

YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE BAŞARI ARTIRMADA AKIL SETİNİN ETKİSİ

Selin İlsay¹, Gizem Çorman², Murat Doğdubay³

Özet

Günümüzde işletmeler arasındaki rekabet şartları giderek sertleşmektedir. Bilgi toplumuna geçiş süresinde hizmet sektörü ve dolayısıyla yiyecek ve içecek işletmeleri ekonomideki payını giderek artırmaktadır. Yiyecek ve içecek işletmelerinin varlığını devam ettirebilme, büyüme ve kâr gibi amaçlara ulaşabilmesi için rakip işletmelerden üstün ve farklı olabilecek yönlelere sahip olması gerekmektedir. Şirketler artık pazarların ve rekabetin hızla küreselleşmesi, rekabet avantajının temel kaynakları olarak hız ve esnekliğin artan önemi ve tedarikçiler, müşteriler ve rakipler ile ortaklık ilişkilerinin giderek çoğalmasıyla karşı karşıyadır. Bu durum, şirketlerin daha başarılı olabilmek için radikal olarak farklı yönetim yaklaşımları ile yanıt vermelerini gerekli kılmaktadır. Çalışmamızda yiyecek ve içecek işletmelerinin başarılarını artırmada akıl setinin etkisi ve işletmelerin kârlılığına etki eden faktörler incelenmiştir. Çalışmanın literatür kısmında işletme performansını ve başarısını etkileyen faktörler, akıl setinin rekabetteki avantajından bahsedilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden arşiv tarama yöntemi ile elde edilen kaynaklar çözümlenip ikincil veriler analiz edilmiştir. Sonuç bölümünde ise akıl setinin restoranlarda işletme başarısını arttırmadaki önemine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşletme Performansı, Yiyecek ve İçecek İşletmeleri, Başarı, Akıl Seti.

GİRİŞ

Küreselleşen dünya ile birlikte işletmelerin rekabet koşulları git gide ağırlaşmakta, işletmeler yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. İç ve dış pazarlarda varlıklarını sürdürmeye çabalayan işletmeler başarılarını artırmak ve rakipleri karşısında avantajlar elde etmek istemektedirler. Şirketlerin daha başarılı olabilmek için radikal olarak farklı yönetim yaklaşımları ile yanıt vermeleri zorunlu hale gelmektedir. İletişimin ön planda olduğu bu dünyada, organizasyonel etkinliği arttırmak ve etkin iş operasyonlarını sürdürebilmek için küresel olan bir akıl seti geliştirilmiştir. Akıl seti, dünyayı geniş bir perspektiften tarayabilme, her zaman bir tehdit veya kişisel, profesyonel ya da organizasyonel hedeflere ulaşma şansı yaratabilecek beklenmedik eğilimler ve fırsatlar arayan yeteneklerdir. Küresel pazarın ihtiyaçlarının belirleyici bir faktör olduğu iş ortamında, akıl seti oluşabilecek belirsizlikten kaçınma ve riskleri olabildiğince en aza indirmede stratejik bir değer taşımaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı; akıl seti hakkında bilgi vermek ve yoğun rekabet ortamında kalan restoranların işletme başarısını artırmak için akıl setinin önemini ortaya koymaktır.

¹ Arş. Gör., Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi, selinilsay@gmail.com

² Bilim Uzmanı, Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi, gizemcorman@outlook.com

³ Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi, dogdubay@balikesir.edu.tr

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İşletme Performansını ve Başarısını Etkileyen Faktörler

Performans, belirli bir amacın ya da görevin yürütülmesi/gerçekleşmesiyle ilişkilidir. Hedeflere ulaşmada çıktılarının ve çıktılarının üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi, amaçlı bir faaliyetin verimliliği, etkililiği olarak tanımlanmaktadır (Cihangir, 2014: 39). Biçer'in ifadesine göre performans, birey ya da grubun yetenek ve becerilerine uygun zihinsel teknolojiler kullanmasıyla birlikte amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri çaba ve uyumun sonucudur (Biçer, 1997: 12).

İşletmeler, her ne kadar farklı alanda mal ve hizmet üretseler de, belirli hedeflere ulaşmak ve görevleri gerçekleştirmek durumundadırlar. İşletme birimlerinin ya da çalışanlarının içinde buldukları örgütün amaçlarına katkıları da doğrudan birim ya da çalışanların performanslarının belirlenmesi ile ortaya konulabilmektedir (Karaman, 2009: 413).

İşletme performansı, iş çalışmalarında odak bir olgu olmasının yanında aynı zamanda karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur. Performans, işletmenin kabul edilebilir sonuçlar ve faaliyetler oluşturma yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. İşletmenin performansı, işletmenin piyasadaki başarısını ifade eder, bu da farklı sonuçlara sahip olabilir (Philip, 2010).

Başarı, genel olarak, insan yaşamının hangi alanda olursa olsun amaç ve hedeflere ulaşılması ile ilgilidir. İş hayatında, başarı her zaman açık bir şekilde belirtilmese de yönetim alanında önemli bir terimdir. Başarı ve başarısızlık, iyi veya kötü yönetimin ölçüleri olarak yorumlanabilir. İşletme ile ilgili çalışmalarda, başarı kavramı genellikle bir işletmenin finansal performansını ifade etmek için kullanılır (Chittithaworn vd., 2011: 181).

İşletmelerin artan rekabet ortamında faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesi, çeşidinin artırılması, tüketici siparişlerine uygun üretim yapılması, tüketici istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması, gelişmiş teknolojilerin kullanılması gereği ortaya çıkmaktadır. (Coşar, 2008: 45).

Philip (2010: 6) daha önce yapılmış araştırmaları göz önünde bulundurarak işletmelerin iş başarısını etkileyen faktörleri aşağıdaki kategorilere ayırmıştır:

1. Girişimci özellikleri
2. KOBİ'nin özelliği
3. Yönetim ve teknik bilgi,
4. Ürün ve hizmetler
5. Müşteriler ve pazarlar
6. İş ve işbirliği yapmanın yolu
7. Kaynaklar ve finans
8. Strateji
9. Dış ortam
10. İnternet



Şekil.1 İşletme Başarısını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Inderti & Langenberg, 2004: 3. .

Şekil.1’de Inderti ve Langenberg (2004: 3) önceki araştırma bulgularından yola çıkarak geliştirdikleri model yer almaktadır. Modele göre işletme başarısını etkileyen faktörler üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; demografik özellikler ve kişisel altyapı, işletme özellikleri ve bağlamsal değişkenlerdir. Demografik özellikler ve kişisel altyapı ana başlığı altında yaş, cinsiyet, iş deneyimi ve eğitim; işletme özellikleri ana başlığı altında kuruluşun kökeni, faaliyette bulunma süresi, işletmenin büyüklüğü, sermaye kaynağı.

1.2. Rekabet Yeteneği Olarak Akıl Seti

1970-1980’li yıllarda pazar ve endüstrilerin gün geçtikçe küresel yapılar haline almasıyla birlikte, tüm ülkeler için ulusal rekabet gücü daha önemli bir kavram olarak algılanmaya başlanmıştır. Bununla birlikte dünyada ekonomik gücü yüksek olan ülkeler bu hızlı değişim karşısında rekabet güçlerini artırma veya koruma konusuna daha fazla önem vermeleri gerektiğini anlamışlardır. Alt yapılarını kurmuş ve hazırlıklarını tamamlamış yeni rakiplerin küresel pazara girmeleri, önceden oligopol halindeki pazarlarda oldukça rahat davranan gelişmiş ülkeleri, rekabetçi tutumlarını koruyabilmek için, bilimsel araştırmalarda olduğu gibi çeşitli araçlarla yapılarını devamlı denetlemeye ve iyileştirmeye zorlamıştır (Çivi, 2001: 21).

Şirketler artık pazarların ve rekabetin hızla küreselleşmesi, rekabet avantajının temel kaynakları olarak hız ve esnekliğin artan önemi ve tedarikçiler, müşteriler ve rakipler ile ortaklık ilişkilerinin giderek çoğalmasıyla karşı karşıyadır. Bu durum, şirketlerin daha başarılı olabilmek için radikal olarak farklı yönetim yaklaşımları ile yanıt vermelerini gerekli kılmaktadır. İletişimin olduğu bir dünyada, organizasyonel etkinliği arttırmak ve etkin iş operasyonlarını sürdürebilmek için küresel olan bir akıl seti geliştirilmektir (Kedia & Mukherji, 1999: 231).

Karar alma süreci ve genel sistem teorisi içerisinde akıl seti, söz konusu kişiler ya da gruplar arasında belirli bir teşvik oluşturarak bir ya da birden fazla insan grubunun sahip olduğu işaretler, yöntemler ya da varsayımlar seti ile ilgilidir. Akıl seti, dünyayı anlama, yorumlama ve gözlemlenmede bireyler ve örgütler olarak faydalandığımız bilişsel filtrelerle ilgilidir (Yılmaz, 2011: 191). Rhinesmith'e göre akıl seti, bir dizi beceriden ziyade bir varoluş biçimidir. Dünyanın, başkalarının yapmadığı bazı şeyleri görmesini sağlayan bir yönelimdir. Akıl seti, dünyayı geniş bir perspektiften tarayabilme, her zaman bir tehdit ya da kişisel, profesyonel ya da organizasyonel hedeflere ulaşma şansı yaratabilecek beklenmedik eğilimler ve fırsatlar arayan yetenekler anlamına gelir (Chen, 2011: 276).

Lahiri ve diğerleri akıl seti türlerini; global akıl seti, yenilikçi akıl seti, sanal akıl seti ve işbirlikçi akıl seti olarak dört temel başlıkta ele almışlardır (Lahiri vd., 2008: 315).

Tablo 1. Akıl Seti Türleri

Global Akıl Seti	<ul style="list-style-type: none">- Coğrafi sınırların ötesinde düşünmek- Firmanın global kimliğe sahip olarak görülmesi- Küresel iş ortamını kavrama- Yerel ihtiyaçlarla küresel ihtiyaçları tamamlamak- Sınırlar arası entegrasyona değer vermek- Beklenmeyen iş eğilimlerine karşı hoşgörüyü sahip olmak- Bölgesel ve kültürel çeşitliliği değerlendirmek
Yenilikçi Akıl Seti	<ul style="list-style-type: none">- Sektördeki teknoloji gelişiminin hızını fark etmek- Teknoloji ile ilgili değişiklikleri önceden tanıma- Yeni fikirlerin ve iş modellerinin sürekli oluşturulmasına değer vermek- Yeni fikirlerin kaynaklarını kendi içinde veya dışarıda gerçekleştirmek- Yeni piyasa tekliflerinin sürekli gelişmesine değer vermek
Sanal Akıl Seti	<ul style="list-style-type: none">- Firmanın birbirine bağlı birim olarak görülmesi- Temel yetkinlikler açısından düşünmek- Beklenmedik rekabet kaynaklarının farkına varmak- Maliyet tasarrufuna ve esnekliğe değer vermek
İşbirlikçi Akıl Seti	<ul style="list-style-type: none">- Dünya çapında mekânsal, zamansal ve kültürel mesafeleri anlamak- İşbirliği yapmaya istekli olmak- İşbirliğinde bulunmanın faydalarını değerlendirmek- İstikrarlı ortaklığın önemini farkına varılması- Ortaklar ve birimler / bölümler arasında bilgi paylaşma isteği- İletişim, kültürel ve geçici engellerin üstesinden gelmeye hazırlıklı olmak- Karşılıklı iş kazanımları için fedakârlıklarda bulunmak- Ortaklarla işbirliği yaparak öğrenmeye istekli olmak

Kaynak: Lahiri vd., 2008

Küresel akıl seti, bütünsel yetkinlikleri kapsayan ve küresel iş bağlamında küresel liderliğin stratejik iş kararları alabilmesi için gerekli olan akıl seti ile sık sık ilişkilendirilen bir kavramdır. Küresel akıl seti hem bireyler hem de kurumlarla ilişkilidir (Cseh vd., 2013: 491).

Gubta ve Govindarajan (2002:116-117) akıl seti ile ilgili yaptıkları temel bir araştırmada aşağıdaki bulguları elde etmişlerdir:

a) İnsanoğlunun, bilgiyi elde etme ve işleme yeteneği sınırlıdır. Böylece, insanların etrafını kuşatan bilgi; karmaşıklığı, belirsizliği ve dinamizmi ile sürekli olarak meydana okumayı beraberinde getirmektedir.

b) Bu meydan okuma ise bir filtreleme süreci ile ele alınmaktadır. Bu durumda seçicilik, bilgiyi yorumlamada ne kadar ön yargılı olduğumuz ve öğrendiğimiz konusu ile ilgilidir. Akıl seti terimi böylelikle bilişsel filtrelere atıfta bulunmaktadır.

c) Kişilerin akıl setleri, yinelenen bir süreçle gelişen tarihin bir ürünüdür. Kişilerin hali hazırdaki akıl setleri, yeni bilgilerin toplanması ve yorumlanmasına rehberlik etmektedir.

d) Her şirket, bireylerden oluşan bir insan topluluğudur. Her birey, topluluk içerisinde başkaları tarafından şekillendirilen ve sürekli olarak yönlendirilen bir akıl setine sahiptir. Akıl setlerinin bu şekilde şekillendirilmesi ve yeniden şekillendirilmesi, kimin ne kadar güce sahip olduğu ve kiminle, hangi bağlamda, ne amaçla, hangi amaçla ve ne ile etkileşim kurduğuna bağlıdır. Dolayısıyla, örgütlenmenin nasıl organize edildiği ve karar verme gücü ve etkisinin şirket içinde nasıl dağıtıldığı, kolektif akıl setinin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

e) Örgütsel akıl setleri dört temel şekilde değişebilir ve gelişebilir: (1) Örgüt üyelerinin akıl setlerinde bir değişikliğe neden olan yeni deneyimler, (2) Farklı bireylerin göreceli olarak sahip oldukları güçte bir değişiklik, (3) Örgütsel ve sosyal bir değişim üyelerin birbirleriyle tanıştığı ve birbirleriyle etkileşime girdiği süreçler ve (4) Farklı departmanlardan olan yeni üyelerin akıl setlerinin bir araya gelmesiyle şirketi oluşturan üye karışımında bir değişiklik.

Akıl seti yeni pazar fırsatlarının keşfedilmesini, önemli pazarlarda varlığını sürdürmeyi ve varlığın küresel rekabet avantajına dönüşmesini sağlamaktadır. Küresel rekabetin artmasına ve küresel ortamdaki artan karmaşıklık ve oynaklık seviyelerine yanıt veren küresel akıl seti, küresel pazarda uzun vadeli rekabet avantajının ana kaynağı olarak ortaya çıkmıştır (Beechler & Javidan, 2015: 148). Günümüz yöneticileri, akıl setinin karmaşık bir hal almasına izin vermeden, öncelikli olarak işletmelerinin başarılı olmasına odaklanmaları, rakiplerine göre daha kapsamlı yetenekler setini kabullenme yollarını bulmaya zorlanmaktadır. Bu doğrultuda işletme yöneticileri, akıl setini etkili bir yöntem olarak değerlendirerek, içinde buldukları zorlu rekabet koşulları altında hızlı bir şekilde davranarak ve yaratıcı bir tutumla yenilik yaparak başarılı olabilirler (Yılmaz, 2012: 4487).

Küresel pazarın ihtiyaçlarının belirleyici bir faktör olduğu iş ortamında, akıl seti oluşabilecek belirsizlikten kaçınma ve riskleri olabildiğince en aza indirmede stratejik bir değer taşımaktadır. Teknoloji güdümlü bir işletme olarak, yeni pazar bölümlerinde yüksek müşteri memnuniyeti yaratılması ve belirsizliğin ortadan kaldırılması etkin bir akıl seti ile mümkün olabilir. “Yapılan bir dizi araştırma, çapraz fonksiyonel takımları analiz ederek, bireysel düzeydeki farklı akıl setleri konusunu ele almıştır. Bu araştırmalarda, konu şirket düzeyine taşınmıştır.

Pazar perspektifi ve teknoloji ile birlikte; analiz, proaktiflik, agresiflik ve riskten oluşan dört boyut bir arada ele alınarak, pazar ve teknolojiye yönelik olan bir akıl seti ortaya konulmaktadır” (Yılmaz, 2011: 194).

- **Analiz:** Analiz boyutu, şirketin daha fazla rekabet avantajını güvenceye alabilmesi için bilgi oluşturma ve enformasyon üretim yeteneğini yansıtır. Farklı kaynaklardan bilgi toplamak, yorumlamak gibi analitik faaliyetleri sistematik olarak takip etmek onları ve doğrulanmış yönetim etkilerini türeterek, firma performansı için kritik olduğu görülmüştür. Dahası, gelecekteki olası değişimin modelini, biçimini ve kapsamını tahmin etmeye çalışan istihbarat kullanmak da eşit öneme sahiptir.

- **Proaktiflik:** Proaktiflik, fırsat arayan, ileriye dönük bir bakış açısı anlamına gelmektedir. Proaktif şirketler, ortaya çıkan fırsatları kullanması ve değişimleri deneyimlemesi ile gelecekteki talebi tahmin ederek hareket etmektedir. Piyasa görüşünden, müşteri ihtiyaçları, rakip eylemler veya pazar eğilimleri ile ilgili piyasa sinyallerine hızlı bir şekilde cevap vermek çok önemlidir. Bu bulgularla ilgili olarak, inovasyonun başarılı bir şekilde yönetilmesinin piyasaya ve teknolojiye karşı proaktif bir duruş gerektirdiği varsayılmaktadır.
- **Agresiflik:** Agresiflik boyutu, bir işletmenin dışsal tehditlere cevaben, saldırganlıktan savunmaya kadar uzanan bir dizi süreç üzerinde sergilediği davranışsal eğilim olarak tanımlanmaktadır. Bazı çalışmalar, agresif yönetim eylemlerinin performansı olumsuz etkilediğini gösterirken, bazı çalışmalar ise ilişkilerin olumlu yönde bir performans sergilediğini göstermektedir. Pazar görüşü açısından, rakiplerin eylemlerine karşı agresif tepki gösterilmesi ve güçlü bir savunma tutumu sergilemesi, işletmenin rakiplerinden daha iyi bir performans gösterme çabalarına yoğunlaşması pazar performansı açısından kritik bir öneme sahiptir.
- **Risk:** Bir riskli olması, belirli sonuçlara ilişkin bilgi birikimine dair kararların nasıl verildiği ve nasıl harekete geçtiği anlamına gelir. Bu durum aynı zamanda, belirsiz projelere önemli derecede kaynak sağlayarak veya işletme girişiminin bilinmeyene olan yakınlığını da içermektedir.

1.3. Akıl Setinin yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Başarılarına Etkisi

Yöneticiler bugün değişim ve istikrar; doğrusal ve doğrusal olmayan düşünme; yerelcilik ve küreselcilik gibi paradokslar ile çevrilidir. Bu çok kutuplu “dağınık” ortamlarda bazı yöneticilerin anlama, yorumlama ve önderlik etme konusunda diğerlerinden daha iyi olması gerekmektedir. Bu durum da örgütün karşılaştığı karmaşıklıkları anlamayı ve doğrusal olmayan değişim fırsatlarını tanımlamak için stratejik bir akıl setinin benimsenmesini gerekli kılmıştır (Pisapia vd., 2005: 42). Özellikle küresel akıl seti, yurtdışı ve uluslararası seyahatlerde ve kültürel olarak farklı bir işgücüne maruz kalma, uluslararası iş eğitimi ve kültürler arası eğitim gerektirir. Uluslararası iş geçmişi ve gurbetçi deneyimine sahip yöneticilerin bu akıl setini geliştirmeleri ve hayata geçirmeleri daha olasıdır (Lahiri vd., 2008: 319).

Hiper rekabet ortamında teknoloji odaklı olarak hareket eden küresel işletmelerin, endüstri içerisindeki olası teknolojilerin neler olabileceğini tahmin etmelerinde yenilikçi akıl setinin yol gösterici özelliği olduğu söylenebilir. Potansiyel teknolojik değişimlerin gidişatını belirlemede ve teknoloji ile ilgili değişikliklere cevap verme konusunda yenilikçi akıl setinin stratejik bir konumda bulunduğu da görülmektedir (Yılmaz, 2011: 195). Yenilikçi bir akıl setine sahip olmayan üst düzey yöneticiler, teknolojiye yaşanan hızlı değişimi bir iş tehdidi olarak algılar ve genellikle muhafazakârlıkla ve firmalarının değer zincirine rutin bir anlayış ile uğraşırlar. Yenilikçi bir akıl setinin olmayışı yöneticileri, ürün yaşam döngülerinin eski rutin yönetimine güvenmek ve dış çevrede yer alan teknoloji ile ilgili gelişmeleri en az düzeyde kavramak için yönlendirmektedir. Öte yandan yenilikçi akıl setine sahip yöneticiler, firmanın değer zincirini daha iyi kavramış, teknoloji değişimlerinin daha iyi anlaşılması, daha iyi ürün yaşam döngüsü yönetimi becerileri, yenilikçi ürün ve hizmetlerin tasarımı, bilgi üretimi ve yetkinlik gelişimi ve yenilenmesine daha fazla odaklanmıştır (Lahiri vd., 2008: 316).

2. Sonuç ve Öneriler

Yoğun rekabet ortamının ve rakiplerin yenilik arama çabaları, işletmeleri yeni yönetsel ve üretim teknikleri keşfetmeye ittiği gibi kendi yönetsel hafızasını da kullanmaya itmektir. Özellikle kriz durumlarında söz konusu hafıza çözüm bulmaya destek sağlayacaktır. Bu süreçte; işletme akıl seti gibi alt süreç/çözümler ciddi destek sağlayabilecektir.

Bu çalışma ile; işletme akıl setinin yiyecek ve içecek sektöründe bulabileceği karşılık ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bundan sonra yapılacak olan yiyecek ve içecek sektörünün farklı işletme türlerine yansması ile ilgili çalışmalara temel teşkil etmesi hedeflenmektedir.

KAYNAKÇA

Beechler, S. ve Javidan, M. (2015). "Leading with a Global Mindset" In the Global Mindset. Published online, 131-169.

Biçer, T. (1997). "Güçlü İnsan Güçlü Şirket", *Human Resources*, 1-7: 12-14.

Chen, J. S. (2011). "Developing a Global Mindset: The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence", *International Journal of Business and Social Science*, 2(9): 275-283.

Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T. & Muhd Yusuf, D. H. (2011). "Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand", *Asian Social Science*, 7-5: 180-.

Cihangir, E. (2014). "Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri", *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5: 37-54.

Coşar, Y. (2008). "Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19- 1: 45-56.

Cseh, M., Davis, E. B. ve Khilji, S. E. (2013). "Developing a Global Mindset: Learning of Global Leaders", *European Journal of Training and Development*, 37-5: 489-499.

Çivi, E. (2001). "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması", *Yönetim ve Ekonomi*, 8(2): 21-38.

Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2002). "Cultivating A Global Mindset", *Academy of Management Executive*, 16(1): 116-126.

Inderti, N. & Langenberg, M. (2004). "Factors affecting business success among SMEs: Empirical evidences from Indonesia", *Proceedings of the Second Bi-Annual European Summer University*, (19) 20 & 21: 1-14.

Karaman, R. (2009). "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8-16: 410-427.

Kedia, B. L. & Mukherji, A. (1999). "Global Managers: Developing A Mindset for Global Competitiveness", *Journal of World Business*, 34(3): 230-251.

Lahiri, S., Pérez-Nordtvedt, L. & Renn, R. W. (2008). "Will the New Competitive Landscape Cause Your Firm's Decline? It Depends on Your Mindset", *Business Horizons*, 51(4): 311-320.

Philip, M. (2010). "Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (Smes)", *Sri Krishna International Research & Educational Consortium*, 1-2.

Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. & Coukos-Semmel, E. (2005). "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures, Kravis Leadership Institute, Leadership Review, 2(5): 41-68.

Talke, K. (2007). "Corporate Mindset of Innovating Firms: Influences on New Product Performancel", *Journal of Engineering Technology Management*, 24:76-91.

Yılmaz, H. (2011). "Global Çevrede Akıl Seti İle İşletme Başarısını Arttırma", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13): 187-199.

Yılmaz, H. (2012). "Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma", *Journal of Yasar University*, 26 (7): 4483-4504.