000
Kurumsallaşma	0,7794	0,0482	16,1598	0,0000

Tablo 44 Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İç Girişimcilik Boyutu ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Birlikte Olan Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Müşteri Değeri				
Model Özeti				
	R	**Düzeltilmiş R-Kare**	**F**	**p**
	0,7341	0,5388	51,9957	0,0000
	Etki Oranı(β)	**SH**	**t**	**p**
Sabit	0,9668	0,2832	3,4135	0,0010
Örgütsel Yetenek/ İç Girişimcilik	0,3527	0,1503	2,3469	0,0212
Kurumsallaşma	0,4075	0,1358	3,0003	0,0035

Örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutu ile ilgili sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 43 ve Tablo 44' te görülmektedir. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı Tablo 43' de anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması bu regresyon modelinin de açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma unsurları (bağımsız değişken) ile örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutu (aracı değişken) birlikte bağımsız değişkenler ve müşteri değeri bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinde de anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olduğu ve böylece bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutunun müşteri değeri üzerindeki etkisinin orta şiddetli ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 44 Beta= 0,3527, $p<0,05$). Ayrıca, Tablo 36'da elde edilen kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki anlamlı etkisinin Tablo 44'te çoklu regresyon sonucunda anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Bu durumda örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutunun, kurumsallaşma unsurları ile müşteri değeri arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutundaki değişim, müşteri değeri üzerindeki değişimin yaklaşık %53,88'ini açıklamaktadır.

Kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutu aracılığıyla müşteri değeri üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerinde etkisinin olması ve kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutu üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutunun bağımsız değişkenler ve müşteri değerinin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutunun müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olması nedenleriyle, kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutu aracılığıyla müşteri değeri üzerindeki etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki toplam etkisi (β) 0,6824 olarak hesaplanmıştır ve %99 güven aralığında anlamlı olduğu Tablo 36'da gözlenmiştir. Aracı değişken olan örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutu katıldıktan sonra kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki doğrudan etkisi 0,4075 olarak hesaplanmış %99 güven aralığında anlamlı olduğu Tablo 44'te gözlenmiştir.

Tablo 45 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İç Girişimcilik Boyutu Aracılık Etkisi ile Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Kurumsallaşmanın Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisi				
	Etki Oranı (β)	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
	0,2749	0,1079	0,0683	0,5021
Sobel Testi	**Etki Oranı (β)**	**SH**	**z**	**p**
	0,2749	0,1186	2,3182	0,0204

Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki örgütsel yetenekler değişkeninin iç girişimcilik boyutu aracılığıyla olan dolaylı etkisi (β) 0,2749 olarak hesaplanmış ve %99 güven aralığında anlamlı olduğu Tablo 45'te görülmektedir. Ayrıca aracılık etkisini doğrulamaya yönelik Sobel testi sonuçları da anlamlı çıkmaktadır. ($p<0.05$)

Tablo 46 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yetenekler / İnsan Kaynakları Uygulamaları				
Model Özeti				
	R	**Düzeltilmiş R-Kare**	**F**	**p**
	0,8968	0,8043	369,7977	0,0000
	Etki Oranı (β)	**SH**	**t**	**p**
Sabit	0,2573	0,1787	1,4395	0,1535
Kurumsallaşma	0,9188	0,0478	19,2301	0,0000

Tablo 47 Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutu ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Birlikte Olan Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Müşteri Değeri				
Model Özeti				
	R	**Düzeltilmiş R-Kare**	**F**	**p**
	0,7299	0,5328	50,7525	0,0000
	Etki Oranı(β)	**SH**	**t**	**p**
Sabit	1,1638	0,2619	4,4444	0,0000
Örgütsel Yetenek/ İnsan Kaynakları Uyg.	0,3163	0,1527	2,0713	0,0412
Kurumsallaşma	0,3918	0,1564	2,5046	0,0141

Örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutu ile ilgili sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 46 ve Tablo 47' de görülmektedir. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı Tablo 46' da anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması bu regresyon modelinin de açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma unsurları (bağımsız değişken) ile örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutu (aracı değişken) birlikte bağımsız değişkenler ve müşteri değeri bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinde de anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olduğu ve böylece bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutunun müşteri değeri üzerindeki etkisinin orta şiddetli ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 47 Beta=0,3163, $p<0,05$). Ayrıca, Tablo 36'da elde edilen kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki anlamlı etkisinin Tablo 47'de çoklu regresyon sonucunda anlamlı olduğu görülmüştür($p<0,05$). Bu durumda örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutunun, kurumsallaşma unsurları ile müşteri değeri arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma unsuları ile örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutundaki değişim, müşteri değeri üzerindeki değişimin yaklaşık %53,28'ini açıklamaktadır.

Kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutu aracılığıyla müşteri değeri üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerinde etkisinin olması ve kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutu üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutunun bağımsız değişkenler ve müşteri değerinin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları "boyutunun müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olması nedenleriyle, kurumsallaşma unsurlarının

örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutu aracılığıyla müşteri değeri üzerindeki etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki toplam etkisi (β) 0,6824 olarak hesaplanmıştır ve %99 güven aralığında anlamlı olduğu Tablo 36'da gözlenmiştir. Aracı değişken olan örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutu katıldıktan sonra kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki doğrudan etkisi 0,3918 olarak hesaplanmış %99 güven aralığında anlamlı olduğu Tablo 47'de gözlenmiştir.

Tablo 48 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutu Aracılık Etkisi ile Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Kurumsallaşmanın Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisi				
	Etki Oranı (β)	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
	0,2906	0,1207	0,0458	0,5360
Sobel Testi	**Etki Oranı (β)**	**SH**	**z**	**p**
	0,2906	0,1413	2,0566	0,0397

Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutu aracılığıyla olan dolaylı etkisi (β) 0,2906 olarak hesaplanmış ve %99 güven aralığında anlamlı olduğu Tablo 48'de görülmektedir. Ayrıca aracılık etkisini doğrulamaya yönelik Sobel testi sonuçları da anlamlı çıkmaktadır. ($p<0.05$)

Tablo 49 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Yenilik (Inovasyon) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yetenekler / Yenilik (Inovasyon)				
Model Özeti				
	R	**Düzeltilmiş R-Kare**	**F**	**p**
	0,9227	0,8514	515,5326	0,0000
	Etki Oranı (β)	**SH**	**t**	**p**
Sabit	0,6568	0,1349	4,8677	0,0000
Kurumsallaşma	0,8190	0,0361	22,7053	0,0000

Tablo 50 Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Yenilik (Inovasyon) Boyutu ve Kurumsallaşma Değişkenlerinin Müşteri Değeri Üzerindeki Birlikte Olan Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Müşteri Değeri				
Model Özeti				
	R	**Düzeltilmiş R-Kare**	**F**	**p**
	0,7326	0,5366	51,5391	0,0000
	Etki Oranı(β)	**SH**	**t**	**p**
Sabit	0,9476	0,2898	3,2698	0,0015
Örgütsel Yetenek/ Yenilik (Inovasyon)	0,4531	0,2014	2,2496	0,0269
Kurumsallaşma	0,3113	0,1788	1,7412	0,0851

Örgütsel yetenekler değişkeninin yenilik (İnovasyon) boyutu ile ilgili sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 49 ve Tablo 50' de görülmektedir. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı Tablo 49' da anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması bu regresyon modelinin de açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma unsurları (bağımsız değişken) ile örgütsel yetenekler değişkeninin yenilik (Inovasyon) boyutu (aracı değişken) birlikte bağımsız değişkenler ve müşteri değeri bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinde de anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olduğu ve böylece bu

modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden örgütsel yetenekler değişkeninin yenilik (İnovasyon) boyutunun müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 50 Beta= 0,4531, $p<0,05$). Ayrıca, Tablo 36'da elde edilen kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki anlamlı etkisinin Tablo 50'de çoklu regresyon sonucunda anlamsız olduğu görülmüştür($p>0,05$). Bu durumda örgütsel yetenekler değişkeninin yenilik (Inovasyon) boyutunun, kurumsallaşma unsurları ile müşteri değeri arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma unsuları ile örgütsel yetenekler değişkeninin yenilik (Inovasyon) boyutundaki değişim, müşteri değeri üzerindeki değişimin yaklaşık %53,66'sını açıklamaktadır.

Kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin yenilik (Inovasyon) boyutu aracılığıyla müşteri değeri üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerinde etkisinin olması ve kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin yenilik (Inovasyon) boyutu üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler değişkeninin yenilik (Inovasyon) boyutunun bağımsız değişkenler ve müşteri değerinin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; örgütsel yetenekler değişkeninin yenilik (Inovasyon) boyutunun müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olması nedenleriyle, kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler değişkeninin insan kaynakları uygulamaları boyutu aracılığıyla müşteri değeri üzerindeki etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki toplam etkisi (β) 0,6824 olarak hesaplanmıştır ve %99 güven aralığında anlamlı olduğu Tablo 36'da gözlenmiştir. Aracı değişken olan örgütsel yetenekler değişkeninin yenilik (inovasyon) boyutu katıldıktan sonra kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki doğrudan etkisi 0,3113 olarak hesaplanmış ancak %99 güven aralığında anlamsız olduğu Tablo 50'de gözlenmiştir.

Tablo 51 Kurumsallaşma Unsurlarının Örgütsel Yetenekler Değişkeninin Yenilik (İnovasyon) Boyutu Aracılık Etkisi ile Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Kurumsallaşmanın Müşteri Değeri Üzerindeki Dolaylı Etkisi				
	Etki Oranı (β)	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
	0,3711	0,1422	0,0965	0,6419
Sobel Testi	**Etki Oranı (β)**	**SH**	**z**	**p**
	0,3711	0,1659	2,2365	0,0253

Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki örgütsel yetenekler değişkeninin yenilik (inovasyon) boyutu aracılığıyla olan dolaylı etkisi (β) 0,3711 olarak hesaplanmış ve %99 güven aralığında anlamlı olduğu Tablo 51'de görülmektedir. Ayrıca aracılık etkisini doğrulamaya yönelik Sobel testi sonuçları da anlamlı çıkmaktadır. ($p<0.05$)

Böylece, "***İnşaat ve gayrimenkul işletmelerinin sahip oldukları kurumsallaşma unsurları, örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değerini etkilemektedir***", şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir. Böylece araştırmanın hipotezi kabul edilmiş olur.

4.2.16. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

İnşaat ve gayrimenkul işletmelerinin kurumsallaşma unsurlarına önem vermeye başladıkları bilinmektedir. Kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler ve müşteri değeri arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma kapsamında İstanbul'daki Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve Emlak Konut projelerinde gayrimenkul üretimi yapan inşaat işletmelerinde çalışan yöneticiler ile söz konusu işletmelerden gayrimenkul satın alan müşterilerden elde edilen veriler ile yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

İnşaat ve gayrimenkul sektöründe yönetici olarak çalışan kişilerin demografik bulguları incelenmiş ve katılım yapan kişilerin %65'i erkek, %35'i kadın olduğu görülmüştür. Çalışmamıza katılan yöneticilerin %26'sı 20-30 yaş aralığında, %52'si 31-40 yaş aralığında, %13'ü 41-50 yaş aralığında, %9'u da 51 yaş ve üstü olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmamıza katılan yöneticilerin %2'si lise, %17'si ön lisans, %37'si lisans, %44'ünün de lisansüstü öğrenim seviyesine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Söz konusu işletmelerden gayrimenkul satın almış olan müşterilerin de demografik bulguları incelenmiş ve katılım yapan kişilerin %55'i erkek, %45'i kadın olduğu görülmüştür. Çalışmamıza katılan müşterilerin %29'u 20-30 yaş aralığında, %43'ü 31-40 yaş aralığında, %22'si 41-50 yaş aralığında, %6'sının da 51 yaş ve üstü olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmamıza katılan müşterilerin %15'i lise, %22'si ön lisans, %45'i lisans, %18'inin de lisansüstü öğrenim seviyesine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Müşterilerin algıladıkları değer ile yöneticilerin müşterine değerine ilişkin yargıları arasında fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda, gayrimenkul sahibi olan müşterilerin algıladıkları müşteri değeri ile, bu siteleri inşa eden işletmelerde çalışan yöneticilerin müşterilere atfettikleri değer ortalamaları

arasında anlamlı fark olmadığı dolayısıyla müşteri değeri ortalamalarının birbirlerine yakın oldukları görülmüştür.

Kurumsallaşma düzeyinin algılanan örgütsel yetenekler açısından inşaat sektöründe algılanan müşteri değerine etkisi üzerine ilişkilerini düzenleyen unsurların belirlenmesine yönelik hazırlanan ölçekten elde edilen sonuçlara göre; inşaat ve gayrimenkul işletmeleri yöneticilerine ve bu işletmelerden gayrimenkul satın almış olan müşterilere 5'li likert tipi ölçeğinde çeşitli sorular yöneltilmiş ve toplanan veriler sonucunda yapılan faktör analizi ile bu ilişki unsurları incelenmiştir.

Örgütsel yetenekler değişkeninin Örgütsel Öğrenme Yönelimi faktöründe 14 maddenin 3 boyuta ayrıldığı, bu üç boyutun varyanstaki toplam değişimin % 77,661'ini açıkladığı; pazar odaklılık- Entegre pazar yönelimi ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 20 maddenin tek boyut altında toplandığı ve bu boyutun varyanstaki toplam değişimin % 67,874'ünü açıkladığı; iç girişimcilik ilişki unsurları ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 13 maddenin tek boyut altında toplandığı ve bu boyutun varyanstaki toplam değişimin % 65,200'ünü açıkladığı; insan kaynakları uygulamaları ilişki unsurları ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 10 maddenin tek boyut altında toplandığı ve bu boyutun varyanstaki toplam değişimin % 73,507'sini açıkladığı; inovasyon ilişki unsurları ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 15 maddenin 2 boyuta ayrıldığı ve bu iki boyutun varyanstaki toplam değişimin % 70,022'sini açıkladığı görülmüştür. Bu değerler yüksek düzeyde bir açıklayıcılık anlamına gelmektedir. Ayrıca bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu gözlemlenmiştir.

Kurumsallaşma uygulamaları ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 20 maddenin 2 alt boyuta ayrıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu görülmüştür.Ancak yapılan faktör analizi sonrası elde edilen sonuçlara göre istenilen faktör yapısına ulaşılamadığından ve bazı ifadelerin faktör yapısını bozduğu düşünüldüğünden diğerlerine göre daha düşük faktör yüklerine sahip olan "Kültürel

Güç 3", "Kültürel Güç 5", ve "Tutarlılık 4" ifadeleri ölçekten çıkarılarak ölçek yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur.

İfadelerin atıldıktan sonra kalan 17 ifade tekrar faktör analizine tabi tutulmuş ve ifadeler 3 faktöre ayrılmıştır. 17 ifadeden oluşan kurumsallaşma ölçeğine ilişkin KMO Değeri 0,872 ve elde edilen yeni faktörler "Formalleşme", "Profesyonelleşme ve Kültürel Güç" ve "Tutarlılık" olarak adlandırılmıştır. Faktörler içerdikleri ifadelerin orijinal ölçeğe göre boyutlandırılması dolayısıyla adlandırılmıştır. Bu doğrultuda ikinci faktörün "Profesyonelleşme ve Kültürel Güç" şeklinde adlandırılmasının sebebi "Kültürel Güç" ve "Profesyonelleşme" faktörlerinde yer alan maddelerin aynı faktör altında toplanmış olmasıdır. Bu iki faktör varyanstaki toplam değişimin % 82,831'ini açıklamaktadır. Bu değerler yüksek düzeyde bir açıklayıcılık anlamına gelmektedir. Ayrıca bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu gözlemlenmiştir.

Müşteri Değeri ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 16 maddenin 2 bileşene ayrıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu görülmüştür. Bu iki bileşen varyanstaki toplam değişimin % 77,277'sini açıklamaktadır. Bu da yüksek düzeyde bir açıklayıcılık vermektedir.

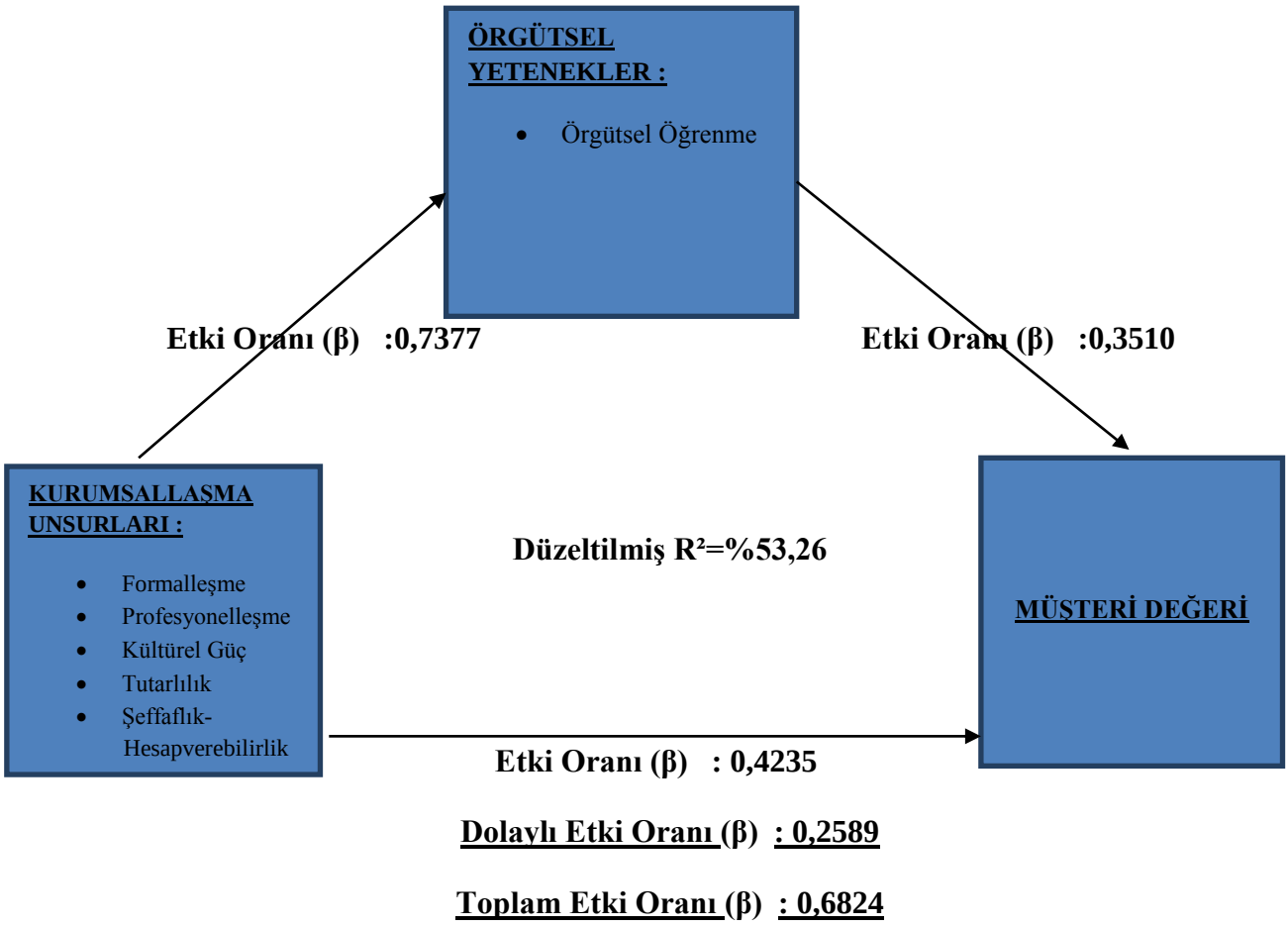
Araştırma kapsamında belirlenen değişkenler arasında her hangi bir ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde, aynı zamanda ilişkinin gücünün ve yönünün belirlenmesi de amaçlanmaktadır. Böylece, araştırmanın sözel verilerini oluşturan demografik değişkenlerle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Öte yandan bağımsız değişkenler, aracı değişken ve bağımlı değişken arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler görülmektedir. Bu durumda araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler arasında

anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür ($p<0,05$). Bu ilişkilerin genellikle yüksek düzeyde olduğunu söylenebilir. Bununla birlikte tüm bu unsurlar ile müşteri değeri arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler görüldüğü söylenebilir ($p<0,05$). Son olarak örgütsel yetenek aracı değişkenlerinden örgütsel öğrenme yeteneği, pazar odaklılık, iç girişimcilik, insan kaynakları uygulamaları ve yenilik (inovasyon) değişkenleri ile müşteri değeri arasındaki ilişkinin de anlamlı, ($p<0,05$) pozitif yönlü ve ilişki gücünün yüksek düzey olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular bile aracılık etkisini test etmek üzere yapılacak regresyon analizleri için bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasında ayrı ayrı ilişki olması gereğini ortaya koymaktadır. İnşaat ve gayrimenkul işletmelerinin kurumsallaşma unsurları, örgütsel yetenekler ve müşteri değeri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amacıyla yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenerek verilmiştir

Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu, ($F=93,7861$; $p<0,05$) buna göre R^2 değeri de ele alındığında, kurumsallaşma ilişki unsurları değişkeninin müşteri değeri değişkeni üzerindeki değişimin %51,03' ünü anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. R değerinin 0,7144 olarak çıkması, kurumsallaşma unsurları ile müşteri değeri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

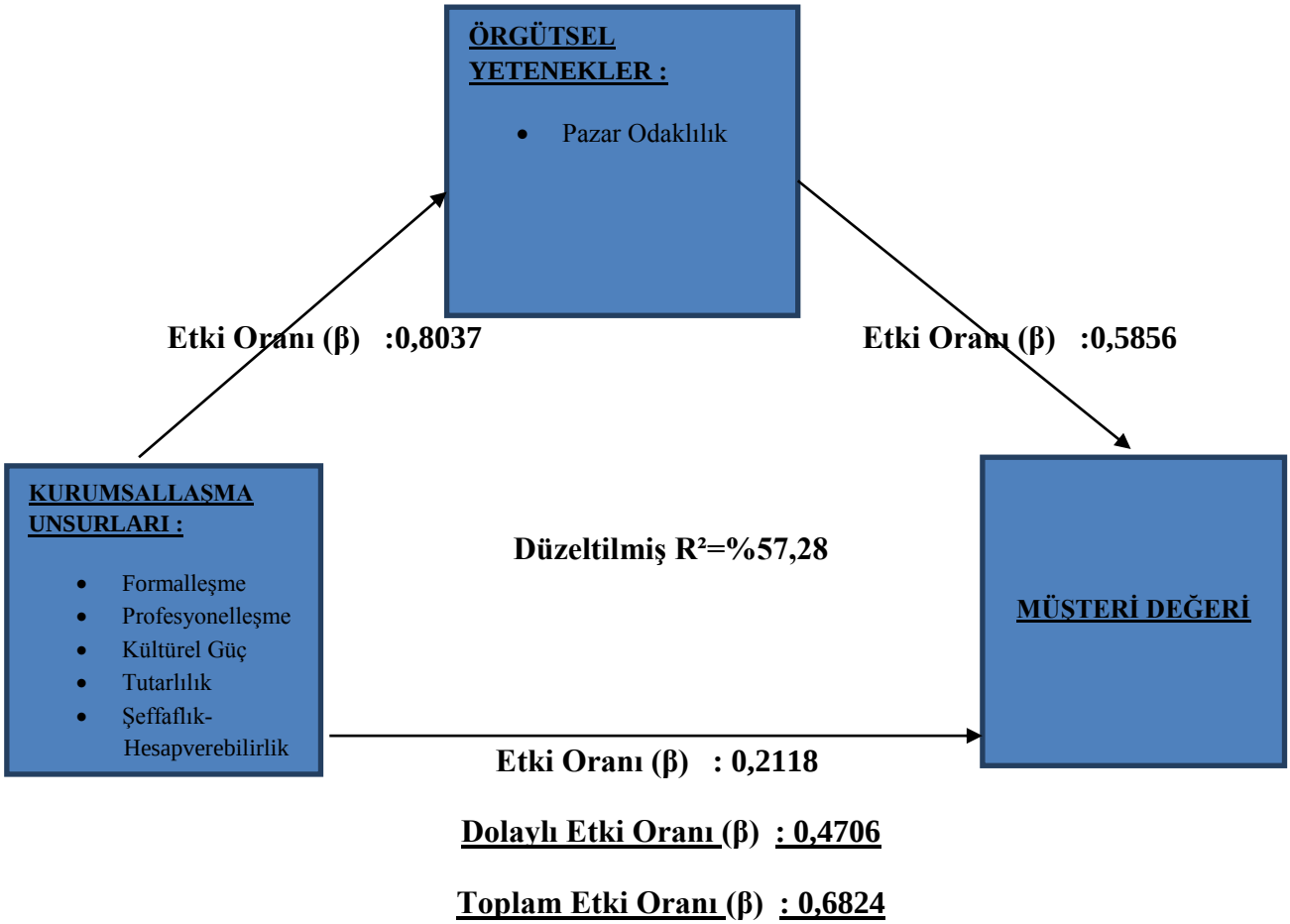
Ayrıca, kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki anlamlı etkisinin çoklu regresyon sonucunda anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Bu durumda ilk olarak ölçülen örgütsel yeteneklerin örgütsel öğrenme yeteneği boyutunun, kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına kısmi aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır.



Şekil 3 Değişkenlerin Etki Oranları – Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Ayrıca, kurumsallaşma unsuları ile örgütsel yetenekler değişkeni örgütsel öğrenme yeteneği boyutunundaki değişim, müşteri değeri üzerindeki değişimin yaklaşık %53,26'sını açıklamaktadır. Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki toplam etkisi (β) 0,6824; doğrudan etkisi (β) 0,4235; dolaylı etkisi (β) 0,2589 olarak hesaplanmış ve %95 güven aralığında anlamlı olduğu görülmüştür. Aracılık etkisini doğrulamaya yönelik Sobel testi sonuçları da anlamlı çıkmaktadır. (0,2589 $p<0.05$)

Kurumsallaşma unsuru ile müşteri değeri arasındaki etkileşimde örgütsel yeteneklerin örgütsel öğrenme yeteneği boyutunun önemli olduğu ve işletmelerin sahip oldukları kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisi ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel yetenekler örgütsel öğrenme yeteneği boyutu tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.

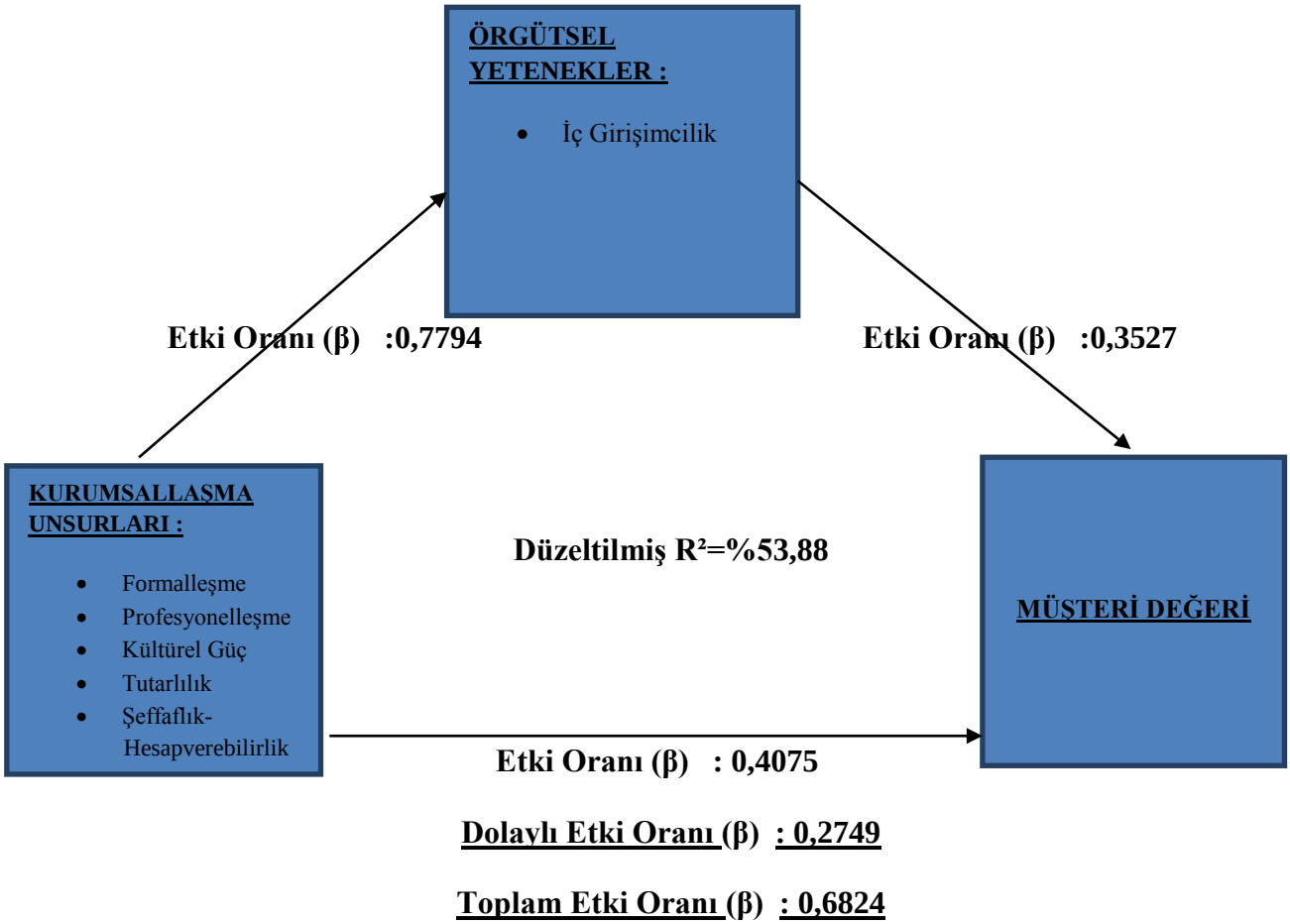


Şekil 4 Değişkenlerin Etki Oranları – Pazar Odaklılık

İkinci olarak ölçülen örgütsel yeteneklerin pazar odaklılık boyutunun, kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma unsuları ile örgütsel yetenekler değişkeni pazar odaklılık boyutunundaki değişim, müşteri değeri üzerindeki değişimin yaklaşık %57,28'ini açıklamaktadır. Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki toplam etkisi (β) 0,6824; doğrudan etkisi (β)

0,2118; dolaylı etkisi (β) 0,4706 olarak hesaplanmış ve %95 güven aralığında anlamlı olduğu görülmüştür. Aracılık etkisini doğrulamaya yönelik Sobel testi sonuçları da anlamlı çıkmaktadır. (0,4706 p<0.05)

Kurumsallaşma unsuru ile müşteri değeri arasındaki etkileşimde örgütsel yeteneklerin pazar odaklılık boyutunun önemli olduğu ve işletmelerin sahip oldukları kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisi ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel yetenekler pazar odaklılık boyutu tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.

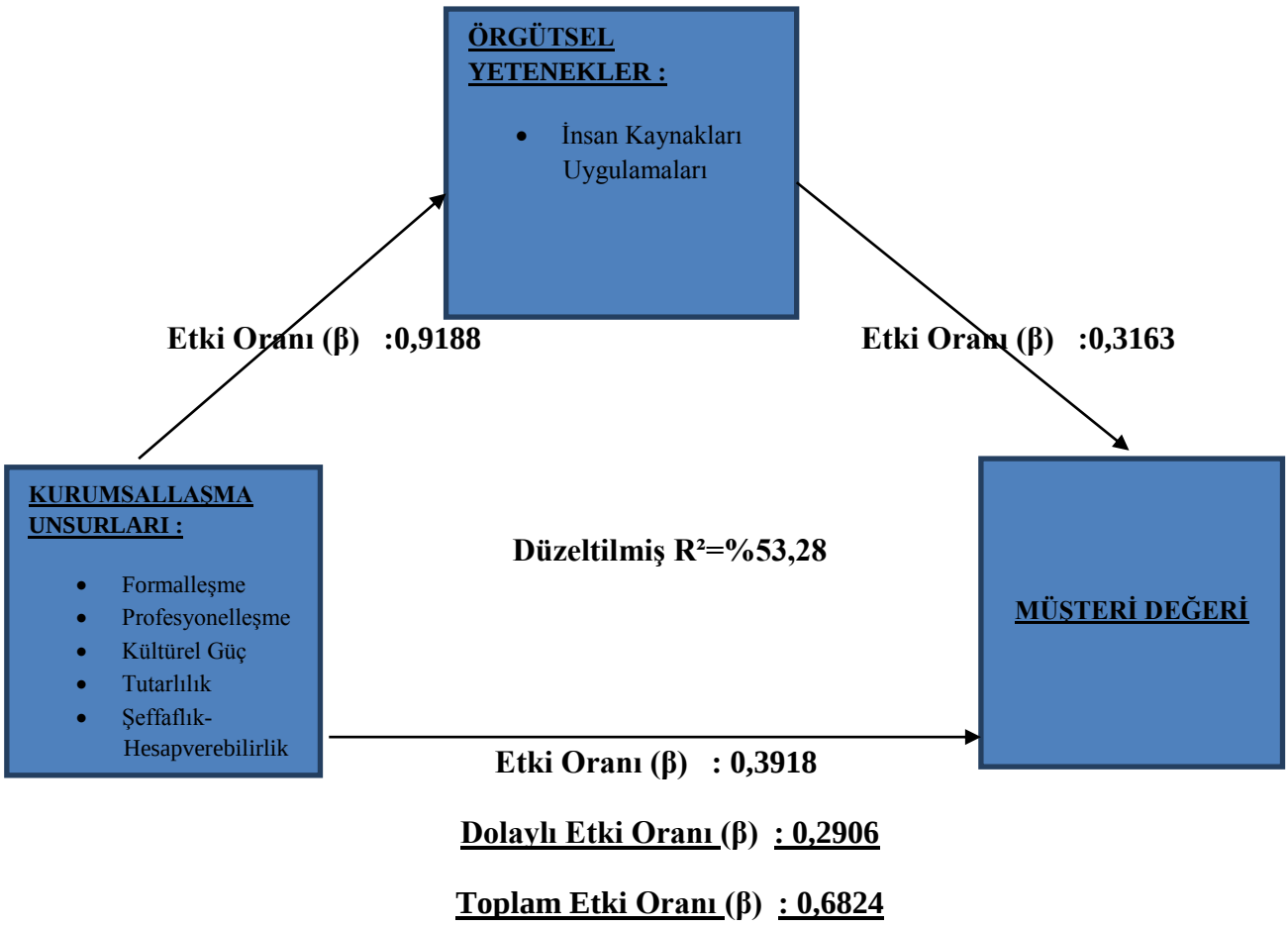


Şekil 5 Değişkenlerin Etki Oranları – İç Girişimcilik

Üçüncü olarak ölçülen örgütsel yeteneklerin iç girişimcilik boyutunun, kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına kısmi aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma unsuları ile örgütsel yetenekler değişkeni iç girişimcilik boyutunundaki değişim, müşteri değeri üzerindeki değişimin yaklaşık %53,88'ini açıklamaktadır. Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki toplam etkisi (β) 0,6824; doğrudan etkisi (β) 0,4075; dolaylı etkisi (β) 0,2749 olarak hesaplanmış ve %95 güven aralığında anlamlı olduğu görülmüştür. Aracılık etkisini doğrulamaya yönelik Sobel testi sonuçları da anlamlı çıkmaktadır. (0,2749, $p<0.05$)

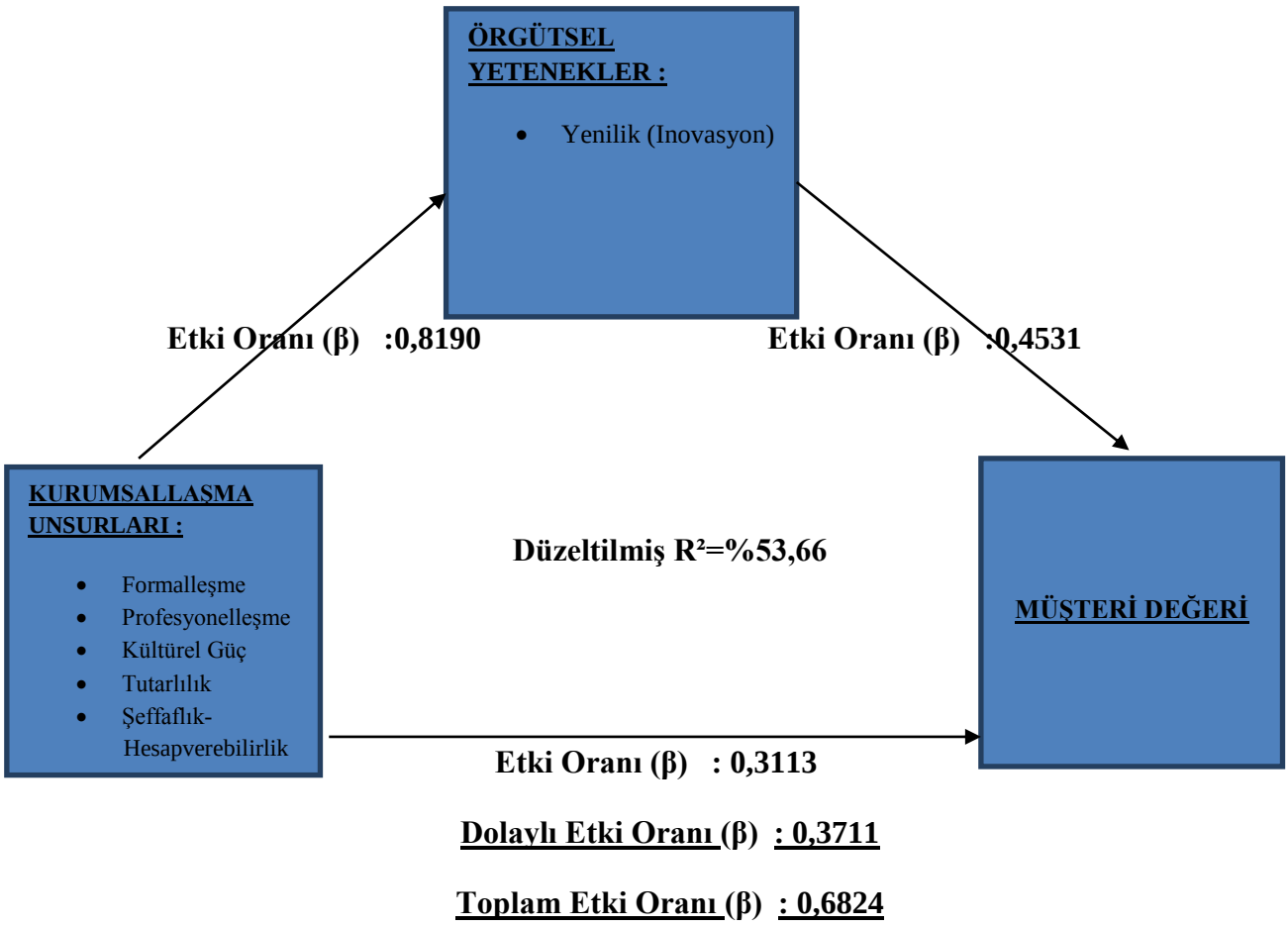
Kurumsallaşma unsuru ile müşteri değeri arasındaki etkileşimde örgütsel yeteneklerin iç girişimcilik boyutunun önemli olduğu ve işletmelerin sahip oldukları kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisi ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel yetenekler iç girişimcilik boyutu tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.

Dördüncü olarak ölçülen örgütsel yeteneklerin insan kaynakları uygulamaları boyutunun, kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına kısmi aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma unsuları ile örgütsel yetenekler değişkeni insan kaynakları uygulamaları boyutunundaki değişim, müşteri değeri üzerindeki değişimin yaklaşık %53,28'ini açıklamaktadır. Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki toplam etkisi (β) 0,6824; doğrudan etkisi (β) 0,3918; dolaylı etkisi (β) 0,2906 olarak hesaplanmış ve %95 güven aralığında anlamlı olduğu görülmüştür. Aracılık etkisini doğrulamaya yönelik Sobel testi sonuçları da anlamlı çıkmaktadır. (0,2906, $p<0.05$)



Şekil 6 Değişkenlerin Etki Oranları – İnsan Kaynakları Uygulamaları

Kurumsallaşma unsuru ile müşteri değeri arasındaki etkileşimde örgütsel yeteneklerin insan kaynakları uygulamaları boyutunun önemli olduğu ve işletmelerin sahip oldukları kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisi ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel yetenekler insan kaynakları uygulamaları boyutu tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.



Şekil 7 Değişkenlerin Etki Oranları – Yenilik (Inovasyon)

Son olarak ölçülen örgütsel yeteneklerin yenilik (inovasyon) boyutunun, kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma unsuları ile örgütsel yetenekler değişkeni yenilik (Inovasyon) boyutunundaki değişim, müşteri değeri üzerindeki değişimin yaklaşık %53,66'sını açıklamaktadır. Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki toplam etkisi (β) 0,6824; doğrudan etkisi (β) 0,3113; dolaylı etkisi (β) 0,3711 olarak hesaplanmış ve %95 güven aralığında anlamlı olduğu görülmüştür. Aracılık etkisini doğrulamaya yönelik Sobel testi sonuçları da anlamlı çıkmaktadır. (0,3711, $p<0.05$)

Kurumsallaşma unsuru ile müşteri değeri arasındaki etkileşimde örgütsel yeteneklerin yenilik (inovasyon) boyutunun önemli olduğu ve işletmelerin sahip

oldukları kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisi ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel yetenekler yenilik (inovasyon) boyutu tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.

Tüm bu analizler sonucunda örgütsel yeteneklerin örgütsel öğrenme, iç girişimcilik ve insan kaynakları uygulamaları boyutlarının kısmi; pazar odaklılık ve yenilik (inovasyon) boyutlarının tam aracılık ettiği görülmüştür. Örgütsel yetenekleri yüksek olan inşaat ve gayrimenkul işletmelerinin sahip olduğu kurumsallaşma unsurlarının müşteri değerine olan etkisi incelendiğinde, bu ilişkilerin ancak örgütsel yetenekler dolaylı etkisi ile (aracılığı ile) gerçekleşebileceği ortaya konmaktadır. desteklemektedir.

Sonuç olarak araştırma kapsamında kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler arasında ve kurumsallaşma unsurları ile müşteri değeri arasında etkileşim olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına etkisi olduğunu öne süren H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Böylece bu çalışmayla kurumsallaşma unsurları ile müşteri değeri arasında ve kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler arasında bir etkileşim olduğu ve örgütsel yeteneklerin kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına etkisi olduğu ortaya konmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, işletmelerin nasıl kurumsallaşacağı ve örgütsel yeteneklerin neler olduğu ile bunların müşteri değerine etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Özetle bu araştırma aşağıdaki sorulara yanıt aramaya çalışmaktır;

- İşletmeler nasıl kurumsallaşmaktadırlar?
- Kurumsallaşmayı oluşturan unsurlar nelerdir?
- İşletmelerin örgütsel yetenekleri nelerdir?
- Kurumsallaşma ile örgütsel yetenekler arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Kurumsallaşma müşteri değerini nasıl etkilemektedir?
- Örgütsel yetenekler müşteri değerini nasıl etkilemektedir?

Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen uygulama sonucunda istatistiksel analizlerle ulaşılan sonuçlar, yazın ile bağlantı kurularak özetlenmekte, bu kapsamda yukarıda belirtilen araştırma soruları cevaplandırılmaktadır. Ayrıca, yöneticiler için uygulamaya yönelik öneriler yapılmakta, gerçekleştirilen araştırmanın kısıtları açıklanmakta ve gelecekte bu konularda yapılabilecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

Bu tez, algılanan kurumsallaşma ve örgütsel yeteneklerin müşteri değerine etkilerini araştırmaktadır. İşletmelerin nasıl kurumsallaşacağının ortaya konabilmesi için öncelikli olarak literatürde kurumsallaşma kavramının unsurları belirlenmiştir. Bu unsurlar formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık- hesap verebilirlik ve tutarlılık olarak değerlendirilmektedir. Araştırmadaki diğer önemli temel değişken olan örgütsel yetenekler ise örgütsel öğrenme, pazar odaklılık, insan kaynakları uygulamaları, iç girişimcilik ve inovasyon kavramlarından oluşmaktadır.

Araştırma İstanbul'daki Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve Emlak Konut projelerinde gayrimenkul üretimi yapan 12 inşaat işletmesinde yönetici olarak görev yapan 92 yönetici ve bu 12 işletmeden gayrimenkul satın almış olan 366 müşteri ele alınarak yürütülmüştür. Yukarıda bahsedilen kavramları ölçmek için geliştirilen ölçekler anket yöntemi ile veri toplamak için kullanılmıştır. Ölçeklerin tamamı daha önce literatürde kullanılmış olan ölçeklerdir.

Yapılan literatür taraması doğrultusunda algılanan kurumsallaşma, müşteri değeri ve örgütsel yetenek kavramlarına ilişkin bazı temel noktalar tespit edilmiştir. Bu doğrultuda özellikle kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmek için işletmelerin yapılarını düzenli ve kararlı yapmaya ve kurumsal çevreye uyumlaştırmaya çalışmakta oldukları görülmektedir. Bu şekilde kararlı olmayan ya da tam anlamı ile organize olamamış ve dar teknik eylemler ve yapılardan uzaklaşmaktadırlar. Bu yapılar ve buna bağlı eylemler bütün çalışanlarca ve yöneticilerce içselleştirilip aynı algılama düzeyine ulaştırılmaktadır ve değişik şartlarda ve ortamlarda bu yapılanma ile buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması amaçlanmaktadır. Bu şekilde işletmeler, örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, daha çok kaynak ve uygunluk elde etmeyi hedeflemektedirler. İşletmeleri kurumsallaşmaya çevresel baskılar zorlamaktadır. Bu baskılar bilinçsel, normatif ve düzenleyici baskılar olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler kurumsallaşarak bu baskılara cevap vermekte ve çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle de çoğu araştırmacılar tarafından kurumsallaşma, çevreye uyum sağlama aracı olarak görülmektedir. İşletmeler, formalleşme, profesyonelleşme, güçlü kültür, hesap verebilirlik ve tutarlılıkla kurumsallaşabilmektedir ve kurumsallaşmanın, işletmelerin yapıları ve eylemleri üzerinde son derece olumlu etkileri bulunmaktadır.

Günümüzde pazar çevresindeki değişimin hızı, her zamankinden daha fazladır ve pazar çevresindeki değişimi pazardaki devlet, tüketiciler gibi çeşitli aktörler gerekli kılmaktadır. Değişime uyum sağlayamayarak çıktı performansları ve işlevsel performansları düşen işletmeler rekabet güçlerini kaybedebilmektedirler. Ayrıca ülke

içindeki işletme sayısının artması ve daralan pazar, çoğu işletmenin dış pazarlarda da faaliyet göstermesini gerekli kılmaktadır. İşletmeler özellikle Avrupa'daki pazarlarda hayli kurumsallaşmış işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu açıdan işletmelerin rekabet avantajlarını kaybetmemeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Başka bir ifade ile işletmelerin değişen pazar çevresine sürekli uyum sağlamaları gerekmektedir. Pazar şartlarının değişmesindeki temel etkenlerden kurumsal baskılar, işletmelerin kurumsallaşmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin ve sahiplerinin, işletmelerde kurumsallaşmayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşan işletmeler, meşrulaşmakta ve diğer işletmelerin güvenini kazanarak onlarla sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler gerçekleştirebilmektedirler. Bu tür işletmeler tahmin edilebilirlik de kazanmaktadır. Bunun sonucunda ise işletme ile iş yapan aktörler, işletmenin eylemlerini öngörebilmekte ve belirsizlik azaldığından daha çok iş yapma konusunda daha istekli olmaktadırlar.

Kaynakları düzenleyen kişi ve kurumlar meşru, uygun ve tahmin edilebilirliği yüksek olan işletmelere güven duyacağından, bu işletmelere yatırım yapma konusunda istekli olmaktadırlar. İşletme yöneticileri, işletme eylemlerini kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlemeli ve işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarını dizayn etmelidirler. Bu şekilde yönetimsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenerek yazılı hale getirilmesi sağlanmalıdır. Böylece formalleşen işletmelerde koordinasyon artmakta ve çatışmalar azalmaktadır. Ancak formalleşme çalışanların yaratıcılığını azaltacak düzeyde olmalıdır. İşletme sahipleri, işletmelerde profesyonel çalışan ve yöneticiler istihdam etmelidirler. Ayrıca işletme ortamı, profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli egitim vb.) şekilde geliştirilmelidir. Bu şekilde onların uzmanlık bilgilerinden mümkün olduğunca çok yararlanılabilir. Buna ek olarak sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunarak yardımlaşma ve dayanışma sağlanmalıdır. Bu şekilde yenilik yapmaları kolaylaşabilir ve daha çok kaynağa ulaşabilirler.

Yöneticiler işletmelerde normlar, etik kurallar, değer ve ilkeler geliştirmelidirler. Bunların bütün üyelerce paylaşılmasını sağlayarak işletmelerinde güçlü bir kültür oluşturmalıdırlar. Kültürel gücün yüksek olduğu işletmelerde kültürel kontrol formal kontrol sistemlerini desteklemektedir. Bu şekilde çalışanların katılımı arttırılmakta, çalışanlar arasında dayanışma oluşmakta ve alınan kararların uygulanması kolaylaşmaktadır. İşletme yöneticileri, topluma karşı sorumlu oldukları bilinciyle eylem gerçekleştirmeli ve eylemleri ile ilgili doğru, tam, önyargısız ve ilgili bilginin topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak işletmeleri topluma açık hale getirmelidirler. Yöneticiler faaliyetlerinde toplum yararını da gözetmek zorundadırlar.

Bu tür faaliyetler, işletmelerin meşruluğunu ve kredibilitesini arttırmakta ve işletmenin müşterilerdeki değerini olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticiler verdikleri sözleri tutmalı, işletme misyonu, stratejisi ve eylemleri arasında uyum sağlamalı ve aynı sektördeki benzer işi yapan işletmeleri takip ederek uygulamalarını incelemelidirler.

Tutarlı işletmelerde çalışanların bağlılığı artmakta, müşterilerin güveni kazanılmakta ve belirsizlikler azalmaktadır. Bunun sonucunda ise işletme performansı iyi sonuçlar vermektedir. Değişen pazar çevresinde ve yeni pazarlarda uyum sağlama başarı için gereklidir. Çünkü değişim yeniliği ve farklılaşmayı gerekli kılmaktadır. Bunu gerçekleştiremeyen işletmeler müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremezler. Bu nedenle yöneticiler işletmelerinin örgütsel yeteneklerini artırmalıdırlar. Örgütsel yeteneği fazla olan işletmelerin, pazara daha hızlı cevap verdikleri ve pazarlama karmasını daha hızlı değiştirebildikleri söylenebilir.

İşletmelerin örgütsel yeteneklerini, örgütsel öğrenme, pazar odaklılık, insan kaynakları uygulamaları, girişimcilik ve inovasyon oluşturmaktadır. Yöneticiler bütün çalışanların öğrenmesini cesaretlendirerek ve sağlayarak sürekli kendilerini

değiştirmelerini ve geliştirmelerini sağlamalıdırlar. Bu şekilde eylemlerde sürekli iyileşme ve gelişme elde edilir. İşletmelerin değişen pazar şartlarına bağlı olarak yeni bir ürünü üretme süreçleri uyarlamalı ve yeni ürün geliştirmelidirler. Gerekli olduğu durumlarda işletme yapı ve yönetiminde yenilik yapmalıdırlar. Bu şekilde işletme performansı arttırılabilir. İşletme çalışanları, müşterilere yakın olup sürekli onlarla iletişim kurmalı ve karşılıklı bilgi paylaşımında bulunmalıdırlar. Bu şekilde mevcut sorunların çözülmesi ve muhtemel sorunların çıkmadan önlenmesi sağlanabilir. Ayrıca müşterilerin mevcut ihtiyaçları daha sağlıklı belirlenebilir ve gelecekteki ihtiyaçları da daha isabetli öngörülebilir. İşletme sahibi ve diğer paydaşların çıkarları göz ardı edilmeden, müşteri çıkarları öncelikli tutulmalı ve üstün müşteri değeri oluşturulup uzun vadeli ilişki sayesinde işletme için kar yaratmalıdırlar.

Kurumsallaşma örgütsel yetenekleri etkileyerek performansı arttırdığı gibi doğrudan da performansı yükseltmektedir. Formalleşme ile koordinasyon artmakta, kontrol sistemleri etkin olarak kullanılmakta ve bunun sonucunda ise çatışmalar azalmakta ve performans artmaktadır. Profesyoneller, belirsizliklerle ve daha önce görülmemiş problemlerle baş edebilmektedirler. Profesyonellere otonomi verilerek alanlarında karar vermeleri sağlanmaktadır. Bu da işletmelerin performansını artıran bir etki yaratmaktadır. Profesyoneller belirli alanlarda uzmandırlar ve bu uzmanlıkları işletmelerin uyum sağlamasını artırmaktadır. Kurumsallaşan işletmeler güçlü kültür oluşturmaktadırlar. Güçlü kültür işletme hedeflerini destekleyerek performansı artırmaktadır. İşletme kültüründeki paylaşılan değerler, işletmelerin stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmalarını sağlamakta ve performansı artırmaktadır. Hesap verebilir işletmeler bilginin kaydedilmesi ve yayılmasında daha etkili olduklarından performansları daha iyi olmaktadır. Ayrıca hesap verebilir işletmeler sosyal sorumluluk geliştirip müşterilerin değerlerini dikkate alarak eylemler geliştirmektedirler. Bu da müşterilerin işletmeyle daha çok iş yapmasını sağlamaktadır. Sosyal sorumluluk gösterme kısa vadede maliyetleri artırma etkisi oluşturmakla birlikte, orta ve uzun vadede olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Stratejilerle tutarlı olan davranışlar işletmelerin etkin olmasını

sağlayarak performansı artırmaktadır. Strateji ve eylemlerdeki tutarlılık, maliyetlerin azalmasını sağlayarak da işletme performansını artırmaktadır

İşletmeler örgütsel yetenekleri düzeyine göre rekabet avantajı elde etmek ve pazara uyum sağlamak için çalışmalar yapmaktadırlar. Yüksek örgütsel yetenekler daha etkin müşteri değeri oluşmasını sağlamaktadır. Uyum yeteneği fazla olan işletmeler daha yeni ve farklı projeler gerçekleştirebilmektedirler ve yeni pazarlara girebilmektedirler. Müşteri odaklılık uyum sağlamanın bir başka boyutudur. Müşteri odaklı işletmelerin, rakipler, müşteriler ve pazar üyeleri hakkında bilgi edinme ve bu bilgileri kullanma yetenekleri daha fazladır. Bu şekilde mevcut ve potansiyel pazarlardaki gelişmeyi ve trendleri takip edebilmektedirler.

Çalışmada inşaat ve gayrimenkul işletmelerinin sahip oldukları kurumsallaşma unsurlarının, örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değerini etkilemekte olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ve örgütsel yeteneklerin ilişkili olduğu yapılan analizler sonucu görülmektedir. Ayrıca bu iki değişkenin de müşteri değeri ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Hem kurumsallaşma hem de örgütsel yeteneklerin müşteri değeri üzerindeki değişimi anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. İşletmeler kurumsallaşarak örgütsel yeteneklerini arttırırken, yüksek düzeydeki örgütsel yetenekleri de kurumsallaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Türkiye'de kısmen büyük ve çalışan sayısının fazla olduğu işletmeler bile hala kurumsallaşmayı gerçekleştirememiştir.

Örgütsel yeteneklerin, kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma unsuları ile örgütsel yetenekler değişkenlerindeki değişim, müşteri değeri üzerindeki değişimi kabul edilebilir oranda açıklamaktadır. Kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki toplam etkisi, doğrudan etkisi ve dolaylı etkisi test edilmiş ve anlamlı olduğu görülmüştür. Böylece kurumsallaşma unsuru ile müşteri değeri arasındaki etkileşimde örgütsel yeteneklerin önemli olduğu ve işletmelerin sahip

oldukları kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisi ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel yetenekler tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.

Söz konusu çalışmada yapılan analizler sonucunda örgütsel yetenekleri yüksek olan inşaat ve gayrimenkul işletmelerinin sahip olduğu kurumsallaşma unsurlarının müşteri değerine olan etkisi incelendiğinde, bu etkileşimlerin ancak örgütsel yetenekler dolaylı etkisi ile (aracılığı ile) gerçekleşebileceği ortaya konmaktadır. Sonuç olarak araştırma kapsamında kurumsallaşma unsurları ile örgütsel yetenekler arasında ve kurumsallaşma unsurları ile müşteri değeri arasında etkileşim olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değeri üzerindeki açıklayıcılığına etkisi olduğu ve böylece kurumsallaşma unsurlarının müşteri değeri üzerindeki etkisinde örgütsel yeteneklerin önemli bir role sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırma inşaat ve gayrimenkul sektöründe kurumsallaşma unsurlarının örgütsel yetenekler aracılığı ile müşteri değerini etkilemesi açısından gerçekleştirilmiş ilk çalışma olma özelliğine sahiptir. Literatürde bu konular ayrı ayrı ele alınmıştır ancak bu çalışmada söz konusu konular bir bütün halinde yer almaktadır. Ayrıca çalışmanın değişkenlerinin arasındaki etkileşimlerin aracılık etkisinin belirlenmesi gibi farklı şekilde ele alınması da çalışmaya has bir özellik olarak görülmektedir.

Çalışma yapılan sektör ve konuya ilişkin bazı metodolojik sınırlamalar içermektedir. Öncelikle ekonomik ve zaman sınırı nedeniyle İstanbul'daki Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve Emlak Konut projelerinde gayrimenkul üretimi yapan 12 inşaat işletmesinde çalışanlardan ve bu işletmelerin ürettiği 26 farklı toplu konut sitesinde gayrimenkul sahibi olan katılımcılardan anket cevapları alınmıştır. Bu sorulara cevap veren kişilerin yanlı cevap verip vermedikleri test edilememiştir. Ayrıca çalışmanın bir sektörde bulunan, belirli standartlara sahip olması gereken ve bir çatı altında bulunan işletmeler üzerinde yapılmış olması da çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır.

Bunun yanında soruları cevaplandıran kişilerin her bir işletmedeki görevi farklı olabileceğinden algılamaları da farklı olabilecektir. Her ne kadar araştırılan kavramlar sektöre özel olsa da kültürel farklılıklar, sonuçların farklı olmasına neden olmuş olabilir. Bir diğer kısıt ise örneklem sayısının düşük olması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellenemeyeceğidir. Araştırmanın İstanbul'da proje geliştiren işletmeler üzerinde yapılmış olması dolayısıyla sonuçların sadece belirli bir bölgeyi temsil ettiği düşünülmektedir. Bu nedenle şehir kültürü gibi bazı özelliklerin değişkenler üzerindeki etkileri görülememektedir. Bu açılardan çalışmanın farklı sektörlerde farklı sonuçlar doğurabileceği veya aynı sektörde bulunan farklı bölgelerdeki işletmeler üzerinde yapıldığında sonuçların değişkenlik gösterebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aaker, David A. :	Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Pres, 1991.
Aaker, David A. :	Building Strong Brands. New York: Free Pres, 1996.
Adler, Paul S., Bryan Borys :	"Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", Administrative Science Quarterly, 41(1), 1996, 61-89.
Altıntaş, M. H. :	"Müşteri Tatmininden Müşteriye Değer Sağlama Analizine Doğru Yapılanma ve Bir Analiz Önerisi", (Basılmamış Doktora Tezi, 1999, Uludağ Üniversitesi S.B.E.), Bursa
Altunışık, Remzi, v.d.:	Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, 5.Baskı, 2007,s.127.
Anderson, Erin, Anne T. Coughlan:	ANDERSON, ERIN and ANNE T. COUGHLAN (1987), "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", Journal of Marketing, 51(1), 71-82.
Antoncic, B., Hirsrich, R. D.:	"Intrapreneurshıp: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation" Journal of Business Venturing, vol. 16, p. 495–527, New York, 2001.

Apaydın, Fahri: Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, Gebze:Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.

Argüden, Y.: Aile şirketini yönetebilmek, Ekonomistler Platformu, http://www.ekonomistler.com/arsiv/makaleler/2003/Nisan2003/KURUMSALAliGüner Tekin.doc. (Erişim Tarihi: 2012).

Arıkan, Semra: Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

Arndt, Margarete, ve Barbara Bigelow : "PresentingStructural Innovation in an nstitutional Environment: Hospitals' Use of Impression Management", Administrative Science Quarterly, 45(3),2000, 494-522.

Aydeniz, N. ve Yüksel, B. : "Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etki Boyutu", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN: 1304-0278 Bahar-2007 C.6 S.20 (95-111)

Aykaç, B.: "Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi", Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, (sayı:2),2001, 123-132

Baker, William, James Sinkula : Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share; Journal of The Academy of the Marketing Science, 2005, Vol 33, No 4, pg. 461-475

Bakker,Arnold, Wilmar Schaufeli : Positive Organisational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations; ournal of Organizational Behavior, 2008, 29: 147-154

Baran, Yaprak : Kurumsallaşma İle Örgüt Kültürü Arasındaki İliski,Yayınlanmamıs Doktora Tezi. 2000, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baron, Reuben M., David A. Kenny: "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51, 6, 1986, pp.1173-1182.

Barutçugil, İsmet : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık No:59, 1. Baskı, Mart 2004, İstanbul

Baş, T: ANKET Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir?, 3. Bs., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009.

Baş, Türker . Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

Bayratar, Erdoğan: "Planlı Kentleşme ve Konut Üretim Seferberliği 2003-2007", Akyatırım Türkiye Gayrimenkul Yatırım Zirvesi, 26 Ocak 2007, İstanbul

Becker, B., Gerhart, B.: "The impact of human resource management on organisational performance: progress and prospects", Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, 1996, pp. 779-801.

Berger, P. L. ve Luckmann T.: The social construction of reality, New York: Doubleday, 1967.

Boeker, Warren, Jerry Goodstein: "Organizational Performance and daptation: Effects of Environment and Performance on Changes in Board Composition", Academy of Management Journal, 34(4), 1991, 805-826.

Boons, Frank, Lars Strannegard : (2000), "Organizations Coping with Their Natural Environment", International Studies of Management & Organization, 30(3), 2000, 7-17.

Bozkurt, R. : "KOBİ"lerde KurumsallaÇma Sorunları ve Çözüm Önerileri", 1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, 11-12 Aralık 2004, İstanbul

Buller, Paul F., Glenn M. Mcevoy: "Determinants of the Institutionalization of Planned Organizational Change", Group & Organization Studies, 14(1), 1989, 33-50.

Burns, Lawton R., Douglas R. Wholey : "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks", Academy ofManagement Journal, 36(1), 1993, 106-138.

Butz, H., L. Goodstein : "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage", Organizational Dynamics, 24(3), 1996, 63-77.

Büyüköztürk, Şener : Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, Ankara: Pegem AYayıncılık, 2007, s.40.

Campbell, Andrew, K. Sommers Luchs : Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayınları, Nisan 2002

Carmeli, Abraham and Asher Tishler :	Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis; Managerial and Decision Economics, 25,2004, 299-315
Carson, Stephen J., Timothy M. Devinney, Grahame R. Dowling, George John :	"Understanding Institutional Designs within Marketing Value Systems", Journal of Marketing, 63(Special Issue), 1999, 115-130.
Ceran, Y. ve İnal, M. E. :	"Maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kararları İçin Pazarlama Muhasebesi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 22, 2004, s. 63-83.
Chandy, Rajesh K., Gerard J. Tellis :	"Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize", Journal of Marketing Research, 35(4), 1998, 474-487.
Chang, Tung-Lung :	"Formulating Adaptive Marketing Strategies in a Global Industry", International Marketing Review, 12(6), 1995,5- 19.
Cho, Hee-Jae, Vladimir Pucik;	Relationship Between Innovativeness, Quality,Growth, Profitability, And Market Value; Strategic Management Journal, 2005,26 : 555-575
Churchill,Gilbert A. ve Iacobucci, Dawn :	Marketing research: methodological foundations (tenth edition). USA: South-Western Cengage Learning, 2010, p.249.

Cohen, Aaron, Yardena Kol : "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses", Journal of Managerial Psychology, 19(4), 2004,386-405.

Cohen, Wesley M., Daniel A. Levinthal : "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, 35(1), 1990, 128-152.

Çavusgil,Tamer : Service Expectations, Business Horizons, 1985

Çınar, T. A. : "İşletmelerin Müşteri Hizmet ve Müşteri Memnuniyeti İle Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyeti Belirlemeye Yönelik Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme), Aydın

D'aunno, Thomas, Melissa Succi, Jeffrey A. Alexander: "The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change", Administrative Science Quarterly, 45(4), 2000, 679-703.

Damanpour, Faribor : "Organizational Innovation: A Metaanalysis of Effects of Determinants and Moderators", Academy of Management Journal, 34(3), 1991, 555-590.

Daniels, S. : "Customer Value Management", Work Study, 49(2), 2000, 67-70.

Day, George S. : "The Capabilities of Market-Driven Organizations", Journal of Marketing, 58 (4), 1994, 37-52.

Deephouse, David L. : "Does Isomorphism Legitimate?",Academy of Management Journal, 39(4), 1996, 1024-1039.

Delaney, J. T. ve Huselid, M. A. . The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, 39 (4), 1996, 802-835.

Delery, J.E., Doty, D.H. "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, 1996, pp. 809-35.

Demircan, Nigar, Ceylan Adnan: "Does Trust Mediate the Effects of Justice Perceptions on Employee Commitment?", Bogaziçi Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies, 17(2), 2003

Denison, Daniel R. : Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York: Wiley, 1990

Deshpande, Rohit, John U. Farley, Frederick E. Webster, JR. : "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", Journal of Marketing, 57(1), 1993, 23-37.

Dibella, A., E. Nevis, J. Gould : "Understanding Organizational LearningCapability", Journal of Management Studies, 33(3), 1996, 361-79.

Dimaggio, P. J., Powell, W. W. : "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), The New Institutionalism in Organizational Analysis: 1991, 63-82. University of Chicago Press: Chicago.

Doğan, Selen : Personel Güçlendirme:Empowerment, Sistem Yayıncılık:383, İnsan Kaynakları Dizisi, 1. Basım, Mart 2003, İstanbul.

Durmuş, Beril; Yurtkoru Serra ve Çinko, Murat : Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, 5. Baskı, Beta yayınları, İstanbul, 2013, s.105-113.

Echols, A.E. and Neck, C.P. : "The impact of behaviours and structure on corporate entrepreneurial success", Journal of Managerial Psychology, Vol. 13 Nos 1/2, 1998, pp. 38-46.

Edward C. S. Ku ve Yi Wen Fan : "Knowledge sharing and customer relationship management in the travel service alliances", Total Quality Management, Vol. 20, No. 12, 2009, p. 1407.

Eggert A., W. Ulaga : "Customer Perceived Value: A Substitute For Satisfaction in Business Markets?", Journal of Business & Industrial Marketing, 17(2/3), 2002, 107-118.

Eren, Erol : İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Yedinci Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş. İstanbul, 2005

Evans G. : "Measuring and Managing Customer Value", Work Study, 51(3), 2002, 134-139.

Feldman, Daniel C. : "The Development and Enforcement of Group Norms", The Academy of Management Review, 9(1), 1984, 47-53.

Ferreira, J. : "Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective", Working Paper, 2002.

Ferris, G.R., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Harrell-Cook, G. and Frink, D.D. : "Toward a social context theory of human resource management-organizational effectiveness relationship", Human Resource Management Review, Vol. 8 No. 3, 1998, pp. 235-64.

Fiş, A. M., Çetindamar, D. : "Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe'de Geçerlemesi", Yönetim Organizasyon Kongresi, Sakarya, Mayıs, 2007.

Ford, Jeffrey D., Debroah A. Schellenberg : "Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance", The Academy of Management Review, 7(1), 1982, 49-58.

Fox-Wolfgramm, Susan J., Kimberly B. Boal, James G. (Jerry) Hunt : "Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks", Administrative Science Quarterly, 43(1), 1998, 87-126.

Gale, B.T. : Managing Customer Value, New York: Free Press, 1994

Garbarino, Ellen, Mark S. Johnson : "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", Journal of Marketing, 63(2), 1999, 70-87.

Garvin, D. : "Building A Learning Organization", Harvard Business Review, 71(4), 1993, 78-91.

Gotlieb, Jonathan Z., Jyotsna Sanzgiri : "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organization", Journal of Business Ethics, 15 (12), 1996, 1275-1285.

Grenning, DanielW., Barbara Gray : "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues", Academy of Management Journal, 37(3), 1994, 467-498.

Greve, Henrich R., Alva Taylor : "Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search", Administrative Science Quarterly, 45(1), 2000, 54-80.

Grewal, Rajdeep, Ravi Dharwadkar : "The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels", Journal of Marketing, 66(3), 2002, 82-97.

Gupta, Sunil ve Donald R. Lehmann : "Customers As Assets", Journal of Interactıve Marketıng, Cilt 17, Sayı 1, Kış 2003.

Gürbüz, A. Osman ve Ergincan, Yakup: Kurumsal Yönetim, Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

Hair, Joseph F. v.d. : Multivariate Data Analaysis, 5. Baskı, New Jersey: Printence Hall, 1998.

Hall, Richard H. : "Professionalization and Bureaucratization", American Sociological Review, 33(1), 1968, 92-104.

Hallen, Lars, Jan Johanson, Nazeem Seyed-Mohamed : "Interfirm Adaptation in Business Relationships", Journal of Marketing, 55(2), 1991, 29-37.

Han, Jin K., Namwoon Kim, ve Rajendra K. Srivastava:	"Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", Journal of Marketing, 62(4), 1998, 30-45.
Hanny N. Nasution, ve Mavondo, Felix T.	Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value, 2007
Hartline, Michael D., James G. Maxham III, ve Daryl O.Mckee :	"Corridors of Influence in the Dissemination of Customer- Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", Journal of Marketing, 64(2), 2000, 35-50.
Hatch, Nile, Jeffrey Dyer :	Human Capital And Learning As A Source Of Sustainable Competitive Advantage, Strategic Management Journal, 2004, 25: 1155-1178,92
Haunschild, Pamela R. :	(1993), "Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity", Administrative Science Quarterly, 38(4), 564-592.
Hill, Marguerite Elizabeth :	"The Development Of An Instrument To Measure Intrapreneurship: Entrepreneurshıp Within The Corporate Setting", Yüksek Lisans Tezi, Güney Afrika, 2003.
Hodgetts, Richard M. :	Yönetim (Teori, Süreç, Uygulama) çev. C. Çetin ve E.C. Mutlu, Der Yayyınları, 1997
Hodgetts, Richard M. ve Kuratko, Donald, F. :	Small Business Management, Essential Tools and Skills for Entrepreneurial Success, Wiley Pathways, 2001.

Holbrook, M.B. : "The Nature of Customer Value: An Axiology of Service in the Consumption Experience", in Rust, R.T. And Oliver, R. (ed.), Service Quality: New Directions in Theory and Practice, London, 1994 : Sage, 21-71.

Holm, Petter : "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", Administrative ScienceQuarterly, 40(3), 1995, 398-422.

Huang C.W. ve A.P. Tai : "A Cross-Cultural Comparison of Customer Value Perceptions For Product: Consumer Aspects in Asia", Cross Cultural Management, 10(4), 2003, 43-60.

Huber, F., A. Herman ve R.E. Morgan : "Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management", Journal of Consumer Marketing, 18(1), 2001, 41-53.

Hurley, Robert F., G. Tomas M. Hult : "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", Journal of Marketing, 62(3), 1998, 42-54.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., ve Schuler, R. S. : Technical and strategic human resource effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal, 40 (1), 1997, 171–188.

INTES / Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası : http://www.intes.org.tr/content/MArt-2014.pdf Erişim tarihi :Haziran 2014

İslamoğlu, A.H.: Pazarlama Yönetimi, Beta Basım A.Ş., 2006, İstanbul

Jaworski, Bernard J. ve Ajay K. Kohli : "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, 57(3), 1993, 53-70.

Kalaycı, Şeref . SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayıncılık, 2009.

Karaca, Y. : İlişki Pazarlaması ve Müşteri Değeri Yaratmada Müşteri Samimiyeti,(Basılmamış Doktora Tezi, 2003, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Anabilim Dalı, Afyon

Karpuzoğlu, E. : "Aile Şirketlerinin Kurumsallasma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2000, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kavak, Bahtışen : Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Tasarım ve Analiz, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

Khalif A.S. : "Customer Value: A Review of Recent Literature and Integrative Configuration", Management Decisions, 42(5), 2004, 645-666.

Kieser, Alfred : "Organizational, Institutional, and SocietalEvolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations", Administrative Science Quarterly, 34(4), 1989, 540-564.

Kim, Y.K. : "Consumer Value: An Application to Mall and Internet Shopping", International Journal of Retail & Distribution Management, 30(12), 2002, 595- 602.

Kimberly, John R.: "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization", The Academy of Management Journal, 22(3), 1979, 437-457.

Koberg, Christine S. : "Resource Scarcity, Environmental Uncertainty, and Adaptive Organizational Behavior", Academy of Management Journal, 30(4), 1987, 798-807.

Koçel, Tamer : İşletme Yöneticiliği. istanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , 2005

Koçel, Tamer: İşletme Yöneticiliği, İ .Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 405, 4. baskı, İstanbul, 1993.

Kohli, Ajay K. ve Bernard J. Jaworski : "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Journal of Marketing, 54(2), 1990,1-18.

Kor, Yasemin, Hüseyin Leblebici : How To Interdependincies Among Human-Capital Deployment, Development And Diversification Strategies Affect Firms Financial Performance, Strategic Management Journal, 2005, 26: 967-985

Kostova, Tatiana : (1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", The Academy of Management Review, 24(2), 308-324.

Kotler, P. : "Marketing Management" 7th.ed.Englewood, Cliffs,New Jersey:Prentice- Hall, Inc., 1991

Kotler, P. ve , Armstrong G.: Marketing: An Introduction, Englewood Cliffs, Prentice Hall,1993

Köse S., Tetik S. ve Ercan C.: Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1), 2001, 219-242

Kuratko, D. F., Montagno, R.V., Hornsby, J.S. : "Developing an Intrapreneurial AssessmentInstrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment", StrategicManagement, J. 11, 49–58, 1990.

Kuratko, Donald F. : Introduction to Entrepreneurship, 7.baskı, International Student Edition, 2007.

Kurtuluş, Kemal : Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.447.

La, K.V. and J. Kandampully . "Market Oriented Learning and Customer Value Enhancement through Service Recovery Management", Managing Service Quality, 14(5), 2004,390-401.

Lado, A. A. ve Wilson, M. C.: Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. Academy of Management Review, 19 (4), 1994, 699–727.

Langan-Fox, Janice ve Philomena Tan : "Images of a Culture in Transition: Personal Constructs of Organizational Stability and Change", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70(3), 1997, 273-293.

Langley C.J. and M.C. Holcomb : "Creating Logistics Customer Value", Journal of Business Logistics, 13(2), 1992, 1-27.

Lapierre, J. : "Customer-Perceived Value in Industrial Contexts", Journal of Business & Industrial Marketing, 15(2/3), 2000, 122-40.

Lawrence, Thomas B., Monika I. Winn, ve P. Devereaux Jennings : "The Temporal Dynamics of Institutionalization", The Academy of Management Review, 26(4), 2001, 624-644.

Lepak David P. ve Scott A. Snell : The Human Resorce Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, Academy of Management Review, Jan 1999; 24,1; pg. 31

Lin, C.H., P.T. Sher ve H. Y. Shih : "Past Progress and Future Directions In Conceptualizing Customer Perceived Value", International Journal of Service Industry Management, 16(4), 2005, 318-336.

Lings, I. : "Balancing Internal and External Market Orientations", Journal of Marketing Management, 15, 1999, 239-63.

Lopez-Cabrales, A, Ramon Valle ve Ines Herrero; The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency, Human Resource Management, Spring 2006, Vol:45, No.1, Pp. 81-109

Matsuno, Ken, John T. Mentzer, ve Ayşegül Özsomer : "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", Journal of Marketing, 66(3), 2002, 18-32.

Mavondo, F. and Farrell, M. : "Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organisational performance", Management Decision, Vol. 41 No. 3, 2003, pp. 241-9.

Mavondo, F.T., Chimhanzi, J. and Stewart, J. : "Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance",European Journal of Marketing, Vol. 39 Nos 11/12, 2005, pp. 1235-63.EJM 42,3/4 496

Mazumdar, T. : "A Value-Based Orientation to New Product Planning", Journal of Consumer Marketing, 10(1), 1993, 28-41.

McDougall, H.G. ve T. Levesque: "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into Equation", Journal of Service Marketing, 14(5), 2000, 392-410.

McKee, Darly O., P. Rajan Varadarajan, ve William M.Pride : "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective", Journal of Marketing, 53(3), 1989, 21-35.

McKelvie, Alexander ve Per Davidsson; From Resorce Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms; British Journal of Management, Vol.20, 2009, pg. s63-s80

Mcnally, Regina : "The Institutionalization of RelationshipMarketing", American Marketing Association Conference Proceedings, 13(Winter), 2002, 179-184.

McWilliams, Abagail ve Donald Siegel : "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", The Academy of Management Review, 26(1), 2001, 117-127.

Meyer, John W. ve Brian Rowan : "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", in W. W. Powelland P.J. DiMaggio (Ed.), The New Institutionalism in OrganizationalAnalysis: 1991, 41-62. University of Chicago Press: Chicago.

Miller, Danny ve Peter H. Friesen: "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", Strategic Management Journal, 3(1), 1982, 1-25.

Monroe, K.B. : Pricing, Making Profitable Decisions, (3. ed.), London: Mcgraw-Hill. 2003

Moorman, Christine ve Anne S. Miner : "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", Journal of Marketing Research, 34(1), 1997, 91-106.

Morgan, Robert M. ve Shelby D. Hunt : "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", Journal of Marketing, 58(3), 1994, 20-38.

Mucuk, İ. : Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, 13.Baskı, 2001, İstanbul

Nakip, Mahir : Pazarlama Araştırmalarına Giriş, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013

Naktiyok, A.; Bayrak, Kök, S. : "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.VIII, S.2, 2006.

Narver, John C. Ve Stanley F. Slater :	"The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, 54(4), 1990, 20-36.
Naumann, E. :	Creating Customer Value the Path to Sustainable Competitive Advantage, Cincinnati, Ohio, 1995, Thomson Executive Press.
Noble, Charles H., Rajiv K. Sinha, ve Ajith Kumar .	"Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", Journal of Marketing, 66(4), 2002, 25-39.
OECD :	http://www.oecd-library.org/education/education-at-a-glance-1998_eag-1998-en Erişim Tarihi : Mayıs 2014
Oktemgil, Mehmet ve Gordon Greenley :	"Consequences of High and Low Adaptive Capabilities in UK Companies", European Journal of Marketing, 31(7), 1997, 445-466.
Oliver, Christine :	"Strategic Responses to Institutional Processes", The Academy of Management Review, 16(1), 1991, 145-179.
Oliver Richard L. Roland T. Rust ve Sajeev Varki :	"Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight", Journal of Retailing, Cilt 73, Sayı 3, Güz 1997.
Orhunbilge, Neyran :	Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 2002, s.215.
Ozankaya, Ö:	Toplumbilim, İstanbul: Cem Yayınevi,1991
Ozankaya, Özer :	Toplumbilimine Giriş, 4. bs, Ankara, 1982.
Paksoy,Mahmut :	"Sağlık Kuruluşlarında Değişim Yönetimi ve Kurumsallaşma" I. Ulusal Sağlık Kuruluşları Sempozyumu, Kasım 2007.

Papatya N.: Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlılık Görüsü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, Yayın No:550, Ankara.

Parasuraman, A. : "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", Journal of The Academy of Marketing Science, 25(2), 1997, 154-61.

Park, Daewoo ve Hema A. Krishnan : "Understanding the Stability-Change Paradox: Insights from the Evolutionary, Adaptation, and Institutionalization Perspectives", International Journal of Management, 20(3), 2003, 265-271.

Pelham, Alfred M. ve David T. Wilson : "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", Journal of Academy of Marketing Science, 24(1), 1996, 27-43.

Potter, R.A.: "Tatmin Olmuş Müşteri Yetmez" Marketing Türkiye, Ağustos 2007 Sayısı, Sayı:6

Quinn, Robert E. ve Gretchen M. Spreitzer : "The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", Organizational Dynamics, Vol.26, Autumn, 1997, 37-50.

Richard, O.C. ve Johnson, N.B.: "Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance", Journal of Managerial Issues, Vol. 13 No. 2, 2001, pp. 177-95.

Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Rogg, K.L.ve Schmitt, N. : "Human resource practice, organizational climate and customer satisfaction", Journal of Management, Vol. 27, 2001, pp. 431-49.

Rona, L.A.: Önce Ben, Sonra Müşteri, Epsilon Yayınları, 2003, İstanbul

Ruekert, Robert W., Orville C. Walker, JR. ve Kenneth J. Roering: "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", Journal of Marketing, 49(1), 1985, 13-25.

Russell, R.D. : "Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach", Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 1999, pp. 65-84.

Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml ve Katherine E. Lemon : Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy, New York: The Free Pres, 2000.

Sağlam, Mehmet : Örgütsel Değisme, Türkiye ve Ortadoğu Amme Dairesi Enstitüsü Yayın No: 185, Ankara, Dogan Basımevi, 1979.

Schreyögg, Georg, ve Martina Kliesch-Eberl : How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization, Strategic Management Journal, 28, 2007, pg. 913-933

Scott, W. Richard : "The Adolescence of Institutional Theory", Administrative Science Quarterly, 32(4), 1987, 493-511.

Selznick, Philip : "Institutionalism "Old" and "New", Administrative Science Quarterly, 41(2), 1990, 270-277.

Sinkula, J.M., B. William B., ve G.N. Thomas . "A Framework for Market- Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", Journal of The Academy of Marketing Science, 25(4), 1997 305-318.

Sinkula, James M. : "Market Information Processing and Organizational Learning", Journal of Marketing, 58(1), 1994, 35-45.

Slater, Stanley F., ve John C. Narver : "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, 59(3), 1995, 63-74.

Song, X. Michael ve Mark E. Parry : "A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States", Journal of Marketing, 61(2), 1997, 1-18.

Sorenson, Olav : "Interdependence and Adaptability: Organizational Learning and the Long-Term Effect of Integration", Management Science, 49(4), 2003, 446-463.

Staggenborg, Suzanne : "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement", American Sociological Review, 53(4), 1988, 585-606.

Stoica, Michael ve Minet Schindehutte : "Understanding Adaptation in Small Firms: Links to Culture and Performance", Journal of Developmental Entrepreneurship, 4(1), 1999, 1-18.

Şencan, Hüner : Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlilik ve Güvenilirlik, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.

Şimşek, Ömer Faruk : Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks, Ankara, 2007, s.22.

Taylor, Scott : Acquaintance, Meritocracy And Critical Realism: Researching Recruitment And Selection Processes In Smaller And Growth Organizations, Human Resource Management Review, 2006, Article in Press

Tekin, M. ve Çiçek, E. : "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama", V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 2005, İstanbul Ticaret Üniversitesi

Thomas, James B., Shawn M. Clark, ve Dennis A.Gioia : "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes", Academy of Management Journal, 36(2), 1993, 239-270.

Thornberry, Neill : "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?", European Management Journal, vol.19 (5), s. 526-533, 2001.

Toplu, Duygu, M. Murat Yaşlıoğlu, Nil Selenay Erden : "Sosyal Medya Çağında Kurumsal İtibar" 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Mayıs 2013

Treacy, M., Wiersama, F.: Pazar Liderlerinin Öğretileri, Çeviren: İ.Berna Kalınyazgan, MediaCat Kitapları, 2001, Ankara.

Trott, P., Tom Maddocks and Colin Wheeler :	Core Competencies for Diversifying: Case Study of a Small Business,; Strategic Change, 18, 2009, pg. 27-43
Tüfekçi, N., Tüfekçi, Ö.K. :	Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün ve Müşteri Sadakatinin Yarattığı Değer: Isparta İlinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl/Volume: 2, Sayı: 4 Güz 2006
Uslu, T., Kaygısız, E.G. ve D. Rodoplu Şahin :	"Bilişim Sistemlerinin Gayrimenkul Sektörüne Etkileri", Uşak Üniversitesi Akademik Bilişim 2012 Bildiri Özetleri, Gülermat Matbaa ve Yayıncılık, ISBN: 978-605-60504-4-2, s. 60, 2012
Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Atay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dündar ve Lale Tüzüner :	İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım A.S., 3. Baskı, Ekim 2008, İstanbul
Ülgen, Hayri :	İşletmelerde Organizasyon İkeleri ve Uygulaması, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990.
Ülgen, Hayri, Mirze, Kadri :	İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta yayın, 2010, 5. Baskı, İstanbul
Waddock, Sandra :	"Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real", Journal of Business Ethics, 50(4), 2004, 313-327.

Walker, Orville C. Jr.: The adaptability of network organizations: some unexplored questions, Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (1), 1997, 75– 82.

Wallace, Jean E.: "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", Administrative Science Quarterly, 40(2), 1995, 228-255.

Warren, Richard C.: "The Evolution of Business Legitimacy", European Business Review, 15(3), 2003, 153-163.

Westphal, James D., Ranjay Gulati, ve Stephen M. Shortell : ("Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption", Administrative Science Quarterly, 42(2), 1997, 366-394.

Woodruff, R.B. : "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, 25(2), 1997, 139-53.

Woodruff, R.B. ve S. Gardial : Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction, Oxford, 1996, Blackwell.

Wunderer,R.: "Employees as "Co-Intrapreneurs"- a Transformation Concept", Leadership& Organization Development Journal, Volume 22, no:5, 193-211, 2001.

Wyer, Peter, Jane Mason, ve Nick Theodorakopoulos : "Small Business Development and the Learning Organization", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 6(4), 2000, 239-252.

Yaşlıoğlu, M. Murat, Duygu Toplu, Ömer Şap : "An Investigation of The Characteristics of Learning Organizations in Turkish Companies: Scale Validation", 10. International Strategic Management Congress, Roma, Haziran 2014

Yaşlıoğlu, Murat : Kurumsal İtibar ve İşletmelerde Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Uygulanması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ocak 2013

Yılmaz, Cengiz, Bülent Sezen, ve Özlem Özdemir : "Joint and Interactive Effects of Trust and (Inter) Dependence on the Emergence of Relational Behaviors in Long-Term Channel Dyads", Industrial Marketing Management, 34, 2005, 235-248.

Yılmaz, Cengiz, Lütfihak Alpkan ve Ercan Ergun : "Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance", Journal of Business Research, 58, 2005, 1340-1352.

Zahra, Shaker : "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", Academy of Management Journal, vol. 39(6):1713–1735, 1996.

Zajac, Edward J., ve James D. Westphal : "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions", American Sociological Review, 69(3), 2004, 433-457.

Zehir, Cemal ve Halit Keskin : "A Field Research on the Effects of MIS on Organizational Restructuring", The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 2003, 3(1-2).

Zehir, Cemal, A. Zafer Acar ve Haluk Tanrıverdi : Identifying Organizational Capabilities as Predictors of Growth and Business Performance, The Business Review, Cambridge, Summer 2006, 5,2, pg. 109

Zeithaml V.A.: "Consumer Perceptions Of Price, Quality and Value a Means- End Model and Synthesis of Evidence", Journal of Marketing, Jull1988:52, 3 ;ABI/INFORM Global pg.2

Zucker L. G.: The Role Of Institutionalization In Culturel Persistence. The New Institutionalism In Organizational Analysis (ss.83-107). 1991, Derleyen Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio. Chicago: The University of Chicago Press

Zucker, Lynne G.: "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), The NewInstitutionalism in Organizational Analysis: 1991, 63-82. University of Chicago Press: Chicago.

Zucker, Lynne G.: Institutional Patterns and Organizations, Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1988.

EK – 1 ANKET FORMU (YÖNETİCİ)

Sayın……..,

Aşağıda İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim- Organizasyon Bölümü bilim dalı öğretim üyesi Prof. Dr. R. İbrahim PINAR danışmanlığında yürütülen kurumsallaşma faktörleri, örgütsel yetenekler ve müşteri değeri arasındaki ilişkileri inşaat ve gayrimekul işletmelerinde araştırmayı amaçlayan çalışmam için hazırlanmış anket formu yer almaktadır.

Bu araştırmada vereceğiniz yanıtlar kişi ya da işletme bazında değerlendirilmeyecek, sadece akademik amaçla kullanılacak olup, sektörel bazda değerlendirilecektir. Bu nedenle katılımcıların ve şirketlerin isimleri, çalışma için gerekli bir bilgi olmamakla birlikte, tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacaktır.

Araştırma sonuçları istediğiniz takdirde size ulaştırılacaktır. Böylece desteğiniz sayesinde sonuçlar hem akademik hayata hem de sektöre fayda sağlayabilecektir. Bu nedenle lütfen soruları belirtilen birkaç kritere uygun olarak ve içtenlikle cevaplayınız.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

Öğr. Gör. Uğur Emre TEMELLİ

İnşaat Yüksek Mühendisi

Sorularınız için iletişim bilgileri:

e-mail: uetemelli@gmail.com

	KURUMSALLAŞMA UNSURLARI SORU FORMU	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
A	Formalleşme					
1	İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.					
2	İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon seması bulunmaktadır.					
3	İşletmemizdeki ast-üst ilişkileri, organizasyon şemamızda tanımlandığı şekilde sürdürülmektedir.					
4	İşletmemizde, yazılı olarak tarif edilmiş prosedürler, tarif edildiği şekilde uygulanmaktadır.					
5	Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.					
6	İşletmenin yönetim sorumluluğu uzman kişilere büyük ölçüde devredilmiştir.					
B	Profesyonelleşme					
1	İşletmemizde, yazılı olarak tarif edilmiş terfi politikası bulunmaktadır.					
2	İşletmemizde, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmis standart kriterler bulunmaktadır.					
3	Hissedarlarımız ile kan bağı ilişkisi olmayan profesyonel yöneticilerimiz, karar verme sürecindeki yetkilerini serbestçe kullanabilmektedirler.					

C	Kültürel Güç					
1	Çalışanlarımız, işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar.					
2	Çalışanlarımız arasında işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.					
3	İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.					
4	İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.					
5	Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni ise başlayan çalışanlarımıza aktarılır.					
D	Tutarlılık					
1	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.					
2	İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.					
3	İşletmemizdeki iş süreçleri stratejiye uygundur.					
4	İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.					
E	Şeffaflık - Hesap Verebilirlik					
1	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.					
2	İşletmemizin faaliyet sonuçları, her hangi bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs.) söylenenden farklı değildir.					

	ÖRGÜTSEL YETENEKLER SORU FORMU	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME					
A	Öğrenme Taahüdü					
1	Çalışanlarımız için öğrenme örgütsel yetenek açısından önemli oranda rekabet avantajı sağlar.					
2	İşletmemiz öğrenmeyi ilerlemenin anahtarı olarak görür.					
3	Çalışanlarımız öğrenmeyi bir maliyet olarak değil, bir yatırım olarak görür.					
4	Öğrenme işletmemiz tarafından sürdürülebilirliğin garantisi olarak görülür.					
5	Öğrenmeyi durdurmak geleceğimizi tehlikeye atmaktır.					
B	Paylaşılan Vizyon					
1	Çalışanlar hedeflerimizin farkındadır.					
2	Çalışanlarımız örgütsel amaçlara bağlıdır.					
3	Çalışanlar işletme vizyonu hakkında ortak görüşe sahiptirler.					
4	Çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak görürler					
5	Yönetim tüm çalışanların işletme vizyonunu paylaştığına inanmaktadır.					
6	İşletmemizin iyi tanımlanmış bir vizyonu bulunmaktadır					
C	Açık Fikirlilik					
1	İşletmemiz tüm eleştirileri karşılayabilen bir iş yapma modeline sahiptir.					
2	İşletmememizde açık fikirliliğe yüksek değer verilir					
3	Çalışanların orijinal fikirleri ile örgütsel başarıya katkısı teşvik edilir.					
4	İşletmemiz çalışanların orijinal fikirlerine yüksek değer verir.					

2	PAZAR ODAKLILIK					
A	Rakip Yönelim					
1	İşletmemiz düzenli olarak rakiplerimizin pazarlama programlarını inceler					
2	İşletmemiz rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri düzenli olarak örgüt içinde paylaşır					
3	Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden faaliyetlerine hızlı bir şekilde tepki gösteririz					
4	Üst yönetim düzenli rakip stratejileri tartışır					
5	İşletmemiz rekabet avantajı getirecek müşteriyi hedefler.					
6	Pazarlama stratejilerimiz için rakiplerimiz hakkında sıklıkla bilgi toplarız.					
B	Inter-fonksiyonel koordinasyon					
1	İşletmemiz amaç ve hedeflerimizi işlevsel açıdan koordine eder.					
2	Tüm çalışmalarımız hedef pazarın ihtiyacına göre ayarlanmıştır.					
3	Pazar ile ilgili bilgiler tüm birimlerce paylaşılır.					
4	Yönetim her çalışanın müşteri değeri yaratmak için katkıda bulunacağına inanır.					
5	Çalışanlar işletmenin diğer birimleri ile kaynakları paylaşır.					
C	Müşteri Odaklılık					
1	Çalışanlarımızın müşteri odaklı olup olmadığı sürekli izlenir.					
2	İşletme stratejileri müşteri değeri yaratma doğrultusunda belirlenir.					
3	Çalışanlarımız müşteri memnuniyetinin rekabet avantajı sağladığına inanmaktadır.					
4	İşletmenin hedefleri yüksek müşteri tatmini sağlamak amacı ile belirlenir.					
D	Gizli İhtiyacın Yerine Getirilmesi					
1	İşletmemiz gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını tahmin etmeye çalışır.					

2	İşletmemiz henüz belirlenmemiş müşteri taleplerini ortaya çıkartmaya çalışır.					
3	İşletmemiz henüz belirlenmemiş müşteri ihtiyaçlarına çözüm üretmeye çalışır.					
4	İşletmemiz müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını öngörmeye çalışır.					
5	İşletmemiz bir takım teknikler kullanarak henüz belirlenmemiş müşteri ihtiyaçlarını keşfetmeye çalışır.					
3	İÇ GİRİŞİMCİLİK					
A	Özerklik					
1	Çalışanlarımız kendi işleri ile ilgili sorumluluk almaya teşvik edilmektedir.					
2	Çalışanlarımız asgari denetim altında işlerini yapmaktadırlar.					
3	Çalışanlarımız öncelikli olarak kendi işlerini yapmaya teşvik edilmektedir.					
B	Risk alma					
1	İşletmemiz için belirsizlik bir fırsat olarak görülür.					
2	Çalışanlar keşfedilmemiş alanlara girişim için teşvik edilir.					
3	İşletme yönetimi bazı uygulamaların başarısız olabileceğini konusunda toleranslıdır.					
4	İşletme yönetimi; fırsatların başarı oranının başarısızlık oranından daha yüksek olduğunu vurgular					
5	Başarısız bir girişim işletme açısından tecrübe olarak görülür.					
C	Proaktiflik					
1	Çalışanlarımız mevcut iş akışı ile ilgili devamlı yeni fırsat arayışındadır.					
2	İşletmemiz yeni ürün/hizmetleri sunmak açısından öncüdür.					
3	Çalışanlarımız yeni iş fırsatları için sürekli arayış içerisindedir.					
4	Çalışanlarımız işletme performanslarını arttırmak için sürekli arayış içerirsindedir.					

5	İşletmemiz pazardaki taleplere cevap verme konusunda bir adım öndedir.					
4	İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI					
A	İş İle İlgili					
1	İşletmemiz işe uygun çalışan arayışı içerisindedir.					
2	İşletmemiz için en değerli kaynak çalışanlarımızın kendini geliştirmesidir.					
3	Çalışanlarımız için kapsamlı eğitim çalışmaları yapılır.					
4	Tatmin olmuş çalışanlardan oluşan bir örgüt olmanın önemi vurgulanır.					
5	İşletmemizde çalışanlar için kariyer imkânları bulunmaktadır.					
6	Çalışanlarımız için iş güvencesi işletmemiz tarafından garanti edilmiştir.					
7	İşletmemiz çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde tutma arayışındadır.					
B	Ödül-İlişkili					
1	Çalışanlarımız gösterdikleri performansın karşılığını alırlar.					
2	Çalışanlar yüksek performansları karşılığında ilave olarak da ödüllendirilirler.					
3	Tüm çalışanlar performansları ile ilgili geri bildirim alırlar.					
5	İNOVASYON - YENİLİK					
A	Süreç Yenilik					
1	İşletim sistemlerimiz dünya çapındaki standartları ile sürekli kıyaslanır.					
2	İş süreçleri verimliliği arttırmak için sürekli güncellenir.					
3	Çalışanlarımız hizmet kalitesini arttırmak için teknolojiyi kullanır.					
4	İşletmemiz yeni işletim sistemleri ile ilgili sürekli yatırım yapar					
5	Çalışanlarımız gelişen teknoloji için sürekli eğitim alırlar.					
B	Ürün Yeniliği					
1	İşletmemiz sektörde birçok yeniliğe imza atmıştır.					

2	İşletmemiz mevcut ürün/hizmetlerini sürekli iyileştirmiştir.					
3	İşletmemiz sürekli yenilik arayışındadır.					
4	Yenilik sunmakta işletmemiz öncü durumdadır.					
5	Sunduğumuz yenilikler mevcut pazarda belirgin değişimlere neden olmuştur.					
C	İdari					
1	İşletmemiz daha iyi yönetilmesi için yeni arayışlar içerisindedir.					
2	İşletmemiz güncel yönetim sistemleri için yatırım yapar					
3	İşletmemiz daha iyi yönetilebilmek için sürekli arayış içerisindedir.					
4	Çalışanlarımızın insiyatif alması teşvik edilir.					
5	İşletmemizin yönetim politikaları rakiplerimiz tarafından kıyaslamak amacı ile kullanılır.					
	MÜŞTERİ DEĞERİ SORU FORMU (YÖNETİCİ)	**KESİNLİKLE KATILMIYORUM**	**KATILMIYORUM**	**NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM**	**KATILIYORUM**	**KESİNLİKLE KATILIYORUM**
A	Kalite İmajı					
1	İşletmemiz yüksek kalitede ürün/hizmet sunar.					
2	Müşterilerimiz konut kalitemize çok güvenmektedir					
3	İşletmemiz inşaat sektöründeki en kaliteli işletmelerdendir.					
4	Müşterilerimiz işletmemizden konut almaktan son derece memnundur.					
5	Konutlarımızın kalitesi müşterilerimizi tatmin eder.					
6	Sitedeki konutlar yüksek kalitededir.					

7	Sitedeki konutlar güvenilirdir.					
B	Para Değeri					
1	Konut fiyatlarımız sunduğumuz kaliteye göre makuldür.					
2	Bu sitedeki daire fiyatlarının makul olduğunu düşünüyorum					
3	Bu daire için ödediğim paraya değmiştir.					
C	Prestij					
1	Müşterilerimiz projelerimizden konut aldığında prestijli yatırım yaptıklarını (sahip olduklarını)düşünürler.					
2	İşletmemizden konut almak statü sembolüdür.					
3	Yaptığımız projelerde yaşamak müşterilerimize ayrı bir sosyal statü kazandırmaktadır.					
4	Oturduğum site dışarıdan kaliteli olarak görülür.					
5	Bu sitede yaşayanlar dışardan prestijli olarak görülür.					
6	Bu sitede yaşamak benim için bir statü sembolüdür.					

EK – 2 ANKET FORMU (MÜŞTERİ)

Sayın Site Sakini,

Aşağıda İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim- Organizasyon Bölümü bilim dalı öğretim üyesi Prof. Dr. R. İbrahim PINAR danışmanlığında yürütülen kurumsallaşma faktörleri, örgütsel yetenekler ve müşteri değeri arasındaki ilişkileri inşaat ve gayrimekul işletmelerinde araştırmayı amaçlayan çalışmam için hazırlanmış anket formu yer almaktadır.

Bu araştırmada vereceğiniz yanıtlar kişi ya da işletme bazında değerlendirilmeyecek, sadece akademik amaçla kullanılacak olup, sektörel bazda değerlendirilecektir. Bu nedenle katılımcıların ve şirketlerin isimleri, çalışma için gerekli bir bilgi olmamakla birlikte, tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacaktır.

Araştırmada müteahhit işletme olarak oturduğunuz siteyi yapan inşaat işletmesi kastedilmektedir. Araştırma sonuçları istediğiniz takdirde size ulaştırılacaktır. Böylece desteğiniz sayesinde sonuçlar hem akademik hayata hem de sektöre fayda sağlayabilecektir. Bu nedenle lütfen soruları belirtilen birkaç kritere uygun olarak ve içtenlikle cevaplayınız.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

Öğr. Gör. Uğur Emre TEMELLİ

İnşaat Yüksek Mühendisi

Sorularınız için iletişim bilgileri:

e-mail: uetemelli@gmail.com

	MÜŞTERİ DEĞERİ SORU FORMU (MÜŞTERİ)	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
A	Kalite İmajı					
1	Müteahhit yüksek kalitede ürün/hizmet sunar.					
2	Konut kalitesine çok güvenmekteyim					
3	Müteahhit inşaat sektöründeki en kaliteli işletmelerdendir.					
4	Müteahhitten konut almaktan son derece memnunum.					
5	Konutların kalitesi beni tatmin ediyor.					
6	Sitedeki konutlar yüksek kalitededir.					
7	Sitedeki konutlar güvenilirdir.					
B	Para Değeri					
1	Konut fiyatları sunduğu kaliteye göre makuldür.					
2	Bu sitedeki daire fiyatlarının makul olduğunu düşünüyorum					
3	Bu daire için ödediğim paraya değmiştir.					
C	Prestij					
1	Bu projeden konut alarak prestijli yatırım yaptığımı düşünüyorum.					
2	Bu projeden konut almak statü sembolüdür.					
3	Bu projede yaşamak ayrı bir sosyal statü kazandırmaktadır.					
4	Oturduğum site dışarıdan kaliteli olarak görülür.					
5	Bu sitede yaşayanlar dışardan prestijli olarak görülür.					
6	Bu sitede yaşamak benim için bir statü sembolüdür.					

EK - 3 MADDE TOPLAM KORELASYON ANALIZLERI

	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OGRTAAH1	123,494	,559	,947
OGRTAAH2	120,833	,785	,942
OGRTAAH3	121,229	,679	,944
OGRTAAH4	118,791	,825	,940
OGRTAAH5	127,721	,389	,950
PAYVIZ1	120,292	,701	,943
PAYVIZ2	124,801	,615	,945
PAYVIZ3	120,604	,690	,944
PAYVIZ4	117,303	,805	,941
PAYVIZ5	117,980	,823	,940
PAYVIZ6	119,530	,762	,942
ACIKFIK1	119,695	,726	,943
ACIKFIK2	118,569	,764	,942
ACIKFIK3	117,068	,842	,940
ACIKFIK4	118,401	,777	,941

Örgütsel Öğrenme Yeteneği Toplam Madde Korelasyon Analizi

	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RAKYON1	256,878	,793	,973
RAKYON2	257,432	,764	,974
RAKYON3	255,597	,772	,974
RAKYON4	254,699	,771	,974
RAKYON5	256,306	,739	,974
RAKYON6	257,141	,765	,974
IFKORD1	257,846	,819	,973
IFKORD2	255,134	,791	,974
IFKORD3	254,765	,798	,973
IFKORD4	253,487	,788	,974
IFKORD5	256,543	,722	,974
MUSODAK1	256,151	,786	,974
MUSODAK2	255,222	,846	,973
MUSODAK3	253,868	,817	,973
MUSODAK4	253,273	,820	,973
GIZIHT1	253,120	,860	,973
GIZIHT2	253,241	,862	,973
GIZIHT3	252,906	,850	,973
GIZIHT4	255,183	,848	,973
GIZIHT5	252,696	,829	,973

Pazar odaklılık Toplam Madde Korelasyon Analizi

	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OZERK1	103,952	,710	,952
OZERK2	102,807	,830	,949
OZERK3	103,217	,821	,950
RISKALMA1	101,875	,760	,951
RISKALMA2	101,263	,741	,952
RISKALMA3	101,208	,825	,949
RISKALMA4	102,018	,757	,951
RISKALMA5	99,966	,839	,949
PROAKTIF1	102,619	,721	,952
PROAKTIF2	103,106	,759	,951
PROAKTIF3	105,980	,693	,953
PROAKTIF4	104,822	,673	,953
PROAKTIF5	100,698	,861	,948

İç Girişimcilik Toplam Madde Korelasyon Analizi

	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ISILGI1	76,524	,736	,958
ISILGI2	76,467	,779	,957
ISILGI3	74,645	,777	,957
ISILGI4	73,388	,827	,955
ISILGI5	73,459	,898	,952
ISILGI6	74,944	,841	,954
ISILGI7	76,216	,791	,956
ODUL1	71,106	,878	,953
ODUL2	72,336	,840	,954
ODUL3	72,908	,839	,954

İnsan Kaynakları Uygulamaları Toplam Madde Korelasyon Analizi

	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SUREC1	137,350	,753	,955
SUREC2	134,667	,763	,955
SUREC3	134,294	,775	,954
SUREC4	134,230	,769	,954
SUREC5	133,300	,793	,954
URUN1	135,148	,688	,956
URUN2	134,024	,798	,954
URUN3	139,853	,612	,957
URUN4	136,746	,678	,956
URUN5	133,796	,787	,954
IDARI1	134,102	,762	,955
IDARI2	133,829	,830	,953
IDARI3	134,930	,808	,954
IDARI4	131,095	,769	,955
IDARI5	130,919	,803	,954

Yenilik (Inovasyon) Toplam Madde Korelasyon Analizi

	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FORMAL1	317,135	,773	,977
FORMAL2	313,754	,799	,977
FORMAL3	311,656	,873	,976
FORMAL4	311,799	,857	,977
FORMAL5	317,233	,771	,977
FORMAL6	315,735	,769	,977
PROF1	313,361	,798	,977
PROF2	313,996	,797	,977
PROF3	314,215	,789	,977
KULTURGUC1	312,247	,833	,977
KULTURGUC2	319,295	,768	,977
KULTURGUC3	313,273	,829	,977
KULTURGUC4	314,137	,878	,976
KULTURGUC5	312,862	,844	,977
TUTARLI1	314,762	,857	,977
TUTARLI2	309,623	,891	,976
TUTARLI3	309,390	,879	,976
TUTARLI4	314,227	,862	,976
SEFFAF1	319,005	,732	,978
SEFFAF2	312,027	,826	,977

Kurumsallaşma Toplam Madde Korelasyon Analizi

	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KALITE1	188,911	,843	,966
KALITE2	191,964	,791	,967
KALITE3	187,272	,840	,966
KALITE4	188,804	,852	,966
PARA1	189,099	,777	,967
KALITE5	188,363	,856	,966
PRESTIJ1	192,416	,834	,967
PRESTIJ2	191,563	,753	,967
PRESTIJ3	190,773	,724	,968
KALITE6	185,983	,823	,966
PRESTIJ4	190,959	,634	,970
KALITE7	187,008	,881	,966
PARA2	186,981	,818	,966
PARA3	187,336	,781	,967
PRESTIJ5	186,910	,829	,966
PRESTIJ6	190,181	,722	,968
PRESTIJ7	191,218	,754	,967

Müşteri Değeri Toplam Madde Korelasyon Analizi

EK – 4 ÖZGEÇMİŞ

Uğur Emre TEMELLİ 1979 yılında İstanbul da doğmuştur. 1997 yılında Cağaloğlu Anadolu Lisesini bitirmiş, 2001 yılında da İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapı İşletmesi Bilim Dalından "İnşaat Sigortaları" konulu tez konusu ile mezun olmuştur. 2001-2003 yılları arasında Akaryakıt İstasyonu ve A.V.M. konusunda projeler üretip uygulayan "Sanat Yapı İnşaat A.Ş." bünyesinde İnşaat Mühendisi olarak çalışma hayatına başlamıştır. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapı Mekaniği Bilim dalında yüksek lisans programına başlamıştır. 2003 yılında İ.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsünde Araştırma Görevlisi olarak akademik hayata başlamış, aynı zamanda İ.Ü. Rektörlüğü tarafından İ.Ü. Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığında İnşaat Mühendisi olarak görevlendirilmiştir. 2004 yılında İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapı Mekaniği Bilim dalında "İ.Ü. Nadir Eserler Kütüphanesi Binası'nın Güçlendirme Yöntemi " isimli tescilli eser restorasyonu ve güçlendirmesi konulu yüksek lisans tezini vermiş ve İnşaat Yüksek Mühendisi unvanı almıştır.

2007 yılında İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalında doktora çalışmalarına başlamıştır. 2009 yılında ise İ.Ü. Rektörlüğü tarafından görev yapmış olduğu İ.Ü. Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığına Müdür olarak görevlendirilmiştir. Müdür olarak görev yaptığı 2009-2012 yılları arasında İ.Ü. Beyazıt Çapa ve Cerrahpaşa Yerleşkeleri başta olmak üzere çeşitli çapta ve boyutta projeler üretmiştir. Bu süreçte Gerçekleştirme Görevlisi; Statik Proje Grubu Şefi; Yaklaşık Maliyet Komisyonu Üyesi; İnşaat İşleri Yapı Denetim Sorumlusu; İhale Komisyonu Üyesi; İhale Dosyası Hazırlama Grubu Üyesi, Kesin Hesap Komisyonu Üyesi; Tarihi Eser Restorasyon ve Güçlendirme Grubu Şefi gibi görevlerde bulunmuş, 2012 yılı itibari ile İ.Ü. Sosyal Bilimler M.Y.O. "Emlak ve

Emlak Yönetimi" programı ve İ.Ü. Teknik Bilimler M.Y.O. "Sivil Savunma ve İtfaiyecilik" programında Öğretim Görevlisi olarak ders vermeye başlamıştır.

Uğur Emre TEMELLİ; İnşaat Sigortaları, Tescilli (Eski) Eser Restorasyonu ve Güçlendirilmesi, Betonarme Bina Güçlendirmesi, Statik Proje, Gayrimenkul Proje Üretimi ve Geliştirilmesi, İş Sağlığı ve İş Güvenliği, Sivil Savunma ve İtfaiyecilik konularında uzman olup halen İ.Ü. Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulun'nda Sivil Savunma ve İtfaiyecilik programında Öğretim Görevlisi ve T.C. Bakırköy Belediye Başkanlığı bünyesinde Başkan Danışmanı olarak görev yapmaktadır.