



## REKABETÇİ DAVRANIŞLARIN STRATEJİ YÜRÜTME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDEN BULGULAR\*

### THE IMPACT OF COMPETITIVE BEHAVIORS ON STRATEGY EXECUTION: FINDINGS FROM THE AUTOMOTIVE SECTOR

Yunus Emre TAŞGİT<sup>1</sup>, Mehmet DURAK<sup>2</sup>



1. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, yunusemretasgit@duzce.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2176-1733>
2. Bağımsız Araştırmacı, mehmetdurak6081@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3783-1783>

**Makale Türü** Article Type  
Araştırma Makalesi Research Article

**Başvuru Tarihi** Application Date  
28.09.2020 09.28.2020

**Yayına Kabul Tarihi** Admission Date  
11.02.2021 02.11.2021

**DOI**  
<https://doi.org/10.30798/makuiibf.800970>

\* “Rekabetçi Davranışların Strateji Yürütme Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründen Bulgular” konulu makale çalışması 28.01.2021 tarihinde savunulan ve kabul edilen “Rekabetçi Düşünce, Rekabetçi Davranış ve Strateji Yürütme Arasındaki İlişkiler” konulu tez araştırmasının yazım sürecinde üretilmiştir.

#### Öz

Bu araştırmanın temel amacı, rekabetçi davranışların strateji yürütme üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Araştırmanın evrenini, Düzce ve Sakarya illerinde faaliyet gösteren otomotiv işletme bayii yöneticileri oluşturmaktadır. Yöntem olarak nicel araştırma yönteminden yararlanılmış, veriler anket toplama tekniği ile elde edilmiş ve araştırmanın analizinde kullanılmak üzere 185 anket değerlendirilmiştir. Değişkenlerin yapısını incelemek için yapılan faktör analizi sonucunda, rekabetçi davranış tarzları ve strateji yürütmenin unsurları ile ilgili olarak üç boyutlu bir yapılar elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki etkileşimi ortaya koymak amacı ile yapılan regresyon analizleri sonucunda rekabetçi davranış boyutlarından işbirlikçi rekabetçi davranışın strateji yürütme boyutlarının tamamını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Agresif rekabetçi davranışın ise strateji yürütme boyutlarından yalnızca yapısal düzenlemeler gerçekleştirme boyutunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Son olarak savunmacı rekabetçi davranışın strateji yürütme boyutlarının hiçbiri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca strateji yürütme unsurlarının rekabetçi davranışların hangisi ile daha fazla ilişkili olduğu konusunda önemli bulgular elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Rekabetçi Davranış, Strateji Yürütme, Otomotiv Sektörü, Rekabetçi Avantaj, Yöneticiler.*

#### Abstract

The main purpose of this research is to determine the effect of competitive behavior on strategy execution. The universe of the research is composed of the managers of automotive business dealers operating in Düzce and Sakarya provinces. Quantitative research method was used as a method, the data were obtained by the survey collection technique and 185 questionnaires were evaluated to be used in the analysis of the research. As a result of the factor analysis conducted to examine the structure of the variables, three-dimensional structures related to competitive behavior styles and elements of strategy execution were obtained. As a result of the regression analysis conducted in order to reveal the interaction between variables, it was determined that collaborative competitive behavior, one of the dimensions of competitive behavior, positively affected all of the strategy execution dimensions. Aggressive competitive behavior, on the other hand, was observed to positively affect only the structural adjustment dimension among the strategy execution dimensions. Finally, it was determined that defensive competitive behavior has no significant effect on any of the strategy execution dimensions. In addition, important findings were obtained about which strategy execution elements are more related to which competitive behaviors. .

**Keywords:** *Competitive Behavior, Strategy Execution, Automotive Companies, Competitive Advantage, Managers.*

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The main problem of this research is to examine the relationship between competitive behaviors (Aggressive, Cooperative, Defensive Competitive Behaviors) and elements of successful strategy execution (Information Flow, Ensuring Decision-Making Rights, Providing Motivational Conditions, Structural Adjustments).

### **Research Questions**

Within the scope of the research, answers were sought to questions such as: Do Competitive Behavior Styles have an impact on Strategy Execution Elements? How and at what level? Which dimensions have more relationships?

### **Literature Review**

Since the competitive tendencies of managers are considered as the corporate competitive behavior of the enterprise, it can be thought that the success of the strategy to be implemented will be directly affected by the competitive behavior style. Therefore, in order for the strategies to be implemented effectively, it is very important how managers perceive the competition and what kind of approach they take while competing. The concept of competitive behavior is related to how businesses take an approach while competing and how they perceive competition (Porter, 1980). In the context of understanding and discussing competitive behavior, three styles of competitive behavior have been identified in the literature review: Aggressive, Cooperative and Defensive competitive behavior. Aggressive behavior refers to harsh intervention to disrupt the moves of competitors and to reduce their market shares (Covin and Covin, 1990). Collaborative competitive behavior, arising from the desire of enterprises to cooperate and live together, is defined as a behavioral style developed to maintain the balance of power in the market, to keep pressure groups under control, to protect common interests, to prevent new competitors or to protect competitive advantage (James, 1989). Defensive competitive behavior is defined as focusing on a limited and less diverse product structure and policy, maintaining its presence in a narrow part of the market in a competitive environment, and focusing on reactive behaviors to maintain the current situation (Kılınç et al., 2012). On the other hand, the applicability of strategies is as important as formulating the strategy (Chandler, 1962). Successful strategy execution is a critical factor that can only be achieved when enough time and effort is spent and in this direction will positively affect organizational performance and motivation (Neilson et al., 2008). However, Thompson and Strickland (2001) stated that the transformation of strategic plans into action will be affected by many environmental (internal-external) factors and implementation involves a difficult and time consuming process. In the literature, four elements are emphasized for businesses to carry out successful strategies; providing information flows, ensuring decision-making rights, creating motivating conditions and realizing structural arrangements (Neilson et al., 2008). Information flow includes interrelated processes such as collecting, processing, storing and distributing information that will accelerate

decision-making processes (Laudon and Laudon 2003). Ensuring Decision-Making Rights is about making sure that employees at all levels, from top management to the lowest level, know what decisions and actions they are responsible for. Providing Motivational Conditions is related to performance promises that mediate to establish logical and emotional bonds between the employee and the company, incentives to be applied in the performance of duties, making a difference in promotions among high, medium and low performers and creating other rewarding opportunities. Structural Adjustments are about dividing the works into the finest detail, gathering all activities that serve the same purpose under a single division, strictly separating the authority limits between departments, establishing norms determining who should do what, when and where, and establishing communication networks between different hierarchical levels for a successful strategy execution (Neilson et al., 2008).

### **Methodology**

The research carries the feature of quantitative research in terms of its philosophy and perspective. The universe of the research is composed of corporate automotive business dealership managers who carry out their activities in Sakarya and Düzce (n: 185). Questionnaire technique was preferred as data collection technique. The questionnaire form consists of three parts: questions about demographic characteristics, competitive behavior and strategy execution. The scales, which are widely used in the literature and whose reliability and validity have been tested, were used in the study. For the competitive behavior scale (22 expressions), Scales developed by Kuester et al., 1999; Ferrier et al., 2002; Gurnani et al., 2007; Gnyawali et al., 2006; Vroom and McCann 2010; Xu, 2011; Ağraş and Kılınç (2011) were used. In measuring strategy execution elements, a four-dimensional scale consisting of 17 expressions developed by Neilson et al., (2008) was used. The data were analyzed in the SPSS program.

### **Results and Conclusions**

According to the results of the research, the behavior that best represents the competitive behavior of managers is aggressive competitive behavior. This is followed by cooperative and defensive competitive behavior, respectively. Regarding the implementation of strategies, it is observed that managers attach close importance to both structural regulations and decision-making rights & motivating conditions and information flow dimensions, while structural regulations stand out relatively. When the interaction between variables is examined; It is seen that the information flow is positively affected by aggressive competitive behavior and negatively affected by defensive competitive behavior. The variable of decision-making rights and the creation of motivating conditions is only significantly positively affected by cooperative competition behavior. Finally, it was found that the structural adjustments variable was positively affected by aggressive and cooperative competitive behavior, but not significantly affected by defensive competitive behavior.

## 1. GİRİŞ

Tarihin her döneminde etkinliğini koruyan geleneksel rekabet anlayışı, günümüz yeni ekonomik düzeninde yerini çağın gerektirdiği farklı rekabet anlayışlarına bırakmıştır. Yeni ekonomik düzen ile birlikte ortaya çıkan bu anlayışta “stratejilerini başarılı bir biçimde yürüten pazarın büyük bir bölümünü alır” anlayışı temel dinamik olarak görülmüştür. Bu anlayışın hâkim olduğu günümüz pazarlarında işletmelerin rekabetçi avantaj sağlayabilmesi; strateji yürütme unsurlarının başarılı bir şekilde organize edilmesi, rekabetçi çevre karşısında pazarın dinamiklerine uygun baskın rekabetçi davranışlarla rekabetçi gücün gösterilmesine bağlıdır.

Başarılı yöneticiler zamanlarının belirli bir bölümünü stratejinin uygulanmasına harcarlar ve stratejinin uygulanabilir olmasının, stratejiyi formüle etmek kadar önemli olduğunu bilirler. Bu yöneticiler strateji yürütme için yeterli zaman ve çaba harcandığında örgütsel performans ve motivasyonun her zaman için iyiye gideceğini düşünür ve savunurlar (Neilson vd., 2008). Rekabetin yoğun ve dinamik olduğu pazarlarda değişen müşteri beklenti ve taleplerini karşılayabilmek ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmeler oldukça gözü pek rekabetçi davranışlar sergilemektedirler (Birkinshaw vd., 2005). Bu bağlamda stratejileri başarılı bir biçimde uygulama ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirmede rekabetçi davranış ve strateji yürütmenin birbiri ile ilişkili ve etkileşim halinde olan iki kritik konu olarak tartışılması önemli hale gelmektedir.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde her iki konu rekabet avantajı elde etmenin en önemli kaynakları arasında gösterilmesine rağmen olgular arasındaki spesifik ilişkiyi inceleyen yeterli düzeyde çalışmaya rastlanmamıştır. Yürütülen araştırma rekabetçi davranışın strateji yürütmeye etkisini inceleyerek literatüre katkı sağlamayı amaçlarken, elde edilecek sonuçlar çerçevesinde strateji yürütme unsurlarını başarılı bir biçimde geliştirmek isteyen tüm kurum ve kuruluşlar için uygulamaya dönük somut öneriler geliştirmiş olacaktır.

Araştırmanın çözüme kavuşturmaya çalıştığı temel problem alanı; hangi rekabetçi davranış tarzları hangi strateji yürütme unsurları ile daha fazla ilişkilidir? sorusuna dayanmaktadır. Bu sorunsalın çözümü ile başarılı strateji yürütme unsurlarını geliştirmeye çalışan kurumlara, sahip oldukları rekabetçi davranış tarzlarından nasıl faydalanabilecekleri konusunda bakış açısı oluşturabilecek öneriler sunulacaktır.

Yürütülen bu çalışmada, değişkenlere yönelik detaylı yapılan literatür incelemesi sonucu rekabetçi davranış ve strateji yürütme unsurlarına yönelik çeşitli modellere rastlanmıştır. Bu modellerin çalışmaya konu olan otomotiv sektörü özelliklerine göre tercih edilmesinde güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte kullanılma durumları dikkate alınmıştır. Strateji yürütme unsurlarına yönelik Neilson vd. (2008) tarafından geliştirilen (The secrets to successful strategy execution) ölçekten yararlanılmış ve rekabetçi davranışa yönelik ölçek içinse konuya ilişkin literatürde geçerlik ve güvenilirliği kabul edilen birçok

ölçekten (Kuester vd., 1999; Ferrier vd., 2002; Gurnani vd., 2007; Gnyawali vd., 2006; Vroom ve McCann 2010; Xu, 2011; Ağraş ve Kılınç, 2011) elde edilen karma ölçek kullanılmıştır. Araştırma temel aldığı felsefe itibarıyla nicel araştırma özelliği taşımaktadır. Veri toplama tekniği olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Verilerin sınırlı bir sürede toplanması hedeflendiğinden veri toplama zamanına göre ampirik ve kesitsel (anlık) tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırma denek sayısına göre çok denekli (faktöriyel desenli), ölçme ve değerlendirme koşullarına göre karışık desenli bir araştırmadır. Son olarak kullanılan verilerin özelliklerine göre ise birincil verilere dayanmaktadır.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Rekabetçi Davranış**

İşletmeler, dinamik pazarlarda değişen müşteri talep ve beklentilerini karşılamak ve piyasadaki tehditleri aşarak eylemlerini ve varlıklarını sürdürmek için rekabetçi davranışlar sergilemektedir (Birkinshaw vd., 2005). Rekabetçi davranışların özünde işletmelerin kaynaklarını rakipleriyle karşılaştırarak rakibi iyi analiz etme ve saldırıdaki zayıf yönleri hakkında bilgi toplayarak stratejilerini bu bilgiler ışığında hızla gerçekleştirmesi vardır (Morgan ve Strong, 2003). Rekabetçi davranış kavramı ise, işletmelerin rekabet ederken nasıl bir yaklaşım sergiledikleri ve rekabeti nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Porter, 1980). Bu bağlamda rekabetçi davranış, işletmelerin insan sermayesi sayesinde yaptığı rekabetçi faaliyetlerin pazara kattığı rekabet yoğunluğu ile ilişkilidir. Rekabet yoğunluğu ise işletmenin rekabet eğilimi, rekabetçi eylemlerin karmaşıklığı ve rekabetçi eylemlerin genişliği anlamına gelmektedir (Vroom ve McCann, 2010).

Gnyawali vd., (2006), rekabetçi davranış kavramını açıklamada iki önemli kavram üzerinde durmuşlardır. Bunlardan ilki rekabetçi faaliyetler, işletmelerin buldukları sektördeki konumlarını iyileştirmek için rakiplerine karşı yürüttükleri amaçlı ve gözlemlenebilir eylemler olarak tanımlanmaktadır. İkincisi ise rekabetçi çeşitlilik (competitive variety) kavramı rekabetçi eylemlerin farklılığını ve kapsamını ifade etmektedir. İşletmelerin rekabetçi faaliyetlerinin yoğunluğu ya da çeşitliliği ise üretim, pazarlama, dağıtım, ar-ge vb. faaliyetleriyle işletmelerin rakipleri tarafından anlaşılmasını ve karşılık verilmesini güçleştirecek farklı rekabetçi davranışlar olarak ifade edilmektedir (Ağraş ve Kılınç, 2011). Bu bağlamda rekabetçi davranış, firmaların daha yüksek pazar payı kazanmak, daha çok kâr elde etmek ve benzersiz faaliyetlerle birbirleriyle rekabet etme derecesidir. Ayrıca, işletmelerin birbirlerine karşı rekabet etme biçimleridir (Covin ve Covin, 1990).

Araştırma kapsamında yapılan literatür incelemeleri sonucunda rekabetçi davranışların anlaşılması ve tartışılması bağlamından yazın taramasında rekabet için üç tarz davranış belirlenmiştir. Porter (1980) işletmelerin rekabet stratejisini, savunmacı ve agresif aksiyonlar olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanım ise Coulter (2005) tarafından yapılmış ve genel olarak rekabet stratejilerinin uygulanmasında savunma ve saldırıya yönelik davranışlara değinmiştir. Ayrıca literatürde rekabet

içerisinde bulunan işletmelerin birbirleriyle iş birliği yapmalarının ve kazanımların ortak paydada toplanabileceği üzerinde durulmaktadır (Brandenburger ve Nalebuff, 1998). Bu kapsamda rekabetçi davranış konusunda yapılan çalışmalar temel alınarak agresif, işbirlikçi ve savunmacı rekabetçi davranış tarzları ele alınmıştır.

### **2.1.1. Agresif Rekabetçi Davranış**

Günümüz işletmeleri hızla değişen ve gelişen teknolojik yenilikler, ulaşım ağlarının artması ve çevresel faktörlerin hızlı değişimleri gibi dinamik bir rekabet ortamında ve rekabetin sınırlarının ortadan kalktığı bir pazarda hayatlarını sürdürme yarışı içerisine girmişlerdir. İşletmeler varlıklarını sürdürmek, konumlarını korumak ve yüksek kâr elde edebilmek için agresif rekabetçi davranışlar sergilemeye zorlanmaktadır (Ağraş ve Kılınç, 2011). Saldırgan (çatışmacı) olarak karakterize edilen bu davranış rakiplerin hamlelerini bozmayı ve onların pazar paylarını azaltmaya yönelik sert müdahaleyi ifade etmektedir (Covin ve Covin, 1990). Rekabet yoğunluğu ile karakterize edilen günümüz pazarlarında ise, normatif çalışmalara, satış büyümesine ve kârlılığın performans getirilerine sahip olabilmek için agresif rekabetçi davranışlar önerilmektedir (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1993).

Agresif rekabetçi davranış bilinçli olarak ya da proaktif davranarak bir işletmenin rakiplerine üstünlüğünü kabul ettirebilmek amacıyla rakip ve pazar analizlerini kapsayacak biçimde alışıla gelmemiş yöntemlerle “rakibi yok etme” istek ve eğilimini işaret eder (Altuntaş ve Dönmez, 2010). İşletmelerin bu eğilimleri rekabetin yoğun yaşandığı dinamik pazarlarda, rekabet duruşunu kolaylaştırsada (Fombrun ve Ginsberg, 1990), agresiflik, tipik olarak net bir satış yönelimi içerir (Wissema vd., 1980; Lumpkin ve Dess, 2001). Agresif davranış, firmaların başarılı bir stratejik performans oluşturmak için bir rakibi tahrik etmek veya bunaltmak için doğrudan yapılan ön saldırılar olarak ifade edilmektedir (Porter, 1991). Benzer bir şekilde işletmelerde rakipleri piyasadan uzaklaştırmak ve rakiplerin zayıf noktalarını tespit ederek rakibin savunmasını kırmaya yönelik caydırıcı, saldırgan ve çatışmacı olarak karakterize edilen davranışlar, yazında agresif rekabetçi davranış olarak tanımlanmaktadır (Morgan ve Strong, 2003).

Yapılan tanımlamalara göre agresif rekabetçi davranışlar, rakibe yönelik sert, yıpratıcı ve yıkıcı davranışlar sergileme eğilimi ile ilgilidir. İşletmeler yaşamları boyunca bazı zaman dilimlerinde bu tarz davranışları alışkanlığa dönüştürerek karakter haline getirmişlerdir. Bu işletmelerin davranış profilleri incelendiğinde, sergiledikleri davranışların büyük çoğunluğunun sert ve rakipleri yıpratıcı ve yıkıcı özellikte olduğu görülebilir (Taşgıt ve Durak, 2017). Agresif rekabetçi davranış, hedefin rakipleri piyasadan uzaklaştırmak olduğu girişimci bir stratejik duruş; üst yönetim tarafından güçlü bir risk alma eğilimi ve yenilikçi faaliyetlere yönelme ile karakterize edilir (Lumpkin ve Dess, 2001). Agresif rekabetçi davranış, rakip işletmelerin zayıf noktalarını tespit ederek savunma kuvvetlerini bu zayıf noktalar üzerine yönelterek gerçekleştirilebilmektedir. Bu saldırı rakibin savunmasını kırarak işletmenin pazar payını artırmakla birlikte pazardaki güçlü konumunu koruması noktasında avantaj sağlamaktadır

(James, 1989). Ferrier vd. (2002) ise, agresif rekabetçi davranışa sahip işletmelerin, dışarıdan finansman temini, ürün ve hizmetlerinde garanti, ürün kalitesi, fiyat esnekliği, reklam yoğunluğu, patent ve yenilikçi etkinlikleri üzerinde yoğun mesai harcadıklarında rekabetçi bir avantaj sağlayacaklarını savunmaktadırlar.

### **2.1.2. İşbirlikçi Rekabetçi Davranış**

Günümüzde büyüklüğün temel avantaj kaynağı olduğu küresel pazarlarda işbirlikçi davranışın, işletmeler için oldukça önemli bir rekabetçi avantaj sağladığı vurgulanmaktadır (Bengtsson ve Kock, 1999). Madhavan vd., (2006) gibi araştırmacılar, işletmelerin iş birliğine dayalı rekabet yapmalarıyla, rekabetçi yeteneklerini güçlendireceklerini, riskleri paylaşacaklarını, pazarda baskı gruplarını kontrol altında tutarak güç dengesi kurabilecekleri ve değerli kaynaklara ulaşabilecekleri üzerinde durmaktadırlar. Lado vd., (1997) ise, işletmelerin işbirlikçi rekabetçi davranış ile uzun vadede pazar paylarını artırabileceğini, kalıcı başarılar elde edileceğini ve ekonomik faaliyetlerin çıktısının kazanç yönlü olacağını ifade etmişlerdir.

Pazardaki güç dengesini sürdürmek, baskı gruplarını denetim altında tutmak, işletmenin ortak çıkarlarını korumak, yeni rakipleri engellemek veya rekabet avantajını korumaya yönelik olarak rakip konumunda olan işletmelerin iş birliği ve birlikte yaşama arzuları, işbirlikçi rekabet davranışı olarak tanımlanmaktadır (James, 1989). Yazara göre iş birliği ve birlikte yaşama arzusu, birkaç nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Bunlar; lisans anlaşmaları, pazarlama iş birlikleri, ortak yatırım işbirlikleri, imtiyazlar ve alım-satım işbirlikleridir. Dagnino (2009) ise, işbirlikçi rekabetçi davranışın ortaya çıkmasının, işletmelerin pazar sınırlarını belirlemede zorluklar yaşamaları ve rakiplerini tanımamalarından kaynaklandığını savunmaktadır. Ayrıca işbirlikçi rekabetçi davranış ile rakipler arasında çok verimli ilişkilerin kurulabileceği düşünülmektedir (Ağraş ve Kılınç, 2011). Brandenburger ve Nalebuff (1998) gibi araştırmacılar da iş birliğine dayalı rekabetin tüm iş ilişkilerinde yeni kâr fırsatları sunacağını hem mikro hem de makro düzeyde rekabetin kurallarını işletmelerin lehine çevirebileceklerini vurgulamışlardır. Chin vd., (2008) Hong Kong'daki üretim işletmeleri üzerinden yaptıkları araştırmalarında, iş birliğine dayalı rekabet için gerekli olan kritik başarı faktörlerini; yönetimin liderliği, örgütsel öğrenme, risk paylaşımı, güvene dayalı ilişkiler, çatışma yönetimi, bilgi sistemi desteği ve uzun dönemli katılım şeklinde belirtmişlerdir.

### **2.1.3. Savunmacı Rekabetçi Davranış**

Savunmacı rekabetçi davranış, işletmelerin rakiplerinin saldırılarına karşılık olarak pazarını korumaya yönelik vermiş oldukları tepkiler/hareketler olarak ifade edilmektedir (Coulter, 2005). Savunmacı rekabetçi davranış, işletmelerin rekabet avantajı ve üstünlüğü sağlayacak kararları alırken tepkisel davranışları tercih etmeyle ilgilidir (Karimi vd., 1996). Bu işletmeler, uzun dönemli kararlar alma, proaktif davranma ve planlı davranma konusunda rakipleri kadar hırslı değildir (Turan, 2009).

Dolayısıyla risk almaktan kaçınarak, rekabetçi çevre tarafından baskı altında kaldığında harekete geçmeyi ve stratejilerinde değişiklik yapmayı seçerler (Frese vd., 2002).

Porter (1980 ve 2008), rekabetin yoğun olduğu pazarlarda her zaman rekabetçi güç tehditleri olacağını ifade etmiştir. İşletmeler oluşan bu tehditlere karşı pazardaki pozisyonunu ve konumunu rakip güçlerin etkisine karşı korumak için savunmacı rekabetçi davranış göstereceklerdir (Rivardvd., 2006). Savunmacı rekabetçi davranışa sahip işletmeler, yenilikler için rakiplerini takip ederken sınırlı sayıda mal ve hizmetle dar bir pazara odaklanmaktadırlar. Mevcut faaliyetleri üzerinde yoğunlaşarak verimliliği geliştirmeye, kendi ürün ve pazarlarına odaklanarak rekabetçi güçlerini korumaya çalışırlar (Akbolat, 2009). Dolayısıyla savunmacı rekabetçi davranış karakteristiğine sahip olan işletmeler kendi yetenek ve organizasyon becerilerine odaklanarak, kendilerine göre daha az odağa sahip firmalara karşı üstünlük elde etmeye çalışmaktadırlar (Morgan ve Strong, 2003).

Kuester vd., (1999) araştırmalarında savunmacı rekabetçi davranış gösteren işletmelerin maliyetlerini minimize ederek rekabetçi bir fiyatlamaya sahip olduklarını ve farklılaşma stratejileri üzerinde durduklarını ifade etmiştir. Snow ve Hrebiniak (1980) ise, araştırmalarında savunmacı rekabetçi davranış gösteren işletmelerin, rekabet avantajı elde etmek için savunmacı stratejilere yöneldiklerini ve sahip oldukları organizasyon yapısının savunma kuvvetleri üzerine kurulduğunu belirlemişlerdir. Kılınç vd., (2012) savunmacı stratejileri benimseyen işletmelerin özelliklerini; sınırlı ve daha az çeşitli ürün yapısına ve politikasına odaklanma, rekabetçi çevrede pazarın dar bir kısmında varlıklarını korumaya odaklanma, mevcut durumu sürdürmek için tepkisel davranışlara odaklanma şeklinde belirtmişlerdir.

## **2.2. Strateji Yürütme**

Strateji yürütme başka bir ifade ile strateji uygulamaları 1960'lı yıllarında iş politikaları olarak Amerikan okullarında popüler hale gelmeye başlamıştır (Tümer, 1993). Ancak günümüzde halen kuramsal ve uygulama alanının geliştirilmeye ihtiyacı vardır. Stratejik yönetim literatüründe strateji oluşturmaya yapılan katkıların strateji yürütmeye yapılan katkıdan daha fazla olduğunu belirtmek gerekir. Oysa işletmeler stratejileri belirlemekten çok uygulama için yapmaları gerekenler konusunda daha fazla zorluk çekmektedirler (Alashloo vd., 2005). Literatür incelendiğinde stratejilerini çok iyi düzeyde formüle etmiş işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda, stratejilerin %14'ünden daha azının başarılı bir şekilde yürütülebildiğine ilişkin bulgulara rastlanmaktadır (Rumelt, 2011; Cobbold ve Lawrie, 2002).

Stratejinin uygulanabilir olması stratejiyi formüle etmek kadar önemlidir (Chandler, 1962). Strateji oluşturma ve başarılı bir şekilde yürütme masa başında oturarak yapılamayacağı (Hamel ve Prahalad, 1989) için stratejilerin daha aktif bir yapıya sahip olması ve temel yeteneklere odaklanılarak yapılması gerekmektedir (Hamel ve Prahalad, 1990). Neilson vd. (2008), başarılı strateji yürütmenin ancak yeterli zaman ve çaba harcandığında elde edileceğini ve bu doğrultuda örgütsel performans ve



motivasyonun her zaman için iyiye gideceğini savunmaktadırlar. Benzer şekilde Thompson ve Strickland (2001), stratejik planların eyleme dönüşmesinin birçok çevresel (iç-dış) faktörlerden etkileneceğini ve uygulamanın zor ve zaman alıcı bir süreci içerdiğini ifade etmektedir.

Porter (2011), başarılı bir strateji yürütme için bir strateji planı oluşturmak ve onu uygulamaya kalkmanın tek başına yeterli olmadığını savunmaktadır. Aynı şekilde stratejilerin uygulanmasının içerdiği çevresel sorunlar, işletme yapısı ve kültürü gibi birçok faktör göz önüne alındığında kolay bir durum olmadığı anlaşılmaktadır (Kamanda, 2006). Neilson vd., (2008) gerçekleştirdikleri araştırmalarında işletmelerin, stratejilerini başarılı bir biçimde yürütebilmeleri için; karar alma haklarını netleştirirken her kararın sahibini ve girdileri kimin sağlaması gerektiğini belirlemek; enformasyon akışını sağlamak; yapısal düzenlemeleri stratejiye uygun hale getirmek; motive edici koşullar oluşturularak stratejilerin yürütülmesinde katkısı bulunan tüm bireylerin teşvik edilmesi gerektiği üzerinde durmaktadırlar.

Günümüz işletmelerinin içinde bulunduğu pazarlarda, yoğun rekabet baskılarının yanında sürekli değişim ve gelişimler birçok alanda hızla artmaktadır. Bu yoğun rekabet baskısı altında değişim ve uygulama yeteneklerini başarılı şekilde kullanabilen işletmeler hayatta kalabilmektedirler (Bielinska-Kwapisz, 2014). Dolayısıyla işletmelerin bu değişim ve gelişime uygun düzenlemeler yapabilmesi ve stratejilerini başarılı bir şekilde yürütmesi her geçen gün daha da önemli bir konu haline gelmektedir. Bu araştırmada işletmelerin başarılı stratejiler yürütmesi; enformasyon akışının sağlanması, karar alma haklarının temini, motive edici koşulların oluşturulması ve yapısal düzenlemeler gerçekleştirme unsurları çerçevesinde tartışılacaktır.

### **2.2.1. Enformasyon Akışının Sağlanması**

Enformasyon bulunduğumuz yüzyılın rekabet koşullarında en önemli metalden biridir. Bu itibarla enformasyon işletmeler tarafından en üst düzeyde kullanılmalı ve yönetilmelidir. Zira stratejilerin başarılı bir biçimde yürütülmesinin temelinde, nitelikli enformasyon ve bu enformasyonun akışının sağlanması için ihtiyaç duyulan organizasyonlar vardır (Neilson vd., 2008).

Örgütler için enformasyon, yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki kararlarını etkileyecek gerçek bir değer taşıyan, anlamlı bir biçimde işlenmiş (Türk, 2003), düzenli ve kullanılabilir veriler olarak tanımlanmaktadır (Dervişoğlu, 2004). Ackoff'a göre (1971) veriler, incelemelerin ve gözlemlerin bir ürünü olarak enformasyonun kaynağını oluşturmaktadır. Barutçugil (2002) enformasyonun, veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olduğunu belirtmektedir. Enformasyon kavramı olarak, belirli bir mantık düzeni içinde sınıflandırılan ve her birey için aynı anlama sahip bir veri topluluğudur. Enformasyonda ilgili ve ilişkili veriler, belli bir amaç doğrultusunda toplanmakta ve anlamlandırılmaktadır (Odabaş, 2009). Dervişoğlu (2004)'nin Laudon ve Laudon (1998)'dan aktardığı tanıma göre "Veriler dağınık bir doğaya sahipken, enformasyon söz konusu olduğunda, düzenleme, biçimlendirme, belli bir amaca hizmet etme ve yarar sağlama" kavramlarıyla karşılaşılır. Davenport ve Prusak (2001) ise

enformasyonu bir mesaj olarak algılayarak genellikle belge şeklinde ya da görsel ve işitsel mesaj biçiminde tanımlamaktadırlar. Enformasyonun akışının sağlanmasında amaç, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, yeniden şekillendirmek ve rekabet algısı üzerinde bir etki oluşturmaktır (Davenport ve Prusak, 2001). Bu özelliği ile enformasyon karar verme, planlama karşılaştırma, değerlendirme, analiz edebilme vb. birçok sürece dayanak oluşturulacak organizasyonların temelini de oluşturmaktadır (Çapar, 2003). Veri kaynağının ortaya çıkarılması, düzenlenmesi, kayıt altına alınması, idare edilmesi, denetim içinde tutulması, işlenmesi, planlanması ve paylaşım süreçleri enformasyon akışının sağlanması olarak ifade edilmektedir (Firestrone ve McElroy, 2003).

Enformasyon akışını sağlayacak organizasyonların oluşturulması yönetsel süreçlerde ve stratejilerin yürütülmesinde sürdürülebilir bir başarı elde edilmesinde işletmeler için oldukça önemlidir (Neilson vd., 2008). Bu organizasyon ise işletmelerin ihtiyaç duyduğu dışsal ve içsel enformasyonun yönetim kademelerine serbestçe aktarılabilmesini, örgütün koordinasyonunu, stratejilerin uygulanabilirliğini ve karar verme süreçlerini hızlandıracak bilgilerin; toplanması, işlenmesi, depolanması ve dağılması gibi birbiri ile ilişkili unsurları içermektedir (Laudon ve Laudon 2003). Ward ve Peppard (2002) enformasyon akışının sağlanmasına ilişkin geliştirdiği modelde bu organizasyonu sırayla; başlangıç, yayılma, kontrol, bütünleşme, veri yönetimi ve olgunluk aşaması olarak değerlendirmiştir. Bu modelle enformasyonun örgüt içinde dağıtım ve destek yeteneğinin geliştirilmesi, iş birimleri arasında ilişki kurulması ve işletme stratejileri ile işletme fonksiyonlarının uyumunu sağlamak için iş akış süreçlerinin gözden geçirmelerinin gerekliliği üzerine durulmuştur (Hirschheim vd., 1988). Neilson vd. (2008), stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için; işletme içinde enformasyonun genel merkeze hızlı bir biçimde aktarılmasına, stratejilerin uygulanmasında ihtiyaç duyulan enformasyona erişimin kolay ve ulaşılabilir olmasına, yönetsel tercihleri anlamak ve işletme içinde tüm birimlerin ihtiyaç duyulan enformasyona sahip olabilmesini sağlayacak organizasyonun oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

### **2.2.2. Karar Alma Haklarının Temini**

Bilgide meydana gelen hızlı değişim işletmelerin, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlaması ve başarılı stratejiler uygulamasında, yöneticilerin alacağı kararları daha da önemli hale getirmiştir. İşletmelerin geleceğine yön verecek, etkin ve doğru çözümlerin önünü açacak kararların (zamanında) alınması bir yöneticinin en temel, belki de en zorlu görevlerinden biridir. Kurumların en üst düzey yöneticilerinden en alt düzey çalışanlarına kadar her kademede çalışanlarının hangi karar ve eylemlerden sorumlu olduğunu bildiğinden emin olması, stratejilerin başarılı bir biçimde yürütülmesinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir (Neilson vd., 2008).

Porter (2011), kurum ve kuruluşların strateji planlamasının en başından itibaren çalışanlarının rollerini ve sorumluluklarını tanımlamasıyla şirket stratejilerinde başarıya ulaşabileceğini belirtmektedir. Karar alma hakları, işletme çalışanlarının belirli sorumluluklarının, kararlarının ve

eylemlerinin farkında olacağı kurallar dizisi olarak tanımlanmaktadır (Neilson vd., 2008). Dolayısıyla karar alma hakları ve eylemlerinin belirli olmasıyla birlikte çalışanların sınırları açık ve net bir şekilde belirlemiş olacak (Jones ve Pollitt, 1998) ve karar alma hakları teminiyle ilgili karmaşa ortadan kaldırılmış olacaktır.

Stratejik yönetim literatüründe üç tip karar alma tipi ile karşılaşmıştır. Bunlar; eylemsel karar alma, yönetsel karar alma ve stratejik kararlar olarak ifade edilmektedir (Ackoff, 1971). Bu üç karar alma tipinin ortak özelliği; işletmelerin, misyon, vizyon ve hedefleri doğrultusunda stratejileri ile uyumlu kaynakların elde edilmesi ve bu kaynakların rekabette avantaj elde edecek biçimde kullanılmasını sağlamaktır (Eren, 2002). Dolayısıyla işletmeler rekabette avantaj sağlayacak yönetsel konularda, yöneticilerinin karar alma haklarının temini ile stratejilerin uygulanmasında başarılı olabileceklerdir (Neilson vd., 2008).

İşletmelerin nitelikli kararlara sahip olması organizasyon içinde tüm çalışanların hangi karar ve eylemlerden sorumlu olduğunu bilmelerinden geçmektedir. Bu doğrultuda stratejilerin yürütülmesinde uygulanacak bazı seçeneklerin elimine edilmesine imkân sağlanarak, etkili bir uygulamanın önü açılacak ve olumsuz maliyetlerin önüne de geçilmiş olacaktır (Miller ve Dess, 1993). Neilson vd. (2008), stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanmasında; herkesin sorumlu olduğu karar ve eylemler hakkında iyi düzeyde bir fikre sahip olmasını, kararlar bir kez alındığında nadiren ikinci kez değişime girmesini, aynı işi yapan birimlerin fikir ayrılıklarının ortadan kaldırılmasını ve birimler arasında iş birliği ve destek faaliyetlerinin artırılmasını zorunlu koşullar olarak değerlendirmektedir.

### **2.2.3. Motive Edici Koşulların Oluşturulması**

Günümüz iş yaşamında sürekli ve hızlı bir biçimde meydana gelen değişimler ve belirsizlikler iş görenlerin etkili ve verimli çalışmalarını büyük oranda etkilemektedir. İşletmeler ise iş tatminsizliği ve düşük motivasyona neden olan bu sorunların üstesinden gelebilmek için motive edici (motivatorler) koşullar oluşturmaya başvurmaktadır (Robbins, 1993). Motivatorler kavramının temelinde, çalışanların bilgi ve becerilerini sahip oldukları işe tam olarak vermeleri için işletme tarafından motive edici koşulların oluşturulması ve sağlanması vardır (Küçüközkan, 2015). Motive edici koşullar, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak davranışlarını etkilemeye ve işletmeye olan bağlarını güçlendirmeye yönelik oluşturulan şeyler olarak tanımlanmaktadır (Wiley, 1997). Masaaki Imai (2014), yönetici pozisyonlarında çalışanlara sadece sonucu göz önünde bulundurmeyen aynı zamanda insana öncelik veren bir yönetim tarzını önermektedir. Ayrıca çalışanların işlerini yapma tarzlarının iyileştirme çabalarını destekleyerek ve teşvik ederek uzun vadeli motive edici koşulların oluşturulmasının süreç yönetiminde oldukça önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadır. Diğer taraftan motive edici koşullar, iş gören ve işletme arasında mantıksal ve duygusal bağlar kurmaya aracılık etmekte, çalışanların performanslarına pozitif katkı sağlayarak organizasyonlarda stratejilerin

başarılı bir şekilde uygulanması ve sonuçlandırılmasında önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Neilson vd., 2008).

Çalışanlar organizasyona sağladıkları katkı ve sundukları hizmet karşılığında ihtiyaçlarını karşılayabilmeyi beklerler. Bu beklenti çalışanların davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyen ve yön veren bir unsur olarak organizasyon stratejilerinin başarısını etkilemektedir (Mirze, 2002). Bu bağlamda işletmeler, çalışanlarının iş hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarını için teşvik edici bir çalışma ortamı sağlamayı hedeflemektedirler (Koçel, 2005). Dolayısıyla motive edici koşullar, çalışanlar ve işletme amaçlarını uyumlaştırarak ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel araçlar ile işletmede verimliliğin yükselmesini, diğer yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artmasını sağlamaktadır (Brislin vd., 2005; Mahaney ve Lederer, 2006).

Neilson vd. (2008), stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için işletme ve çalışanlarının ihtiyaçlarının tatmin ile sonuçlanmasını sağlayan motive edici koşulları: performans vaatleri, görevlerin yerine getirilmesinde uygulanacak teşvikler, yüksek, orta ve düşük performanslılar arasında terfilerde fark oluşturma, iyi iş çıkaran birimlerin prim vb. maddi kaynaklarla ödüllendirilmesi ve ödemelerin ötesinde motivasyonu arttıracak uygulamaların geliştirilmesi ve uygulanması olarak belirtmişlerdir.

#### **2.2.4. Yapısal Düzenlemeler Gerçekleştirme**

İşletmelerin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak ve stratejilerini başarıyla uygulayacak iç mekanizmalarını kurmaları gerekmektedir. İşletmenin belirli amaç ve hedeflere ulaşması için kurduğu bu iç mekanizmalar örgüt yapısını oluşturmaktadır. Örgüt yapısı, bir işletmenin dizaynı ile içinde yer alan organizasyonlar ve çalışanların gruplara ayrılmasıyla oluşan resmi bir format; organizasyon şemalarının belirlenmesi, kurum içi iletişime bağlı ilişkilerin nasıl yürütüleceği ve karar alma sürecinde yetkinin nasıl ve kimler tarafından kullanılacağına belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Covin ve Slevin, 1991).

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarında işletmelerin birçoğu rekabet koşullarını başarılı bir biçimde karşılayabilmek ve stratejilerini uygulanabilir hale getirmek için örgütsel yapılarını tamamen veya kısmen yeniden dizayn ettikleri görülmektedir (Van de Ven, 1976). İşletmeler, strateji yürütme ile örgütsel hedefi aksiyona ve alt hedeflere dönüştürürler (Mintzberg, 1994). Dolayısıyla stratejilerin uygulanmasında ihtiyaç duyulan, koordinasyon fonksiyonu nedeniyle örgütsel yapıların strateji ile uyumlu hale dönüştürülmesi önemli bir etkiye sahiptir (Miller, 1986). Bu etkinin temel dayanağı ise Bart (1986) tarafından iki varsayıma dayandırılmıştır. Birincisi, işletme stratejileri ile örgütsel yapı arasındaki ilişki, ikincisi ise işletme stratejilerinin uygulanabilmesi için bir takım yapısal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi varsayımlarıdır. Bu bakış açısına göre, iş tanımlamalarının iyi bir şekilde dizayn edilmesi, enformasyon akışının sağlanması ve ödüllendirme sistemlerinin işletilmesi gibi yapısal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi stratejinin uygulanabilmesi açısından zorunludur (Miller, 1986).

Ayrıca çalışan davranışları üzerinde durulması gerekliliğini savunan bu varsayım, stratejiyi destekleyecek çalışan davranışlarını geliştirmek için de bir takım yönetim aktivitelerinin oluşturulması ve uygulanmasını önermektedir (Wright ve Snell, 1998).

Miller (1986), stratejilerin başarılı bir şekilde yürütülmesinde yapısal düzenlemelerin önemini “yenilikçi bir strateji, mekanik bir örgütsel yapıda nasıl can bulabilir” ifadeleri ile dile getirmiştir. Dolayısıyla hızla gelişen teknolojiler, yoğun rekabet baskıları, bilinçli satın alıcıların artması vb. birçok değişimin ve oluşumun hızla gerçekleştiği pazarlarda yenilikçi stratejilerin uygulanabilmesi için işletmelerin hızla bu değişime ayak uyduracak bir yapıya sahip olması ile mümkündür (Miller, 1986). Değişimlere hızlı ve çevik cevap veren işletme yapıları ise organik yapılar olarak ifade edilmiştir (Bach ve Sisson, 2002).

Neilson vd. (2008), başarılı bir strateji yürütme için örgütsel yapılarda düzenlenmesi gereken bazı faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bunlar; işletmede yapılacak tüm işlerin en ince ayrıntısına kadar bölümlere ayrılması gerektiğini ve aynı amaca hizmet eden tüm faaliyetlerin tek bir yönetici tarafından yürütülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Ayrıca bölümler arasında yetki sınırları ayırımının kesin bir biçimde yapılmasını, kimin neyi, ne zaman ve nerede yapması gerektiğini belirleyen normların oluşturulmasını ve farklı hiyerarşik kademeler arasında iletişim bağı kurulmasını ifade etmişlerdir. Son olarak görevlerin yeteneklere uygun olarak dağıtılmasını belirtmişlerdir. Örgütsel yapıda uygulanacak bu değişimler ve iyileştirmeler ile strateji uygulamalarının başarı ile sonuçlanacağını vurgulamışlardır.

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Yürütülen bu çalışmada, rekabetçi davranışın ve strateji yürütme üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda araştırma, temel aldığı felsefe ve bakış açısı itibariyle nicel araştırma özelliği taşımaktadır. Veri toplama tekniği olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Verilerin sınırlı bir sürede toplanması hedeflendiğinden veri toplama zamanına göre ampirik ve kesitsel (anlık) tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırma denek sayısına göre çok denekli (faktöriyel desenli), ölçme ve değerlendirme koşullarına göre karışık desenli bir araştırmadır. Son olarak kullanılan verilerin özelliklerine göre ise birincil verilere dayanmaktadır.

#### **3.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Birimi**

Araştırmanın evrenini Sakarya ve Düzce ilinde faaliyetlerini yürüten kurumsal otomotiv işletme bayii yöneticileri oluşturmaktadır. Evrende yer alan yönetici sayısını belirlemek için firma ziyaretleri, e-mail ve telefon görüşmeleri yapılmıştır. Elde edilen bilgiler sonucunda Düzce ilinde faaliyet yürüten 11 adet bayide görev yapan 137 yönetici ve Sakarya ilinde faaliyet yürüten 15 adet bayide görev yapan 155 yönetici, toplamda ise 292 alt, orta ve üst düzey yönetici araştırma evreni olarak belirlenmiştir.

Araştırma birimini ise, Düzce ve Sakarya ilinde faaliyet yürüten kurumsal otomotiv işletme bayilerinin yönetim departmanlarında çalışan yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında evrenin tamamına erişilmek istenmiş ve Sakarya ilinde 155 Düzce ilinden 137 toplamda 292 yöneticinin tamamı örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırma veri toplama sürecinde ise zaman, maliyet ve ulaşım kısıtları altında 292 yönetici arasından 196 yöneticiye anket uygulanabilmiştir. Toplanan anketlerden 11 anket içsel tutarlılık açısından sorunlu olduğu için veri setinden çıkartılmıştır. Sonuçta veri seti toplam 185 anket çalışmasından oluşmuştur. Sekaran (2016) tarafından formüle edilen evren sayısına göre örneklem büyüklüğünün belirlendiği örneklem hesaplama tablosuna göre 292 birimlik evren büyüklüğüne sahip araştırmalar için 165 birimlik veri setine ulaşılması evreni temsil edebilecek düzeydedir (Sekaran ve Bougie, 2016). Dolayısıyla araştırma kapsamında ulaşılan 185 katılımcıdan elde edilen veri seti, evreni temsil edebilecek düzeydedir. Anketlerin %53'ü Sakarya, %47'si Düzce ilindeki otomotiv işletmelerden toplanmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin uygulanmasında ise telefon, google forms, e-mail ve yüz yüze anket doldurma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında 185 yöneticiden 34'ü ile yüz yüze (%18.48), 40'ı ile telefonda görüşme yaparak (%21,74), 50'si ile mail yoluyla (%27,74) son olarak 61'i ile google forms (%32,61) üzerinden veriler elde edilmiştir. Anket, 2020 yılı itibarıyla faaliyetlerine devam eden Düzce ve Sakarya illerindeki kurumsal otomotiv işletmelerine, 01.03.2020 - 20.05.2020 tarihleri arasında uygulanmıştır. Ankete katılan yöneticilere, kişisel bilgi formunu eksiksiz ve doğru, rekabetçi davranış ve strateji yürütme sorularını ise dikkatli ve gerekli titizliği göstererek cevaplamaları rica edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu; demografik özellikler, rekabetçi davranış ve strateji yürütme ile ilgili sorular olmak üzere üç bölümden oluşturulmuştur. Anket formunda kullanılan ölçekler literatürde yaygın olarak kullanılan güvenilirliği ve geçerliği test edilen ölçeklerdir. Rekabetçi davranış ölçeği için Kuester vd., 1999; Ferrier vd., 2002; Gurnani vd., 2007; Gnyawali vd., 2006; Vroom ve McCann 2010 ve Xu, 2011 araştırmaları temel alınarak Ağraş ve Kılınç (2011) tarafından geliştirilen ölçek model alınmış ve sektör özellikleri dikkate alınarak ölçek ifadelerine ekleme, çıkarma ve düzenleme yapılarak 22 ifadeden oluşan karma bir ölçek oluşturulmuştur. Strateji yürütme unsurlarını ölçmede ise Neilson vd., (2008) tarafından geliştirilen 17 ifadeden oluşan dört boyutlu başarılı strateji yürütmenin unsurları ölçeği ve buna ek olarak sektörel özellikler ve ülkemizin kültürel özellikleri göz önünde bulundurularak 5 ifade literatüre dayalı olarak eklenmiş ve toplamda 22 ifadede bir ölçek elde edilmiştir. Son olarak ifadelerin cevaplandırılmasında 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Oluşturulan 5'li likert ölçeğinde; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirme kriterlerine yer verilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yürütülen araştırma içerik ve kapsam açısından ve metodolojik açıdan bazı sınırlılıklar barındırmaktadır. İçerik ve kapsam açısından sınırlılık; başarılı strateji yürütmeyi etkileyen birçok değişken olmasına rağmen araştırmamız kapsamında yalnızca rekabetçi davranış ele alınmıştır.

Metodolojik açıdan ise; araştırmanın evrenini oluşturan Sakarya ve Düzce illerindeki otomotiv işletme bayilerinde çalışmakta olan yöneticilerin değişkenler konusundaki eğilimleri üzerinden etkileşim ölçülmeye çalışılmış, diğer şehir veya bölgelerdeki çalışanların bakış açıları yansıtılamamıştır. Ayrıca araştırma birimi olarak belirlenen Düzce ve Sakarya illerindeki yalnızca kurumsal otomotiv işletme bayileri ve yönetim kademelerinde görev yapmakta olan alt, orta ve üst düzey yöneticilere anket uygulanmış, diğer çalışanlarına uygulanmamıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan otomotiv yöneticilerinin demografik özelliklerine göre önemli bir kısmı 36-45 yaş aralığında (%42,7), büyük bir çoğunluğu evli (%79,5) ve erkeklerden (%63,2) oluşmaktadır. Yöneticilerin eğitim düzeyleri çoğunlukla lisans (%73) ve yüksek lisans (%22,7) seviyesindedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerde çalıştıkları departmanlara göre ise büyük bir çoğunluğu pazarlama ve satış (%35,7) birimlerinde çalışırken bunu sırayla; yönetim (%19,5), insan kaynakları (18,9) ve muhasebe ve finansman (%13) ile halkla ilişkiler (%13) departmanları takip etmektedir. Katılımcıların gelir durumlarına göre önemli bir kısmının (%45,4) gelir durumu 6.501,00 TL'dir. Son olarak katılımcıların mesleki tecrübeleri ise 6-10 yıl arasında (%29,2) ve 11-15 yıl (%27) arasındadır.

### 4.2. Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Literatür incelendiğinde bir değişkene ilişkin ölçeğe ait yapı geçerliliğini incelemek ve ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için açımlayıcı faktör analizinin kullanıldığı görülmektedir (Büyüköztürk vd., 2017). Bu araştırmada, otomotiv sektöründe işletmelerin sergiledikleri rekabetçi davranış tarzları ve tercih ettikleri stratejileri başarılı bir şekilde uygulamak (yürütmek) için önem verdikleri konuları tespit etmek amacıyla açımlayıcı (keşifsel) faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle Rekabetçi davranış tarzlarını belirlemek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Rekabetçi Davranış Tarzları Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
<i>İşbirlikçi Rekabetçi Davranış</i>	RD16	0,603	0,791	33,321%	5,998
	RD13	0,612	0,779		
	RD12	0,620	0,772		
	RD11	0,604	0,756		
	RD15	0,645	0,750		

	RD10	0,595	0,726		
	RD14	0,555	0,723		
	RD9	0,476	0,666		
<b>Agresif Rekabetçi Davranış</b>	RD1	0,662	0,781	13,671%	2,461
	RD7	0,631	0,771		
	RD5	0,630	0,761		
	RD6	0,599	0,749		
	RD2	0,605	0,746		
	RD4	0,566	0,745		
<b>Savunmacı Rekabetçi Davranış</b>	RD22	0,567	0,753	12,131%	2,184
	RD21	0,553	0,724		
	RD18	0,570	0,721		
	RD19	0,548	0,721		
<b>Değerlendirme Kriterleri</b>	<u>Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterliliği): ,878. Yaklaşık Ki Kare Değeri: 1437,843. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Açıklanan Varyans Toplam: 59,123</u>				

Tablo 1'deki faktör analizi sonuçları incelendiğinde, katılımcıların rekabetçi davranış tarzları algılarına yönelik 18 önermenin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,60'dan yüksek (0,87), Barlett testi sonucu anlamlı (Sig.=0,00; p<0,001). Faktör analizi için temel bileşenler analizi ve döndürme tekniği kullanılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2007) önermelere ilişkin eşdeğerliliğin (communalities) 0,32 ve daha üzerinde olması gerekmektedir. Bu bağlamda düşük eşdeğerlilik (faktör ortak varyansı) gösteren ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Analize dâhil edilen 22 ifadeden; RD3 (Sürekli yenilikçi hizmetler ortaya koyarak rekabet ederiz), RD8 (Rekabet ortamı bizi rakiplerimizle işbirliği yapmaya zorlamaktadır), RD17 (Rakiplerimiz bir yenilik yaptıktan sonra ancak biz bir yenilik yaparız, risk almaya gerek yok), RD20 (Rekabette mevcut pazar payımızı korumak bizim için yeterlidir) ifadeleri düşük eşdeğerlilik ve birden fazla faktörde binişik faktör yükü verdikleri için yapıdan çıkartılmış ve geriye kalan 18 ifade 3 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %59,123'tür. Ortaya çıkan 3 faktörün birlikte, varyansın çoğunu açıkladığı görülmüştür. Diğer taraftan analiz sonuçlarına göre elde edilen faktörlerin her birine ait önermelerin faktör yüklerinin oldukça yakın aralıklarda olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin yakın aralıkta olması içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğunu göstermektedir. Bu analiz sonucunda otomotiv işletmeleri yöneticilerinin rekabetçi davranış tarzlarını 3 farklı boyutta algıladıkları söylenebilir. Bu boyutlar arasından rekabetçi davranışı en iyi düzeyde temsil eden boyut işbirlikçi rekabetçi davranışdır. Bu faktörü sırayla; agresif rekabetçi davranış ve savunmacı rekabetçi davranış takip etmektedir.

Araştırma kapsamında açımlyıcı (keşifsel) faktör analizi yapılan bir diğer değişken ise stratejisi yürütme değişkenidir. Otomotiv işletmelerin tercih ettikleri strateji yürütme unsurlarını, yöneticilerin algıları çerçevesinde belirlemeye çalışan ilgili faktör analizi sonuçları tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2.** Strateji Yürütme Unsurları Açımlyıcı Faktör Analizi

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
<b>Karar Alma Hakları - Motive Edici Koşullar</b>	SY11	0,499	0,671	27,748%	4,995
	SY15	0,405	0,621		



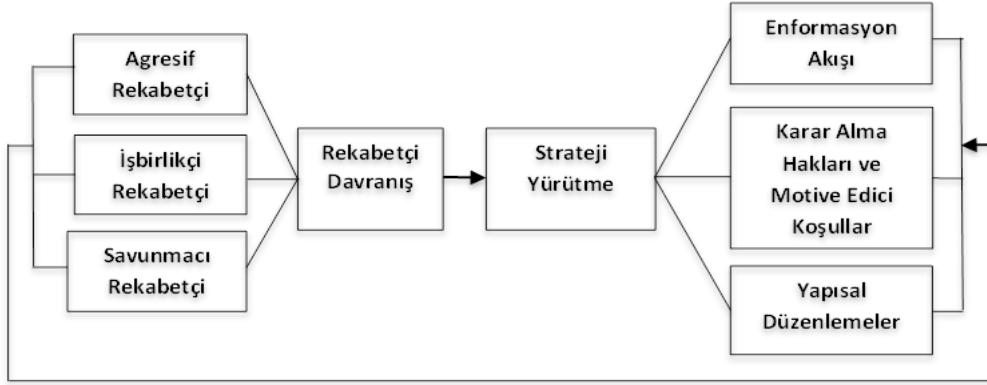
	SY12	0,411	0,597		
	SY9	0,403	0,594		
	SY13	0,397	0,585		
	SY10	0,408	0,580		
	SY8	0,410	0,542		
	SY6	0,364	0,490		
<b>Yapısal Düzenlemeler</b>	SY18	0,534	0,694	10,703%	1,927
	SY21	0,524	0,692		
	SY20	0,489	0,657		
	SY17	0,485	0,633		
	SY19	0,421	0,627		
	SY22	0,464	0,597		
<b>Enformasyon Akışı</b>	SY5	0,576	0,738	7,796%	1,403
	SY3	0,533	0,719		
	SY1	0,573	0,704		
	SY4	0,429	0,584		
<b>Değerlendirme Kriterleri</b>	<u>Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterliliği): ,830. Yaklaşık Ki Kare Değeri: 853,352. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Açıklanan Varyans Toplam: 46,247</u>				

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların strateji yürütme unsurlarına ilişkin algılarına yönelik 18 önermenin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,60'dan yüksek (0,83), Barlett testi sonucu anlamlı (Sig.=0,00;  $p<0,001$ ). Faktör analizi için temel bileşenler analizi ve döndürme tekniği kullanılmış, düşük eşdeğerlik gösteren (0,32'nin altı) ölçekten çıkartılmıştır. Analize dâhil edilen 22 ifadeden 4 ifade; SY2 (Enformasyon kurumsal sınırlar içinde serbestçe akar), SY7 (İşletmemizde karar hakları açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır), SY14 (Terfilerde bireysel iş değerlendirmesi sürecimiz "yüksek, orta ve düşük" performansçılar arasında fark oluşturur), SY16 (Ödemelerin ötesinde birçok başka motive edici etkenler, çalışanları iyi iş çıkarmaya teşvik eder) düşük eşdeğerlilik ve birden fazla ifadede binişik (çakışan) faktör yükü vermeleri gerekçesi ile yapıdan çıkartılmıştır. Çıkarılan ifadelerden sonra geriye kalan 18 ifade 3 faktör altında toplanmıştır. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde açıklanan varyansın 0,40-0,60 oranları arasında olmasının yeterli olacağı ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2002). Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %46,247'dir. Dolayısıyla ortaya çıkan 3 faktörün birlikte varyansı yeterli düzeyde açıkladığı söylenebilir. Ayrıca faktör yüklerinin yakın aralıkta olması faktörlerin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğunu göstermektedir. Yapısal düzenlemeler ve enformasyon akışının sağlanması boyutlarının ayrı yapılar oluşturması konuya ilişkin literatürle (strateji yürütme boyutları) uyuşmakta iken karar alma haklarının temini ve motive edici koşulların oluşturulması boyutlarının tek faktör altında birleştikleri ve literatürle farklılık arz ettikleri görülmektedir. Bu kapsamda otomotiv işletme bayii yöneticilerinin strateji yürütmede en çok önem verdikleri ve üzerinde durdukları unsurları 3 farklı boyutta algıladıkları söylenebilir. Bu boyutlardan strateji yürütme unsurlarını en iyi düzeyde temsil eden boyut karar alma hakları ve motive edici koşulların oluşturulması boyutu olmuştur. Bu faktörü sırasıyla; yapısal düzenlemeler gerçekleştirme ve enformasyon akışının sağlanması boyutları takip etmektedir.

### 4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

“Rekabetçi Davranış” ve “Strateji Yürütme” literatürüne bağlı olarak tasarlanan araştırma modeli, rekabetçi davranışı temsil eden 3 bağımsız değişken: agresif rekabetçi davranış, işbirlikçi rekabetçi davranış ve savunmacı rekabetçi davranış; ve strateji yürütmeyi temsil eden 3 bağımlı değişken: enformasyon akışının sağlanması, karar alma haklarının temini-motive edici koşulların oluşturulması ve yapısal düzenlemeler gerçekleştirme olmak üzere toplamda 6 değişken ve bu değişkenler arasındaki etkiyi açıklayacak şekilde oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında strateji yürütme ile ilgili faktör analizi sonucuna bağlı olarak strateji yürütme değişkeninin boyut sayısı 4 boyuttan 3 indiği için model 3 boyut üzerinden kurgulanmış, analizler bu kapsamda gerçekleştirilmiştir. Tasarlanan araştırma modelinde yer alan tüm ilişkiler serbest bırakılmış, modelde yer alan toplam dokuz ilişkinin tamamı etkileme düzeyi ve yönü itibariyle incelenmiştir. Araştırma modeli şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezlerinin geliştirildiği bu aşamada, araştırmanın ikinci bölümünde yer alan literatür ve değişkenlerin özellikleri arasındaki ilişkiler literatüre dayalı tartışılmıştır. Bu tartışma çerçevesinde ve araştırma modeli dikkate alınarak keşifsel hipotezler oluşturulmuştur.

Yöneticiler yoğun rekabet baskıları karşısında stratejilerini başarılı bir şekilde yürütmeye çalışırken işletmelerini hayatta tutabilmek için farklı yönetim metotları uygulamasalar da rekabetçi baskıların yoğun olduğu pazarlarda başarılı stratejiler yürütebilmeleri için belirgin ve baskın rekabetçi davranışlara sahip olmaları gerekmektedir. Rekabetçi davranışların özünde, işletmelerin kaynaklarını rakipleriyle karşılaştırarak, rakibi iyi analiz etme ve saldırıdaki zayıf yönleri hakkında bilgi toplayarak stratejilerini bu bilgiler ışığında hızla gerçekleştirmesi vardır (Morgan ve Strong, 2003). Bu kapsamda stratejilerin etkin bir şekilde uygulanabilmesini etkileyen unsurların oluşturulmasında yöneticilerin rekabeti nasıl algıladıkları ve rekabet ederken nasıl bir davranış sergiledikleri oldukça önemlidir (Gnyawali vd., 2006). Dolayısıyla yöneticilerin strateji yürütme unsurları üzerinde yapacakları düzenlemeleri ve geliştirmeleri, sahip oldukları rekabetçi davranışlar ile hizalamalıdır. Rekabetçi davranış tarzları ile strateji yürütme unsurları ilişkilendirildiğinde;

Agresif rekabet davranışının baskın olduğu işletmelerde; sürekli yenilikçi ürün ve hizmetler üzerinde odaklanma ve rakiplerin hamlelerini bozarak onların pazar paylarını azaltmaya yönelik sert müdahaleler vardır (Covin ve Covin, 1990). Pazarın büyük bir bölümüne sahip olmak için rakiplerin zayıf noktaları üzerine oldukça saldırgan ve acımasız hamleler yapmak en karakteristik özellikleridir. Agresif rekabetçi davranışın ölçüsü ise kaynakların rakiplerden daha hızlı kullanılması, geliştirilmesi ve rekabetçi aksiyonların yoğunluğu ve bu aksiyonlarının genişliği ile ilgilidir (Clark ve Montgomery, 1998). Günümüz pazarlarında, stratejilerin başarılı bir şekilde yürütülmesine, satış büyümesine ve kârlılığın performans getirilerine sahip olabilmek için agresif rekabetçi davranışlar önerilmektedir (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1993). Ayrıca agresif davranış, hedefin rakipleri piyasadan uzaklaştırmak olduğu girişimci bir stratejik duruş; üst yönetim tarafından güçlü bir risk alma eğilimi ve yenilikçi faaliyetlere yönelme ile karakterizedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Dolayısıyla agresif rekabetçi davranış tarzının, strateji yürütme unsurlarından enformasyon akışının sağlanması, karar alma hakları ve motive edici koşulların oluşturulması ve yapısal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında; **H1<sub>a,b,c</sub>**; “Agresif rekabetçi davranış tarzı; a) enformasyon akışının sağlanması, b) karar alma hakları ve motive edici koşulların oluşturulması ve c) yapısal düzenlemeler gerçekleştirme üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulmuştur.

İşbirlikçi rekabetçi davranışın görüldüğü işletmelerde, pazarda güç dengesini sağlamak ve baskı gruplarını denetim altında tutabilmek temel amaçlardan biridir (James, 1989). İş birliği yaparak işletmeler, rekabetçi yeteneklerini güçlendirebilecek, riskleri paylaşımı yapabilecek, pazarda baskı gruplarını kontrol altında tutarak güç dengesi kurabilecek ve değerli kaynaklara ulaşabileceklerdir. (Gynwali ve Madhavan, 2006). Ayrıca işbirlikçi davranış ile organizasyon yetenekleri geliştirilerek pazar konumunu korumada avantaj elde edilmektedir (Bengtsson, 1999). Dolayısıyla işbirlikçi rekabetçi davranışının; enformasyon akışının sağlanması, karar alma hakları ve motive edici koşulların oluşturulması ve yapısal düzenlemeler gerçekleştirilmesi unsurları üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında; **H2<sub>a,b,c</sub>**; “İşbirlikçi rekabetçi davranış tarzı; a) enformasyon akışının sağlanması, b) karar alma hakları ve motive edici koşulların oluşturulması ve c) yapısal düzenlemeler gerçekleştirme üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulmuştur.

Savunmacı rekabetçi davranışa sahip işletmeler, rekabet avantajı ve üstünlüğü sağlayacak kararları alırken çevrede meydana gelen değişimler doğrultusunda harekete geçerler (James, 1989). Bu işletmelerin en belirgin özellikleri; rekabetçi hamleler karşısında bekle gör taktiği uygulamaları (Kılınç, Öncü ve Taşgit, 2012), rakipleri yenilik yaptığında yenilik yapmaya çalışmalarını ve rakiplerinden bir baskı gelene kadar kabuğuna çekilip beklemeleridir (Karimi vd., 1996). Ayrıca dar bir pazara odaklanarak sınırlı sayıda mal ve hizmet üreterek varlıklarını sürdürmeye çalışırlar (Morgan ve Strong, 2003). Dolayısıyla risk almaktan kaçınarak, rekabetçi çevre tarafından baskı altında kaldığında harekete geçmeyi ve stratejilerinde değişiklik yapmayı seçerler (Frese vd., 2002). Bu kapsamda savunmacı rekabetçi davranışın baskın olduğu işletmelerde strateji yürütme unsurlarından yalnızca enformasyon

akışının sağlanması üzerinde durulacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında; **H3<sub>a,b,c</sub>**; “Savunmacı rekabetçi davranış tarzı; a) enformasyon akışının sağlanması üzerinde pozitif bir etkiye, b) karar alma hakları ve motive edici koşulların oluşturulması ve c) yapısal düzenlemeler gerçekleştirme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulmuştur.

#### 4.4. Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın bu aşamasında değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler değerlendirilmiştir. Her bir değişkene ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları, soru sayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar tablo 3’te sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayıları	Ölçek Düzeyi
<i>Agresif Rekabetçi Davranış</i>	4,3288	0,66245	6	,870	5
<i>İşbirlikçi Rekabetçi Davranış</i>	4,1230	0,65725	8	,896	5
<i>Savunmacı Rekabetçi Davranış</i>	3,8649	0,60679	4	,713	5
<i>Karar Alma Hakları ve Motive Edici Koşullar</i>	4,4681	0,42351	8	,774	5
<i>Enformasyon Akışı</i>	4,4667	0,45967	6	,664	5
<i>Yapısal Düzenlemeler</i>	4,4784	0,45988	4	,761	5

Tablo 3’teki değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde otomotiv işletmesi bayii yöneticilerinin en baskın rekabetçi davranış tarzının agresif rekabetçi davranış (ort: 4,32), en fazla önem verdikleri strateji yürütme unsuru ise yapısal düzenlemeler gerçekleştirme (ort: 4,47) faktörü olduğu görülmektedir. Değişkenlere yönelik güvenilirlik katsayıları, literatüre göre geçerli ( $\alpha$ : 0.60 veya üzeri) sayılan düzeydedir. Bu bulgular ışığında araştırmaya yönelik kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

#### 4.5. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Çoklu doğrusal regresyon analizi ile değişkenler arasındaki etkileşimler belirlenmiş ve hipotezleri test edilmiştir. Analiz kapsamında ilk olarak rekabetçi davranış tarzlarının, strateji yürütme unsurlarından *enformasyon akışının sağlanması (EAS)* üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlgili sonuçlar tablo 4’de sunulmaktadır.

**Tablo 4.** Rekabetçi Davranış Tarzları - EAS Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r	Tol.	VIF
(Sabit)	3,226	,313	-	10,312	,000				
<i>Agresif Rekabetçi Davranış</i>	,042	,052	,061	,813	,418	,060	,055	,830	1,204
<i>İşbirlikçi Rekabetçi Davranış</i>	,262	,052	,375	5,023	,000	,350	,342	,830	1,205
<i>Savunmacı Rekabetçi Davranış</i>	-,003	,052	-,004	-,056	,955	-,004	-,004	,998	1,002

Bağımlı Değişken: *Enformasyon Akışının Sağlanması*  
R: ,404 - R<sup>2</sup>: ,277 - F: 11,749 - p: ,000 - Durbin-Watson: 2,019

Tablo 4 incelendiğinde yordayıcı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar; agresif rekabetçi davranış (r:,060) pozitif ve düşük düzeyde, işbirlikçi rekabetçi davranış (r:,350) ile pozitif ve orta düzeyde bir ikili korelasyon olduğu ve savunmacı rekabetçi davranış (r:-,004) ile EAS arasında negatif ve düşük düzeyde bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. Durbin-Watson katsayısı (2,019) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Tolerance değerlerine 0,20'den yüksek olduğu ve VIF değerleri 10'dan yüksek olmadığı için yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantılığın olmadığı görülmektedir. Diğer taraftan rekabetçi davranış tarzları birlikte, EAS boyutu ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki (R:,404, R<sup>2</sup>:,277, sig:,000) vermekte ve EAS boyutundaki toplam varyansın %27'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, rekabetçi davranış tarzlarının EAS üzerindeki göreceli önem sırası: işbirlikçi rekabetçi davranış, agresif rekabetçi davranış ve savunmacı rekabetçi davranış şeklindedir. Rekabetçi davranış tarzlarının strateji yürütmenin EAS boyutu üzerindeki etkisi incelendiğinde ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucuna göre; işbirlikçi rekabetçi davranış, EAS üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahipken (p:,000), agresif rekabetçi davranış (p: ,418) ve savunmacı rekabetçi davranış (p:,955) anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu bilgiler ışığında; "H2<sub>a</sub>: İşbirlikçi rekabetçi davranış, EAS üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir" hipotezi kabul edilirken, "H1<sub>a</sub>: Agresif rekabetçi davranış, EAS üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir" hipotezi ve "H3<sub>a</sub>: Savunmacı rekabetçi davranış, EAS üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir" hipotezleri reddedilmiştir.

Analiz kapsamında ikinci olarak rekabetçi davranış tarzlarının strateji yürütme unsurlarından karar alma hakları ve motive edici koşulların oluşturulması (KAH-MEKO) boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenler arasındaki nedensel ilişki ile ilgili sonuçlar tablo 5'te sunulmaktadır.

**Tablo 5.** Rekabetçi Davranış Tarzları – KAH-MEKO Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	3,395	0,285		11,932	,000		
<i>Agresif Rekabetçi Davranış</i>	,006	,047	,010	,138	,891	,010	,009
<i>İşbirlikçi Rekabetçi Davranış</i>	,272	,048	,422	5,725	,000	,392	,385
<i>Savunmacı Rekabetçi Davranış</i>	-,020	,047	-,028	-,422	,673	-,031	-,028

Bağımlı Değişken: *Karar Alma Hakları ve Motive Edici Koşulların Oluşturulması*  
R: ,428 - R<sup>2</sup>: ,183 - F: 13,536 - p: ,000 - Durbin-Watson: 2,035

Tablo 5 incelendiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar; agresif rekabetçi davranış (r:,010) pozitif ve düşük, işbirlikçi rekabetçi davranış (r:,392) pozitif ve orta düzeyde KAH-MEKO arasında bir ikili korelasyon olduğu, savunmacı rekabetçi davranış (r:-,031) ile KAH-MEKO arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ikili korelasyon olduğu görülmektedir. Durbin-Watson katsayısı (2,035) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan rekabetçi davranış tarzları birlikte, KAH-MEKO boyutu üzerinde orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki (r:,428, R<sup>2</sup>: ,183, sig: ,000) vermekte ve KAH-MEKO boyutunda toplam varyansın %18'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, rekabetçi davranış tarzlarının KAH-MEKO üzerindeki görelî önem sırası: işbirlikçi rekabetçi davranış, savunmacı rekabetçi davranış ve agresif rekabetçi davranış şeklindedir. Rekabetçi davranış tarzlarının strateji yürütmenin KAH-MEKO boyutu üzerindeki etkisi incelendiğinde ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucuna göre; işbirlikçi rekabetçi davranışIN (p:,000) KAH-MEKO üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu, agresif rekabetçi davranış (p:,891) ve savunmacı rekabetçi davranış (p:,673) tarzlarının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir. Bu bilgiler ışığında; ‘‘H<sub>2b</sub>: İşbirlikçi rekabetçi davranış, KAH-MEKO boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir’’ hipotezi kabul edilirken, ‘‘H<sub>1b</sub>: Agresif rekabetçi davranış, KAH-MEKO üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir’’ hipotezi ve ‘‘H<sub>3b</sub>: Savunmacı rekabetçi davranış, KAH-MEKO üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir’’ hipotezleri reddedilmiştir.

Analiz kapsamında son olarak rekabetçi davranış tarzlarının strateji yürütme unsurlarından *yapısal düzenlemeler gerçekleştirme (YDG)* boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili sonuçlar tablo 6’da sunulmaktadır.

**Tablo 6.** Rekabetçi Davranış Tarzları – YDG Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	2,892	,317		9,137	,000		
<i>Agresif Rekabetçi Davranış</i>	,182	,052	,262	3,471	,001	,250	,239
<i>İşbirlikçi Rekabetçi Davranış</i>	,113	,053	,162	2,144	,033	,157	,148
<i>Savunmacı Rekabetçi Davranış</i>	,083	,052	,109	1,584	,115	,117	,109

Bağımlı Değişken: *Yapısal Düzenlemeler Gerçekleştirme*  
R: ,377 - R<sup>2</sup>: ,142 - F: 9,993 - p: ,000 - Durbin-Watson: 2,197

Tablo 6 incelendiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar; agresif rekabetçi davranış (r: ,250), işbirlikçi rekabetçi davranış (r: ,157) ve savunmacı rekabetçi davranış (r: ,117) ile YDG arasında pozitif ve düşük düzeyde ikili bir korelasyon olduğu görülmektedir. Durbin–Watson katsayısı (2,197) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan rekabetçi davranış tarzları birlikte, YDG boyutu ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki (r: ,377, R<sup>2</sup>: ,142, sig: ,000) vermekte ve YDG boyutunun toplam varyansının %14’ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, rekabetçi davranış tarzlarının YDG üzerindeki göreceli önem sırası: agresif rekabetçi davranış ( $\beta$ : ,262), işbirlikçi rekabetçi davranış ( $\beta$ : ,162) ve savunmacı rekabetçi davranış ( $\beta$ : ,109) şeklindedir. Rekabetçi davranış tarzlarının strateji yürütmenin YDG boyutu üzerindeki etkisi incelendiği ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucuna göre; agresif rekabetçi davranış (p: ,001) ve işbirlikçi rekabetçi davranış (p: ,033) tarzlarının YDG üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip oldukları, savunmacı rekabetçi davranış (p: ,115) tarzının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında; ‘‘H1c: Agresif rekabetçi davranış, YDG üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir’’ ve ‘‘H2c: İşbirlikçi rekabetçi davranış, YDG üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir’’ hipotezleri kabul edilirken, ‘‘H3c: Savunmacı rekabetçi davranış, YDG üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir’’ hipotezi reddedilmiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde sonuçlar tartışılmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan otomotiv işletme bayii yöneticilerinin demografik özelliklerine göre değerlendirme yaptığımızda, araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir çoğunluğunun 36-45 yaş aralığında, öğrenim durumlarına göre lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin çoğunluğunun pazarlama ve satış birimlerinde ve 6-10 ve 11-15 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırma bu demografik özelliklere ait yöneticilerin bakış açılarını yansıtmaktadır. Bu sonuçlar otomotiv sektörünün özellikleri ile birlikte düşünüldüğünde; sektördeki yoğun rekabet, her geçen gün hızla değişen teknolojiler ve müşteri beklentilerinin karşılanabilmesinde genç yöneticilerden daha çok

sektörde belirli bir tecrübe ve deneyime sahip orta yaş grubu yöneticilerin görev aldığı söylenilebilir. Araştırma Düzce ve Sakarya illerindeki otomotiv işletme bayilerinin rekabetçi davranış tarzlarını ve strateji yürütmeye yönelik en çok üzerinde durdukları ve önem verdikleri unsurları yansıtmaktadır. Ayrıca uygulamaya yönelik öneriler de daha çok bu otomotiv işletme bayilerini ilgilendirir niteliktedir. Dolayısıyla araştırma kapsamında ulaşılan sonuçların bu sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yapılan betimleyici istatistikler çerçevesinde Düzce ve Sakarya illerindeki otomotiv işletme bayii yöneticilerinin rekabetçi davranışlarını en iyi temsil eden davranışların; agresif ve işbirlikçi rekabetçi davranışlar olduğu ve savunmacı rekabetçi davranışın ise yüksek orta düzeyde tercih edildiği görülmektedir. Yöneticilerin rekabet ederken en çok tercih ettikleri rekabet davranışının agresif rekabetçi davranışın olmasında otomotiv sektörünün yoğun bir rekabet ortamında rakiplerin sürekli olarak birbirinin rekabet hamlelerini takip etmesi ve karşı hamle üreterek başa çıkma mücadelesinin yoğunluğu ve buna bağlı olarak saldırgan davranışlar sergilemelerinin olması söylenebilir. Ayrıca işbirlikçi rekabetçi davranışlar ile bu işletmelerin rekabet ederken aynı anda işbirlikleri kurarak rekabetçi güçler karşısında güç birliği, uzun vadeli rekabet avantajları sağlama ve risk paylaşımı yaptıkları da söylenebilir. Bu sonuçlara neden olarak otomotiv sektörünün dinamik ve hızlı değişen bir yapıya sahip olması gösterilebilir. Ulaşılan bu sonuçlar değişimin hızlı yaşandığı sektörlerde, işletmelerin rekabetçi avantaj elde etmeleri için agresif rekabetçi davranışlar sergileme ile pazarda öncü olmaya odaklanmasını (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1993) ve iş birliğine dayalı uzun vadeli performanslara odaklanılması gerekliliği (Lado vd., 1997) bilgilerini teyit etmiştir.

Otomotiv işletme bayii yöneticilerinin başarılı strateji yürütme unsurlarından en fazla önem verdikleri ve üzerinde durdukları unsurları belirlemek için yapılan betimsel istatistikler değerlendirildiğinde; yapısal düzenlemeler gerçekleştirme (YDG) unsurunun en fazla üzerinde durulduğu görülmektedir. Karar alma hakları ve motive edici koşulların oluşturulmasına (KAH-MEKO) ile enformasyon akışının sağlanmasına (EAS) ise benzer oranlarda önem verdikleri görülmektedir. Ulaşılan tüm bu sonuçlar literatürde yer alan başarılı strateji yürütme için önerilen düzenlemeler (Neilson vd., 2008) ile örtüşmektedir. Stratejilerin başarılı bir biçimde yürütülmesinde öncelikle YDG'nin oldukça önemli bir yere sahip olduğu belirtilebilir. Rekabetin yoğun olduğu dinamik pazarlarda işletmelerin birçoğu rekabet koşullarını başarılı bir biçimde karşılayabilmek ve stratejilerini uygulanabilir hale getirmek için örgütsel yapılarını tamamen veya kısmen yeniden dizayn ettikleri görülmektedir (Van de Ven, 1976) bilgileri bu sonuç kapsamında teyit edilmiştir. Ayrıca, işletme içerisinde bir stratejiyi yürütmeye sorumlu tutulan yöneticilerin o strateji hakkında karar alma haklarının temini ve organizasyonun başından sonuna kadar görevini başarılı bir şekilde yerine getirmede onu motive edecek koşulların oluşturulmasına yöneticilerin oldukça önem verdikleri görülmektedir. Aynı zamanda bu unsurlar ile birlikte enformasyon akışının kurumsal sınırlar içerisinde serbestçe dolaşması stratejinin başarılı bir biçimde yürütülmesini sağladığı (Neilson vd., 2008) bilgileri teyit edilmiştir.



Dolayısıyla yoğun rekabet koşullarında işletmelerin uygulayacakları stratejilerinde başarılı olmaları için tüm bu unsurları stratejileri ile hizalamak adına yoğun mesai harcamaları gerektiği savunulabilir.

Araştırmanın literatür bölümünde rekabetçi davranışlar; agresif rekabetçi davranış, işbirlikçi rekabetçi davranış ve saldırgan rekabetçi davranış olmak üzere üç boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın yapı geçerliliğinin incelenmesi için yapılan açımlayıcı faktör analizlerinde ulaşılan sonuçların literatüre uygun olduğu söylenebilir. Faktör analizi sonuçlarındaki rekabetçi davranışlar ile ilgili en yüksek ortalama değer işbirlikçi rekabetçi davranışa ait olduğu saptanmış ve bunu sırayla agresif rekabetçi davranış ve savunmacı rekabetçi davranış takip etmiştir. Araştırmanın literatür bölümünde tartışılan bir diğer değişkenimiz ise başarılı strateji yürütme unsurlarıdır. Literatürde strateji yürütme unsurları; enformasyon akışının sağlanması, karar alma haklarının temini, motive edici koşulların oluşturulması ve yapısal düzenlemeler gerçekleştirme olmak üzere dört alt boyut altında değerlendirildiği görülmüş ve ilgili alanın teorik çerçevesi bu alt değişkenler üzerinden kurgulanmıştır. Bu çerçevede dört alt boyutlu olarak tasarlanan strateji yürütme unsurları araştırma kapsamında yapılan açımlayıcı faktör analizleri sonucunda üç boyuta indirgenmiştir. Literatürde karar alma haklarının temini ve motive edici koşulların oluşturulması iki ayrı boyutken araştırmada tek bir faktör altında toplandığı için araştırmacılar tarafından “karar alma hakları ve motive edici koşulların oluşturulması (KAH-MEKO)” şeklinde isimlendirilmiştir. Elde edilen bu sonuç otomotiv işletme bayilerinin içerisinde yer aldığı dinamik pazarların özelliğinden kaynaklı bir durum olarak düşünülebilir. Ayrıca bu iki faktör literatürde doğrudan yöneticilerin strateji yürütmede bireysel eylemlerini etkileyen unsurlar olarak değerlendirildiği için (Neilson vd., 2008) birlikte düşünülmesi sorunlu bir bakış açısı oluşturmayacaktır. Faktör analizi sonuçlarındaki strateji yürütme ile ilgili en yüksek ortalama değer KAH-MEKO boyutuna ait olduğu görülmüş ve bunu sırayla YDG ve EAS takip etmiştir. Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Düzce ve Sakarya illerindeki otomotiv işletme bayilerinde rekabette ağırlıklı olarak işbirlikçi rekabetçi davranışın tercih edildiği; strateji yürütmede ise en fazla karar alma hakları ve motive edici koşulların oluşturulmasına önem verdikleri ve üzerinde durdukları savunulabilir.

Değişkenler arasındaki etkileşimlerin tespitinde yapılan regresyon analizleri dikkate alındığında; rekabetçi davranış boyutlarından agresif rekabetçi davranış ve işbirlikçi rekabetçi davranış tarzlarının strateji yürütmenin YDG boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu; savunmacı rekabetçi davranış tarzının ise YDG boyutu üzerinde pozitif ilişki gözlemlense de anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Enformasyon akışının sağlanması üzerinde yalnızca işbirlikçi rekabetçi davranış anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Agresif ve savunmacı rekabetçi davranış tarzlarının EAS üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Yine benzer bir şekilde KAH-MEKO üzerinde yalnızca işbirlikçi rekabetçi davranışın anlamlı bir etkisi olduğu ve aralarında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Agresif ve savunmacı rekabetçi davranış tarzlarının KAH-MEKO üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi, işbirlikçi rekabetçi davranış tarzının EAS'nın %27'lik kısmını açıkladığını göstermektedir. Öte yandan işbirlikçi rekabetçi

davranış tarzının KAH-MEKO'nun %18'lik kısmını açıklayabildiğini göstermiştir. Son olarak agresif rekabetçi davranış ve işbirlikçi rekabetçi davranış tarzlarının YDG'nin %14'lük kısmını açıkladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar otomotiv işletme bayilerinin en çok önem verdikleri ve üzerinde durdukları strateji yürütme unsurlarının oluşturulabilmesinde özellikle işbirlikçi rekabetçi davranış tarzının açıklayıcı davranış olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca işbirlikçi rekabetçi davranışın en yüksek düzeyde ilişkili olduğu strateji yürütme unsurunun KAH-MEKO boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç otomotiv işletme bayilerinde işbirlikçi rekabetçi davranış tarzına sahip yöneticilerin stratejilerin yürütülmesinde en fazla karar alma hakları ve motive edici koşulların oluşturulmasına önem verdiklerini göstermektedir. Analiz bulguları incelendiğinde işbirlikçi rekabetçi davranışın yüksek olduğu işletmelerde strateji yürütmenin başarılı bir şekilde sonuca ulaşabilmesi için EAS ve YDG ile ilgilendikleri de savunulabilmektedir. Bu sonuçlar otomotiv işletmelerinin strateji yürütme unsurları ve rekabetçi davranış tarzları karakteristik özellikleri ile düşünüldüğünde oldukça makul sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuçlar otomotiv işletmelerinin sektör özellikleri, teknoloji ile yakın ilişkisi, kasko, sigorta, pazarlama ve satış, satış sonrası hizmetleri ve yedek parça temini gibi çok çeşitli bir faaliyet alanına sahip olması ile ilişkilendirilebilir.

Sonuç olarak yöneticilerden beklenen başarılı bir şekilde stratejilerin yürütülmesinde rekabetçi davranış tarzlarından hangi tarz davranış ile hareket etmesi, hangi davranış tarzı ile hareket ettiğinde strateji yürütme unsurlarında ne düzeyde başarılı olacakları konusunda önemli bilgiler sunulmuştur. Araştırmamız kapsamında rekabetçi davranışlara odaklanıldığı göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin başarılı strateji yürütme organizasyonlarını etkileyecek farklı değişkenlere yönelik farklı çalışmalar yapılabilir. Yine araştırmamızın odak noktası değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak olduğu için rekabetin yoğun olduğu otomotiv sektörü tercih edilmiştir. Farklı sektörlerin veya spesifik olarak başka bir sektör içerisinde yer alan işletme yöneticilerinin bu değişkenlere ilişkin bakış açıları incelenebilir. Son olarak yürütülen araştırma teorik ve yöntemsel açıdan bazı sınırlılıklara sahip olmakla birlikte uygulama açısından yönlendirici nitelikte, literatür açısından ilişkisel sonuçlar ortaya koymaktadır. Ayrıca daha büyük örneklemeler üzerinden spesifik incelemeler yapılarak araştırma konusu hakkında daha detaylı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Ackoff, R.L. (1971). The Meaning of Strategic Planning, The McKinsey Quarterly, Winter, 14-15.
- Ağraş, S., Kılınç, İ. (2011). Rekabetçi davranışların oluşmasında örgütsel yeteneklerin etkileri: akdeniz ve ege bölgesi otellerine yönelik bir araştırma, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 50-80.

- Akbolat, M. (2009). Türk sağlık sektöründe miles ve snow'un stratejik tipolojisi: hastaneler üzerine bir araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11(3), 127-146.
- Alashloo, R.F. Castka, P., Sharp, J.M. (2005). Towards understanding the impeders of strategy implementation in higher education (HE), *Quality Assurance in Education*, 13(2), 52-67.
- Altuntaş, G., Dömez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma, *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(1).
- Bach, S., Sisson, K. (2000). Personnel management: a comprehensive guide to theory and practice, *Employee Relations*, 22(5), 523-527.
- Bart, C.K. (1986). Product strategy and formal structure, *Strategic Management Journal*, 7, 293-312.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bengtsson, M., Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), 178-193.
- Bielinska-Kwapisz, A. (2014). Triggers of organizational change: duration, previous changes, and environment. *Journal of Change Management*, 14(3), 405-424.
- Birkinshaw, J., Hood, N., Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 14(2), 227-248.
- Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1998). *Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet*, (Çev: Cemre, L.), Scala Yayıncılık, İstanbul.
- Brislin, R.W., Kaigting, F., Macnab, B., Zukis, B., Worthley, R. (2005). Evolving perceptions of japanese workplace motivation, *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-103.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 23. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Vol. 120.
- Chin, K.S., Chan, B.L., Lam, P.K. (2008). Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy, *Industrial Management and Data Systems*.
- Cobbold, I., Lawrie, G. (2002). The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool, *2GC Active Management*.
- Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action*, 3th Edition, Pearson Education International Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Covin, J.G., Covin, T.J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Çapar, B. (2003). Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, (s, 417), Derbent-İzmit.
- Dagnino, G.B. (2009). *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, (İçinde: *Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases*, Edit: Dagnino, G.B. ve Rocco, E.), Routledge, ( pp, 25-43), London.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (2001). *Conocimiento En Acción: Cómo Las Organizaciones Manejan Lo Que Saben*, Pearson Educación.
- Dervişoğlu, H.G. (2004). *Stratejik Bilgi Yönetimi*, Dışbank. İstanbul.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları. İstanbul.
- Ferrier, W.J., Fhionnlaoich, C. M., Smith, K.G. and Grimm C.M. (2002). The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: a reconciliation of conflicting views. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), 301-316.
- Firestrone, J.M., McElroy, M.W. (2003). *Key Issues in the New Knowledge Management*, Routledge, In KMCI Press.
- Fombrun, C.J., Ginsberg, A. (1990). Shifting gears: enabling change in corporate aggressiveness, *Strategic Management Journal*, 11(4), 297-308
- Frese, M., Brantjes, A., Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of small scale businesses in namibia: the roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 259 – 282.

- Gnyawali, D.R., He, J., Madhavan, R. (2006). Impact of competition on firm competitive behavior: an empirical examination, *Journal of Management*, 32(4), 507-530.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1989). Strategic intent, *Harvard Business Review*, 83(7/8), 148–161.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Hirschheim, R., Earl, M.J., Feeny, D.F., Lockett, M. (1988). An Exploration into the Management of the IS Function: Key Issues and an Evolving Model, Proceeding of the Joint International Symposium on IS.
- Imai, M. (2014). Gemba Kaizen, Uma Abordagem De Bom Senso À Estratégia De Melhoria Contínua. Bookman Editora.
- Imai, M. (2014). *Kaizen*, (Haz: Balcı, İ., Odlukaya, M., Demirdamar, S.), Kalder Yayınları Altıncı Baskı, Ankara.
- İncekara, A. (1995). *Türkiye'de Teşvik Sistemi: Genel Değerlendirme*, Ticaret Odası, İstanbul.
- James, B.G. (1989) *Business World Wars: How to Implement the Military Strategies in the Market Fights?*, (Çev: Sanama, H., Altınköprü, T.), İlgi Publisher, İstanbul.
- Jones, I.W., Pollitt, M.G. (1998). Ethical and unethical competition: establishing the rules of engagement, *Long Range Planning*, 31(5), 703-710.
- Kamanda, C. (2006). Factors Influencing the Regional Growth Strategy at KCB, Unpublished MBA Project, School of Business, University of Nairobi.
- Karimi, J., Gupta, Y.P., Somers, T.M., (1996). Impact of competitive strategy and information technology maturity on firms' strategic response to globalization, *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 55-88.
- Kılınç, İ., Öncü, M.A., Tasgit, Y.E. (2012). Sun tzu's principles of war art and today's competition strategies: a relative approach. *International Journal of Research in Business and Social Science* 1(1), 2147-4478.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bs., Arıkan, İstanbul.
- Kuester, S., Homburg, C., Robertson, T. S. (1999). Retaliatory Behavior to New Product Entry, *Journal of Marketing*, 63(4), 90-106.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., Hanlon, S.C. (1997). Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model, *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.

- Laudon, K.C., Laudon, J.P. (2003). *Essentials of Management Information Systems*, Prentice Hall, London.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Mahaney C.R., Lederer A.L. (2006), The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success, *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Miller, A., Dess, G.G. (1993). Assessing porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity, *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure, *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, The Free Press, New York.
- Mirze, K. (2002). *Introduction to Business*, Literatür Yayınevi, İstanbul.
- Morgan, R.E., Strong, C.A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.
- Morgan, R.E., Strong, C.A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.
- Neilson, G.L., Martin, K.L., Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6).
- Odabaş, H. (2009). *Örgütlerde Enformasyon-Bilgi Yönetimi ve Süreci, (Information-Knowledge Management and Process in Organizations)*, In, Tülin Aren Armağanı, (S, 177-188), Pamuk Yayıncılık.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117.
- Porter, M.E. (2008), *Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti*, (içinde: HBR's 10 Must Reads: Strateji, Çeviren: Melis İnan, 2013), Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M.E. (2011). *Hbr's 10 Must Reads on Strategy*, Harvard School Publishing Corporation. Harvard Business Review Press.

- Rivard, S., Raymond, L., Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: an integrated model of the contribution of information technology to firm performance, *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29-50.
- Robbins, S.P. (1993), *Organizational Behavior*, (6ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rumelt, R. (2011). The perils of bad strategy, *McKinsey Quarterly*, 1(3), 1-10.
- Sekaran, U., Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley And Sons, 294.
- Snow, C., Hrebiniak, L. (1980). Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-336.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, Allyn and Bacon. Needham Heights, MA.
- Taşgıt, Y.E., Durak, M. (2017). Kurum kültürü türlerinin kurumsal girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir örnek olay incelemesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(1), 42-58.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Homewood, Illinois: Irwin.
- Toker, K., Çetin, C., Güven, B., Aksu, B. (2017). Örgüt yapısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi üzerine lojistik sektöründe bir araştırma, *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7(4), 247-264.
- Turan, A.H. (2009). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (kobi) bilişim teknolojileri (bt), örgütsel rekabetçi stratejileri ve başarımlar ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 105-122.
- Tümer, S. (1993). Neden stratejik yönetim, *Verimlilik Dergisi*, 1, 99–118.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Van de Ven, A.H., (1976). A framework for organizational assessment, *Academy of Management Review*, 1(1), 64-78.
- Vroom, G., McCann, B.T. (2010). Ownership Structure, Profit Maximization and Competitive Behaviour, Working Paper, University Of Navarra IESE Business School Press, Barcelona, Spain.

- Ward, J., Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information System*, John Wiley and Sons Ltd., London.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
- Wissema, J.G., Van der Pol, H.W., Messer, H.M. (1980). Strategic management archetypes, *Strategic Management Journal*, 37-47.
- Wright, P.M., Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *The Academy of Management Journal*, 23(4), 756-772.
- Xu, Y. (2011). Competitive Network and competitive behavior: a study of the u.s. airline industry, *Academy of Strategic Management Journal*, 10(1), 45-63.
- Zahra, S.A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.