



[itobiad], 2019, 8 (4): 3230/3251

**İşletmelerin Stratejik Yönelimleri ve Etkin İş Sürekliliği Yönetimi
Arasındaki İlişkiler: İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2015 Birinci 500
Sanayi Kuruluşu Üzerinde Yapılan Araştırma**

Relationships between Strategic Orientations of Businesses and
Efficient Business Continuity Management: A Research on Istanbul
Business Chamber 2015 Best Five Hundred Industrial Businesses

Kasım YILMAZ

Dr.Öğr.Üyesi, KBÜ, TOBB Teknik Bilimler MYO
Asst.Prof., KBU, TOBB Technical Sciences College
kasimyilmaz@karabuk.edu.tr
ORCID ID #: 0000-0002-4544-4727

Abdullah KARAKAYA

Prof.Dr., KBÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof.Dr., KBU, Faculty of Economics and Administrative Sciences
akarakaya@karabuk.edu.tr
ORCID ID #: 0000-0002-3214-6771

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 09.10.2019
Kabul Tarihi / Accepted : 19.12.2019
Yayın Tarihi / Published : 30.12.2019
Yayın Sezonu : Ekim-Kasım-Aralık
Pub Date Season : October-November-December

Atıf/Cite as: Yılmaz, K, Karakaya, A. (2019). İşletmelerin Stratejik Yönelimleri ve Etkin İş Sürekliliği Yönetimi Arasındaki İlişkiler: İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2015 Birinci 500 Sanayi Kuruluşu Üzerinde Yapılan Araştırma. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8 (4), 3230-3251. Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/issue/49747/631142>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 - Karabuk University, Faculty of Theology, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

İşletmelerin Stratejik Yönelimleri ve Etkin İş Sürekliliği Yönetimi Arasındaki İlişkiler: İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2015 Birinci 500 Sanayi Kuruluşu Üzerinde Yapılan Araştırma

Öz

İş kesintileri işletmeleri müşteri, pazar payı, karlılık, marka değeri ve rekabet alanlarında ciddi kayıplara uğratabilir. İş Sürekliliği Yönetimi (İSY), kesinti durumunda, öngörülen sürede kritik iş süreçlerini sürdürerek normale dönmeyi hedefleyen faaliyetler bütünüdür. İş Sürekliliği Yönetim Sistemi (İSYS) işletmenin genel yönetim stratejileriyle uyumlu ve entegre bir şekilde uygulanmalıdır.

Bu çalışmada işletmelerde iş sürekliliği yönetimi gerekliliklerinin etkin biçimde yerine getirilmesiyle bu işletmelerin sahip oldukları stratejik yönelimler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Veriler araştırmaya konu işletmelerde çalışan yöneticilerle yapılan yüzyüze anketlerle elde edilmiş, ilişkilerin analizinde Spearman's rho korelasyon testi kullanılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre; bu işletmelerin fonksiyonel düzeyde tercih ettikleri stratejik yönelimleriyle iş sürekliliği yönetimi konusundaki davranışları arasında "pozitif ve çok zayıf bir ilişki" vardır. İşletmeler değişik yönelimler arasından en fazla pazar yönelimli olmayı tercih etmekte ancak bütün yönelimleri birlikte kullanmayı önemsemektedirler. Etkin İSY gerekliliklerinin bağımsız süreçler olarak değil ancak, işletme stratejileriyle entegre bir şekilde gerçekleştirilmesi önerilebilir. İSY süreçlerine örgüt üst yönetiminin katılım ve desteği önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş kesintisi, İş Sürekliliği Yönetimi, Stratejik Yönelim.

Relationships between Strategic Orientations of Businesses and Efficient Business Continuity Management: A Research on Istanbul Business Chamber 2015 Best Five Hundred Industrial Businesses

Abstract

Business interruptions may result in serious losses for businesses in customer, market share, profitability, brand value and competitiveness areas. Business Continuity Management (BCM) is a set of activities aiming recovery by maintaining critical business processes in case of interruption in a projected time. Business Continuity Management System (BCMS) should be implemented integrately with the general management strategies of businesses.

In this research, the relationships between strategic orientations of businesses and effective fulfillment of business continuity management liabilities in businesses, were examined. Data were acquired by performing face-to-face surveys with managers in the businesses handled in the research and the relationships were analyzed using the Spearman's rho correlation test.

According to the analysis results; there is a "positive and very weak relationship" between the strategic orientations chosen by these businesses at the functional level and their BCM behaviors. Among different orientations, businesses mostly choose to be market-oriented; however, they regard using all orientations together. It can be recommended that effective BCM liabilities are fulfilled integrately with business strategies rather than as independent processes. Participation and support of organization's top management in the BCM processes are important.

Keywords: Business Interruption, Business Continuity Management, Strategic Orientation.



Giriş

İşletmelerde doğa veya insan kaynaklı afet, kaza veya olaylar sebebiyle iş akışının kesintiye uğraması, bu işletmeler ve hatta ilgili sektörler açısından çok önemli olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İş kesintisi maliyetlerinin büyüklüğü yüzünden şirketler iflasa sürüklenebilmektedirler. İş Sürekliliği Yönetimi bu tür olayların olmaması veya hasara yol açmaması için gerekli proaktif tedbirlerin alınmasını, hasar olması halinde etkili bir şekilde müdahale edilmesini ve şirket faaliyetlerinin kabul edilebilir bir sürede normal seviyeye getirilmesini hedefleyen bir süreçtir.

İş kesintisinden dolayı katlanılan maliyetlerin önemini gösteren bazı araştırma sonuçları aşağıda paylaşılmıştır.

2000 yılında Kocaeli Sanayi Odasına kayıtlı 1062 firma üzerinde 1999 Kocaeli Depreminin etkilerinin görülmesi amacıyla yapılan bir araştırmada, depremde zarar görmüş 345 sanayi kuruluşunun 1.5 milyar dolar maddi zarara uğradığı, 2 milyar dolar seviyesinde üretim kaybı yaşandığı ortaya konulmuştur (AHDER,2019).

Allianz Group'a bağlı olarak global düzeyde sigortacılık faaliyeti yürüten AGCS (Allianz Global Corporate and Specialty) firması tarafından, 2013-2018 yıllarını kapsayan ve 206 ülkede şirketler tarafından işletmelerde kayba yol açan olaylarla ilgili olarak rapor edilen toplam 471.326 adet sigorta bildiriminin analiz edilmesi sonucu hazırlanan rapor verilerine göre;

- Rapor edilen toplam sigorta bedeli 66.5 milyar dolar tutarındadır.
- İşletmelerde zarara yol açan üç başlıca sebep sırasıyla yangınlar/patlama (%24), havacılık kazaları (%14) ve hatalı işçilik/bakım kaynaklı olaylar (%8) şeklindedir.
- Rapor edilen ortalama zararların %58'lik kısmı iş kesintisi sebebiyle maruz kalınan kayıplardır. Geriye kalanı ise fiziki zararlardır (AGCS, Global Claims Review,2018).

Yine AGCS, 2019 global risk anketi verilerine göre;

- İş sürekliliğinin kesintiye uğraması en büyük risk olarak kabul görmektedir. Sırasıyla siber olaylar ve doğa kaynaklı afetler önemli riskler olarak görülmektedir.
- Fiziki hasarın yüksek olmadığı durumlarda da iş kesintisi sebebiyle büyük zararlarla karşılaşmaktadır. Bilgi teknolojileri sistemlerinin çökmesi, ürünlerin geri çekilmesi, terör, politik şiddet, çevre kirliliği gibi olaylar da iş kesintisine yol açabilmektedir. 2018 yılında Fransa'da dört hafta sonu süren protestoların işletmelere maliyeti 1.1 milyar dolar olmuştur.



- Siber olaylar sebebiyle şirketlerin maruz kaldıkları olay başına ortalama maliyet 2.3 milyon dolar seviyesindedir.
- Çoğu olaylar teknik problem veya insan hatası sebebiyle meydana gelmektedir. Ericsson şirketinde bir yazılım hatası sonucu 2018 yılında Avrupa ve Japonya’da milyonlarca cep telefonu kullanıcısı mağdur olmuştur (AGCS, Allianz Risk Barometer, 2019).

İş kesintilerinden dolayı işletmelerin maruz kaldıkları maliyetler hakkında 2016 yılı içerisinde yapılan bir araştırmaya göre incelenen işletmelerin 98%'inde bir saat süren iş kesintisi maliyeti 100.000 ABD doları üzerinde çıkmıştır. Katılımcı işletmelerin 81%'lik kısmı bu maliyetin kendileri için 300.000 ABD dolarından fazla olduğunu, işletmelerin yaklaşık üçte biri ise bir saatlik iş kesintisi durumunda 1-5 milyon ABD doları aralığında bir maliyete katlanmak zorunda olduklarını belirtmişlerdir (ITIC Survey, 2016).

İşletmelerde önceleri kriz/risk veya afet yönetimi çerçevesinde kabul gören iş sürekliliği günümüzde geniş kapsamlı bir hale dönüşmüştür. Ekonomik gelişmeler ve sigortacılık faaliyetleri artık ülkelerin sınırlarını aşmıştır. İş kesintilerinin engellenmesiyle ilgili gelişmiş bir sistemin oluşturulabilmesi amacıyla yapılan çalışmalar neticesinde “International Organization for Standardization” (ISO) örgütü tarafından 2012’de, bu alanda çalışan meslek kuruluşlarınca hazırlanan ISO 22301 nolu standart kabul ve ilan edilmiştir.

İSY çerçevesinde yürütülen çalışmalarla bir işletmenin herhangi bir sebeple maruz kalabileceği iş kesintisi süresince hayatiyetini devam ettirmesini sağlayacak prosedürler geliştirilmektedir. İş kesintisi süresince odaklanılan alan işletme için vazgeçilmez iş süreçlerinin korunarak asgari kabul edilebilir seviyede mal/hizmet üretiminin sürdürülebilmesi konusudur. Bu amaca yönelik olarak ihtiyaç duyulan kaynaklar belirlenip tahsis edilmelidir (Akpınar,2009). İş kesintileri şirketleri iflasa sürükleyebilecek büyüklükte zarara, imaj ve marka değeri kaybına uğratabilecekleri için İSY stratejik bir öneme sahiptir. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin (İSYS) oluşturulmasında örgüt üst yönetiminin liderliği ve politika oluşturulması gereklidir. İşletmelerin stratejik yönelimleriyle İSYS politikaları uyumlu olmalıdır (ISO 22301,2012). İSYS’nin etkinliği, sadece bu konudaki yasal zorunlulukların yerine getirilmesiyle değil, örgütün tüm kademelerde sistem gerekliliklerini yerine getirebilmesiyle mümkündür. İş kesintisine sebep olabilecek her türlü olaya karşı sistemli bir şekilde önlem almış işletmeler rakiplerine göre rekabet güçlerini korumuş olurlar.

Stratejik yönelim işletmelerin rakiplerine göre rekabet güçlerini arttırmaya yönelik tercihleridir. İşletmenin ayırıcı yetenek ve üstünlüklerinin etkili kullanılmasını amaçlar. İşletme yeteneklerinin geliştirilmesi üstün performansın temel noktasıdır. İşletmeler faaliyet yürüttükleri sektörde yaşanan değişiklikleri dikkatli bir şekilde takip ve analiz ederek bu değişikliklerden kendileri için yeni fırsatlar yaratmayı hedeflerler. Belirlenen fırsatlardan yararlanabilmek için işletmelerin yeterli kaynakları, kendilerine has özellikleri ve değer yaratabilecek stratejik seçimleri yapma ve uygulama



kabiliyetlerinin olması gereklidir. İşte bu strateji seçim ve uygulamaları işletmelerin stratejik yönelimlerini oluşturmaktadır (Naktiyok ve Karabey,2007). Stratejik tercihlerin belirlenip seçilmesi örgüt üst yönetiminin önemli fonksiyonlarından birisidir. Bu sebeple yöneticilerin çevresel değişim dinamiklerini anlama, yorumlama ve tepki geliştirme süreçleri işletmelerin stratejik tercihlerde bulunmalarının temelini oluşturur (Usta,2011).

İşletmelerin iş kesintisine yol açabilecek olaylara karşı dayanıklılıklarının artırılması, bu olayların gerçekleşmesi durumunda kritik iş süreçlerini sürdürebilme ve yeniden normale dönebilme kabiliyetlerini geliştirmeleri onlara rakiplerine göre önemli bir rekabet üstünlüğü kazandırır. İSYS'nin oluşturulması ve sistem gerekliliklerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde örgüt üst yönetiminin tercihleri etkilidir. Stratejik yönelim de üst düzey yöneticilerin ve stratejistlerin özelliklerini yansıtır ve örgütün misyonu, vizyonu, temel değerleri, stratejik amaç ve hedefleriyle etkileşim içerisinde (Gürel,2012). Dolayısıyla stratejik yönelimle İSYS'i sistem anlayışı yönünden iç içe geçmiş vaziyettedir.

Bu araştırmada, işletmelerin stratejik yönelimleriyle İSY arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada İstanbul Sanayi Odası tarafından Türkiye'deki firmalar arasında 2015 yılının en başarılı ilk 500 firması olarak belirlenip ilan edilen sanayi kuruluşlarında çalışan yöneticilerin işletmelerinin stratejik tercihleri ve İSY hakkındaki düşünceleri araştırılmıştır. Araştırma bu yönüyle işletmelerde uluslararası standartlarda tarif edildiği gibi etkili düzeyde bir İSYS oluşturulması faaliyetleriyle işletmelerin kendi ticari faaliyet alanlarıyla ilgili yaptıkları stratejik tercihler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını sorgulamaktadır.

Teorik Çerçeve

İşletmelerde stratejik yönelimler ve boyutları ile etkin iş sürekliliği yönetim sistemi tanımı ve gereklilikleri konusunda yapılan literatür taraması teorik çerçeveye uygun tarzda bir araya getirilerek aşağıda sunulmuştur.

1.1. Stratejik Yönelim ve Boyutları

Stratejiler işletmenin geleceğiyle ilgilidirler (Dinçer,2013). Belirlenmiş kurumsal amaçlara ulaşmak için (Tarakçı, 2010) nisbi belirsizlik şartlarında verilen kararlardır (Sarvan vd.,2003). Stratejilerle, işletme yöneticileri rekabet üstünlüğünü elde etmeyi hedeflerler. Bu sebeple belirlenen stratejiler rakipler tarafından kolay taklit edilemez nitelikte olmalıdırlar (Parnell,2013).

Stratejik yönetim işletmelerin iç ve dış çevrelerini analiz ederek, kendi kaynak, özellik ve kabiliyetlerini kullanmak suretiyle muhtemel tehditlerden kaçınma ve fırsatlardan yararlanmayı başarma amaçlı bütüncül bir yönetim anlayışıdır (Martinet,2010). Stratejik yönetim rekabet avantajı odaklıdır (Barca, 2005). Stratejik yönetim planlama, uygulama ve kontrol fonksiyonlarıyla hayat bulur (Eren,1990). Stratejik Yönetim değişik



fonksiyonları entegre eder, işletmenin ve tüm paydaşlarının uzun ve kısa vadeli hedeflerini birleştirir ve uyumlu hale getirir (Miller ve Dess,1996).

Stratejik yönelim, fonksiyonel işletme stratejileri oluşturarak bunlar arasından kendi kaynak ve kabiliyetlerine en uygun olan ve değer yaratmayı sağlayacak stratejik tercihlerde bulunmaktır. (Naktiyok ve Karabey,2007). Stratejik yönelim, belirlenen stratejilerin özelliklerine göre şekillenen örgütsel tarz (Morgan ve Strong, 2003), örgütün çevresel şartları kendi menfaatine uygun olarak değiştirmek veya onlara uyum sağlamak adına stratejileri kullanma tarzı (Manu ve Sriram,1996), yüksek performans ve sürdürülebilir rekabet gücü hedefli olarak önemli görülen fonksiyonel alanlara ağırlık vermeyi tercih etmek anlamlarını taşımaktadır (Danuşman ve Erkocaoğlan, 2008). İşletmenin yönelimi yöneticilerinin faaliyet yürütülen çevresel şartları algılama ve bu şartlara karşı tepkilerini gösterir (Usta,2011). Örgütsel düzeyde rekabet avantajının zaman içerisinde korunabilmesi işletme düzeyinde belirlenen stratejilerin sonuç alıcı şekilde gerçekleştirilmesiyle mümkündür (Durand ve Coeurderoy,2001).

İşletmelerin stratejik yönelimleriyle performansları arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik çok sayıda çalışma yürütülmüştür. Robinson ve Pierce yapmış oldukları çalışmada değişik işletme stratejilerini gruplayarak örgütün stratejik yönelimleriyle performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır (Robinson ve Pierce,1988). Laukkanen vd. (2013) işletmelerin tercih ettiği stratejik yönelimleri pazar performansı, büyüme ve markalaşma açısından araştırmışlardır (Laukkanen vd.,2013). Stratejik yönelimlerin işletme performansı ve yeni ürün geliştirme kabiliyeti Gatignon ve Xuereb tarafından (1997), yenilikçilik bağlamında işletme performansı ile ilişkileri ise Lee, Choi ve Kwak tarafından (2014) araştırılmıştır. İşletme performansı tercih edilen stratejik yönelimlerle işletmenin beşeri, fiziki ve örgütsel kaynaklarının birbirleriyle uyumlu olmasına bağlıdır (Slater, Olson ve Hult, 2006).

Literatürde geçen temel stratejik yönelim boyutları şunlardır:

- Pazar (Müşteri) Yönelimliliği,
- Teknoloji Yönelimliliği,
- Girişimcilik Yönelimliliği,
- Öğrenme Yönelimliliği.

Pazar yönelimliliği içerisinde olan işletmeler müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişimi yakından takip etmeye, müşteri tatminini değer yaratan ürün ve hizmetlerle sağlamaya öncelik verirler (Gatignon ve Xuereb, 1997). Pazar yönelimi müşteri, rakipler ve pazar eğilimleriyle ilgili bilgileri rekabet avantajına çevirebilmeyi kapsar (Akgün vd., 2010). Ancak bu yönelimin gerçekleştirilebilmesi için katlanılacak maliyet ve aynı sektörde çok güçlü rakiplerin mevcut olması bu yönelimin işletme performansı üzerindeki olumlu etkisini sınırlayabilir (Kumar vd.,2011). Pazar yönelimliliği müşteri ve rakip odaklı davranmak, aynı zamanda her düzeyde işletme



fonksiyonlarının eşgüdümünü tesis etmektir (Kara, Spillan ve DeShields, 2004).

Değişen müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesinde ihtiyaç duyulan teknik çözümler konusunda teknolojik bilgilerin kullanılabilmesi ve yenilik keşfetmenin cesaretlendirilmesi teknolojik eğilimi ifade eder (Hancıoğlu ve Yeşilaydın,2016). İnovasyon bu eğilime sahip işletmelerde kolay gerçekleşme imkanı bulur (Khin, Ahmad ve Ramayah,2012). Teknoloji odaklı işletmeler yeni ürün ortaya çıkarma ve entegre teknolojik süreçlerin oluşturulmasında rakiplerinden daha hızlı davranma eğilimindedirler (Hortinha, Lages ve Lages,2011). İşletmeler teknolojiyi üstün rekabet gücü sağlamanın temel unsuru olarak kullanabilirler (Zhou, Yim ve Tse, 2005). Ancak teknoloji değer yaratıcı şekilde kullanılabildiğinde teknolojik yönelim gerçekleştirilmiş olur (Rajala & Westerland,2012). İdeal olan şey müşteri ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesiyle değişen ihtiyaçların karşılanması sürecinde teknolojiden faydalanarak yenilikçi iş fırsatlarının yaratılmasıdır (Hakala ve Kohtamaki,2011).

Girişimcilik yönelimi örgütsel davranış ve uygulamalarda daha rekabetçi, bağımsız ve risk almakta cesaretli bir tarz sahibi olmayı ifade eder. Proaktiflik ve yaratıcılık bu tarza sahip işletmelerin ayırıcı özellikleri arasında sayılabilir (Laukkanen vd., 2013). Literatürde girişimcilik alt boyutları olarak risk alma, yenilikçi olma ve proaktiflik öne çıkmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009). Girişimcilik yönelimli işletmeler faaliyet gösterdikleri pazar çevresinde mevcut rekabet yapısını kendi lehlerine değiştirebilmelerini sağlayacak kabiliyetleri rakiplerinden daha önce kazanmaya odaklanırlar (Renko, Carsrud ve Brannback, 2009).

İşletmelerin faaliyetleriyle ilgili olarak örgütsel düzeyde bilgi üretebilme ve bu bilgileri rekabet avantajı yaratmada belirleyici unsur olarak kullanabilme kabiliyet ve eğilimine sahip olmaları, o işletmelerin öğrenme yönelimi içerisinde olduklarını gösterir (Laukkanen vd., 2013). Örgütsel değişim kabiliyeti işletmelerin öğrenme yönelimi içerisinde olmalarıyla kazanılabilir (Naktiyok ve Timuroğlu,2008). Ayrıca işletmelerin pazar yönelimini uygulayabilmeleri ve performansın artırılması ancak örgütsel düzeyde öğrenme ve öğrenilenle hareket edebilme güçlerine bağlıdır (Hurley ve Hult,1998)

1.2.İş Sürekliliği Yönetimi

İş Sürekliliği Yönetimi işletmelerde olası felaketlere hazırlıklı olmayı ve afet sonrasında kritik iş süreçlerini hedeflenen sürelerde ayağa kaldıracak kabiliyetine sahip olmayı amaçlar (Eren, 2013:144). Bu amaçla iş kesintisine yol açabilecek tehditlere yönelik örgütsel bir tepki gerçekleştirebilmek için yürütülen bir yönetim sürecidir (Yazıcı, 2013). Planlanan İSY hedeflerine ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenip tahsis edilmesi ve iş sürekliliği prosedürlerinin hazırlanması gereklidir (Akpınar, 2009).



İşletmeler, faaliyetlerini kesintiye uğratan bir olayla karşılaşmaları durumunda, işletmelerinin hayatta kalabilmesi için kritik olan fonksiyonlarını belirlemeli ve ayakta tutmalıdırlar (Cook, 2015). Bu yüzden, ISO 22301 2012 standardında İSY, işletmeyi iç ve dış çevresi ve ilgili tüm paydaşlarıyla birlikte dikkate alan “bütünsel bir yönetim süreci” olarak tanımlanmaktadır (Bajgoric, 2014).

İSY sürecinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, risk doğuran olayların olması durumunda, işletmelerin kabul edilebilir düzeylerde mal ve hizmet üretimlerini sürdürebilme kabiliyetlerine güç katar (Gibb ve Buchanan, 2006). İş Sürekliliği Yönetim Sistemi olay öncesi proaktif çok disiplinli çalışmaları gerektiren bir yönetim sistemidir (Saymaz, 2012).

ISO 22301'e göre etkin bir İSYS oluşturulabilmesi için toplamda yedi alt boyutta sistem gerekliliklerinin yerine getirilmesi gerekir. Bunlar örgütsel çerçeve, liderlik, planlama, destek, operasyon, performans ve geliştirme boyutlarıdır. Standart, ayrıca sistemde sürekli iyileştirme metodunun kullanılmasının etkinliği sürdürebilme kabiliyeti açısından önemine işaret etmektedir (ISO 22301, 2012:I-V). Sürekli iyileştirme faaliyeti planlananla gerçekleşen arasındaki farkı belirleme ve düzeltici eylemler gerçekleştirme esasına dayanır (Pakdil, 2004).

Sonuç olarak işletmelerin iş kesintisi sebebiyle büyük zararlara uğramamak, rekabet güçlerini kaybetmemek ve hatta işletmenin faaliyetlerine son vermek gibi sonuçlarla karşılaşmamak için etkin bir İSYS oluşturmaları gerekmektedir. Etkin bir İSYS, şekli bir takım önlemlerin alınmasıyla değil örgütün genel ve fonksiyonel stratejileriyle uyumlu, üst yönetimin destek ve katılımını sağlayarak ve örgütsel kültürün bir parçası haline getirilerek gerçekleştirilmelidir.

2. Araştırmanın Özellikleri

İşletmelerde tercih edilen stratejik yönelimlerle, etkin iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bu araştırmanın amacı, öncülleri, yöntemi, analiz süreci ve bulguları aşağıda sıralanmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Öncülleri

İşletmeler İSYS gerekliliklerini etkin bir şekilde yerine getirebilmek için kapsamlı çalışmalar yapmaktadırlar. Aynı zamanda iç ve dış çevre şartlarının analizine bağlı olarak, fonksiyonel düzeyde belirledikleri işletme stratejilerinden biri veya birden fazlasına odaklanarak rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedirler. Bu çalışmanın amacı birbirinden bağımsız gibi görünen bu iki süreç arasındaki ilişkilerin varlığını araştırmaktır.

Çalışmanın yürütüleceği alan olarak 2015 yılında Türkiye'nin en başarılı 500 sanayi kuruluşu olarak belirlenen işletmeler tercih edilmiştir. Bu işletmeler İSO tarafından her yıl çeşitli kıstaslar dikkate alınarak belirlenmekte ve ilan edilmektedir. Çalışmamızda bu işletmelerde iş sürekliliği, kriz yönetimi, risk yönetimi veya iş sağlığı ve güvenliği yöneticilerinin konuyla ilgili düşünce



ve algıları araştırılmış ve analiz edilmiştir. İSYS oluşturmaya yönelik yatırımlar özellikle gelişmiş, kurumsal kimlik sahibi işletmelerde gerçekleştirildiğinden dolayı ülkemizin en başarılı ilk beşyüz sanayi firmasında çalışan yöneticilerin fikirlerinin önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Çalışmada ilgili şirketler arasında sektörel temelde bir ayırım ve sınıflandırma yapılmamıştır.

İşletmelerde çeşitli sebeplerle yaşanabilecek iş kesintilerinden kaynaklanan maliyetler önemli olumsuz sonuçlara yol açabilmektedirler. Bu sebeple iş sürekliliği planlaması yapmak bir tercih değil aslında zorunluluktur. Etkin bir İSYS özellikleri hakkında üzerinde uzlaşma sağlanmış en sistemli, güncel ve uluslar arası kaynak ISO 22301 standartıdır (Zawada, 2014).

Literatür incelemesi sonucu; işletmelerde stratejik tercih ve yönelimlerin örgüt performansı ile ilişkilerinin yoğun olarak araştırıldığı görülmüştür. Direk olarak etkin İSY süreci ve stratejik yönelim ilişkisinin araştırılmamış ancak liderlik, yönetim tarzları ve İSY açısından hazırlıklı olma seviyeleri arasındaki ilişkiler konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar özetle aşağıda belirtildiği gibidir.

İşletmelerde sinerji yaratabilmek için stratejik marka ve pazar yönelimlerinin birlikte kullanılması gereklidir (Urde vd., 2013). Özellikle gelişmekte olan sektörlerde teknolojik yönelim içerisinde bulunmak, işletme performansı ve yaratıcılık düzeyi üzerinde daha etkilidir (Lee, Choi ve Kwak,2014). Pazar yönelimliliği işletmenin karlılığını olumlu olarak etkilemektedir ancak bu yönelimin maliyeti optimal bir noktanın belirlenmesini gerekli kılmaktadır (Narver ve Slater,1990). Pazar yönelimi ve karlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varan başka yazarlarda mevcuttur (Calantone vd.,2002; Renko, Carsrud & Brannback,2009; Kohli ve Jaworski, 1993; Gatignon ve Xuereb 1997; Kumar vd.,2011 gibi).

Davison'a göre (2008), araştırmanın yapıldığı yükseköğretim kurumlarında sahip olunan liderlik tarzıyla afetlere veya iş kesintilerine yol açabilecek olaylara karşı hazırlıklı olma seviyeleri arasında bir ilişki bulunamamış ancak olay tecrübesiyle hazırlıklı olma arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Davison, 2008).

Ojha, Gianiodis & Manuj (2013) araştırmalarında, işletmelerin lojistik alanda İSYS çalışmaları yapmalarının firma finansal performansını olumlu olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır (Ojha, Gianiodis & Manuj,2013).

2.2. Araştırma Yöntemi ve Analiz Süreci

İSY sisteminin gereklilikleri ülkemizde genelde büyük ölçekli ve kurumsal işletmelerde dikkate alınan bir husus olduğundan dolayı araştırma 2015 yılında çeşitli kıstaslara göre İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenip ilan edilen ülkemizin en başarılı ilk 500 sanayi kuruluşu yöneticileriyle yüz yüze anket yöntemi kullanılmak suretiyle yapılmıştır. Anket sorularıyla bu



işletmelerin fonksiyonel düzeydeki stratejik yönelimlerinin ne olduğu, iş sürekliliğini sağlamaya yönelik ne derecede etkin bir sistem oluşturulabildiği araştırılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20 programı kullanılmak suretiyle analize tabi tutularak işletmelerin stratejik yönelimleriyle İSYS etkinliği arasındaki ilişkinin varlığı sorgulanmıştır.

Araştırma evrenini oluşturan 500 işletmenin 326'sıyla anket gerçekleştirilebilmiştir. Literatüre göre asgari örneklem büyüklüğü 217 olduğundan, basit rastgele örneklem tipine göre mevcut örneklem büyüklüğü yeterli görülmüştür (Sekarana, 2003).

Araştırmada katılımcıların tanımlayıcı özellikleri frekans ve yüzde dağılımları kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların, çalıştıkları kurumların stratejik yönelimleri ve etkin iş sürekliliği yönetim süreçlerine ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Katılım düzeylerinin yorumu "1.00-5.00" değer aralığında belirlenen "hiç katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum" yönlü beş kademe üzerinden yorumlanmıştır (Özdamar, 2001: 145).

Ayrıca işletme stratejik yönelimleri ve etkin İSY arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Spearman's rho korelasyon testi yapılmıştır. Spearman's rho korelasyon katsayısı "-1 ila +1" değerleri arasında bir değer olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değerlerin '+1'e yaklaşması değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif ve güçlü, '-1'e yaklaşması ise negatif ve güçlü olduğuna işaret etmektedir (Nakip, 2013). İlişki düzeyleri korelasyon katsayısının ne kadar +1 veya -1 değerine yakın olduğuna bağlı olarak yorumlanmaktadır. Buna göre katsayı 0,00-0,25 aralığında ilişki "çok zayıf", 0,26-0,49 aralığında "zayıf", 0,50-0,69 aralığında "orta", 0,70-0,89 aralığında "yüksek" ve 0,90-1,00 aralığı için "çok yüksek" olarak yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2010).

Araştırmanın temel ve alt hipotezleri ilgili literatür ve standartlar dikkate alınarak aşağıda açıklandığı şekilde belirlenmiştir.

İşletmenin kaynaklarıyla stratejik yönelimlerinin birbirleriyle uyumlu olması işletmenin performansını etkiler (Slater, Olson & Hult, 2006). Örgütlerin yenilikçilik kabiliyetleri tercih ettikleri stratejik yönelimlerle ilişkilidir (Lee, Choi & Kwak, 2014). Yeni ürün geliştirebilme yetenekleri çerçevesinde şekillenen stratejik yönelimler örgütsel performansı etkilemektedir. Ancak bu noktada işletme fonksiyonları arasındaki koordinasyon göz ardı edilmemelidir (Gatignon ve Xuereb,1997). Çünkü koordinasyon sinerji yaratan bir unsurdur (Narver ve Slater,1990). Örgütlerin misyonları, vizyonları, temel değerleri ve hedefleri yanında yöneticilerinin özellikleri tercih edecekleri yönelimleri belirler (Gürel, 2012). İşletmeler için iş sürekliliği yönetimi sisteminin oluşturulması faaliyetleri bir maliyet ve kaynak ihtiyacı doğurur. Gerçekleşen iş kesintisi sebebiyle de işletme önemli zararlarla karşılaşabilir. Bahsedilen bu maliyetler sebebiyle İSY işletmenin karlılığı ve performansı ile ilişkili bir alandır. İşletmenin üst



yönetiminin katılım ve teşviği olmaksızın İSYS başarılı olamaz (Cook, 2015). Bu bilgiler ışığında araştırmanın temel hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

- **H_{S1}**: İşletmelerin stratejik yönelimleriyle etkin iş sürekliliği yönetimleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu temel hipotez doğrultusunda stratejik yönelimlerle etkin iş sürekliliği yönetim sisteminin alt boyutları olarak belirlenen örgüt, liderlik, planlama, destek, operasyon, performans ve geliştirme arasında da pozitif bir ilişkinin varlığı her boyutta bir hipotezle (**H_{S2}, H_{S3}, H_{S4}, H_{S5}, H_{S6}, H_{S7}, H_{S8}**) savunulmuştur.

Bu aşamadan sonra teknoloji, pazar, girişimcilik ve öğrenme stratejik yönelimlerinin her biriyle etkin iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişkilere ait hipotezler aşağıda açıklanan düşünceler çerçevesinde geliştirilmiştir.

Teknolojik yönelim sahibi işletmeler müşterilerin gelişen ve değişen ihtiyaçlarının belirlenip karşılanması sorunlarına teknik açıdan çözüm geliştirebilme kapasitesine sahiptirler (Gatignon & Xuereb, 1997). Bu yönelime odaklanan işletmelerde yenilik teşvik edilir ve risk iştahı yüksektir ve bu tarz örgütsel kültürün doğal bir parçasıdır (Hancıoğlu & Yeşilaydın, 2016). Teknoloji yönelimlilik çalışanlarını yeni fikirlerinin teşvik edildiği (Hortinha, Lages & Lages, 2011), dış çevre değişikliklerine adaptasyonda teknolojik manada proaktif örgütsel düzeyde de teknolojik kabiliyetlerin geliştirilmesinde dinamik bir anlayışı ifade eder (Rajala & Westerlund, 2012). Teknoloji odaklılık işletmelere strateji seçiminde ayırıcı bir özellik kazandırır (Hakala & Kohtamaki, 2011). İşletme stratejilerinin önemli bir parçası olan İSYS etkinliğinin sağlanmasında teknoloji odaklı hareket etmenin gerekli olduğu noktasından hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

- **H_{T1}**: İşletmelerin teknolojik yönelimiyle etkin iş sürekliliği yönetimleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotez doğrultusunda teknoloji yönelimiyle etkin iş sürekliliği yönetim sisteminin alt boyutları örgüt, liderlik, planlama, destek, operasyon, performans ve geliştirme arasında pozitif bir ilişkinin varlığı her boyutta bir hipotezle (**H_{T2}, H_{T3}, H_{T4}, H_{T5}, H_{T6}, H_{T7}, H_{T8}**) savunulmuştur.

Pazar yönelimli olmak pazardaki durum ve değişikliklere duyarlı olmak (Laukkanen vd., 2013) ve her türlü kararda müşteri önceliğini göz önünde bulundurmak (Gatignon & Xuereb, 1997). İşletmede sadece pazarlama/satış değil tüm fonksiyonel bölümler değer yaratıcı niteliktedir (Narver ve Slater, 1990). İşletme fonksiyonları arasında eşgüdüm tesis edilmelidir (Kara, Spillan & DeShields, 2004). Pazar yönelimli olmak işletme performansını (Kumar vd., 2011) satış miktarlarını, sınırlı da olsa karlılığı (Danışman & Erkocaoğlan, 2008) marka performansını (Laukkanen vd., 2013) ve emtia sektöründe karlılığı (Narver ve Slater, 1990) pozitif olarak



etkilemektedir. Ayrıca işletme performansını belirleyen önemli bir unsurdur (Kohli ve Jaworski, 1993) ve dış çevre çalkantılı olmadığı takdirde performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Kumar vd., 2011).

İSYS müşteri, paydaş ve işletme menfaatlerini holistik bir bakış açısıyla korumayı hedefler. İş kesintisi olması halinde kabul edilebilir seviyede kritik iş süreçlerini sürdürerek işletmenin hayatta kalmasına odaklanır. Bu gerekçelerle İSYS'nin işletmenin performansı ve karlılığıyla ilişkilendirilebileceğinden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

- **H_{P1}**: İşletmelerin pazar yönelimiyle etkin iş sürekliliği yönetimleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotez doğrultusunda pazar yönelimi ve etkin İSYS'nin alt boyutları olan örgüt, liderlik, planlama, destek, operasyon, performans ve geliştirme arasında da pozitif bir ilişkinin varlığı her boyutta bir hipotezle (**H_{P2}, H_{P3}, H_{P4}, H_{P5}, H_{P6}, H_{P7}, H_{P8}**) savunulmuştur.

İşletmeler girişimcilik yönelimiyle pazar konumlarını güçlendirmeyi (Lumpkin ve Dess, 1996), agresif bir şekilde yeniliklere yönelmede öncü olmayı başarmak suretiyle rekabet üstünlüğünü sağlama ve sürdürmeyi hedeflemektedirler (Renko, Carsrud ve Brannback,2009). Yönetimin liderliği ve örgütün kültürü bu yönelimin gerçekleştirilmesinde belirleyicidir (Fiş ve Wasti,2009). Girişimcilik yönelimiyle işletmelerin hem teknoloji hem de pazar kaynaklı yenilik yapma (Zhou, Yim ve Tse, 2005) ve yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Yaratıcılık işletme performansını etkileyen unsurlardan birisidir (Calantone vd.,2002). Etkin İSYS gerekliliklerinin gerçekleştirilebilmesinde girişimcilik yönelimi davranış tarzlarının örgütsel düzeyde olumlu yönde etkiler yaratacağı düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

- **H_{G1}**: İşletmelerin girişimcilik yönelimiyle etkin iş sürekliliği yönetimleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotez doğrultusunda girişimcilik yönelimiyle etkin iş sürekliliği yönetim sisteminin alt boyutları olan örgüt, liderlik, planlama, destek, operasyon, performans ve geliştirme arasında pozitif bir ilişkinin varlığı her boyutta bir hipotezle (**H_{G2}, H_{G3}, H_{G4}, H_{G5}, H_{G6}, H_{G7}, H_{G8}**) savunulmuştur.

Öğrenme yönelimliliği işletmelerin etkili bir şekilde bilginin üretilmesi, ihtiyaç duyulan birimlere zamanında gönderilmesi ve fayda yaratacak tarzda kullanılabilmesi yetenekleridir (Naktiyok ve Timuroğlu,2008). Örgütsel öğrenmede öğrenme azmi ve açık fikirli olmak öğrenmenin yoğunluğunu arttırır, örgütsel vizyonun paylaşılması ise öğrenmenin yönünü belirler (Han vd., 2013). İşletmelerde pazar yöneliminin gerçekleştirilebilmesi ve performansın yükseltilebilmesi örgütsel öğrenme becerisine bağlıdır. (Hurley ve Hult,1998). Öğrenme yönelimi işletmelerde marka performansını (Laukkanen vd.,2013), gelişmekte olan sektörlerde firma performansını (Lee, Choi ve Kwak,2014), örgütsel yaratıcılık seviyesini ve bu sebeple performansı (Calantone vd., 2002:522) olumlu olarak



**İşletmelerin Stratejik Yönelimleri ve Etkin İş Sürekliliği Yönetimi Arasındaki İlişkiler:
İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2015 Birinci 500 Sanayi Kuruluşu Üzerinde Yapılan Araştırma**

etkilemektedir. Öğrenme yönelimliğinin işletmeye kazandıracak davranışların etkin İSYS gerekliliklerinin yerine getirilmesinde gerekli olduğu düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

- **H₀**: İşletmelerin öğrenme yönelimiyle etkin iş sürekliliği yönetimleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotez doğrultusunda öğrenme yönelimiyle etkin iş sürekliliği yönetim sisteminin alt boyutları olan örgüt, liderlik, planlama, destek, operasyon, performans ve geliştirme arasında pozitif bir ilişkinin varlığı her boyutta bir hipotezle (H_{G2} , H_{G3} , H_{G4} , H_{G5} , H_{G6} , H_{G7} , H_{G8}) savunulmuştur.

2.3. Araştırmanın Bulguları

Aşağıda Tablo 1’ de işletmelerin stratejik yönelimleri ölçeğinin güvenilirlik analiz sonucu yer almaktadır.

Tablo 1. Stratejik Yönelimler Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alfa Değeri
Teknoloji Yönelimi	2	0,912
Pazar Yönelimi	2	0,849
Girişimcilik Yönelimi	3	0,742
Öğrenme Yönelimi	3	0,902
Stratejik Yönelim Ölçeği	10	0,843

Tablo 1. verilerine göre girişimcilik yönelimi alt boyutu orta derecede, pazar yönelimi ve stratejik yönelim ölçeği iyi derecede, teknoloji ve öğrenme yönelimi alt boyutları ise mükemmel derecede güvenilirdir denilebilir (Kayış,2009).

Aşağıda Tablo 2’de işletmelerin etkin iş sürekliliği yönetimi ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 2. Etkin İş Sürekliliği Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alfa Değeri
Örgüt	5	0,916
Liderlik	5	0,927
Planlama	6	0,929
Destek	5	0,886
Operasyon	11	0,940
Performans	5	0,900
Geliştirme	4	0,884
Etkin İSY Ölçeği	41	0,985



Tablodan da görüleceği üzere geliştirme ve destek boyutları 0,8 ile 0,9 iyi derecede güvenilirliğe sahip iken, diğer alt boyutlar ve ölçek mükemmel derecede güvenilirlik sağlamıştır.

Aşağıda Tablo 3'te anket katılımcılarına ait tanımlayıcı bilgilere ait istatistikler yer almaktadır.

Tablo 3. Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular

Yöneticilik Alanı	F	%	Eğitim Durumu	f	%
İş Sürekliliği Yönetimi	44	13,5	İlköğretim	1	0,3
Kriz Yönetimi	72	22,1	Lise	2	0,6
Risk Yönetimi	100	30,7	Üniversite	253	77,6
İş Sağlığı ve Güvenliği	99	30,4	Yüksek Lisans	56	17,2
Diğer	11	3,3	Doktora	14	4,3
Toplam	326	100	Toplam	326	100
Sektör Deneyimi	F	%	İşletme Faal. Alanı	f	%
5 Yıl ve Altı	91	27,9	Ziraat	26	8
6-10 Yıl	73	22,4	Madencilik	11	3,4
11-15 Yıl	73	22,4	İnşaat	5	1,5
16 Yıl ve Üstü	89	27,3	Enerji	22	6,7
Toplam	326	100	Haberleşme	3	0,9
İşletmenin Faaliyet Süresi	F	%	Üretim	111	34,1
5 Yıl ve Altı	2	0,6	Toptan Alım Satım	6	1,8
6-10 Yıl	1	0,3	Finans, Banka vb.	3	0,9
11-15 Yıl	2	0,6	Turizm	2	0,6
16 Yıl ve Üstü	321	98,5	Diğer	137	42
Toplam	326	100	Toplam	326	100

Tablo 3 verilerine göre katılımcı yöneticilerin önemli bir kısmının (%89,2) işletmelerin kriz ve risk yönetimi ya da iş sağlığı ve güvenliği konularında çalışan yöneticilerinden olduğu, %94,8'lik kısmının lisans ve üzeri eğitim görmüş oldukları, %72,1'inin işletmelerinde 6 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip oldukları ve işletmelerin %98,5'inin 16 yıldan daha fazla süredir faaliyette buldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmanın yürütüldüğü işletmelerin fonksiyonel yönelimlerinin belirlenmesine yönelik yapılan analizlerin neticeleri aşağıda Tablo 4'te verilmiştir.



Tablo 4. İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Betimsel Bulgular

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ortalama	S.D.
Teknoloji Yönelimi	326	1,50	5,00	4,227	0,789
Pazar Yönelimi	326	1,00	5,00	4,268	0,473
Girişimcilik Yönelimi	326	1,67	5,00	3,881	0,820
Öğrenme Yönelimi	326	1,67	5,00	4,160	0,641
Stratejik Yönelim Ölçeği	326	1,83	5,00	4,134	0,498

Tablo 4’te yer alan bilgilere göre; alt boyutları oluşturan stratejik yönelimlere ait ortalamaların tamamı orta değer olan ‘3’ ten büyüktür. Bu duruma göre katılımcı yöneticiler çalıştıkları işletmelerin yukarıda sıralanan stratejik yönelimlere önemli düzeyde sahip olduklarını düşünmektedirler. En yüksek ortalama pazar yönelim, en düşük ortalama ise girişimcilik yönelimine aittir. Müşteri önceliğinin önemsendiği pazar yönelimi işletmeler tarafından en fazla odaklanılan stratejik yönelim olarak ortaya çıkmıştır. Ancak tüm yönelimlere ait ortalamaların da orta değer üzerinde çıkmış olması işletmelerin değişik stratejik yönelimleri bir arada entegre bir şekilde uygulama eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Araştırmanın yürütüldüğü işletmelerin İSYS gerekliliklerini yerine getirme seviyeleriyle ilgili sorulara verilen cevapların analizi sonucu aşağıda Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. İşletmelerde Etkin İş Sürekliliği Yönetimi Betimsel Bulgular

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ortalama	S.D.
Örgüt	326	1,50	5,00	4,377	0,740
Liderlik	326	1,00	5,00	4,388	0,785
Planlama	326	1,00	5,00	4,391	0,781
Destek	326	1,00	5,00	4,447	0,736
Operasyon	326	1,00	5,00	4,427	0,734
Performans	326	1,00	5,00	4,312	0,701
Geliştirme	326	1,50	5,00	4,354	0,764
Etkin İş Sürekliliği Yönetimi	326	1,71	5,00	4,385	0,668

Tablo 5 verilerine göre; tüm alt boyutlarda ortalama değerler orta değer üzerinde yer almakta olduğundan yöneticiler işletmelerinde İSYS’nin tüm boyutlarında sistem gerekliliklerinin iyi bir düzeyde yerine getirilmekte olduğunu düşünmektedirler denilebilir. En yüksek ortalama destek boyutunda, en düşük ortalama ise performans boyutunda ortaya çıkmıştır.



İşletmelerin stratejik yönelimleriyle etkin iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Spearman's rho korelasyon testi sonuçları ise aşağıda Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. İşletmelerin Stratejik Yönelimleriyle Etkin İş Sürekliliği Yönetimi Arasındaki İlişki

Değişkenler		Stratejik Yönelim	Teknolojik Yönelim	Pazar Yönelimi	Girişimcilik Yönelimi	Öğrenme Yönelimi	
Spearman' s rho	Etkin İş Sürekliliği Yönetimi	r	0,135*	0,101	0,148**	0,144**	0,137**
		p	0,015	0,067	0,008	0,009	0,013
	Örgüt	r	0,259**	0,129*	0,183**	0,279**	0,238**
		p	0,000	0,020	0,001	0,000	0,000
	Liderlik	r	0,186**	0,169**	0,093	0,196**	0,141**
		p	0,000	0,002	0,093	0,000	0,011
	Planlama	r	0,131*	0,197**	0,166**	0,059	0,126*
		p	0,018	0,000	0,003	0,289	0,023
	Destek	r	0,075	0,152**	0,124*	0,128*	0,065
		p	0,178	0,006	0,026	0,021	0,245
	Operasyon	r	0,144**	0,134*	0,229**	0,189**	0,097
		p	0,009	0,015	0,000	0,001	0,079
	Performans	r	0,099	0,099	0,152**	0,076	0,163**
		p	0,074	0,074	0,006	0,170	0,003
	Geliştirme	r	0,179**	0,152**	0,124*	0,117*	0,213**
		p	0,001	0,006	0,025	0,034	0,000

NOT: *% 95 güven düzeyinde anlamlılığı simgeler; **% 99 güven düzeyinde anlamlılığı simgeler

Tablo 6'da yer alan sonuçlara göre; temel hipotez konusunu oluşturan işletmelerin stratejik yönelimleriyle etkin iş sürekliliği yönetimleri arasındaki ilişki pozitif yönlü ve çok zayıf düzeyde ($r=0,135$) bir ilişkidir. Araştırmanın temel hipotezi bu sonuca göre doğrulanmakta ancak ilişki düzeyi oldukça düşük olarak gözlenmektedir.

Temel stratejik yönelimlerle etkin iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişki düzeyine bakıldığında; teknolojik yönelimle etkin İSY arasındaki ilişki anlamsız ($p=0,067$), pazar, girişimcilik ve öğrenme yönelimleriyle etkin İSY ilişkisi pozitif yönlü ve çok zayıf düzeyde bulunmuştur (sırasıyla $r=0,148$, $r=0,144$, $r=0,137$).

İşletmelerin stratejik yönelimleriyle etkin iş sürekliliği yönetiminin alt boyutları arasındaki ilişki düzeylerinin önemli bir kısmı pozitif yönlü ve



zayıf bir şekilde ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla temel ve alt hipotezlerin önemli bir kısmı kabul edilmiştir.

Teknoloji yönelimiyle etkin İSY arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır ($p=0,067$). Bunun dışında anlamsız çıkan ilişkiler şunlardır; stratejik yönelim geneliyle destek ($p=0,178$) ve performans ($p=0,074$) alt boyutları ilişkileri; teknolojik yönelim ve performans alt boyutu ilişkisi ($p=0,074$); pazar yönelimi ve liderlik alt boyutu ilişkisi ($p=0,093$); girişimcilik yönelimiyle planlama ($p=0,289$). ve performans ($p=0,170$) alt boyutları ilişkileri; öğrenme yönelimiyle destek ($p=0,245$) ve operasyon ($p=0,079$) alt boyutları arasındaki ilişkiler. Dolayısıyla bu paragrafta ifade edildiği şekliyle anlamsız ilişkilere dair hipotezler reddedilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma neticesinde işletmelerin stratejik yönelimleriyle etkin iş sürekliliği yönetimleri arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Temel hipotez kabul görse de ilişki düzeyinin zayıflığı göstermektedir ki; işletmelerde iş sürekliliği yönetim sistemi gerekliliklerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi konusu yeterli düzeyde işletme stratejileriyle birlikte entegre olarak algılanan bir konu değildir.

Araştırma sonuçlarına göre etkin İSY ile en yüksek düzeyde ilişkili olan stratejik yönelim pazar yönelimi, en düşük ve anlamsız olan ilişki ise teknoloji yönelimidir. İşletmelerde iş kesintisine yol açabilecek olan doğal veya insan kaynaklı afetler ve kazalara karşı tedbirlerin alınması ve sistem geliştirilmesinin ayrı bir disiplin olarak kabul gördüğü, şirketlerin genel stratejileriyle çok fazla ilişkilendirilmediği söylenebilir. Halbuki çağdaş eğilim iş kesintilerinin örgütün yok olmasına sebep olabilecek stratejik bir konu olmasından dolayı özellikle şirket üst yönetiminin bu çabalara iştiraki ve strateji belirlemesi, iş sürekliliği yönetimi prensiplerinin örgütsel kültürün bir parçası olarak algılanması gerektiği şeklindedir.

Yapılan analizlere göre işletmeler en fazla pazar yönelimini, en az ise girişimcilik yönelimini tercih etmektedirler. Pazar yönelimlilik müşterinin ihtiyaçlarına önem verme, müşteri ve rakip firmaların eğilimlerini iyi takip ederek buna odaklı strateji geliştirme olarak özetlenebilir. Pazar yöneliminin en fazla tercih edilen bir strateji olarak ortaya çıkması literatürle uyumaktadır. Pazar yönelimi de dahil olmak üzere tüm stratejik eğilim ortalamalarının birbirine yakın değerlerde olması, işletmelerin söz konusu stratejik eğilimlerin hepsini de birlikte kullanmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu sonuç, Urde vd. (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Sözkonusu araştırmaya göre stratejik yönelimlerin birlikte kullanılması örgütsel bir sinerji yaratır.

Son olarak bu araştırma neticesinde kabul ve reddedilen hipotezlerin sonuçları dikkate alınarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;



Takip edilen stratejik yönelimlere paralel olarak, İSYS gerekliliklerinin yerine getirilmesi için yeterli kaynak ayrılmalı ve sistemde yer alan kişilerin rolleri konusunda duyarlılık sağlanmalıdır. Önceden olan olaylar analiz edilmeli, sistem performansı izlenmeli, ölçülmeli ve sonuçları kaydedilmeli, böylece geçmiş olaylardan da ders çıkarılarak sonuçlar muhafaza edilmelidir.

Teknoloji yönelimi ürün/hizmet üretimiyle ilgili süreçler yanı sıra İSYS performansının izlenmesinde ve ölçülmesinde sorunlara teknik çözüm sağlayıcı ve değer yaratıcı tarzda kullanılabilir. İşletmelerin çevrelerine yönelik geliştirdikleri proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma eğilimleri şeklindeki davranış tarzları İSY sisteminin performans ve planlama gerekliliklerinin yerine getirilmesinde katkı sağlayabilir.

İSY sisteminin oluşturulup etkin bir şekilde uygulanmasında çalışanların tecrübelerinden öğrenme, aktif bir şekilde bilgi paylaşımında bulunma, fikir ve hedef paylaşımı gibi öğrenme yönelimi davranışları kaynak temini, çalışanların bilgilendirilmesi ve strateji hazırlanması süreçlerinde de uygulanmalıdır.

İş sürekliliği yönetim sistemi afetler veya kazalarla hatırlanan bir husus olmamalıdır. Tersine dinamik, sürekli yenilenen, çevresel değişimlere karşı proaktif tepkiler geliştirilmesini öngören ve işletmenin fonksiyonel stratejileriyle entegre olması gereken bir sistemdir.



Kaynakça

- Akpınar, H. (2009). Enformasyon Teknolojilerinde İş Sürekliliği Yönetimi ve Felaket Planlaması. Risk Yönetiminde Başarı Faktörü "İş Sürekliliği Yönetimi", İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını, İstanbul, 175-185.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A., & Sakarya, B. (2010). Pazar Yönelimi, Girişimcilik Yönelimi Ve İş Karmaşıklığı İle Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1).
- Bajgoric, N. (2014). Business continuity management: a systemic framework for implementation. Kybernetes, 43(2), 156-177.
- Barca, M. (2005). 'Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi'. Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi, 5(1).
- Cook, J. (2015). A six-stage business continuity and disaster recovery planning cycle. SAM Advanced Management Journal, 80(3), 23.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrial marketing management, 31(6), 515-524.
- Danışman, A., & Erkocaoğlan, E. (2008). 'Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İmkb'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma'. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (19), 197-212.
- Diñer, Ö. (2013). Stratejik yönetim ve işletme politikası, Alfa Yayınları, 9.Basım, İstanbul, 2013.
- Durand, R., & Coeurderoy, R. (2001). Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance. Journal of Business Venturing, 16(5), 471-494.
- Davison, C. B. (2008). *Leadership characteristics as determinants of business continuity and disaster recovery planning: A correlational research investigation within institutions of higher education*(Doctoral dissertation, Capella University).
- Eren, C. (2013), "İş Süreklilik Planlarının Test Edilmesi: Örnek Vaka Çalışması." İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi 49.
- Eren, E. (1990). İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim. Cilt 1, 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi,1990.
- Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi1. METU Studies in Development, 35, 127.
- Gibb, F., & Buchanan, S. (2006). A framework for business continuity management. International journal of information management, 26(2), 128-141.
- Gürel, S. (2012). Stratejik yönelim bağlamında etkin iletişim: Bir araştırma. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karabük.



- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 77-90.
- Hakala, H., & Kohtamäki, M. (2011). Configurations of entrepreneurial-customer- and technology orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(1), 64-81.
- Hill, C. W. ve Halachmi, A., Hardy, W. P., & Rhoades, B. L. (1993). Demographic data and strategic analysis. *Public Administration Quarterly*, 159-174.
- Hancıoğlu, Y., & Yeşilaydın, G. (2016). 'Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon'. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 105-124.
- Hortinha, P., Lages, C., & Filipe Lages, L. (2011). The trade-off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36-58.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of marketing*, 42-54.
- Han, X., Hansen, E., Panwar, R., Hamner, R., & Orozco, N. (2013). Connecting market orientation, learning orientation and corporate social responsibility implementation: is innovativeness a mediator?. *Scandinavian journal of forest research*, 28(8), 784-796.
- International Standard ISO 22301, (2012), Societal Security-Business Continuity Management Systems-Requirements.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of marketing*, 75(1), 16-30.
- Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: A study of Small-Sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105-118.
- Kalaycı, Ş. (2010) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Khin, S., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2012). The integrated effect of strategic orientations on product innovativeness: moderating role of strategic flexibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 743-748.
- Kayış, A. (2009) *Güvenirlilik Analizi*, Ed.; Kalaycı Ş. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Pasanen, M. (2013). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review*, 30(6), 510-535.
- Lee, D. H., Choi, S. B., & Kwak, W. J. (2014). The effects of four dimensions of strategic orientation on firm innovativeness and performance in



- emerging market small- and medium-size enterprises. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(5), 78-96.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Martinet, A. C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485-1487.
- Miller A. ve Dess G.G., (1996), *Strategic Management*, The McGraw-Hill Companies, Inc., Second Edition.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business research*, 56(3), 163-176.
- Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of business Research*, 35(1), 79-91.
- Naktiyok, A., & Karabey, C. N. (2007). İşletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(04), 203-225.
- Naktiyok, A., & Timuroğlu, A. G. M. K. (2008). Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 169-192.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Ojha, D., Gianiodis, P. T., & Manuj, I. (2013). Impact of logistical business continuity planning on operational capabilities and financial performance. *The International Journal of Logistics Management*, 24(2), 180-209.
- Özdamar, K. (2001) *Spss İle Biyoistatistik*, 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Parnell, J. A. (2013). *Strategic management: Theory and practice*. Sage Publications, USA, 2013.
- Pakdil, F. (2004). Kalite kültürünü etkileyen faktörler üzerine bir derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 171.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Rajala, R., & Westerlund, M. (2012, January). The effects of service orientation, technology orientation and open innovation on the performance of software-intensive service businesses. In *System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on* (pp. 1532-1541). IEEE.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the united



- states and in scandinavia. *Journal of Small Business Management*,47(3), 331-369.
- Sarvan, F., ARICI, E. D., Özen, J., Özdemir, B., & İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 6, 73-122.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
- Saymaz, Ö., (2012), *İş Sürekliliği Yönetim Sistemi*, Cinius Yayınları, İstanbul.
- Sekarana, U. (2003) *Research Methods For Business*, Fourth Edition, United State of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Tarakçı, N., (2010), *Stratejik Karar Verme ve Senaryo Oluşturma*, Truva Yayınları, İstanbul,2010.
- Usta, R. (2011). 'Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi'. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:11, Sayı: 3 : 65-84* (2011).
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Yazıcı, S., (2013), *İş Sürekliliği Yönetimi Stratejik Bir Değerlendirme*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013.
- Zawada, B. (2014). The practical application of ISO 22301. *Journal of business continuity & emergency planning*, 8(1), 83-90.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60.

Elektronik Kaynaklar

- ITIC Survey, (2016), Cost of Hourly Downtime Soars: 81% of Enterprises Say it Exceeds \$300K On Average, Survey Dated 2 August 2016, <http://itic-corp.com/blog/2016/08/cost-of-hourly-downtime-soars-81-of-enterprises-say-it-exceeds-300k-on-average/> (Erişim Tarihi:03.09.2017).
- AHDER <http://www.ahder.org/is-surekliligi-rehberi>, Erişim tarihi:27.09.2019
- AGCS Global Claims Review, (2018), <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/AGCS-Global-Claims-Review-2018.pdf>, Erişim Tarihi: 27.09.2019
- (AGCS, Allianz Risk Barometer, 2019), <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2019.pdf>, Erişim Tarihi: 27.09.2019

