

# ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE REKABET STRATEJİLERİ: TEKNOKENT FİRMA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA<sup>1</sup>

**Semra Betül UZUN**

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Mezunlu, uzunsemrabetul@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2036-4368

**Yasemin BAL**

Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD, yaseminmutluay@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3718-3424

Uzun, Semra Betül ve Yasemin Bal. “Öğrenen Örgütlerde Rekabet Stratejileri: Teknokent Fima Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”. 66 (2021 Kasım): s. 1335–1346. doi: 10.7816/ulakbilge-09-66-05

## ÖZ

Çevre şartlarında meydana gelen hızlı değişim, örgütler için öğrenmeyi bir zorunluluk haline getirmiştir. Organizasyon yapılarında var olan sürekli gelişim, çevresel faktörlerin oluşturduğu değişim baskısına karşı organizasyonun etkili bir şekilde dönüş verebilmesini sağlamaktadır. Bu noktada hedeflenen, örgütün en temel yapıtaşı olan insanın kendini geliştirme hedefinin, örgütün tamamına ortak bir vizyon aracılığı ile yayılması ve “öğrenen örgüt” haline gelebilmesidir. Öğrenmenin bireysel boyuttan örgütsel boyuta ulaşması elde edilen bilginin iletilmesi, açıklık ve bütünleşme yolu ile örgüte yayılması sayesinde olmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, öğrenme sürecinin sistematik bir hal aldığı, insanlar arası karşılıklı etkileşim yolu ile yeni bilginin üretilmesine olanak sağlayan bir örgüt kültürünün var olduğu, sürekli değişen ve gelişen dinamik yapılardır. Bu özellikleri ile organizasyonel gelişim sürecinin en üst basamağını oluştururlar. Bugün süreç halinde devam eden bir öğrenme, organizasyonlar için rekabet üstünlüğü elde edebilmenin en önemli yollarından biri olarak gösterilmektedir. Piyasada elde edilen avantajlı konum, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü de beraberinde getirmektedir. Çalışma kapsamında Ankara ilindeki teknokentlerde yer alan öğrenen organizasyonların uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya teknokent işletmelerinde çalışan 112 kişi katılmıştır. Çalışanların öğrenen organizasyon algılarının rekabet stratejilerine ilişkin uygulamaları etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; çalışanların öğrenen organizasyon algısının maliyet liderliği stratejisi uygulamalarını ve farklılaştırma stratejisi uygulamalarını etkilediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen organizasyon, rekabet stratejileri, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi

*Makale Bilgisi:*

*Geliş: 8 Eylül 2021*

*Düzeltilme: 17 Ekim 2021*

*Kabul: 13 Kasım 2021*

© 2021 ulakbilge. Bu makale Creative Commons Attribution (CC BY-NC-ND) 4.0 lisansı ile yayımlanmaktadır.

<sup>1</sup> Bu çalışma Semra Betül Uzun'un Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı'nda, Doç. Dr. Yasemin BAL danışmanlığında hazırlanmış olduğu yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Araştırma kapsamında veri toplama süreci Eylül 2019-Haziran 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

## Giriş

Öğrenme; "davranışta ya da potansiyel davranışta, yaşantılar ya da tekrarlar yoluyla görece olarak kalıcı bir değişikliklerle sonuçlanan süreçtir." (Morris ve diğ., 2002: 19). Bu tanımlamadan anlaşılacağı üzere öğrenme kavramı sadece bilginin elde edilmesini değil aynı zamanda değişimi ve günlük ve iş hayatındaki uygulamasını da kapsamaktadır. Öğrenme kavramına ilişkin birçok farklı tanımlama bulunmasına karşın tüm tanımların ortak noktasının öğrenmenin davranışta değişiklik yaratan yeni bilgi ve anlayışın edinilmesi olduğu söylenebilir. Öğrenme sayesinde bireylerin, organizasyonların ve toplumların dönüştürüleceği anlaşılmıştır (Akgemci, 1999: 61-62). Öğrenmenin örgüt seviyesinde gerçekleşebilir hale gelmesi ancak örgüt üyelerinin öğrenmeleri ile meydana gelebilir. Öğrenme bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç seviyede gerçekleşmektedir. Örgütler bireylerden oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin temelini bireysel öğrenme oluşturur ve öncelikle bireysel öğrenmeyi anlamak gerekir. Bireysel öğrenme, bilginin üretilmesi ve sonra tekrar kullanılmasından oluşan bir süreçtir (Kolb, 1984: 31). Bireyin kendi isteği olmadan öğrenebilmesi ve kendini geliştirebilmesi zordur (Kolb ve diğ., 1995: 272). Birey oluşturulan bu genellemeleri yeni olaylarda deneyerek somut deneyimler yaşar. Unutulmamalıdır ki, bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin çekirdeğini oluşturmaktadır. Fakat bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi, örgütsel öğrenmenin gerçekleşeceğini garanti etmez. Bireysel öğrenme seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun bu durumun kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşmesi beklenemez. Bu noktada gruplar, birey ile örgüt arasındaki geçiş aracı olan önemli bir konumda bulunurlar. Aynı vizyonu, ortak değer, görüş ve duyguları paylaşan topluluk, bir grubu meydana getirir. Grup halinde öğrenme birden fazla kişinin birlikte öğrenmesidir. Grupların öğrendiklerini ve deneyimlerini, aktif olarak diğer grup ve bireylerle paylaşması hem yeni bilgi oluşmasına hem de bilginin örgüt geneline yayılmasına olanak sağlamaktadır. Sürekli değişen ve gelişen çevre şartlarında örgütlerin var olabilmeleri ve rekabet edebilmeleri çevre şartlarına uyum sağlamaları ile mümkündür. Örgütlerin çevrelerini çok iyi analiz etmeleri, çeşitli teknikler geliştirmeleri ve değer yaratabilmeleri öğrenme ile gerçekleşebilir. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel öğrenme birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Argrıs ve Schon (1978) örgütsel öğrenmeyi hataların belirlenmesi, ortaya konulması ve düzeltilmesi süreci olarak, Hedberg(1981) yeni bilgilerin veya anlayışların oluşturulması, Porbst ve Büchel (1997) örgütün bilgi ve değerlerinin değiştirilmesine, çözüm üretme ve eylem kapasitesinin geliştirilmesine yönelik bir süreç, Ray Stata(1989) öğrenmenin örgütsel belleğe dayandığını yani geçmiş bilgi ve deneyimler üzerine ortak kavrayışlar ve düşünsel modeller ile bina edildiğini, Dodgson(1993) organizasyonun etkililik, bilgi ve kültür zemininde günlük işlerini planlayabilme ve işgücü potansiyelini verimli kullanım için geliştirebildiği, Levitt ve March(1988) ise, eski deneyimlerin mevcut alternatifler arasında seçim yaparken göz ardı edilmemesi olarak tanımlamıştır.

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, süreçte bir davranış değişikliği yok ise, öğrenmeden söz edilemeyecektir. Örgütlerin rekabet edebilmeleri, farklılık yaratabilmeleri öğrenmeyi geliştirebilmeleri ile ilintilidir. Öğrenme ile farklılık yaratabilmiş örgütler bir süre sonra diğer örgütler tarafından taklit edilmeye ve çevre şartlarını belirleyen- etkileyen örgütler haline gelmektedir. Bu noktada öğrenme stratejik bir önem kazanır. Örgütsel öğrenme sürecinde örgüt bilgiyi oluşturur, artırır, koordine eder ve özümseyerek faaliyetlerine ve kültürüne yayar. Aynı zamanda örgüt üyelerinin yetenekleri vasıtasıyla örgütsel etkinliğin artırılması hedeflenerek izlediği yolu kapsar (Yazıcı, 2001, 93). Dolayısıyla örgütsel öğrenme bireyler vasıtasıyla gerçekleşiyor olsa dahi bireysel öğrenmelerin toplamı olarak düşünülmemelidir. Örgütsel öğrenme, bireysel ve grup öğrenmesinin toplamından çok daha fazlasını ifade eder. Örgüte farklı bireyler katılabilir veya var olanlar örgütten ayrılabilirler. Fakat örgütlerin kendi hafızaları, normları, davranışları ve değerleri varlıklarını sürdürür. Tüm bu bilgilerin birleştirilmesi ve içselleştirilmesi ise entegrasyon sayesinde olacaktır. Dolayısıyla bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş iletişim, şeffaflık ve entegrasyonun eş zamanlı varlığı sayesinde gerçekleşecektir (Düren, 2002, 138).

Örgütsel öğrenme, örgütte bulunan sistemleri ve kültürü tüm örgüte ve örgüte yeni katılanlara aktarmayı öngörür. Amaç istenilen sonuçları üretme yeteneğini geliştirebilmektir. Örgütsel öğrenme çeşitlerine ilişkin birçok farklı model bulunmaktadır fakat bu konuda ortak kabul görenlerden biri Argrıs ve Schon (1978) tarafından geliştirilen modeldir. Bu modele göre örgütteki öğrenme çeşitleri üç ana başlıkta yer almaktadır. Tek döngülü öğrenme modeli; eylem teorisinin değerlerini değiştirmeden, eylem stratejilerini oluşturan varsayımları değiştiren yardımcı bir öğrenmedir. Bu şekilde gerçekleşen öğrenmelerde hata saptanır ve düzeltilir. Örgütün mevcut durumunu koruması sağlanır. Tek döngülü öğrenmenin gerçekleştiği organizasyonlarda, temel varsayımlarda herhangi bir değişim olmadan öğrenme gerçekleşir. Düzeltme sürecinde geleneksel yöntemler ve politikalar kullanılır (Robbins, 1994: 73). Çift döngülü öğrenme modeli ise organizasyon içerisindeki köklü varsayımları değiştirmeye çalışır. Sorunlara köklü çözümler bulmak için uğraşılır (Robbins, 1994: 73). Anlaşıldığı gibi çift döngülü öğrenmede, bir sorun oluştuğunda tek döngülü öğrenmeden farklı olarak yalnızca çözüme odaklanılmaz aynı zamanda sorunun temeli anlaşılmaya çalışılır sistem derinlemesine sorgulanır ve hatalar üzerinde düşünülür. Çift döngülü öğrenme örgüt yapısını, politikalarını ve

stratejilerini geliştirmeyi amaçlar. Tek döngülü öğrenmede, örgütün yapısı, politikaları ve stratejileri kanıksanmıştır. Daha verimli olmanın üzerine düşünülmez. Çift döngülü öğrenme ise bu durumdan farklı olarak strateji ve politikaların altında yatan mantığı sorgulayarak öğrenmeyi içerir. Üç döngülü öğrenme modeli ise, öğrenmenin nasıl öğrenileceği üzerine odaklanmaktadır. Temelinde örgütün öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi vardır. Öğrenme sürecinin en üst basamağı, ulaşılmak istenen noktadır. Örgüt üyeleri öğrenme sürecine odaklanarak, sürecin engelleri ve kolaylaştırıcılarını saptayarak, stratejiler geliştirirler. Odaklanılan nokta yalnızca öğrenmenin gerçekleşmesi değil, sürece de hâkim olmaktır (Yazıcı, 2001: 115). Üç döngülü öğrenme sürecinde örgüt üyeleri öğrenme ile ilgili deneyimlerine odaklanırlar. Öğrenme sürecini destekleyecek ve güçleştirecek öğeler saptanır ve yeni stratejiler oluşturulur. Sonuçlar örgütsel öğrenme uygulamalarında kullanılmak üzere kodlanır (Arslantaş, 2003: 33). Bir örgütün öğrenen organizasyon olabilmesi için, öğrenmeyi bir sistem haline getirebilmiş olması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle bir örgütte tek döngülü öğrenmenin söz konusu olabilmesi için, eylemlerin sonuçlarının görüleceği kadar zamanın geçmiş olması, çift döngülü öğrenmeden bahsedilebilmesi için kuralların oluşabileceği zamanın geçmiş olması, üç döngülü öğrenmede ise sistemin kurulacağı kadar zamanın geçmiş olması gerekir (Çıbıkcı, 2004, 11).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar üzerindeki araştırmaların geçmişi 1950'lere kadar uzanmaktadır. Fakat konu hakkındaki en sistematik yaklaşım Peter Senge tarafından, 1990 yılında yayımlanan "Beşinci Disiplin" adlı kitapta yer almıştır. Senge öğrenen organizasyonları üyelerinin hedeflerini gerçekleştirebilmek için devamlı olarak kapasitelerini geliştirdikleri; yeni, eşsiz ve sınırsız düşüncelerin ortaya çıktığı, örgüt üyelerinin sürekli olarak öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlar olarak tanımlamıştır (Senge, 2020: 18). Öğrenen organizasyon kavramı ortaya çıktığı 1990'lı yıllarda organizasyonlar için önemli bir yol gösterici olmuştur. Fakat bilginin öneminin çok daha arttığı günümüzde kritik bir öneme sahip hale gelmiştir. Öğrenen organizasyonlar, yaşanan olaylardan sürekli olarak ders alan, elde ettiği tecrübelerini değişen koşullarda da değerlendirebilen, üyelerinin gelişimine açık bir ortam oluşturabilen ve böylece sürekli değişen ve gelişen dinamik bir yapıya sahip organizasyonlardır (Lick, 2006: 88). Bu organizasyonlar öğrenmenin temel bir yapı taşı ve süreç haline geldiği organizasyonlardır. Bu organizasyonlar için, çevredeki değişimlere göre kendini sürekli geliştiren, bilgiyi toplayan ve kullanan, organizasyon içerisindeki sinerjik etki sayesinde üyelerin potansiyellerini gösterebildikleri organizasyon yapısıdır (Okumuş ve diğ., 2009: 34). Bu organizasyonlarda çalışan gelişimi sürekli teşvik edilir ve beslenir, "öğrenme" işletmeye yapılan bir yatırım olarak görülür (Rosen, 1996: 177). Öğrenerek kendisini yenileyen ve değişime uyum sağlayabilen örgütler, amaçlarına kolaylıkla ulaşarak ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk hayata geçirebilmekteler (Budak, 2004: 20). Öğrenen organizasyonlar çalışanlarının fikirlerine değer veren (Marsick, Watkins, 1997: 296) onlar için sürekli öğrenme imkanları sağlayan (Pedler, 1997: 151) ortak bir vizyona sahip (Akgemci, 1999: 60) canlı organizmalar gibi öğrenme kapasitesine sahip (Özden, 2005: 147) organizasyonlardır. Örgütsel öğrenme, devam eden bir süreci ifade ederken, öğrenen organizasyon bir örgüt biçimini ifade etmektedir (Örtenblad, 2001: 125). Öğrenen organizasyonların bir takım ortak özellikleri olduğu gözlemlenmiştir. Her bireyin sürekli gelişimine önem vermesi, takımın ortak vizyonunun oluşması, takım üyelerinin önyargılarından sıyrılabilmesi başarılması, takımın kolektif zekasının bireysel zekanın üzerinde olması ve takım üyelerinin üzerinde çalıştıkları sistemi ve onun üzerindeki etkilerini anlamış olmaları gerekir (Mocan, 1998, 10-11). Öğrenen organizasyonlar; organizasyonel gelişim sürecinin son aşamasıdır. Öğrenen organizasyonlar sürekli olarak organizasyonel bir dönüşüm içerisindedir. Hedef noktasını bilen ve o noktaya varabilmek için sürekli öğrenen, bilgiyi kullanmayı bilen organizasyonlardır (Austin ve Hopkins, 2004: 11). Öğrenen organizasyonların diğer organizasyon yapılarından en büyük farkı değişime olan yaklaşımlarıdır. Değişim öğrenmeyi yönlendiren ve gerçekleştiren temel girdidir (Şahin ve diğ., 2014: 160). Hiçbir organizasyon mükemmel doğmaz. Mükemmel olmayı öğrenir. Öğrenen organizasyonların ortak özellikleri arasında, her bireyin kendi sürekli gelişimine önem verdiği, ortak vizyonun mevcut olduğu, önyargısız takım üyelerinin varlığı, takımda kolektif zekanın bireysel zekanın üzerinde olması sayılabilir (Mocan, 1998: 10-11). Öğrenen organizasyonlar bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlarla karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonların özünde "dönüşüm", dış etkilere karşı tepki olarak ise "değişim" vardır.

İşletmeler, yoğun rekabetçi ortam içinde faaliyet gösterirken yetenekleri aracılığı ile pazardaki müşterilerine değer yaratan ürün ve hizmetler oluşturmayı ve piyasadaki rakiplerinden farklılaşarak rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflemektedir. Hedeflerine ulaşma sürecinde aldıkları kararların tümü rekabet stratejilerini oluşturur (Hitt ve diğ., 1999: 43). Piyasada çok sayıda farklı firma bulunmaktadır. Hepsinin kendilerine ait yetenekleri, donanımları, zayıf ve üstün oldukları yönleri vardır. Rekabetin yönünü ve piyasada var olan rekabet içerisindeki firmanın konumunu bu özellikleri belirlemektedir (Naktiyok, 2016: 43). Rekabet stratejisi ise bu ortamda rekabet avantajının nasıl yakalanacağı ile ilgilenmektedir (Johnson ve diğ., 2001: 311). İşletmeler rekabette avantajlı konum elde etmek için, içinde buldukları piyasada fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilik olmak üzere dört farklı unsuru göz önüne alarak stratejilerini oluşturabilirler (Dinçer, 1998, 198). Elde ettikleri rekabet üstünlüğünü kalıcı hale getirebilmeleri ise işletme stratejilerini yeniden şekillendirmeler ile sağlanabilir (Kıngır, 2007, 67). Porter (1985) sürdürülebilir rekabet

üstünlüğü için taklit edilebilirliğin zorlaşmasının ve rakiplere taklit edebilmek için zaman verilmemesi gerektiğinin özellikle üzerinde durmuştur. Rekabet stratejileri sayesinde işletmeler, rakiplerine kıyasla hangi konumda olduklarını görmektedirler (Liao, 2005: 295). Her işletmenin hedefi uzun dönemde varlığını sürdürebilmektir. Porter (1985) bunun yalnızca rekabet üstünlüğü ile mümkün olduğunu çalışmalarında çokça kez belirtmiştir. İşletmeler rekabet üstünlüğüne ve yüksek kârlılık oranına iki farklı yolla ulaşabilirler. Bu yollar; düşük maliyetler ile üretim yaparak, bilinen bir ürünün en düşük fiyattan satılması veya farklılaştırma ile müşterilerin daha fazla ödemeyi kabul edecekleri farklılaştırılmış ürün veya hizmet sunmak olarak belirtilmiştir. Bu seçeneklere bağlı olarak işletmeler Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi veya Odaklanma Stratejisi olarak üç farklı rekabet stratejisi uygulayabilirler. Rekabet stratejilerinin uygulanmasındaki amaç; rakiplerin devre dışı kalmasıdır (Porter, 2007: 44). Uygulanacak rekabet stratejisi, hangisi olduğu fark etmeksizin organizasyonel yapıda değişiklik yapmayı, örgüt kültürü, liderlik tarzı vb. gibi örgütün karakteristik özelliklerinin uygulanan stratejiye uyumlu hale getirilmesini gerektirir (Yamin ve diğ., 1999: 514). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri sanayi çapında bir faaliyet alanına sahip iken, odaklanma stratejisi daha dar alanı esas almaktadır (Porter, 1985: 3). İşletmeler bu stratejileri uygularken öncelikle hedef müşteri gruplarını belirlemelidir (Porter, 1985: 7).

Maliyet liderliği stratejisinin temelinde rakiplere kıyasla "düşük maliyet" avantajını yakalayabilmek vardır. Fakat maliyetleri düşürürken kaliteyi etkilememek veya kaliteden ödün vermemek esastır. Maliyet liderliği en düşük fiyatlarla, standart mal ve hizmet sunularak, firmanın rekabet avantajı ve kâr elde etmesidir (Santos-Vijande ve diğ., 2012: 1081). Düşük maliyet stratejisinin uygulanabilmesi rakiplere oranla yüksek pazar payı, hammaddelere kolaylıkla erişim gibi avantajlar gerektirir. Düşük maliyet kaynakları endüstri yapısına bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler kendilerini rakip firmalarla sürekli olarak karşılaştırmalı ve maliyetlerini onlardan düşük tutmalıdırlar (Day ve Wensley, 1998: 15). Şayet firma maliyet liderliği stratejisi uygulamayı pazar payını artırmanın bir yolu olarak görüyor ise, maliyetlerinin zamansal şekillenmesini de yakından izlemelidir (Amit, 1986: 287). Stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan firmalar, buldukları sektörde ortalamanın üzerinde birer oyuncu olacaklardır (Porter, 2007: 51).

İşletme, farklılaştırma stratejisi ile piyasadaki aynı hedef müşteri kitlesine sahip işletmelerden farklı bir şekilde müşteri beklentisini karşılamak ve bunun karşılığında müşterinin daha yüksek bir fiyat ödemeye razı olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak ise, sektör ortalaması üzerinde bir getiri elde etmeye çalışır (Ülgen, Mirze, 2007: 264). Farklılaştırma stratejisi tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının arttığı ve standart ürünlerin yetersiz kaldığı durumlarda getiri sağlayan bir stratejidir (Thompson ve Strickland, 2001: 3-6). Farklılaştırmaya birçok farklı biçimde gidilebilir. Tasarım-marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı boyutlarından bazıları olarak sayılabilir (Porter, 2007: 47). Ürün farklılaştırma stratejisini uygulayan firmalar, marka sadakati yaratarak, ürüne olan talebin fiyat elastikliğini düşürmelidir (Hill, 1988: 409). Dolayısıyla, böyle bir strateji uygulamak isteyen firmalar müşteri beklentilerini analiz edip, rakip firmaların bu beklentilerin ne kadarını ne şekilde karşıladığını anlamalıdır. Sonrasında kendi ürettiklerini pazarda konumlandırmalıdır (Day ve Wensley, 1988, 18). Bu strateji ile müşteriye üstün bir ürün sunularak katma değer yaratılır (Brenes ve diğ., 2014: 848). Farklılaştırma stratejisi uygulamayı planlayan işletmeler tüm sektörde benzersiz kabul edilecek bir ürün veya hizmet sunmalıdır. Farklılaştırmanın doğru uygulanması sonucu alıcı ürünün daha değerli olduğunu algılar ve alternatifli olmayan ürüne daha yüksek para ödemeye razı olur. Farklılaştırma sonrasında müşterilerde oluşan marka sadakati aynı zamanda diğer işletmeler için piyasaya giriş engeli oluşturur. Bu stratejinin uygulanması, maliyetlerin ikinci plana itilmesi anlamına gelmediği gibi, pazar payı nispeten daha düşük olabilir.

Bir firmanın, faaliyette bulunduğu pazarın bir bölümünü belirlemesi ve yalnızca pazarın o kısmına ve alıcılarına odaklanması stratejisidir. Pazarın diğer kısımları bu stratejiyi uygulayan işletmeler için hedef dışı kalacaktır (Dinçer, 1998: 203). Dolayısıyla odaklanma stratejisinin uygulanması işletmeleri kârlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeye zorlamaktadır (Porter, 2007: 50). Odaklanma stratejisi benimseyen firmalar diğer rekabet stratejilerini benimseyen firmalardan kalan boşluğu, doğru hizmet ve ürün grubu sunarak getiri sağladıkları bir avantaj haline getirebilirler (Bülbül, 2007: 94). Odaklanma stratejisi uygulayan bir firmanın seçtiği bölüm, bir tüketici grubunu, belirli bir üretim ve dağıtım hattını veya coğrafi bölgeyi baz alabilir. Pazarın sadece bir bölgesine odaklanma ve belli bir ürün veya hizmetle bu odaklanmanın gerçekleştirilmesi beraberinde uzmanlaşmayı getirir (Barca ve Esen, 2012: 97).

Araştırma kapsamında, teknokent işletmelerinin öğrenen organizasyon olmaları ile ilgili mevcut durumun ortaya konması, örgüt üyelerinin öğrenen organizasyon ile ilgili algılarının tespit edilmesi ve öğrenen organizasyonlarda uygulanan rekabet stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Birçok avantaja ev sahipliği yapan teknokentler içerisinde yer almak isteyen işletmeler için bazı kriterler belirlenmiştir. Uluslararası arenada rekabet gücünü artırıcı niteliklere sahip olmak, bilim merkezleri ile iş birliği geliştirme arzusu içerisinde olmak, girişimcilik ve yenilikçilik bu kriterlerden yalnızca birkaçı olarak sıralanabilir. Aynı zamanda ulusal sürdürülebilir kalkınmaya hizmet

etmesi beklenen teknokent firmalarının öğrenen organizasyon yapısına sahip olduğu düşünülerek bu firmalar çalışmaya dahil edilmiş, öğrenen birer organizasyon olmanın gerektirdiği çeşitli özellikleri incelenmiş ve işletmelerin öğrenen organizasyon olma durumları ile uyguladıkları rekabet stratejileri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

## Yöntem

### Örnekleme

Araştırmaya teknokentlerde yer alan firma çalışanlarından 112 kişi katılmıştır. Katılımcıların %53,6'sı kadın, %46,4'ü erkektir. Katılımcılara ait yaş oranlarına bakıldığında ise %17'lik bir kısmın 18- 27 yaş arası, %41,9'luk bir kısmın 28-35 yaş arası, %28,6'lık bir kısmın 36-50 yaş arası ve %12,5'lik bir kısmın ise 50 yaş üzeri bireylerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların daha çok 28-35 yaşları arasında olduğu saptanmıştır. Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin olarak ise %7'lik bir kısmın lise ve altı kurumlardan mezun olduğu, %75,9'luk bir kısmın üniversite veya yükseköğretim mezunu olduğu, %17'lik bir kısmın ise yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu görülmüştür. Anlaşılacağı üzere katılımcıların çok büyük bir bölümünü üniversite veya yükseköğretim mezunları oluşturmaktadır.

### Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmanın ana kümesini Ankara sınırları içerisindeki teknokent firmalarının çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma için oluşturulan anket ile 118 kişiye ulaşılmıştır. Veri temizleme sürecinde, doğru bir şekilde cevaplanmadığı anlaşılan 6 kişiye ait veri temizlenmiş ve 112 kişi ile analiz yapılmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtı sadece Ankara'da yer alan teknokent firmaları üzerinde yapılmış olmasıdır. Farklı şehirlerde yer alan teknokent firmalarının dahil edilmesi zaman kısıtı ve pandemi dönemi nedeniyle mümkün olmamıştır. Araştırmanın veri toplama süreci Eylül 2019 ve Haziran 2020 arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinin pandemi dönemine denk gelmesi nedeni ile fazla sayıda örnekleme ulaşılamaması da araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket 3 farklı bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıları tanımaya yönelik cinsiyet, yaş, eğitim vb. demografik bilgileri kapsamaktadır. İkinci bölüm Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilen Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-ÖÖBA) kullanılmıştır. Anketin Türkçeye uyarlaması Basım ve diğerleri (2007) tarafından yapılmış ve yayınlanmıştır. Anket toplam 7 boyut içermekte olup, boyutlar şu şekildedir: sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik. Anket toplam 43 maddeden oluşmakta olup, sürekli öğrenme boyutunda 7 adet, diğer boyutların her birini ölçmek için 6 adet soru bulunmaktadır. Anket katılımcıların maddelere hangi oranda katıldıklarını 5'li likert ölçeği ile 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirtmeleri beklenmiştir. Her bir boyutun en üst değere yakın olarak işaretlenmesi, örgütün öğrenen örgüt yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Anketin üçüncü bölümünü rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik olarak Bal (2011) tarafından geliştirilen ölçek oluşturmaktadır. Ölçek toplamda 18 soru içermekte olup, 1 ila 10 arasındaki maddeler farklılaştırma stratejisini, 11 ila 16 arasındaki maddeler maliyet liderliğini stratejisini, 17. ve 18. Sırada yer alan maddeler ise, odaklanma stratejisini ölçmeye yöneliktir. Ankete katılım sağlayan bireylerden maddelere hangi oranda katıldıklarını 4'lü likert ölçeği ile; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Katılıyorum, 4: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde işaretleme yapmaları beklenmiştir.

### Araştırma Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların öğrenen organizasyon algısı maliyet liderliği stratejisi uygulamalarını etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların öğrenen organizasyon algısı farklılaştırma stratejisi uygulamalarını etkilemektedir.

## Bulgular

Araştırmada kullanılan iki farklı ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmış, sonrasında ise ölçeklere faktör analizi gerçekleştirilmiş böylece ölçekler faktörlerine ayrılmıştır. Basım vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış olan ve araştırma ölçeklerinden biri olan Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,905 ve Bal (2011) tarafından rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik geliştirilmiş olan ve araştırmada kullanılan diğer ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,871 olarak hesaplanmıştır. Her bir ölçeğin değeri 0,8'den büyüktür. Elde edilen Alfa değeri 0.40'dan küçük ise ölçeğin güvenilirliği düşük, 0,60 ile 0,80 değerleri arasında ise oldukça güvenilir, 0,80 değerinden büyük

olduğu durumda ise oldukça güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2016). Buradan hareketle ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Değişkenler arası ilişkinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Tüm analizler IBM SPSS 18.0 programı ile yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Öğrenen organizasyon ile farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri arasındaki ilişkinin tespiti için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Öğrenen organizasyon ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkinin tespiti için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyine ilişkin bulgular Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Öğrenen Organizasyon ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait Anova İstatistikleri

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
<u>Model</u>	<u>7,286</u>	<u>1</u>	<u>7,286</u>	<u>14,845</u>	<u>,000<sup>a</sup></u>
<u>Artık</u>	<u>53,991</u>	<u>110</u>	<u>,491</u>	-	-
<u>Toplam</u>	<u>61,227</u>	<u>111</u>	-	-	-

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi Anova yöntemi ile test edilmiştir. Test istatistiklerinden hareketle, öğrenen organizasyon ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiyi açıklayan model  $\alpha=0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Regresyon denkleminde yer alacak katsayılar Tablo 2'de gösterilmiştir. Tablo 2'de yer alan istatistiksel verilerde öğrenen organizasyon ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda denklemin sabit değerinin 2,752, öğrenen organizasyon katsayısının ise 0,252 olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan regresyon denklemi; Maliyet Liderliği Stratejisi = 2,752 + 0,252 Öğrenen Organizasyon şeklindedir. Dolayısıyla öğrenen organizasyonda meydana gelen bir birimlik artışın maliyet liderliği stratejisini 0,252 birim artırması beklenmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi Tablo 3'de yer almaktadır. Öğrenen organizasyon, maliyet liderliği stratejisindeki değişimin %11,1'ini açıklamaktadır.

**Tablo 2.** Öğrenen Organizasyon ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait Katsayılar Matrisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata			
(Sabit)	2,752	,256	-	10,742	,000
Öğrenen Org.	,252	,065	,345	3,853	,000

**Tablo 3.** Öğrenen Organizasyon ile Maliyet Liderliği Stratejisine Ait R2 Test İstatistiği

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
	,345 <sup>a</sup>	,119	,111	,70059

*H1: "Çalışanların öğrenen organizasyon algısı maliyet liderliği stratejisi uygulamalarını etkilemektedir"* hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerin bir süreç olarak öğrenme halinde olmaları başarılı maliyet liderliği stratejisi uygulamaları ve bunu sürdürebilmeleri üzerinde etkilidir. Maliyet liderliği stratejisinin sürdürülebilmesi özellikle üst yönetimin var olan düşük maliyet avantajını korumanın üstüne eğilmesini gerektirmektedir. Bu durum ise çevrede ve teknolojiye meydana gelen değişimlerin sürekli olarak takip edilmesiyle mümkündür. Öğrenen organizasyonlar sürekli

öğrenme, gelişme ve değişimin öncüsü olma yetenekleri sayesinde maliyet liderliği stratejisini başarılı olarak uygulayabileceklerdir.

Öğrenen organizasyon ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkinin tespiti için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Öğrenen organizasyon bağımsız değişken olarak, farklılaştırma stratejisi ise bağımlı değişken olarak atanmıştır. Anlamlılık düzeyine ilişkin bulgular Tablo 4'de yer almaktadır. Anova test istatistiklerinde görüldüğü gibi, öğrenen organizasyon ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkiyi açıklayan model  $\alpha=0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Regresyon denkleminde yer alacak katsayılar Tablo 5'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Öğrenen Organizasyon ile Farklılaştırma Stratejisine Ait Anova İstatistikleri

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	13,488	1	13,488	31,047	,000 <sup>a</sup>
Artık	47,789	110	1434	-	-
Toplam	61,227	111	-	-	-

**Tablo 5.** Öğrenen Organizasyon ile Farklılaştırma Stratejisine Ait Katsayılar Matrisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	2,386	,245	-	9,747	,000
Öğrenen Org.	,353	,063	,469	5,572	,000

Tablo 5'de yer alan istatistiksel verilerde öğrenen organizasyon ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda denklemin sabit değerinin 2,386, öğrenen organizasyon katsayısının ise 0,353 olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan regresyon denklemini; Farklılaştırma Stratejisi = 2,386 + 0,353 Öğrenen Organizasyon şeklindedir. Bu noktadan hareketle, öğrenen organizasyonda meydana gelen bir birimlik artışın farklılaştırma stratejisini 0,353 birim artırması beklenmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Öğrenen Organizasyon ile Farklılaştırma Stratejisine Ait R2 Test İstatistiği

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
	,469 <sup>a</sup>	,220	,213	,65912

Öğrenen organizasyon, farklılaştırma stratejisindeki değişimin %21,3'ünü açıklamaktadır. H2: "Çalışanların öğrenen organizasyon algısı farklılaştırma stratejisi uygulamalarını etkilemektedir" hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla işletmelerin öğrenen organizasyon yapısına sahip olmalarının başarılı farklılaştırma stratejisi uygulayabilmeleri üzerinde etkisi olduğu yorumu yapılabilir. Nitekim literatürde yer alan birçok çalışmada bu durumu destekler nitelikte sonuçlar yer almaktadır. Öğrenen organizasyonlar sahip oldukları yetkinlik düzeyleri yüksek örgüt üyeleri aracılığı ile benzersiz ürün geliştirebilmekte ve farklılaştırma stratejisini başarılı bir şekilde uygulamaktadırlar.

## Sonuç

Örgütler için varlıklarını sürdürebilmeleri sürekli ve etkili öğrenebilmelerine bağlıdır. Öğrenme en basit tanımı ile daha önce yapılamayan bir eylemi yapmaya muktedir hale gelmeyi ifade eder. Bu tanımı itibariyle öğrenme yalnızca birey bazında değil, örgüt bazında da geçerliliğini korumaktadır. Öğrenen örgüt üyeleri hedeflerine ulaşabilmek adına kapasitelerini devamlı olarak genişletirler. Her şeyin hızla değiştiği günümüzde organizasyonların öğrenen bir yapıya sahip olmaları alınan stratejik kararların ve koyulan hedeflerin uygulanabilmesi için bir zorunluluktur. Yapılan çalışmalar örgütsel öğrenme ile işletmelerin üstünlük sağladıklarını destekler niteliktedir (Galer ve Heijden, 1992; Day, 1994; Slater ve Narver, 1995; Garavan, 1997; Tsang, 1997; Rebelo ve Gomes, 2008). Bu çalışmada da teknokent firmalarının öğrenen örgüt olma düzeyleri belirlenmiş ve uyguladıkları rekabet stratejileri saptanmaya çalışılmıştır. Öğrenen organizasyon yapısına sahip işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerinin organizasyonel yapılarından etkilendiği belirlenmiştir. Nitekim literatürde yer alan birçok çalışma bu sonucu destekler niteliktedir. Halawi ve diğerleri (2006) öğrenen organizasyonların bilgi yönetimi yetenekleri sayesinde doğru rekabet stratejilerini belirlediklerini, Wanto ve Suryasaputra (2012) yaptıkları çalışma ile rekabet stratejisi ne kadar iyiyse şirket performansının o kadar iyi olacağını, etkin rekabet stratejisinin ise öğrenen organizasyon yapısının varlığına ve organizasyon kültürüne bağlı olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda Misongi ve diğerleri (2020) tarafından sigortacılık sektöründe uygulamalı olarak yapılmış olan çalışmada da öğrenen organizasyonların rekabet stratejileri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Slater ve Narver (1995) ise organizasyonel öğrenmenin performansı iyileştirdiğini ve bu sayede rekabet avantajı elde edildiği sonucuna ulaşmıştır.

Belirsizliğin ve rekabetin teknolojik gelişmelerinde dahil olmasıyla birlikte hız kesmeden varlığını hissettirdiği günümüz koşullarında komuta ve kontrol yaklaşımını özümseyen geleneksel örgüt yapısıyla rekabet avantajı elde etmek mümkün değildir. Örgütler var olan piyasa koşullarında bilgiyi sürekli kullanarak, kolektif bir biçimde öğrenerek ve doğru rekabet stratejileri oluşturarak uzun vadede önemli bir üstünlük elde edebilirler. İşletmeler için öğrenme, kazanması zor fakat taklit edilemez eşsiz bir yetenektir. Bu yeteneği kazanmaları ve bir süreç halinde devam ettirebilmeleri halinde, işletmeler örgüt üyelerinin motivasyonlarının yüksek olduğu, iletişime açık ve huzurlu bir örgüt ikliminin olduğu, sürekli kendini geliştiren, rekabet üstünlüğü elde eden ve yüksek pazar payına sahip hale geleceklerdir. Dolayısıyla çalışma sonrası işletmelere verilebilecek en kayda değer öneri, öğrenme yeteneklerini geliştirmeyi amaç haline getirmeleridir. Bu anlamda atılması gereken ilk adım entelektüel sermayenin öneminin kavranmasıdır. Çünkü öğrenme bireysel boyutta başlamakta ve sonrasında organizasyonel düzeye ulaşmaktadır. Öğrenmeyi başarmış organizasyonlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sahibi olacaktır. Veriler öğrenen organizasyonların farklılaştırma stratejisi uyguladıkları durumda daha fazla getiri elde ettikleri sonucunu ortaya çıkarmıştır. Farklılaştırma stratejisi uygulayabilmenin en önemli gerekliliği yoğun bir geliştirme faaliyeti içerisinde olunmasıdır. Bu anlamda farklılaştırma stratejisinin gereklilikleri ile öğrenen organizasyonların özellikleri uyum içerisindedir. Maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasının temel gerekliliği ise maliyetlerin minimize edilmesidir. Öğrenme sayesinde işletmeler maliyetlerini minimize edebilecek sistemleride kurabileceklerdir. Öğrenebilmek bir organizasyonun hedeflerine ulaşmadaki en büyük anahtarlarından biridir. Bu doğrultuda işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde ve rekabetçi stratejilerini başarı ile sürdürmesinde temel gerekliliklerden birinin öğrenen organizasyon olma yolunda ilerlemeleri olduğu söylenebilmektedir. Çalışma bu anlamda hem yöneticilere hem de ilgili alanda çalışan akademisyenlere yol gösterici olmaktadır. İlerleyen dönemlerde yapılacak çalışmalarda teknokentler dışındaki farklı işletmelerin araştırılması yeni bulgular sağlama açısından faydalı olacaktır. Böylece farklı sektörlerde bulunan ve değişik ölçekteki işletmelerin öğrenen organizasyon olma düzeyleri ile uyguladıkları rekabet stratejileri anlaşılacaktır. Dolayısıyla örneklem grubunun daha geniş olduğu ve farklılaştığı araştırmalar daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilmesine zemin sağlayacaktır.

## Kaynaklar

- Acquaah, Moses, Masoud Yasal. 2008. Does The Implementation Of A Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? *Journal of Business Research*. c.61 s.4: 346-354.
- Akgemci, Tahir. 1999. Sanayi Ötesi Toplum ve Öğrenen Organizasyonlar. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi. s.2: 59-71.
- Akgemci, Tahir. 2013. Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akın, Bahadır. 2001. Yeni Ekonomi. Konya:Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Aktan, Coşkun Can, Vural İstiklal Yaşar. 2004. Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri. Ankara: Tisk Yayını.
- Aktan, Coşkun Can. 2005. Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri. Konya: Çizgi Kitabevi.



- Allen, Richard S, Marily M. Helms. 2006. Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies. *Business Process Management Journal*. c.12 s.4: 433-454.
- Amit, Raphael. 1986. Cost Leadership Strategy and Experience Curves. *Strategic Management Journal*. c.7 s.3: 281-292.
- Argyris, Chris, Donald A. Schön. 1978. *Organizational Learning; A Theory of Action Perspective*. USA: Addison- Wesley.
- Argyris, Chris. 1990. *Overcoming Organizational Defenses*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Arslan, Mahmut. 2001. *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Arslantaş, Cem Cüneyt. 2003. *Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aulakh, Prett, Masaaki Kotabe, Hildy Teegen. 2000. Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *The Academy of Management Journal*. c.43 s.3: 342-361.
- Austin, Michael, Karen M. Hopkins. 2004. *Supervision as Collaboration in the Human Services: Building a Learning Culture*. London: Sage Publications.
- Bal, Yasemin. 2011. *Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barca, Mehmet, Şaban Esen. 2012. Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *E-Journal of New World Sciences Academy*. c.7 s.2: 89-107.
- Basım, Nejat, Harun Şeşen, Haluk Korkmazıyürek. 2007. A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *World Applied Sciences Journal*. c.2 s.4: 368-374.
- Brenes, Esteban R., Luciano Ciravegna, Daniel Mantaya C. 2014. Differentiation Strategies in Emerging Markets: The Case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*. c.67 s.5: 847-855.
- Budak, Gülay, Gönül Budak. 2004. *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bülbül, Hasan. 2007. Türkiye'deki Büyük Gıda Sanayi Firmalarının Rekabetçi ve Yenilikçi Uygulamaları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. c.25 s.1: 91-120.
- Çam, Salim. 2002. *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Chen, Chih-Yuan, Hui-Hui Huang, Shyh-Chyi Wey. 2017. The Mediating Roles of Differentiation Strategy and Learning Orientation in the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance. *Corporate Management Review*. c.37 s.1:1-40.
- Cool, Karel, Dan Schendel. 1987. Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry. *Management Science*. c.33 s.9: 1102-1124.
- D'Aveni, Richard, Robert Gunther. 1994. *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- Day, George, Robin Wensley. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. c.52 s.2: 1-20.
- Day, George. 1994. The Capabilities of Market- Driven Organizations. *Journal of Marketing*. c.58 s.4:37-52.
- Diñçer, Ömer. 1998. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dodgson, Mark. 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*. c.14 s.3: 375-394.
- Düren, Zeynep. 2002. *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dymock, Darryl, Carmel McCarthy. 2006. Towards a Learning Organization? Employee Perceptions. *The Learning Organization*. c.13 s.5: 525-537.
- Eren, Erol. 1990. *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın.
- Eren, Erol. 2000. *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi.
- Eren, Erol. 2015. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Fiss, Peer C. 2011. Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *The Academy of Management Journal*. c.54 s.2:1-68.
- Galer, Graham, Kees Von der Heijden. 1992. The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning. *Marketing Intelligence & Planning*. c.10 s.6:5-12.
- Garavan, Thomas. 1997. Training, Development, Education and Learning: Different or the Same? *Journal of European Industrial Training*. c.21 s.2:39-50.
- Gilaninia, Shahram, Mir Abdalhasan Askari Rankouh, Milad, Abbas Poor Gildeh. 2013. Overview on the Importance of Organizational Learning and Learning Organization. *Journal of Research and Development*. c.1 s.2: 44-49.
- Halawi, Leila, Jay E. Aranson, Richard V. McCarthy. 2005. Resource- Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. c.3 s.2.

- Hedberg, B. 1981. How organizations learn and unlearn. Handbook of Organizational Design. ed. P. C. Nystrom, W. H. Starbuck. London: Cambridge University Press: 1-27.
- Hill, Charles. 1988. Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. Academy of Management Review. c.13 s.3: 401-412.
- Hitt, Michael, Robert E. Hoskisson. 1999. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Ohio: South-Western College Pub.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, Richard Whittington. 2001. Exploring Corporate Strategy. New Jersey: Prentice Hall.
- Kim, Daniel. 1993. The Link Between Individual and Organizational Learning. Sloan Management Review. c.35 s.1: 37-51.
- Kıngır, Said, Muammer Mesci. 2007. Öğrenen Organizasyonlar. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. c.6 s.19: 63-81.
- Koç, Özcan. 2006. Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kolb, David A. 1984. Experiential Learning: Experience As The Source of Learning and Development. New Jersey: Prentice Hall.
- Kolb, David, Joyce Osland, Irwin M. Rubin. 1995. Organizational Behavior: An Experiential Approach. New Jersey: Prentice Hall.
- Levitt, Barbara, James G. March. 1988. Organizational Learning. Annual Review of Sociology. c.14: 319-340.
- Liao, Yao- Sheng. 2005. Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control. Personnel Review. c.34 s.3:294-309.
- Lick, Dale W. 2006. A New Perspective on Organizational Learning: Creating Learning Teams. Evaluation and Program Planning. c.29 s.1: 88-96.
- Marsick, Victoria, Karen E. Watkins. 1997. Lessons From Informal And Incidental Learning. Management Learning: Integrating Perspectives In Theory And Practice. Thousand Oaks, CA: Sage. 295-311.
- Mcgill, Michael, John Slocum. 1993. Unlearning The Organization. Organizational Dynamics. c.22 s.2: 67-79.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman. 1978. Organizational Strategy, Structure and Process. The Academy of Management. c.3 s.3: 546-562.
- Misongi, Stephen, Ndinya Amina, Ogada Maurice, Omido Karim. 2020. Differentiation Strategies and Performance of Insurance Companies in Nairobi, Kenya. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. c.7 s.11: 15-29.
- Mocan, Cevdet. 1998. Öğrenen Organizasyonlar. Executive Excellence. s.17: 5-55.
- Morris, Michael, Minet Schindehutte, Raymond W. LaForge. 2002. Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. The Journal of Marketing Theory and Practice. c.10 s.4: 1-19.
- Naktiyok, Atılhan. 2016. Endüstri ve Rekabet Analizi Stratejik Yönetim. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.
- Okumuş, Fevzi, Umut Avcı, İzzet Kılınç. 2009. Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerin Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. c.7 s.13: 30-50.
- Örtenblad, Anders. 2001. On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. The Learning Organization. c.8 s.3: 125-133.
- Özçelik, Alaz. 2016. Saf ve Karma Rekabet Stratejilerinin Kurum Performansı Üzerinde Etkisi; Türkiye İmalat Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Yüksel. 2005. Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkan, R. Bilge. 2007. Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pedler, Mike. 1997. Action Learning in Practice. Aldershot: Gower Publishing Ltd.
- Porter, Michael. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Porter, Micheal. 2007. Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Prahalad, C.K, Gary Hamel. 1997. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. May-June: 80-90.
- Probst, Gilbert, Bettina Büchel. 1997. Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future. London: Prentice Hall.
- Rebelo, Teresa, Adelino Duarte Gomes. 2008. Organizational Learning and the Learning: Reviewing Evolution for Prospecting the Future. The Learning Organization. c.15 s.4: 294-308.
- Richardson, Bill, Sonny Nwankwo, Susan Richardson. 1994. Understanding the Causes of Business Failure Crises: Generic Failure Types: Boiled Frogs, Drowned Frogs, Bullfrogs and Tadpoles. Management Decision. c.32 s.4: 9-22.
- Robbins, Stephen. 1994. Essentials of Organizational Behavior. çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Etam Aş.
- Rosen, Robert. 1996. Leading People Transforming Business From Inside Out. çev. Gündüz Bulut. İstanbul: Mess Yayınları.
- Santos-Vijande, Maria Leticia, Jose Angel Lopez Sanchez, Juan Antonio Trespalacios. 2012. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance. Journal of Business Research. c.65: 1079-1089.

- Senge, Peter M. 2020. Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması. çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Simonin, Bernard. 1997. The Importance of Collaborative Know- How: An Empirical Test of the Learning Organization. The Academy of Management Journal. c.40 s.5: 1150-1174.
- Senge, Peter. 1990. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday Random Publishing.
- Slater, Stanley, John C. Narver. 1995. Market Orientation and Learning Organization. Journal of Marketing. c.59 s.3: 63-74.
- Starkley, Ken. 1996. How Organizations Learn. London: International Thomson Business Press.
- Stata, Ray. 1989. Organizational Learning The Key to Management Innovation. Sloan Management Review. c.30 s.3: 63-74.
- Taşkın, Harun, Mehmet Rıza Adalı. 2004. Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Teece, David, Gary Pisano, Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. c.17 s.7: 509-533.
- Thompson, Arthur A, Alonzo J. Strickland. 1996. Strategic Management: Concepts & Cases. Illinois: Irwin Professional Publishing.
- Thompson, Arthur, A.J. Strickland. 2001. Strategic Management. New York: McGraw-Hill Education.
- Trasobares, Alejandro- Hernandez, Carmen Galve Gorriz. 2013. Does Concentration of Ownership and Family Control Affect Specialisation/Diversification Business Strategies? Ekonomie a Management. c.18 s.4:78-92.
- Tsang, Eric. 1997. Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. Human Relations. c.50 s.1:73-89.
- Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu. [10.11.2020]. www.tdk.gov.tr.
- Ülgen, Hayri, S.Kadri Mirze. 2007. İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Üsdiken, Behlül. 2008. Türkiye’de İşletme Grupları. Yönetim Araştırmaları Dergisi. c.8 s.1-2:5-21.
- Wanto, Hary Sastrya, Ruswiati Surya Saputra. 2012. The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning toward the Competitive Strategy and Company Performance. Information Management and Business Review. c.4 s.9: 467-479.
- Yamin, Shahid, A. Gunasekaran, Felix T. Mavondo. 1999. Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage And Organizational Performance: An Empirical Analysis. Technovation. c.19 s.8: 507-518.
- Yazıcı, Selim. 2001. Öğrenen Organizasyonlar. İstanbul: Alfa Yayınları.

# **COMPETITIVE STRATEGIES IN LEARNING ORGANIZATIONS: A RESEARCH ON TECHNOPARK ENTERPRISE EMPLOYEES**

**Semra Betül UZUN, Yasemin BAL**

## **Abstract**

The rapid change in environmental conditions has made learning a necessity for organizations. The continuous improvement in organizational structures enables the organization to respond effectively against the pressure of change created by environmental factors. At this point, the aim is to spread the self-development goal of human, which is the most basic building block of the organization, to the entire organization through a common vision and to become a "learning organization". The attainment of learning from the individual dimension to the organizational dimension is through the dissemination of the acquired knowledge to the organization through communication, openness and integration. Learning organizations are dynamic structures that are constantly changing and developing, in which the learning process becomes systematic and there is an organizational culture that allows the production of new knowledge through mutual interaction between people. With these features, they constitute the top step of the organizational development process. Today, ongoing learning is shown as one of the most important ways for organizations to gain competitive advantage. The advantageous position achieved in the market brings with it a sustainable competitive advantage. Within the scope of the study, it is aimed to determine the competitive strategies implemented by learning organizations located in technoparks in Ankara. 112 people working in technopolis enterprises participated in the research. It has been examined whether the employees' perceptions of the learning organization affect the practices of competitive strategies. According to the analysis results; It has been seen that the learning organization perception of the employees affects the cost leadership strategy implementations and differentiation strategy implementations.