

Rekabet Stratejilerinin Kriz Yönetim Becerilerine Etkisi The Effect of Competitive Strategies on Crisis Management Skills

Nezihe BOZ^a Ayşe İRMIŞ^b

^a Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Türkiye, neziheboz@yahoo.com

^b Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Denizli, Türkiye, airmis@pau.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Jenerik Rekabet Stratejileri
Kriz
Örgütsel Kriz
Kriz Yönetimi

Amaç – Bu çalışmanın amacı işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemlerdeki yönetim becerilerine etkisini araştırmaktır.

Yöntem – Çalışmada literatür taraması yapıldıktan sonra, alan araştırması için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri Denizli ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ortakları ve üst düzey yöneticileri ile şahıs işletmesi sahiplerinden anket yoluyla temin edilmiştir. Her işletmeden sadece bir kişinin (işletme sahibi/ortağı/üst-orta düzey yöneticisi) katıldığı bu araştırmada 255 anketin verisi analiz edilmiştir. Toplanan verilerle korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma modeline göre rekabet stratejileri bağımsız değişken, kriz yönetim becerileri bağımlı değişken olarak incelenmiştir.

Gönderilme Tarihi 1 Eylül
2022

Revizyon Tarihi 20 Şubat
2023

Kabul Tarihi 30 Şubat 2023

Bulgular – Çalışmanın hipotezlerinin sınanmasına yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim incelenmiştir. Araştırmada rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile kriz yönetim becerileri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki ve etkileşim olduğu fakat odaklanma stratejisi ile kriz yönetim becerileri arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

Tartışma – Çalışmada işletmelerin kriz yönetiminde en çok uyguladıkları rekabet stratejilerinin sırasıyla farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği stratejisi olduğu gözlemlenmiştir. Kriz yönetim sürecinin her üç dönemindeki (kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası) yönetim becerilerine farklılaştırma stratejisinin etki gücü maliyet liderliği stratejisinin etki gücünden daha fazladır. Farklılaştırma stratejisinin etki gücünün en fazla olduğu dönem kriz sonrası yönetim becerileri olurken, maliyet liderliği stratejisinin etki gücünün en fazla olduğu dönem kriz dönemi yönetim becerileridir. Çalışmanın hipotezlerine yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ilgili literatürü destekler niteliktedir. Ayrıca daha önce bu değişkenleri birlikte incelemiş çalışmanın oldukça sınırlı olması nedeniyle çalışmanın alan yazınına katkı sağladığı düşünülmektedir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Generic Competitive
Strategies
Crisis
Organizational Crisis
Crisis Management

Purpose – The aim of this study is to determine the effect of the competitive strategies (cost leadership, differentiation and focus) applied by the enterprises on the management skills in the pre-crisis, crisis and post-crisis periods.

Design/methodology/approach – The sample group of this quantitative research method are the partners, senior managers and owners of the enterprises operating in different sectors in Denizli. The data of the research were obtained by questionnaire from 255 enterprises in which only one person from each enterprise (owner/partner/top-middle manager) participated. Correlation and regression analysis were performed on the collected data. According to the research model, competitive strategies were analyzed as independent variable and crisis management skills as dependent variable.

Received 1 September 2022

Revised 20 February 2023

Accepted 30 February 2023

Findings – As a result of the analysis, carried out to test the hypotheses of the study, the interaction between the dependent and independent variables was examined. In the research, it was determined that there was a positive and moderately significant relationship and interaction between cost leadership and differentiation strategies and crisis management skills, while the relationship between focus strategy and crisis management skills was not significant.

Article Classification:
Research Article

Discussion – In the study, it was observed that the competitive strategies most applied respectively by the enterprises in crisis management were differentiation and cost leadership strategies. The impact of the differentiation strategy is greater than the cost leadership strategy on crisis management skills in all three periods (pre-crisis, crisis and post-crisis) of the crisis management process. Differentiation strategy has the highest impact on post-crisis management skills, while the cost leadership strategy has the highest impact on crisis management skills during the crisis period. It has been determined that the findings obtained as a result of the analysis carried out for the hypotheses of the study support the relevant literature. In addition, new contributions have been made to the literature since the studies, which had previously examined these variables together, are quite limited.

Önerilen Atıf / Suggested Citation

Boz, N., İrmış, A. (2023). Rekabet Stratejilerinin Kriz Yönetim Becerilerine Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 15 (1), 452-469.

1. Giriş

Küreselleşmeyle beraber 2000'li yılların başından itibaren bilişim teknolojilerindeki baş döndürücü hız ve değişimler, işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için örgütsel dayanıklılıklarını sürekli korumak ve güçlendirmek durumunda bırakmıştır. Uluslararası ve ulusal düzeyde yaşanan ekonomik krizler, politik ve siyasal krizlerin yanı sıra 2020 yılında yaşanan ve etkisi halen devam eden COVID-19 pandemisi tüm dünyayı farklı bir krizin eşiğine getirmiş ve birçok alanda dengeleri değiştiren gelişmeler yaşanmasına sebep olmuştur (Cooke, ve diğ., 2020; Joss ve diğ., 2021; Köker ve Alan, 2021; Minbaeva, 2021). Diğer taraftan Dünya nüfusunun hızla artması, doğal kaynakların azalması, tüketim arzındaki artış, ekolojik dengenin bozulması, küresel ısınma ve iklim krizi Dünyayı bekleyen pek çok krizin de habercisidir. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabetin yanı sıra pandemi kriziyle karşı karşıya kalan işletmeler, daha stratejik bir bakış açısıyla planlama yapmak, karar almak ve uygulamak durumunda kalmışlardır (Sert ve Helms, 2021; Sucu, 2021; Lazarova ve diğ. 2023). Stratejik yönetim anlayışı, rekabet üstünlüğü ve rekabet stratejileri artık tüm işletmeler için çok önemli kavramlar haline gelmiştir (Hatipoğlu, 2011: 1). Kriz yönetimi, bu stratejik yönetim anlayışının önemli bir parçasıdır. Öyle ki krizleri iyi yönetebilen işletmeler çoğu zaman bu krizlerden fırsatlar yaratarak ve/veya güçlenerek çıkarken kimi işletmeler de krizi yönetemediklerinden faaliyetlerini sonlandırmak durumunda kalmaktadırlar.

İşletmelerin kriz durumlarında global ve yerel piyasalardaki rekabet ortamını iyi analiz ederek farklı rekabet stratejileri izlemesi, kriz yönetiminde işletmelere fayda sağlayacak bir stratejik yaklaşımdır. Yoğun rekabet ortamı işletmeleri pazarı, rakiplerini, müşterilerini ve diğer paydaşlarını yakından izlemeye, yenilikleri takip etmeye, gelişmelere uyum sağlamak için esnek bir yapıya dönüşmeye zorunlu hale getirmiştir. Değişken ve belirsiz koşullar altında varlıklarını sürdürmeyi hedefleyen işletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, müşterilerin değişen ve gittikçe sınırsızlaşan ihtiyaç ve taleplerini ekonomik şekilde karşılayabilme kapasitesine (Zerenler, 2003: 1) ve farklılaştırılmış mal/hizmetlerle müşterilere sunabilme becerilerine dayalı hale gelmiştir.

Bu becerilerin elde edilmesi rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin doğru seçilmesine ve etkin ve etkili kullanılmasına bağlıdır. İşletmeler rekabet stratejisi geliştirirken rakiplerine kıyasla daha kârlı ve sürdürebilir bir konuma ulaşmayı amaçlarlar. Bir işletmenin rekabet stratejisi aynı zamanda içinde bulunduğu pazarda nasıl rekabet etmek istediğini ve rakiplerine oranla belirli bir dönemde daha iyi bir konumu ve pazar payını elde etmesini ifade eder. Kriz dönemlerinde uygulanan rekabet stratejileri ise işletmenin varlığını sürdürmesini sağlamanın yanı sıra işletmenin krizden rekabet fırsatları yaratarak ve/veya daha da güçlenerek çıkmasına yardımcı olacaktır.

Bu araştırmanın amacı; işletmelerin Porter'ın rekabet stratejilerinden (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) hangisini veya hangilerini uygulamayı tercih ettiklerini ve bu rekabet stratejilerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemlerdeki yönetim becerilerine etkisini belirlemektir. İşletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri ile kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrasında yönetim becerileri arasında ilişki kurulmasının ve etki boyutunun ortaya çıkarılmasının, işletmelerin kriz yönetim sürecinde rekabet avantajı elde etmelerine ve performanslarını arttırmalarına fırsat sağlayacağı öngörülmektedir. Literatürde bu alanda kısıtlı çalışmanın olması nedeniyle araştırmanın hem sonuçlarının hem de teorik çerçevesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Bir Kavram Olarak Kriz ve Örgütsel Kriz

Kriz kelimesinin kökeni Eski Yunanca'da "ayrılmak" anlamına gelen 'krisis' kelimesine dayanmaktadır. Türk Dil Kurumu ise krizi, "sonucu tehlikeli olabilecek durum", "bunalım" olarak tanımlamaktadır. Çin yazınında kriz (Wei-Ji) 'fırsat' ve 'tehlike' anlamlarını ifade eden iki kelimeden oluşmakta böylece krizin hem olumlu hem de olumsuz yönü birlikte ele alınmaktadır (Pira ve Sohodol, 2012: 23). Krizin kelime anlamındaki çeşitlilik, kavramın disiplinlerdeki kullanımına da farklı bakış açıları kazandırmaktadır. Farklı disiplinlerde birbirinden farklı tanımlamaları bulunan kriz kavramı, hemen hemen her disiplin tarafından 'ani ve zorunlu bir değişim sonucu ortaya çıkan baskı' ve 'kişi, grup veya toplumun yeni bir denge arayışı için gerilime girmesi' ile ilgili ortak bir içerikte buluşmaktadır. Kriz tıp biliminde hastalıkla, psikoloji biliminde bireysel gelişimle, iktisat biliminde ekonomik buhran ya da çöküşle, politika biliminde ise bir karar birimiyle

ilişkilendirilir (Aydın, 2019: 54). Sosyal bilimlerde ise kriz yaygın olarak 'büyük sıkıntı', 'buhran', 'bunalım', 'birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş yönündeki gelişme' olarak kullanılır (Aktan ve Şen, 2001: 1225). Bu farklı tanımların ortak noktası yaşamsal fonksiyonları tehdit edecek nitelikteki olay veya durumların ortaya çıkması ile oluşan krizin, dengeli yaşam sistemini etkilemesi ve önüne çıkan bu sorunların alışıldık yöntemlerle çözümlenemez duruma gelmesidir (Uyan, 2016: 692). Krizler, bir sistemin bütünü fiziksel olarak etkileyerek, sisteme özgü temel değerlerin, öznel benliğin ve varoluşsal özün tehdit edilerek bozulmasına yol açarken (Burnett, 1998: 476), krizin oluşmasına etki eden faktörlerin ve potansiyel sonuçların çok çeşitli olması sebep ve sonuç arasında da belirsizlik yaratır (Simola, 2005: 181).

Örgütsel açıdan kriz, doğru ve güncel bilgilerin temin edilememesi ve sağlıklı iletişim kurulamaması sonucunda örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyerek, yöneticileri ve örgütü zora sokan durumlardır. Kriz, aniden ortaya çıkarak, örgütlerin rutin olarak devam eden işleyişlerini bozan acil durumu tanımlar (Tutar, 2007: 14-15). Örgütsel kriz, örgütün faaliyetlerini ve devamlılığını doğrudan tehdit ettiği için, krizin sebebi, etkisi ve çözüm yollarının hızlı karar verme süreçleriyle şekillendirilmesi gereklidir. Bu sebeple örgütlerde kriz açısından kritik bir aşamaya ulaşılan durumlarda "belirleyici an", "zor ve önemli zaman", "daha iyisi ya da daha kötüsü için bir dönüm noktası" belirlenmesi önemlidir (Davies ve Walters, 1998: 6).

Örgütler için yıkıcı etkisi bulunan krizler, aynı zamanda örgütün temel varsayımlarına meydan okuyan durumlardır. Bu meydan okuma çoğu kez acil ve yeni kararlar ve eylemler gerektirdiğinden örgütün yanı sıra üyelerin temel varsayımlarının da yeniden yapılanmasına etki eder (Pauchant ve Douville, 1993: 46). Krizleri bir örgütün ölümüne dahi neden olabilecek olumsuz olaylar olarak tanımlayan Chong (2004: 43), günümüz iş dünyasında kesinliği tartışılmayacak tek şeyin yöneticilerin belirsizliğe hazırlanmalarının gerekliliği olduğunu ifade etmektedir. Bu belirsizlik, krizin örgütün hayatta kalmasını tehlikeye sokan bir durum olmasının ötesinde, örgütün finansal, fiziksel ve duygusal yapıları üzerinde ciddi baskı oluşturmasına da sebep olur (Pearson ve Mitroff, 1993: 49). Ancak, krizler örgütler için bir tehdit unsuru olduğu gibi özellikle doğru yönetilebilen krizler örgütler için fırsat da yaratmaktadır. Krizler örgütlerin kaynak kullanımını, yönetsel karar verme ve uygulama mekanizmalarının derecesini yüksek düzeyde genişletir ve kimi zaman da örgütleri keşfedilmemiş sulara sürükleyerek fırsatlar yaratır (Pearson vd., 1997: 52). Örgütlerin gelişiminde ve radikal değişimi kolaylaştırmada olumlu bir etkiye sahip olduğu da ifade edilen krizler (Rydzak, 2010: 104), örgütlerin stratejik ve teknolojik yeniden yapılanma ve değişim sürecini gerçekleştirmelerinde, örgütsel öğrenme çabalarını yoğunlaştırmada önemli bir fırsat olarak görülür (Kim, 1998: 506). Ayrıca örgütler krizin getirdiği zorlukların aşılması neticesinde yeni kazançlar elde etmiş olurlar (Can vd., 2011: 433).

2.2. Örgütsel Krizin Kaynakları ve Türleri

Her örgütün kendine has özelliklerinin olması krizin şiddeti, süresi, boyutu, etki alanı açısından örgütten örgüte farklılık göstermesine neden olur. Bu farklılık örgütlerde krizi ortaya çıkaran etmenlere de yansır. Örgütün gelişmesine çoğu zaman engel olan krizin nedenlerini oluşturan kaynakların iyi irdelenmesi krizin doğru yönetilmesi açısından önemlidir.

Krizlerin ortaya çıkma nedenleri bir örgütün konumunu etkileme düzeyine ve krizin nerede ortaya çıktığına göre sınıflandırılır (Dubrovski, 2016: 268). Örgütün konumunu etkileme düzeyine göre krizler doğrudan nedenler ve dolaylı nedenler olarak ikiye ayrılır. Doğrudan nedenler krizle ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır ve krizin ortaya çıkmasında etkisi kesindir. Dolaylı nedenler ise krizi dolaylı olarak (ikinci, üçüncü seviyede) etkileyen nedenlerdir. Pazar payındaki düşüş krizin ortaya çıkışını doğrudan etkileyen bir örnektir. Ancak bu düşüşün ardında kalite sorunları; kalite sorunlarının ardında eskimiş teknoloji, onun ardında da makine ve teçhizatın bakım ve onarımındaki aksaklık ve eksiklikler bulunabilir. Krizleri ortaya çıkaran doğrudan nedenler kolayca tespit edilebilir fakat dolaylı nedenler çoğu zaman derin ve dikkatli bir analizi gerektirir.

Krizin nerede ortaya çıktığına dair sınıflandırma ise dış ve iç etmenler olarak iki grup altında toplanmaktadır (Dubrovski, 2016: 268; Can vd., 2011: 433-434). Açık sistem olmanın bir sonucu olarak örgütün yapı ve süreçlerini etkileyen dış çevresel etmenler; genel ekonomik sistem, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel etmenler, doğal çevre koşulları ve afetler, pazar ve rekabet koşulları, hukuki ve politik düzenlemeler, uluslararası çevre ve dış ilişkiler, sendikalar, finansal kurumlar, satıcı ve tedarik ortamına ilişkin etmenler olarak sıralanabilir (Can vd., 2011: 434-437). Örgütün kontrol alanı dışında bulunan bu etmenlerin şiddeti dikkatli bir çevre analizi ile azaltılabilir (Aksu ve Deveci, 2009: 451).

Örgütsel krize sebep olan iç etmenler ise örgütün kapsamı içinde yer alan insan faktörü, teknolojik faktörler ve diğer örgütsel faktörlerdir. Bunlar, insan hatası, politika hatası veya teknik bir sistem arızası içerebilir (Hutchins, 2008: 301). Örgütün hiyerarşisi, merkezileşme derecesi, otorite ve yetkinin kullanım şekli, işletmenin büyüklüğü, esnek olmayan örgüt yapısı, yönetim anlayışı gibi örgütsel yapıyı belirleyen etmenlerden kaynaklanan sorunlar, üst yönetimin yetersizliği, bilgi toplama ve kullanma konusundaki yetersizlikler, yetersiz iletişim, koordinasyon kontrol, örgütün tarihi geçmişi ve tecrübeleri, örgüt kültürü ve değerleri ile ilgili sorunlar ve örgütün yaşam evresi kriz yaşanmasına neden olabilecek etmenlerdir (Murat ve Mısırlı, 2005: 4; Can vd., 2011: 437-439). Bu etmenlerin kontrol edilmesi dış çevre faktörlerine nazaran daha kolay olmakla beraber kontrol edilemediği durumlarda örgütte kriz oluşması kaçınılmazdır (Aksu ve Deveci, 2009: 452).

Kriz türlerinin sınıflandırılması, kriz süreçlerinde neyle karşı karşıya kalındığının saptanması ve bu doğrultuda reaktif veya proaktif tutumların belirlenmesi açısından önemlidir. Krizler pek çok araştırmacı tarafından oluşum ve gelişim süreci ile kaynağına göre değişik sınıflandırmalar altında gruplandırılmıştır. Parsons (1996: 26-27) krizleri, oluşum sürecini dikkate alarak; ani gelişen krizler, yavaş gelişerek ortaya çıkan krizler ve sürekli krizler şeklinde sınıflandırır. Gundel (2005: 110-112) ise sınıflandırmayı krizlerin gelişim süreçlerini dikkate alarak yapmaktadır. Krizler gelişim süreçlerine göre; tahmin edilmesi mümkün olan geleneksel krizler, aniden ortaya çıkan beklenmedik krizler, öngörülebilirliği yüksek olmasına rağmen sistemsel nedenler yüzünden proaktif önlemlerin alınmasının ve müdahalenin güçleştiği inatçı krizler ve öngörülemeyen, yıkım potansiyeli yüksek olan esas krizler şeklinde dört gruba ayrılmaktadır.

Literatürde yer alan bir diğer sınıflandırma, krizin ortaya çıktığı kaynağına göre yapılmaktadır. Bu sınıflandırma türüne göre krizler; ekonomik krizler, doğal afetlere dayalı krizler, sosyal (insan kaynağıyla ilgili) krizler, teknolojik (bilgiye ve üretim prosesine dayalı) krizler, itibarla ilgili krizler (itibar kaybı, iftira vb.), şiddete (psikopatolojik eylemlere) dayalı krizler ve fiziksel krizlerdir (Pearson ve Mitroff, 1993: 51; Mitroff, 2004: 722-723). Özellikle 2000'li yıllardan sonra ekolojik, biyolojik ve yönetim kaynaklı krizler (Çiftçi, 2015: 10) de sınıflandırmaya ilave edilmiştir.

2.3. Kriz Yönetimi ve Aşamaları

Kriz yönetimi, krizleri oluşmadan önlemek ya da gelişen krizleri etkin şekilde yönetmek için örgüt üyelerince sistematik şekilde yapılan girişimlerin bütünüdür (Pearson ve Clair, 1998: 61). Mitroff ve arkadaşlarına (1987: 285) göre krizler, tam olarak düşünüldüğü veya planlandığı gibi ortaya çıkmadığından, başı ve sonu belli olmayan süreçlerdir. Bu sebeple, kriz yönetimindeki temel ilke krizin kontrolünü her seferinde yeniden ele geçirmektir (Heath, 1998: 140). Öngörülemeyen olayları hafifletmeye ve örgütü hazırlamaya yönelik olan kriz yönetimi (Küffer ve Uğlem, 2020: 9) dikkatli ve hassas bir yönetim beceresiyle birlikte ihtiyatlı bir planlamaya dayalı sistematik ve disiplinli bir yaklaşım gerektirir (Chong, 2004: 43).

Kriz yönetimi, kriz belirtilerini algılama, önleme, ortaya çıkan krizi asgari zararlarla atlatabilme, sonrasında da krizden çıkarımlar yaparak yeniden yapılanma süreçlerini kapsayan bir yönetim modelidir (Özdemir, 2014: 87). Örgüt yönetimine ek maliyetler de yükleyen bu sürecin ana amacı örgütün krize hazırlıklı olmasını ve krizin minimum maliyet, maksimum kazançla atlatılmasını sağlamaktır (Can vd., 2011: 443). Bunun sağlanabilmesi için kriz yönetiminin stratejik yönetim, teknik ve yapısal denetim, iletişim yönetimi ile psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört farklı boyutu kapsamı içerisine alması gereklidir (Baltaş, 2004: 22). Keza, etkin bir kriz yönetiminin işareti potansiyel krizlerin önlenmesinin yanı sıra kilit paydaşların krizin kısa ve uzun dönemli etkisine dayalı olarak başarılı sonuçlar alındığına dair algılarının oluşmasıyla ilgilidir (Pearson ve Clair, 1998: 61).

Örgütsel tepkiler ile kriz yönetimine ilişkin boyutların birbirine entegre edilmesi kriz yönetiminin başarısı için önemlidir. Kriz yönetim sürecinin her bir aşamasında doğru tepkilerin verilmesi, örgütün sürdürülebilirliğini sağlayan gücü oluşturur. Kriz yönetim süreci Pearson ve Mitroff (1993: 52-54) tarafından beş aşamada ele alınmıştır. Birinci aşama "kriz sinyallerinin alınmasıdır". İkinci aşamada bu sinyallerle ilgili "hazırlık ve önlemler" gerçekleştirilir. Üçüncü aşamada krizden henüz etkilenmemiş bölümleri kurtarmak için gerekli plan ve örgütlenme faaliyetleri gerçekleştirilerek "önleme ya da hasar sınırlaması" yapılırken, dördüncü aşamada kısa ve uzun dönemli planlar eyleme dönüştürülerek "toparlanma" aşamasına geçilir. Son aşama ise "öğrenme" aşamasıdır. Bu aşamada krizin etkileri, nedenleri, sonuçları gözden geçirilerek, gelecekteki krizlere hazırlıklı olmak adına, yaşanan krizden ders çıkarılır.

Pearson ve Mitroff (1993)'un kriz yönetimi aşamaları konusundaki sınıflandırması literatürde daha sonraki sınıflandırmalara da temel teşkil etmiştir. Demirtaş (2000: 361) kriz yönetim sürecini kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik, kriz dönemi ve çözülme dönemi olarak; Tüz Vergiliel (2004: 17-19) krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olarak, Coombs (2007: 1) kriz öncesi, kriz müdahalesi ve kriz sonrası olarak üç aşamada ele alırken, Aslan vd. (2020: 2385-2387) kriz yönetimini sırasıyla; çevresel tarama ve tahmin safhası, tespit ve planlama safhası, tedbirlerin alınması, durum değerlendirme/krizin etkilerini değerlendirme, krizden öğrenilenlerin uyarlanması olmak üzere beş aşamada incelemiştir.

Kriz yönetimi kriz öncesi dönemi, kriz dönemini ve kriz sonrası dönemi kapsayan bir süreçtir. Krizin her bir döneminde stratejik bir bakış açısıyla neyle karşı karşıya kalındığının belirlenmesi ve bu doğrultuda reaktif ve proaktif tutumların oluşturulması gereklidir.

2.3.1. Kriz Öncesi Dönem Yönetimi

Krizin başlangıç noktası olan bu dönemde kriz belirtileri kendini göstermeye ve sinyaller vermeye başlar. Bu dönemde örgütler genellikle körlük aşaması, eylemsizlik aşaması ve yanlış eylem aşaması olmak üzere üç farklı durumu yaşayabilirler (Weitzel ve Jonsson, 1989: 91). Kriz öncesi dönemde potansiyel riskler ve kriz olasılıkları örgüt tarafından dikkate alınır, ön değerlendirme yapılarak krizle karşılaşılması durumunda uygulamaya konacak kaynaklar, stratejiler ve yol haritası belirlenir, gerekli ekip ve donanımlar hazırlanır (Arklan ve Kartal, 2018: 42). Olası kriz hasarını en düşük seviyede tutmanın hedeflendiği bu dönemde örgütler en kötü senaryoya göre kendilerini hazırlamalıdır. Bu hazırlıklar “kriz yönetim planının hazırlanması, kriz yönetim takımının oluşturulması, erken uyarı sistemlerinin kurulması ve izlenmesi, iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, kriz senaryolarının hazırlanması, kriz iletişim planlarının hazırlanması ve personelin kriz yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi” aşamalarını içermektedir (Çiftçi, 2015: 60).

Bu dönemde etkili bir kriz yönetim planının oluşturulması en önemli faaliyetlerden biridir. Kriz statik bir dönem olmadığından yapılacak planlamanın tepkici değil önleyici olması gerekir. Ayrıca yapılacak planlama, koşulların sık değişebilecek olması sebebiyle belirli periyotlarda gözden geçirilerek revize edilmelidir (Tüz Vergiliel, 2004: 30-31). Kriz planında kriz ekibinde görevli kişilerin kimler olduğu, bu kişilerin sorumluluklarının çerçevesi, iç iletişim kanallarının kullanım yöntemleri ve kriz sözcüsünün kim olduğuna dair detaylar belli olmalıdır (Küffer ve Uglem, 2020: 11). Pira ve Sohodol (2012: 207) bu ekipteki kişilerin “öneri ve görüşleri ile yaratıcı düşünebilen, iletişim becerisi ve disiplini yüksek, doküman ve kayıt tutabilen, insancıl bakış açısına sahip olmasının yanı sıra şeytanın avukatlığını da yapabilen” nitelikte olmasını tavsiye etmektedirler.

Kriz öncesi dönemde örgütün güçlü, zayıf ve savunmasız yönlerinin belirlenmesi ve kriz yönetim becerilerinin geliştirilmesi önemlidir (Mitroff vd., 2004: 180). Becerilerin geliştirilmesine yönelik Hong vd.'nin (2012: 545-546), örgütlere başlıca önerileri; kriz sinyallerinin tespiti akabinde krize hazırlık için gerekli kaynak tahsisinin yapılması, çevreden gelen bilgilerin hızlı ve etkili bir şekilde değerlendirilmesi ve örgütün tümüne aktarılması, üst yönetimin denetim mekanizmasını etkin kullanması, kaynakların ve faaliyetlerin farklı segmentlere ve pazarlara yönlendirilerek mümkünse ürün/hizmet çeşitlendirmesine gidilmesi, yeni teknoloji kullanımına yönelik inovasyon yapılması, oluşabilecek hasarların tazmini için gerekli sigortaların yapılması yönündedir.

2.3.2. Kriz Dönemi Yönetimi

Kriz döneminde ana hedef krizin örgüte vereceği hasarı asgariye indirmek, sınırlamak ve krizden hâlâ etkilenmemiş olan bölümlere sıçramasını engellemektir (Aydın, 2019: 81). Bunun yapılabilmesi için öncelikle kriz yaratan sorunun ne olduğu, bu sorunun nasıl ve ne zaman geliştiği, ciddi ve acil olup olmadığı, kaç kişiyi etkilediği, ne tür bilgilere ihtiyaç duyulduğu, çözmek için neler yapılabileceği gibi konuların belirlenmesi gereklidir. En kötü senaryo ve bunun sonuçları düşünülerek bilgi akışının yönetilmesinin ve kriz iletişim stratejisinin hazırlanmasının önem kazandığı bu aşamada kriz ekibinin her üyesi bir rol üstlenmeli, bir kriz temsilcisi seçilerek kriz ekibi tarafından sorun raporu hazırlanmalıdır (Tüz Vergiliel, 2004: 88-89).

Kriz döneminden başarılı çıkabilmek için yöneticiler örgütün iç dinamiklerini iyi analiz etmelidirler. Dış ve iç çevre ile iletişimin en üst seviyede tutulması, bu çevrelerden gelen sinyallerin dikkate alınması yöneticilerin dikkat etmesi gereken unsurlardanır (Karaköse, 2007: 12). Hasarı kontrol altına almak için kaynakların verimli kullanılması gerekir ki bu çoğu zaman oldukça zor ve maliyeti yüksek bir süreçtir. Bu yüzden kriz

yönetim yeteneğinin sürekli geliştirilerek test edilmesi ve müdahale sırasında kullanılacak kaynakların önemine göre önceden sıralanması etkin kriz yönetimi açısından faydalı olmaktadır (Pearson vd., 1997: 56).

Kriz yönetimi için strateji oluşturma evresinde krizin boyutuna bağlı olarak örgütün fiziksel ve mali yapısı, kültürü, iklimi, insan faktörü bir bütün olarak dikkate alınmalı (Tutar, 2007: 91), karar mekanizmalarının hızlı işlemesi için merkezî yapılanmaya geçilerek yetkiler üst yönetimde yoğunlaştırılmalıdır (Tüz Vergiliel, 2004: 97). Luecke (2009: 88-89), üst yönetimin ve kriz ekibinin krizin derinleşmesini önlemek için yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmadıkları durumlarda öncelikle tecrübelerine, değerlerine ve içgüdülerine kulak verip, çabuk ve kararlı davranmalarını, insan hayatını her şeyin önüne alarak çalışanlarla, paydaşlarla ve gerekirse medya ile devamlı iletişim halinde olup bilgilendirme yapmalarını önermektedir. Kriz yönetim sürecine paydaşların yanı sıra krizden etkilenebilecek dış kurumların da dâhil edilmesi sürecin sağlıklı işlemesini sağlar. Hatta medyanın örgütün dış çevresi ile etkili iletişim kurmaya yardımcı olması açısından kriz yönetim sürecine dâhil edilmesi yararlı olacaktır (Pollard ve Hotho, 2006: 725).

2.3.3. *Kriz Sonrası Dönem Yönetimi*

Kriz sonrası dönem, alınan önlemlerin sonucunun değerlendirildiği, krizden derslerin çıkarıldığı, benzer krizlerin tekrar oluşmaması için neler yapılması gerektiğinin tartışıldığı dönemdir (Aslan ve Yılmaz, 2021: 28). Kriz sona erdikten sonra kriz sırasında yapılanlar kayıt altına alınarak, nelerin iyi ve/veya kötü yapıldığı, nelerin daha iyi yapılabileceği analiz edilmeli ve gelecekte yaşanması olası krizler için yol haritası çıkarılmalıdır (Hatipoğlu, 2011: 43).

Bu dönemde kriz planının değerlendirmesi yapılmalı, müşterilerle ilişkilere dikkat edilmeli, sorunlar yakından izlenmeli ve medyayı bilgilendirmeye devam edilmelidir (Burnett, 1998: 479). Coombs (2007: 10), kriz sonrası aşamada alınan derslerin iyi analiz edilip örgütün kriz yönetim sistemine entegre edilmesi gerektiğini, paydaşlara her türlü güncel bilgi, soruşturma ve düzeltici önlemler hakkında bilgilendirme yapılmasının önemini vurgulamaktadır. İleride oluşabilecek krizlerin etkin bir şekilde yönetilmesi örgütün kurumsal hafızasında biriktirdiği ve depoladığı bilgilere dayalıdır (Aydın, 2019: 102). Örgütün krize dair hataları, yapılan yanlışları, başarı ve zaferleri örgütsel hafızasına kaydederek ders alma yaklaşımı içerisinde bir tutumla hareket etmesi krize müdahalenin kritik bir parçasıdır (Lukaszewski, 1999: 18).

Krizden ders alma, aynı zamanda bir örgütsel öğrenme sürecidir. James ve Wooten (2005: 145), bu süreçte öğrenmenin pekiştirilmesi için sorulması gereken başlıca soruları şu şekilde belirlemiştir; Örgüt krizden ne öğrendi? Lider, geçmişteki hata ve davranışları yeniden tekrarladı mı? İleride oluşabilecek krizleri önlemek için tutum ve davranışlarda değişime gidildi mi? Gelecekteki krizleri önlemek için örgütsel hafıza geliştirildi mi? Bu sorulara cevap aranması örgütün öğrenme kapasitesinin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Çok boyutlu bir kavram olan öğrenme, örgüt kültürünü, politikaları, prosedürleri baştan aşağı tekrar incelemeyi, liderlikle ilgili sorunların olabileceği gerçeğiyle yüzleşmeyi, bilgi paylaşımını, örgütte temelden değişim yapmayı gerektirir. Örgütün sorunlarını doğru tespit ederek yönetime ileten çalışanların cesaretlendirilmesi veya ödüllendirilmesi, örgüt için toksik nitelikte olan çalışanlardan vazgeçilmesi bu süreçte atılması gereken adımlardandır (James ve Wooten, 2005: 149).

2.4. *Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli*

İşletmelerin uzun vadede rakiplerinden daha üstün performans göstermelerinin sektörde kendilerine savunmacı bir konum yaratabilme becerilerine bağlı olduğunu düşünen Porter (1985), bu görüşü doğrultusunda işletmelerin rekabet avantajı geliştirmesi ve savunulabilir bir konum yaratabilmesi için genel stratejiler önermiştir (Yamin vd., 1999: 508). Porter'ın geliştirdiği jenerik rekabet stratejileri, 'Sektörde nasıl en iyi şekilde rekabet edilir? Pazar payını korumak veya artırmak için neler yapılabilir? Bir işletmenin hedefleri neler olmalıdır? Bu hedeflere ulaşmak için ne yapılması gerekir?' sorularına cevap aramaya yönelik geliştirilmiş bir modeldir (Aktan, 2004: 107). Bir işletmenin sahip olabileceği iki temel rekabet avantajının "düşük maliyet ya da farklılaştırma" olduğunu belirten Porter (1980), sektör ortalamasının üzerinde bir performans elde etmek için işletmelere bu iki rekabet avantajını üç jenerik strateji ile birleştirerek kullanmalarını önermektedir. Jenerik rekabet stratejileri; Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisidir (Porter, 2004: 11).

2.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

İşletmenin mal/hizmetlerini rakiplerine göre daha düşük maliyetle üretmek suretiyle rekabet üstünlüğü yaratmasını hedefleyen maliyet liderliği stratejisine göre işletme maliyetlerini sektördeki rakiplerine göre düşük tutabilirse hem fiyat taktikleri ile müşteri kazanabilir hem de sektör ortalamasının üzerinde kâr yaratabilir. Burada belirtilmesi gereken önemli nokta, mal/hizmet fiyatlarının düşürülmesi değil, tüm faaliyetlerde maliyetin düşürülmesidir (Mirze, 2014: 240).

Maliyet liderliği stratejisi genel olarak değişimin daha az olduğu, standart mal/hizmet üreten sektörlerdeki işletmelerce tercih edilen iç verimliliğe odaklı bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 264). Daha çok standartlaşmış mal/hizmet üreten, finansal gücü yüksek olan işletmelerin uyguladığı bu stratejide geniş müşteri kitlesi hedeflenir. Bu stratejinin benimsenmesi üretim süreçlerinin gözden geçirilerek daha iyi düzenlenmesi, yatırımların yoğunlaştırılması, verimlilik artışının sağlanması, ürün gamının rasyonelleştirilmesi gibi uygulamaları gerektirebilir (Mălina ve Alina-Daniela, 2008: 185). Bu uygulamaların yapılabilmesi ağır bir sermaye yatırımı, saldırgan bir fiyatlandırmayı ve pazar payı kazanmak için başlangıç kayıplarını getirebilir. Düşük maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmeler; rakipleri karşısında güçlü bir konum ve daha yüksek pazar payı sağlayarak, işletmeyi güçlü alıcılara ve tedarikçilere karşı koruyarak, piyasaya yeni girenler için giriş engeli sağlayarak ve ikame ürünler açısından işletmeye avantaj sağlayarak sektörde rekabet üstünlüğü elde edebilir (Aktan ve Vural, 2004; 109).

Maliyet liderliği stratejisi bazı riskleri de beraberinde getirir. Daha ucuz işgücü (şebeke organizasyonlar, taşeron kullanımı, vb.) kullanan işletmeler maliyet avantajını ele geçirecek rakiplerinin üstünlüklerine son verebilirler. Verimliliği artıran üstün teknolojiler geliştiren veya maliyet lideri işletmenin üretim süreç ve yöntemlerini öğrenerek uygulayan işletmeler de rakip olarak ortaya çıkabilir. Bir diğer risk ise maliyet lideri işletmenin devamlı maliyeti düşürme yollarına odaklanması sonucu sürekli değişen müşteri taleplerini göz ardı etmesidir (Eren, 2002: 255-256). Bu riskleri azaltmak için maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmeler; talep tahminini doğru yaparak yüksek kapasite kullanabilir, ölçek ekonomileri uygulayabilir, teknolojik gelişmeler yapabilir, dış kaynak kullanabilir, öğrenme/deneyimlerden faydalanabilir. Düşük maliyeti önceliklendiren bu uygulamalar tek başına veya aynı anda kullanılabilir (Porter, 1985; akt. Bordean vd., 2011: 504).

2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi bir işletmenin müşterileri tarafından benzersiz olarak algılanan mal/hizmet üreterek kendisini sektörde rakipsiz konumlandırmasını amaçlar. Bu benzersizlik aynı zamanda yüksek bir fiyatlandırma ile de ödüllendirilir (Porter, 2004: 14). Bu stratejinin temelini pazara benzeri bulunmayan ve taklit edilmesi güç olan bir mal/hizmet sunma yeteneği oluşturur (Eraslan, 2014: 44). Daha çok bireyselleştirilmiş mal/hizmetler sunan işletmeler tarafından benimsenen bu strateji, mal/hizmetlerin benzersizliği nedeniyle işletmenin pazar hâkimiyetini güçlendirir (Mălina ve Alina-Daniela, 2008: 185).

Farklılaştırma, müşteri sadakatini kazanmak amacıyla müşterinin ilgi duyacağı benzersiz mal/hizmetlerin tasarlanmasını ve üretimini önceliklendiren bir stratejidir. Bu yönüyle işletmelerin etkin pazarlama, marka ve kalite yönetimleri uygulayarak güçlü kurum imajı oluşturmaları stratejinin başarısı için önem arz eder (Kılıç, 2021: 107). Stratejinin başarılı olması sunulan mal/hizmet açısından daha fazla esneklik, daha düşük maliyet, daha az bakım, daha iyi hizmet, daha fazla uyum ve rahatlık gibi özellikler içermesini beraberinde getirir (David, 2011: 185). Farklılaştırma stratejisi, benzersiz veya kaliteli bir mal/hizmet için daha yüksek fiyat ödemeye istekli, bilgili veya sofistike bir tüketici kitlesine hitap ettiğinden işletmeler mal/hizmetin özelliklerine, kalitesine, dağıtım kanallarına dayalı olarak yüksek fiyat talep edebilirler. Mal/hizmetin kalitesi gerçek olabileceği gibi tüketicinin kalite algısı modaya, işletmenin markasına veya imajına da dayalı olabilir (Allen ve Helms, 2006: 3).

Farklılaştırma genellikle üç kategoride yapılır (Awade, 2014: 703). İşletme doğrudan mal/hizmetin özelliklerinde (ürünün karmaşıklığına, tanıtım zamanlamasına, mekâna) farklılaşır, müşteri ile arasındaki ilişkide (ürünün müşteri için kişiselleştirilmesi, müşteri özelinde pazarlanması, ürünün itibarı) farklılaşır, işletmenin kendi içinde veya diğer işletmelerle olan fonksiyonel bağlantılarında (karma ürün oluşturulması, dağıtım kanalları, servis desteği) farklılaştırma gerçekleşir.

Farklılaştırmanın kategorisi belirlendikten sonraki aşamada stratejinin oluşturulması için işletmelerin izlemesi gereken adımlar (Porter, 2004: 162-163); gerçek alıcının belirlenmesi, alıcının değer zinciri ile işletmenin bu değer zincirine etkisinin belirlenmesi, alıcının satın alma kriterlerinin belirlenmesi, değer zincirine göre benzersiz mal/hizmet üretimi için işletmenin mevcut ve potansiyel kaynaklarının belirlenmesi, belirlenen mevcut ve potansiyel farklılaştırma kaynaklarının maliyetinin saptanması, alıcılar için maliyete göre en yüksek değeri oluşturacak farklılaştırma faaliyetinin seçilmesi, seçilen farklılaştırma stratejisinin sürdürülebilirliğinin test edilmesi, farklılaştırmayı etkilemeyen faaliyetlerin maliyetlerinin azaltılması şeklindedir. Müşterilerin talepleri çok sık değiştiğinden işletmelerin bu dinamik ve belirsiz döngüyü koruyabilmeleri için yüksek seviyede yenilik ve ürün geliştirme yapmaları kaçınılmaz olmaktadır (Akçagün, 2011: 55).

İşletmelerin alıcılar üzerinde firma ve marka bağımlılığı oluşturması, bu bağımlılığa dayalı olarak alıcıların maliyet artışından kaynaklanan fiyat farklılıklarını kolayca tolere etmesi, marka bağımlılığının piyasaya girmeye çalışan yeni rakipler için bir engel oluşturması farklılaştırma stratejisinin avantajlarıdır. Ancak son yıllarda artan ve gerçeğinden ayırt edilemeyecek düzeyde olan taklit mallar bu stratejiyi uygulayan işletmeleri zora sokabilmektedir. Diğer taraftan, alıcıların beklenti ve zevkleri günümüzde çok hızlı değiştiğinden bu değişime ayak uyduramama korkusu işletmeleri baskı altında tutabilmektedir (Eren, 2002: 257).

2.4.3. Odaklanma Stratejisi

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri bütün pazarı ele alarak uygulanırken, odaklanma stratejisi pazardaki belirli ve daha küçük bir kümeyi ele alarak, bu kümenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uygulanır (Wright, 1987: 93). Bu yönüyle diğer iki stratejiden farklılaşan odaklanma stratejisi, dar bir rekabet alanında rekabet üstünlüğüne bakılmaksızın sadece hedef segmente odaklanarak rekabet avantajı elde etmenin yollarını arar (Porter, 2004: 15). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri iki ana strateji iken odaklanma stratejisi, bir strateji olmaktan ziyade bir kapsamın (scope) konusudur ve pazarda sadece belirli bir segmenti hedefleyen küçük şirketler için uygundur (Yamin vd., 1999: 513).

Bazı orta ve küçük ölçekli işletmeler, rakiplerin yoğun, rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda rekabete dayanamayabilir, uzun dönemde varlıklarını sürdürmekte zorlanabilirler. Bu durumdaki işletmelerin daraltılmış bir alt pazar ve pazara uygun daha özellikli mal/hizmet sunarak uygulayacakları odaklanma stratejileri birer kurtarıcı strateji olabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 267).

Odaklanma stratejisinin maliyet liderliğine odaklanma ve farklılaştırmaya odaklanma olmak üzere iki çeşidi bulunur. Maliyet odaklı işletmeler, odaklanılan pazardaki hedef kitlenin maliyet davranışındaki farklılıklarından yararlanarak sunulan maliyet avantajı ile rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedefler. Farklılaştırma odaklı işletmeler, hedef kitlenin özel ihtiyaçlarını farklılaştırılarak sunulan mal/hizmetlerle odak pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaçlar. Her iki odaklanma stratejisi de pazardaki hedef segment ve segment dışında kalan alıcıların arasındaki farklılıklara (hedef segmentin sıradan olmayan ihtiyaçları veya hedef segmente hizmet eden işletmelerin pazardaki en iyi üretim ve dağıtım sistemine sahip olması) dayalıdır (Porter, 2004: 15). Odaklanma stratejisi sadece maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisi ile ya da her ikisiyle birlikte kullanılabilir. Maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri uygulayan işletmeler odaklanma stratejisi sayesinde beş rekabet gücünden de korunabilirler. Başarılı odaklanma stratejisi sayesinde işletmeler sektör ortalamasının üzerinde kazanç sağlarlar (Dinçer, 2004: 203).

Pazara nüfuz etme (penetrasyon) veya pazar geliştirme önemli bir odaklanma stratejisi olduğundan orta ve büyük ölçekli firmalar, odaklanma stratejilerini genellikle farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejileriyle birlikte kullanırlar (David, 2011: 186). Odaklanma stratejileri ayrıca niş (niche) pazarda veya büyük ölçekli işletmeler için cazibesi olmayan ya da göz ardı edilen pazarlarda büyümeyi hedefler. Niş pazarda coğrafik özellikler, ürünün ve alıcıların karakteristik özellikleri ve ihtiyaçları büyümeyi etkileyen faktörlerdir (Allen ve Helms, 2006: 6).

Yukarıda değinilen avantajların yanı sıra odaklanma stratejisinin işletmeler için bazı riskleri de bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 268-269). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin taşıdığı riskler odaklanma stratejileri için de geçerlidir. Odaklanma stratejisinde pazarın daraltılması ve sınırlandırılması büyüme hedefini zorlaştırabilir. Odaklanılan pazarın daha küçük olması sebebiyle müşterilerin farklılıkları

algılamaması halinde uygulanan strateji etkili olmayacaktır. Ayrıca, ana pazardaki rakiplerin de daraltılmış pazara girmesi söz konusu olabilecektir.

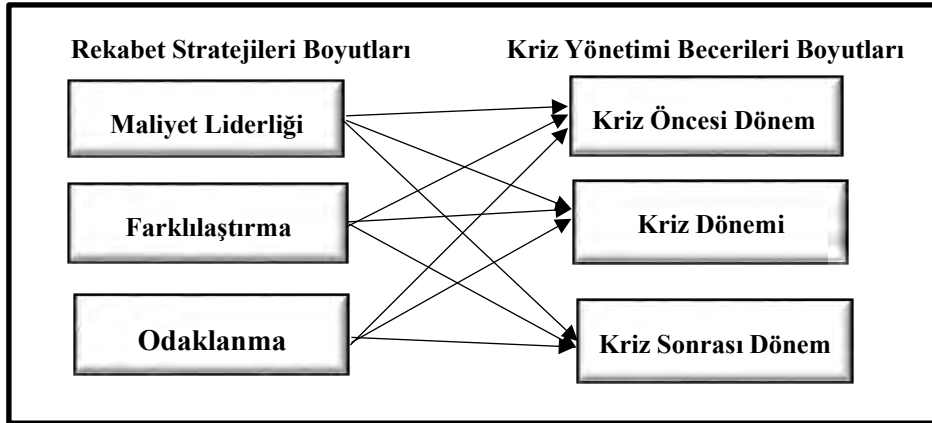
Jenerik rekabet stratejilerinin tek veya birlikte kullanılması mümkündür. Ancak Porter (1980)'a göre rekabet stratejilerinden sadece bir tanesine odaklanılması gereklidir, aksi takdirde işletmeler stratejik seçimlerin arasında sıkışıp kalacak ve rekabet stratejilerinin hiçbirini etkin olarak uygulayamayacaktır (Mirzayeva ve Türkay, 2016: 76). Porter (2004: 16), jenerik rekabet stratejilerini uygulamasına rağmen başarılı olamayan işletmeleri "ortada sıkışmış" (stuck-in-the-middle) işletmeler olarak tanımlar. Bu konumdaki işletmeler rekabette başarı gösteremeyen, sektör ortalamasının altında performansı olan işletmelerdir.

Porter'ın "tek bir rekabet stratejisi uygulanması gerektiği" konusundaki görüşü bazı yazarlar tarafından eleştirilmektedir. Parnell (2011: 144-145), rekabet stratejilerinin kombinasyonunu uygulama konusunda gerekli kabiliyete sahip olmayan işletmelerin "ortada sıkışmış" pozisyonunda olduklarını kabul etmekle beraber bu yeteneği geliştiren işletmelerin iyi performans gösterebileceğini belirtmektedir. Kamaşak (2010: 58), yaptığı çalışmada farklılaştırma ve düşük maliyet liderliği stratejilerini aynı anda izleyen işletmelerin, diğer işletmelere oranla hem kârlılık hem de pazar performansı açısından daha başarılı olduğuna dair bulgular elde etmiştir. Tallon (2008: 1) yaptığı çalışmada ortada sıkışmış işletmelerin tek bir strateji uygulayan işletmelere göre çok daha esnek IT (Bilgi Teknolojileri) sistemlerine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tarakçı Erdoğan ve Baş (2018: 49) da "ortada sıkışmanın IT destekli ağ pazarlamasında bir tehlike oluşturmadığı ve küresel rekabette başarılı olmak için gerekli olduğu" görüşündedirler.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı işletmelerin, Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinden (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) hangisini veya hangilerini uygulamayı tercih ettiklerini ve bu rekabet stratejilerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemlerdeki yönetim becerilerine etkisini incelemektir. Çalışmanın modeli rekabet stratejilerinin kriz yönetim becerilerine etkisinin olduğu varsayılarak oluşturulmuştur (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H₁: Maliyet liderliği stratejisi işletmelerin kriz öncesi dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₂: Maliyet liderliği stratejisi işletmelerin kriz dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₃: Maliyet liderliği stratejisi işletmelerin kriz sonrası dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₄: Farklılaştırma stratejisi işletmelerin kriz öncesi dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₅: Farklılaştırma stratejisi işletmelerin kriz dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₆: Farklılaştırma stratejisi işletmelerin kriz sonrası dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₇: Odaklanma stratejisi işletmelerin kriz öncesi dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_s: Odaklanma stratejisi işletmelerin kriz dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₀: Odaklanma stratejisi işletmelerin kriz sonrası dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ortakları ve üst düzey yöneticileri ile şahıs işletmesi sahipleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına giren işletme ortakları ve üst düzey yöneticileri ile şahıs işletmesi sahiplerine 2022 Mart ve Haziran tarihleri arasında 750 anket ulaştırılmış ve geri dönüş sağlanan 255 anketin tamamı analize dâhil edilmiştir. Anketi her işletmeden sadece bir kişi (işletme sahibi/ortağı/üst-orta düzey yöneticisi) yanıtlamıştır. Çalışmanın Etik Kurul Onayı, Pamukkale Üniversitesi'nden 23.03.2022 tarihinde 68282350/2022/G06 sayılı kararı ile alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma nicel araştırma olarak tasarlanmış, nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeline göre yürütülmüştür. Araştırmada veri toplama aracı olarak Google Forms üzerinden çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümünü yapabilmek üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların kriz yönetim becerilerini ölçmek için Aksu ve Devenci (2009) tarafından geliştirilen Kriz Yönetimi Becerileri ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte işletmelerin kriz öncesi dönem becerileri, kriz dönemi becerileri ve kriz sonrası dönem becerileri olmak üzere üç boyut bulunmakta ve ölçek 31 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın ikinci ölçeği olan rekabet stratejileri ölçeği, çeşitli yazarların çalışmalarından (Porter, 2008; Rodrigez ve diğerleri, 2014; Akçagün, 2011; Zehir, 2016; Akçi, 2012; Nayyar 1993; Allen ve Helms, 2006; Bal, 2011; Tahralı ve diğerleri, 2015; Dess ve Davis, 1984; Yamin ve diğerleri, 1999; Powers ve Hahn, 2004; Yamin ve diğerleri, 1997; Aziri ve Nedelea, 2013) faydalanılarak Öztürk (2017) tarafından geliştirilmiştir. Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç boyutu ölçmek amacıyla tasarlanan ölçek toplamda 14 ifadeden oluşmaktadır. Verilerin elde edilmesinde 5'li Likert tipi ölçek (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. İşletmelerden toplanan veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Ölçeklere ait güvenilirlik, geçerlilik analizi yapıldıktan sonra ölçeklere ait betimsel istatistiklerin sonuçlarına yer verilen araştırmanın hipotezleri korelasyon ve regresyon analizleriyle test edilmiştir.

4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin %61,2'si (156 işletme) hizmet sektöründe, %29,8'si (76 işletme) sanayi sektöründe, %9'u (23 işletme) tarım ve gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %79,6'sında (203 işletme) 50 kişinin altında çalışan, %14,1'inde (36 işletme) 50-250 aralığında çalışan, %6,3'ünde (16 işletme) 250'den fazla çalışan bulunmaktadır. İşletmelerin %77,3'ü (197 işletme) mikro ve KOBİ niteliğinde, %22,7'si (58 işletme) ticari ve kurumsal niteliktedir. Ortaklık yapısına göre incelendiğinde işletmelerin %52,9'u (135 işletme) aile şirketi, %33,7'si (86 işletme) şahıs işletmesi, %13,3'ü (34 işletme) aile dışı kişilerle ve firmalar arası ortaklık şeklinde olduğu belirlenmiştir.

Güvenilirlik analizi sonucunda 31 ifadeden oluşan Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha katsayısı) 0,961'dir. 14 ifadeden oluşan Rekabet Stratejileri Ölçeğinin güvenilirlik değeri ise 0,805'tir. Her iki değer de $0,80 \leq \alpha \leq 1$ arasında yer alması, ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19). Araştırmada kullanılan kriz yönetimi becerileri ölçeği ile rekabet stratejileri ölçeğinin dağılımlarına bakılmış ve elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 arasında olması nedeniyle ölçeklerin normal dağılıma uydukları (Şencan, 2005: 200-201) tespit edilmiştir. Bu nedenle analizlerde parametrik testlerin yapılması uygun görülmüştür.

Araştırmada yer alan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri incelenmiş ve bu geçerlilikler faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması, Bartlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya imkân vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek için Component Faktör Analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise özdeğer (Eigenvalue) istatistiğinden yararlanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1'den küçük olan faktörler dikkate alınmamaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 77). Diğer taraftan, faktörün tanımladığı maddeyi ölçmesi için o faktörle olan ilişkisini

gösteren faktör yük değeri örneklem sayısına göre belirlenir. 100 kişilik bir örneklem için eşik değerin 0,55 olması beklenirken, bu değerin 200 kişilik bir örneklemde 0,40 olması beklenir (Şencan ve Fidan, 2020: 646). Ancak, faktör yük değerinin en az 0,30 olması gereklidir (Karaman ve diğ., 2017: 1180). Rekabet stratejileri ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda KMO test değeri 0,821, Bartlett testi sig. değeri ise ($p=0,000$ / test değeri: 1535,03; $p<0,001$) anlamlı çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik analiz bulgularını ifade eden α değeri 0,805'tir. Rekabet stratejileri ölçeğinin alt boyutları için yapılan faktör analizinde Maliyet Liderliği Stratejisinin alt boyutunun faktör yükleri 0,594 - 0,881 aralığında ve güvenilirlik değeri (α) 0,776 olarak, Farklılaştırma Stratejisinin alt boyutunun faktör yükleri 0,413 - 0,889 aralığında ve güvenilirlik değeri (α) 0,753 olarak, Odaklanma Stratejisinin alt boyutunun faktör yükleri 0,776 - 0,852 aralığında ve güvenilirlik değeri (α) 0,753 olarak tespit edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğinin KMO test değeri 0,944, Bartlett testi sig. değeri ise ($p=0,000$ / test değeri: 5483,122; $p<0,001$) anlamlı çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik analiz bulguları $\alpha=0,958$ olarak saptanmıştır. Kriz yönetimi becerileri ölçeğinin alt boyutları için yapılan faktör analizinde Kriz Öncesi Dönemi alt boyutunun faktör yükleri 0,568 - 0,746 aralığında ve güvenilirlik değeri (α) 0,752 olarak, Kriz Dönemi alt boyutunun faktör yükleri 0,469 - 0,892 aralığında ve güvenilirlik değeri (α) 0,927 olarak, Kriz Sonrası Dönemi alt boyutunun faktör yükleri 0,514 - 0,953 aralığında ve güvenilirlik değeri (α) 0,953 olarak tespit edilmiştir.

Faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken öz değerleri birden büyük olan veriler (Eigenvalue>1) değerlendirme kapsamına alınmıştır. Tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,40 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Faktör analizi öncesinde üç faktör ve 31 değişkenden oluşan Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği, faktör analizi sonucunda üç faktör ve 28 değişken olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu üç faktör toplam varyansın %62,16'sını açıklamaktadır. Faktör analizi öncesinde üç faktör ve 14 değişkenden oluşan Rekabet Stratejileri Ölçeği faktör analizi sonucunda üç faktör ve 14 değişken olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan üç faktör toplam varyansın %61,74'ünü açıklamaktadır.

Jenerik rekabet stratejilerinin alt boyutlarının ortalama değerleri dikkate alındığında işletmelerin sırasıyla farklılaştırma stratejisi (3,69), maliyet liderliği stratejisi (3,62) ve üçüncü sırada odaklanma stratejisi (2,99) uyguladıkları görülmektedir. İşletmelerin kriz yönetimi becerileri alt boyutlarının ortalamaları ise sırasıyla kriz sonrası dönem becerileri (3,68), kriz öncesi dönem becerileri (3,60) kriz dönemi becerileri (3,04) olarak şekillenmiştir (Tablo 1).

4.1. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın hipotezleri korelasyon ve regresyon analiz yöntemleri ile test edilmiştir. Katılımcıların kriz yönetim becerileri ve uyguladıkları rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı korelasyon testi ile analiz edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Rekabet Stratejileri Boyutları ve Kriz Yönetim Becerileri Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	ORT.	SS	1	2	3	4	5	6
1.Maliyet Liderliği	3,62	0,707	1					
2.Farklılaştırma	3,69	0,718	,418**	1				
3.Odaklanma	2,92	1,034	,193**	,057	1			
4.Kriz Öncesi Dönemi	3,60	0,626	,267**	,441**	-,106	1		
5.Kriz Dönemi	3,04	0,908	,376**	,489**	,098	,602**	1	
6.Kriz Sonrası Dönemi	3,68	0,710	,429**	,618**	,116	,583**	,716**	1

* 0,05 düzeyinde anlamlı, ** 0,01 düzeyinde anlamlı

Rekabet stratejileri değişkeninin alt boyutlarıyla kriz yönetim becerileri alt boyutları arasındaki ilişkinin görülebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; maliyet liderliği alt boyutunun farklılaştırma ve odaklanma stratejileri alt boyutları ile anlamlı ilişkisi mevcuttur. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri arasındaki ilişkinin yönü pozitif ve orta düzeydedir ($r=,418$, $p<0,01$). Maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri arasındaki ilişkinin yönü pozitif ve çok zayıf düzeydedir ($r=,193$, $p<0,01$). Rekabet stratejileri boyutlarından olan maliyet liderliğinin kriz yönetim becerileri ile ilişkisi incelendiğinde de her bir

alt boyut ile ilişki saptanmıştır. Maliyet liderliği ile kriz öncesi dönemi ($r=,267$), kriz dönemi ($r=,376$) ve kriz sonrası dönemi ($r=,429$) boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı korelasyon vardır. Rekabet stratejileri boyutlarından olan farklılaştırma ile kriz öncesi dönemi ($r=,441$) ile kriz dönemi ($r=,489$) boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; kriz sonrası dönemi ($r=,618$) boyutu arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı korelasyon vardır. Rekabet stratejileri boyutlarından olan odaklanma ile kriz öncesi dönem ($r=,106$), kriz dönemi ($r=,098$) ve kriz sonrası dönem ($r=,116$) boyutları arasında ilişki saptanmamıştır.

Bu çalışmada bağımlı değişken kriz yönetim becerileri, bağımsız değişken ise rekabet stratejileridir. Araştırmada rekabet stratejilerinin kriz yönetim becerilerini ne derece açıkladığı ve rekabet stratejilerinin alacağı değerle kriz yönetim becerilerinin alacağı değer öngörülebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'te gösterilen regresyon analizlerinde R^2 değeri bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını, düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarının bağımsız değişkenler aracılığıyla açıklandığını göstermektedir. Modelin anlamlılık değeri (Sig.) 0.05 değerinden ne kadar küçük ise, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıklanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 275).

Tablo 2'deki regresyon analiz sonuçlarına göre bağımsız değişken olan Rekabet Stratejilerinin alt boyutları ile bağımlı değişken olan Kriz Öncesi Dönem arasında anlamlı ilişki ($p<0,05$) vardır. R^2 değerine göre kriz öncesi dönem becerilerindeki %22,5'lik değişim bağımsız değişken olan rekabet stratejileri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 2. Regresyon Analizi (Kriz Öncesi Dönem ve Rekabet Stratejilerinin Alt Boyutlarının Etkileşimi)

Bağımlı Değişken: Kriz Öncesi Dönem			
Bağımsız Değişken Alt Boyutları	β	t	p
Maliyet Liderliği	,132	2,117	,035
Farklılaştırma	,395	6,450	,000
Odaklanma	-,153	-2,710	,007
R= ,475 R ² = ,225 Düzeltilmiş R ² = ,216 F= 24,349 p= ,000			

Tablo 2'deki β değerine göre kriz öncesi dönem becerileri üzerinde maliyet liderliği stratejisinin etki gücü %13,2 oranında pozitif yönlü, farklılaştırma stratejisinin etki gücü %39,5 oranında pozitif yönlü, odaklanma stratejisinin etki gücü %15,3 oranında negatif yönlüdür. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre H_1 (Maliyet liderliği stratejisi işletmelerin kriz öncesi dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler) ve H_4 (Farklılaştırma stratejisi işletmelerin kriz öncesi dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler) desteklenmiştir. Kriz öncesi dönem becerileri ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı fakat negatif yönde bir ilişki bulunması nedeniyle H_7 (Odaklanma stratejisi işletmelerin kriz öncesi dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler) desteklenmemiştir.

Tablo 3'deki regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken olan Rekabet Stratejilerinin alt boyutlarından maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile bağımlı değişken olan Kriz Dönemi becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak odaklanma stratejisi ile kriz dönemi becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. R^2 değerine göre bağımsız değişken olan rekabet stratejileri bağımlı değişken olan kriz öncesi dönemdeki %27,6'lık değişimi açıklamaktadır.

Tablo 3. Regresyon Analizi (Kriz Dönemi ve Rekabet Stratejilerinin Alt Boyutlarının Etkileşimi)

Bağımlı Değişken: Kriz Dönemi			
Bağımsız Değişken Alt Boyutları	β	t	p
Maliyet Liderliği	,201	3,339	,001
Farklılaştırma	,402	6,804	,000
Odaklanma	,036	,659	,510
R= ,525 R ² = ,276 Düzeltilmiş R ² = ,267 F=31,862 p= ,000			

Tablo 3'deki β değerleri incelendiğinde kriz dönemi becerileri üzerinde maliyet liderliği stratejisinin etki gücünün %20,1 oranında pozitif yönlü, farklılaştırma stratejisinin etki gücünün %40,2 oranında pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre göre H_2 (Maliyet liderliği stratejisi işletmelerin kriz dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler) ve H_5 (Farklılaştırma stratejisi işletmelerin kriz

dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler) hipotezleri desteklenmiş, H₃ (Odaklanma stratejisi işletmelerin kriz dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenmemiştir.

Bağımsız değişken Rekabet Stratejilerinin alt boyutları ile bağımlı değişken Kriz Sonrası Dönem arasındaki ilişkinin ve etki düzeyinin incelendiği Tablo 4'e göre maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile kriz sonrası dönem becerileri arasında anlamlı ilişki ($p < 0,05$) vardır. Odaklanma stratejisi ile kriz sonrası dönem becerileri arasında ise anlamlı ilişki bulunmamıştır. R² değerine göre bağımsız değişken olan rekabet stratejileri kriz sonrası dönem becerilerindeki %41,2'lik değişimi açıklamaktadır.

Tablo 4. Regresyon Analizi (Kriz Sonrası Dönemi ve Rekabet Stratejilerinin Alt Boyutlarının Etkileşimi)

Bağımlı Değişken: Kriz Sonrası Dönemi			
Bağımsız Değişken Alt Boyutları	β	t	p
Maliyet Liderliği	,197	3,653	,000
Farklılaştırma	,533	10,059	,000
Odaklanma	,047	,965	,335
R= ,647 R ² = ,419 Düzeltilmiş R ² = ,412 F= 60,383 p= ,000			

Tablo 4'deki β değerleri incelendiğinde kriz sonrası dönem becerileri üzerinde farklılaştırma stratejisinin etki gücü %53,3 oranında pozitif yönlü, maliyet liderliği stratejisinin etki gücü %19,7 oranında pozitif yönlüdür. Elde edilen bulgulara göre H₃ (Maliyet liderliği stratejisi işletmelerin kriz sonrası dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler) ve H₆ (Farklılaştırma stratejisi işletmelerin kriz sonrası dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler) desteklenmiş, H₉ (Odaklanma stratejisi işletmelerin kriz sonrası dönemindeki becerilerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler) desteklenmemiştir.

Tablo 2, 3 ve 4 karşılaştırıldığında farklılaştırma stratejisinin kriz yönetim sürecinin her üç dönem (kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası) yönetim becerilerine etki gücü maliyet liderliği stratejisinin her üç dönem (kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası) becerilerine etki gücünden daha fazladır. Farklılaştırma stratejisinin etki gücünün en fazla olduğu dönem kriz sonrası yönetim becerileri (%53,3) olurken, en az etkisinin olduğu dönem kriz öncesi dönem yönetim becerileridir (%39,5). Maliyet liderliği stratejisinin etki gücünün en fazla olduğu dönem ise kriz dönemi yönetim becerileri (%20,1) olurken, en az etkisinin olduğu dönem kriz öncesi yönetim becerileridir (%13,2).

5. Sonuç ve Tartışma

1980'li yılların başında dünya genelinde sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, kapitalizmin küreselleşmesine ön ayak olurken rekabeti de küresel boyuta taşımıştır. Ancak bu durum, ekonomik krizlerin tüm dünyayı senkronize bir şekilde etkisi altına almasını hızlandırmış ve neredeyse bütün ülkelerin ekonomileri bu krizlerden etkilenir hale gelmiştir. Finansal ve mali krizlerin yanı sıra doğal afetler, pandemi, terörizm, iklim krizi, biyolojik krizler, vb. artık sadece ülke ekonomilerini değil, serbest piyasa ekonomisinde faaliyet gösteren tüm işletmeleri etkilemektedir. Yakın zamanda yaşanan COVID-19 pandemisi bunun en canlı ve etkileyici örneklerindedir. Bu kadar sık ve yoğun etkileşimin olduğu günümüz ekonomilerinde işletmelerin krizleri yönetebilme becerileri hem işletmelerin sürdürülebilirliği hem de ülke ekonomilerinin sürdürülebilirliği açısından çok daha önem kazanmıştır (Özdemir ve Uçar, 2020).

Kriz yönetimi, kriz durumu oluşmadan önce sinyallerin alınması ile başlayan, işletmenin krizden korunması ya da krizle başa çıkmasını sağlayacak yolların belirlenerek uygulanması, kriz sonrasında gereken derslerin alınıp işletmede yeni düzenlemeler ve/veya değişimler yapılmasına kadar geçen süreçte uygulanacak bir dizi işlevi kapsayan süreçtir. Kriz dönemleri piyasada belli bir ayıklanmayı beraberinde getiren koşulların olduğu dönemlerdir. Bu dönemde varlıklarını sürdürmek için gereken her türlü tedbiri almak durumunda olan işletmeler, aynı zamanda rekabet yeteneğini de korumak ve geliştirmek durumundadırlar. İşletmeler kendi iç dinamiklerini, buldukları sektörün, pazarın ve pazardaki diğer aktörlerinin yetenek ve eksikliklerini, pazarın gerekliliklerini iyi analiz etmeli ve bu çıkarımlara göre uygulamaları gereken rekabet stratejisine veya stratejilerine karar vermelidir.

Porter'a göre (1980) işletmeler hedefledikleri rekabet üstünlüklerine üç farklı rekabet stratejisi aracılığı ile ulaşabilirler. Bu stratejiler; işletmenin mal/hizmetlerini rakiplerine göre daha düşük maliyetle üretmek

suretiyle rekabet üstünlüğü yaratmasını hedefleyen maliyet liderliği stratejisi, işletmenin müşterileri tarafından benzersiz olarak algılanan mal/hizmet üretmek kendisini sektörde rakipsiz konumlandırmasını hedefleyen farklılaştırma stratejisi ve dar bir rekabet alanında sadece hedef segmente odaklanarak rekabet avantajı elde etmeyi hedefleyen odaklanma stratejisidir.

İşletmelerin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrasındaki yönetim becerileri ile rekabet stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) arasında ilişki kurmalarının, kriz yönetim sürecinde rekabet avantajı elde etmelerine ve işletme performanslarını arttırmalarına fırsat sağlayacağı öngörüsü ile yapılan bu çalışmanın amacı Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinin kriz yönetim becerilerine etkisini belirlemektir. Çalışma kapsamında Denizli'de özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sahibi, ortakları, üst ve orta düzey yöneticilerinden anket yöntemiyle toplanan veriler analiz edilmiştir.

Tablo 1'den de görüleceği üzere Farklılaştırma Stratejisinin ortalaması (3,69) diğer stratejilere göre en yüksek düzeyde çıkmıştır. Amenu-Tekaa (2022)'nin yapmış olduğu çalışmada da Gana'da bankacılık sektöründe yaşanan kriz döneminde bankaların farklılaştırma stratejisi uyguladıklarına dair bulgu elde edilmiştir. Ortalama değer açısından Farklılaştırma stratejisiyle aralarında sadece 0,07'lik farkla Maliyet Liderliği stratejisi ikinci sırada yer almaktadır. Bu durum Hatipoğlu (2011)'nin kriz döneminde otomotiv sektöründe uygulanan jenerik stratejilerle ilgili yaptığı çalışmada Farklılaştırma stratejisinin ilk sırada ve Maliyet Liderliği stratejisinin ise ikinci sırada çıktığı araştırma bulgusunu desteklemektedir.

Denizli, Türkiye'nin üretim ve sanayisinde uzun süredir büyük rol oynayan ve özellikle 1980'lerden itibaren uluslararası pazarlara açılarak küresel üretim ağının içerisinde yer alan bir üretim ve sanayi tecrübesine sahiptir. Denizli ilinde yapılan bu araştırma bulgusuna göre farklılaştırma stratejisinin ortalamasının yüksek çıkma sebebinin, yaşanan krizle beraber (COVID-19, ekonomik kriz, iklim krizi vb.) pek çok şeyin artık eskisi gibi olmayacağını, işletme sahipleri ve yöneticileri tarafından algılanmış olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Henüz kriz süreci içerisindeyken ürün, üretim, pazarlama, finans, yönetim, ekonomi, çalışma şekilleri, teknoloji, iletişim ve benzeri pek çok alanda ve daha birkaç yıl öncesine kadar hiç bilinmedik konularda (metaverse, kriptopara, yapay et, uzay turizmi vb.) yaşanan hızlı değişimler işletmeleri de farklılaşma ve farklılaştırma konusunda daha fazla yönlendirmektedir. Ancak, dünya genelinde ve ülke kapsamında yaşanan büyük ekonomik kriz, maliyet liderliği stratejisini çok az bir farkla, farklılaştırma stratejisinin hemen ardı sıra getirmektedir.

Jenerik rekabet stratejileri arasında en düşük değer 2,92 ortalamayla Odaklanma stratejisine aittir. Işık (2010)'ın, KOBİ'lerle yaptığı alan araştırmasında odaklanma stratejilerinin işletmenin krizden çıkış başarısını etkilediği yönündeki bulgularına rağmen bu çalışmada, odaklanma stratejisi ile kriz yönetim becerileri arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkmamıştır.

Odaklanma stratejileriyle kriz yönetimi becerileri arasında anlamlı bir ilişki çıkmamış olmasına rağmen, Farklılaştırma stratejisi ve Maliyet Liderliği stratejisi ile kriz yönetimi becerileri arasında anlamlı ilişkinin çıkmış olması literatürdeki bulgularla örtüşmektedir. Yapmış oldukları araştırmaların bulgularına göre Aydın ve Akyol (2013) turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin kriz döneminde daha çok maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi uyguladığını, Turak ve Güzel (2020) COVID-19 salgını döneminde turizm sektöründeki bir beş yıldızlı otel işletmesinin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri uyguladığını, Bayad ve Anwar (2021) ekonomik kriz döneminde gayrimenkul sektöründeki işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için en çok maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini tercih ettiklerini belirtmektedirler.

Araştırmada jenerik rekabet stratejilerin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası periyotlara olan etkisini araştırmaya yönelik hazırlanan hipotezler test edilmiştir. Araştırma hipotezlerinden Maliyet Liderliği stratejisinin kriz öncesi (H₁), kriz dönemi (H₂) ve kriz sonrası (H₃) becerileri etkilediği yönündeki hipotezler ile Farklılaştırma stratejisinin kriz öncesi (H₄), kriz dönemi (H₅) ve kriz sonrası (H₆) becerileri etkilediği yönündeki hipotezler desteklenirken, Odaklanma stratejisinin kriz öncesi (H₇), kriz dönemi (H₈) ve kriz sonrası (H₉) becerilerini pozitif yönlü etkilediğine dair hipotezler desteklenmemiştir.

Doğrudan jenerik rekabet stratejilerinin kriz yönetim becerilerine etkisini inceleyen çalışma çok fazla bulunmamaktadır. Bu yüzden yapılan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Rekabet stratejileri ve kriz yönetim becerileri üzerine gelecekte yapılacak çalışmalarda diğer rekabet stratejileri (Miles

ve Snow, Mintzberg, vb.) kullanılarak çalışmanın genişletilmesi mümkündür. Ayrıca, farklı analiz teknikleriyle, farklı bölgelerde, farklı sektörler veya farklı büyüklükteki işletmeler incelenerek sektör bazında veya işletme büyüklüğüne göre seçilen rekabet stratejilerinin kriz yönetim becerilerine etkisi incelenebilir.

Kaynakça

- Akçagün, E. (2011). *Türk Hazır Giyim Sanayinde Uluslararası Pazarlarda Üstünlük Sağlamasına Yönelik Rekabet Stratejisi Modeli Geliştirilmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri, *New World Sciences Academy*, 4 (2), 448–464.
- Aktan, C.C. (2004). Kriz Yönetimi, <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm> (29.03.2022).
- Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y. (2004). *Rekabetin Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Ankara, Türkiye İşveren Sendikası Konfederasyonu Yayınları.
- Aktan, C.C. ve Şen, H. (2001). Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri, *Yeni Türkiye*, 42 (2), 1225-1230.
- Allen, R.S. ve Helms, M.M. (2006). Linking Strategic Practices and Organizational Performance To Porter's Generic Strategies, *Business Process Management Journal*, 12 (4), 433–454.
- Amenu - Tekaa, K.S. (2022). Examining the Survival Strategies of Banks in Ghana in the Post - 2017 Banking Crisis, *Research Journal of Finance and Accounting*, 13 (2), 47-58.
- Arklan, Ü. ve Kartal, N.Z. (2018). İkna Edici İletişim Tekniği Olarak Tek Yanlı ve İki Yanlı Sunumun Kriz Yönetimi Sürecine Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9 (20), 39–52.
- Aslan, M., Küçükaltan, D. ve Uzun, D. (2020). Kriz Yönetim Süreci Değerlendirme Ölçekleri Geliştirilme Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2382-2406.
- Aydın, E. ve Akyol, C. (2013). Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (1), 36–52.
- Aydın, M.A. (2019). *Üst Düzey Yöneticilerin Kurumsallaşma ve Kriz Yönetimi İlişkinini Algulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma: Otomotiv Sektörü Örneği*, (Basılmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Awade, P.R. (2014). Implementation of Combination Strategy Based on Porter's Model: Success Built on Lost Opportunity in Industrial Lubricants, *Asian Journal of Management Research*, 4 (4), 699-710.
- Baltaş, Z. (2004). *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Bayad, J.A. ve Anwar, G. (2021). Real Estates Strategies: Analysis of Strategic Management Practices in Real Estate Companies, *International Journal of Rural Development, Environment and Health Research*, 5 (3), 35-48.
- Bordean, O.N., Borza, A. ve Glaser-Segura, D. (2011). A Comparative Approach of The Generic Strategies Within The Hotel Industry: Romania vs. Usa, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6 (4), 501-514.
- Burnett, J.J. (1998). A Strategic Approach To Managing Crises, *Public Relations Review*, 24 (4), 475–488.
- Can, H., Azizoğlu Aşan, Ö. ve Aydın Miski, E. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Chong, J.K.S. (2004). Six Steps To Better Crisis Management, *Journal of Business Strategy*, 25 (2), 43–46.
- Çiftçi, G. (2015). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

- Cooke, F. L., Schuler, R. ve Varma, A. (2020). Human Resource Management Research and Practice in Asia: Past, Present and Future, *Human Resource Management Review*, 30, 100778.
- Coombs, W.T. (2007). Crisis Management and Communications, *Institute for Public Relations*, 4 (5), 1-14.
- David, F.R. (2011). *Strategic Management Concepts*, New Jersey, Pearson.
- Davies, H. ve Walters, M. (1998). Do All Crises Have To Become Disasters? Risk And Risk Mitigation, *Property Management*, 16 (1), 5-9.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (23), 353-373.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Dubrovski, D. (2016), Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of Its Causes, *Journal of Financial Risk Management*, 5, 264-280.
- Eraslan, H. (2014). Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri: Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5 (10), 21-71.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Gundel, S. (2005). Towards A New Typology Of Crises, *Journal Of Contingencies and Crisis Management*, 13 (3), 106-115.
- Gürbüz, S., Şahin ve F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Hatipoğlu, C. (2011). *Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi'lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Heath, R. (1998). Dealing With The Complete Crisis - The Crisis Management Shell Structure, *Safety Science*, 30 (1-2), 139-150.
- Hong, P.C., Huang, C. ve Li, B. (2012). Crisis Management For SMEs: Insights From a Multiple-case Study, *International Journal of Business Excellence*, 5 (5), 535-553.
- Hutchins, H.M. (2008). What Does HRD Know About Organizational Crisis Management? Not Enough! Read On, *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3), 299-309.
- Işık, M.B. (2010). *Kriz Dönemlerinde Odaklanma Stratejileri ve Odaklanma Türlerinin İşletme Performansına Etkisi: Adana Kobileri Üzerinde Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- James, E.H. ve Wooten, L.P. (2005). Leadership As (Un)usual: How To Display Competence in Times of Crisis, *Organizational Dynamics*, 34 (2), 141-152.
- Joss S., McDonnell, A. ve Conroy, K. (2021). Flexible Global Working Arrangements: An Integrative Review and Future Research Agenda, *Human Resource Management Review*, 31, 100780.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi, *Yönetim*, 21 (65), 47-64.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi, *Akademik Bakış*, 13, 1-15.
- Karaman, H., Atar, B. ve Çobanoğlu Aktan, D. (2017). Açımlayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Faktör Çıkartma Yöntemlerinin Karşılaştırılması, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37 (3), 1173-1193.
- Kılıç, F. (2021). Jenerik Stratejilerin Kurum Kültürü Üzerindeki Rolü: Farklılaşma Stratejisi, Kurum Kültürünü Besler mi, Zedeler mi?, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 103-122.
- Kim, L. (1998). Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor, *Organization Science*, 9 (4), 506-521.
- Köker, A. R. ve Alan, H. (2021). COVID-19 Küresel Salgın Sürecinin İşletmelerin Teknik Yenilik Faaliyetlerine Yansımaları: Patent Başvuruları Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 267-2 80.

- Küffer, S. ve Uglem, T. (2020). *The Art Of Surviving A Crisis: Strategic Crisis Management In Manufacturing SMEs*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Umea University, School Of Business, Economics and Statistics, Umeå.
- Lazarova, M., Caligiuri, P., Collings, D. G. ve De Cieri, H. (2023). Global Work in a Rapidly Changing World: Implications for MNEs and Individuals, *Journal of World Business*, 58, 101365.
- Luecke, R. (2009). *Kriz Yönetimi*, (çev. Önder Sarıkaya), İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Lukaszewski, J.E. (1999). Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A Strategic Analysis and Planning Model, *Ragan's Communications Journal*, February, 1–21.
- Mălina, C. ve Alina-Daniela, M. (2008). The Competitive Advantage and The Business Strategies Used By Romanian Companies, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17 (4), 184–188.
- Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR?, *Human Resource Management Review*, 31 (4), 100820.
- Mirzayeva, G. ve Türkay, O. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 74–83.
- Mirze, S.K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mitroff, I.I., Shrivastava, P. ve Udwadia, F.E. (1987). Effective Crisis Management, *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 283–292.
- Mitroff, I.I. (2004). Think Like A Sociopath, Act Like A Saint, *Journal of Business Strategy*, 25 (5), 42-53.
- Mitroff, I.I., Alpaslan, M.C. ve Green, S.E. (2004). Crises as Ill-Structured Messes, *International Studies Review*, 6, 165-194.
- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1 (1), 1-19.
- Özdemir, L. (2014). 2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 79-105.
- Özdemir, L. ve Uçar, Y. (2020). Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemine Yönelik Bir Öneri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, 131-164.
- Öztürk, E. (2017). *Rekabet Stratejileri ile İnovasyon Arasındaki İlişkide Kurumsal İtibarın Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Parnell, J.A. (2011). Strategic Capabilities, Competitive Strategy, and Performance Among Retailers in Argentina, Peru and The United States, *Management Decision*, 49 (1), 130-155.
- Parsons, W. (1996). Crisis Management, *Career Development International*, 1 (5), 26-28.
- Pauchant, T.C. ve Douville, R. (1993). Recent Research In Crisis Management: A Study Of 24 Authors Publications From 1986 To 1991, *Organization & Environment*, 7 (1), 43–66.
- Pearson, C.M. ve Mitroff, I.I. (1993). From Crisis Prone To Crisis Prepared : A Framework For Crisis Management, *Academy of Management Executive*, 7 (1), 48–59.
- Pearson, C.M., Misra, S.K., Clair, J.A. ve Mitroff, I.I. (1997). Managing the Unthinkable, *Organizational Dynamics*, 26 (2), 51–64.
- Pearson, C.M. ve Clair, J.A. (1998). Reframing Crisis Management, *Academy of Management Review*, 23 (1), 59 76.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2012). *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İstanbul, İletişim Yayınları.
- Pollard, D. ve Hotho, S. (2006). Crises, Scenarios And The Strategic Management Process, *Management Decision*, 44 (6), 721–736.

- Porter, M.E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- Rydzak, W. (2010). Improvised or Planned Communication? Identifying the Determinants of Positive Effects in Crisis Situations, *Journal of International Studies*, 3 (1), 103-108.
- Sert, A. N. ve Serin Karacaer, S. (2021). Küresel Krizler ve Turizm, Bayrakçı, S., Yetiş, Z., Güleç, S. (Ed.), *Ekonomik Kalkınma ve Turizm*, Konya, NEÜ Yayınları, 154-176.
- Simola, S.K. (2005). Organizational Crisis Management Overview and Opportunities, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57 (3), 180-192.
- Sucu, M. (2021). COVID-19 Salgını Döneminde Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Türk Havayolları (THY) Özelinde Bir Durum Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2863 -2884.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Şencan, H. ve Fidan, Y. (2020). Likert Verilerinin Kullanıldığı Keşfedici Faktör Analizlerinde Normallik Varsayımı ve Faktör Çıkarma Üzerindeki Etkisinin SPSS, FACTOR ve PRELIS Yazımlarıyla Sınanması, *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (1), 640-687.
- Tallon, P.P. (2008). Stuck in The Middle: Overcoming Strategic Complexity Through IT Flexibility, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 9 (4), 1-9.
- Tarakçı Erdoğan, İ. ve Baş, M. (2018). When “Stuck in the Middle” is Not a Danger?, *Journal of Internet Applications and Management*, 9 (2), 49-63.
- Tepe Küçüköğlü, M. (2021). Kriz Yönetim Süreci, Aslan M., Yılmaz O. (Ed.), *Kriz ve Yönetimi*, Ankara, Nobel Bilimsel Eserler, 17-32.
- Turak, G. ve Güzel, T. (2020). Konaklama İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri: Bir Örnek Olay Çalışması, *Journal of Humanities and Tourism Research*, Özel Sayı 5, 134-144.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Tüz Vergiliel, M. (2004). *Kriz Yönetimi, İşletmelerde Uygulama İçin Adımlar*, İstanbul, Alfa Basım Yayım.
- Uyan, Ö. (2016). İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması, *International Conference on Eurasian Economies 2016, Kaposvar-Hungary*, 691-700.
- Uzunsakal, E. ve Yıldız, D. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 14-28.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension, *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), 91-109.
- Wright, P. (1987). A Refinement of Porter’s Strategies, *Strategic Management Journal*, 8 (1), 93-101.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. ve Mavondo, F.T. (1999). Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis, *Technovation*, 19 (8), 507-518.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, Özel Sayı, 74-85.
- Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 14-28.
- Zerenler, M. (2003). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.