

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE STRATEJİ-YAPI İLİŞKİSİ: BURNS VE
STALKER'IN ÖRGÜT YAPISI TÜRLERİ İLE
PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**MUHAMMED SEYDA AKDAĞ
16713051**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASEMİN BAL**

**İSTANBUL
2021**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE STRATEJİ-YAPI İLİŞKİSİ:
BURNS VE STALKER'IN ÖRGÜT YAPISI
TÜRLERİ İLE PORTER'IN REKABET
STRATEJİLERİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
İNCELEME**

**MUHAMMED SEYDA AKDAĞ
16713051**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASEMİN BAL**

**İSTANBUL
2021**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE STRATEJİ-YAPI İLİŞKİSİ:
BURNS VE STALKER'IN ÖRGÜT YAPISI
TÜRLERİ İLE PORTER'IN REKABET
STRATEJİLERİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
İNCELEME**

MUHAMMED SEYDA AKDAĞ
16713051

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih: 16.02.2021
Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Yasemin BAL	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Esin CAN	
	Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ	
	Dr. Öğretim Üyesi Esin ERTEMSİR	
	Dr. Öğretim Üyesi Sevgin BATUK	

İSTANBUL
ŞUBAT 2021

ÖZ

ÖRGÜTLERDE STRATEJİ-YAPI İLİŞKİSİ: BURNS VE STALKER'IN ÖRGÜT YAPISI TÜRLERİ İLE PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Muhammed Seyda Akdağ

Şubat, 2021

Stratejik yönetim alan yazını, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve performanslarını arttırabilmeleri için örgüt yapısı ve rekabet stratejileri ile ilgili aldığı kararların çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Alan yazındaki çalışmalar, yürütülmekte olan rekabet stratejilere uygun olarak farklı yönetim yapılarının tasarlanması gerektiğini göstermektedir. Stratejik yönetim alan yazınında örgüt stratejisi ve örgüt yapı ilişkisini ele alan pek çok kavramsal ve ampirik çalışma bulunmasına karşın, Porter'ın rekabet stratejileri ile Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı türleri arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma nadiren bulunmaktadır. Buradan hareketle bu tezdeki esas amaç, örgüt stratejisi ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkide Porter'ın rekabet stratejilerinin Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı türleri ilişkisine ilişkin araştırma yapmaktır.

İşletmelerin örgüt yapılarının, uyguladıkları rekabet stratejilerine göre tasarlanıp tasarlanmadığının araştırılmasına yönelik yapılan bu tez çalışmasında, ilk önce stratejik yönetimin temel kavramları üzerinde durulmuş ve yönetim düzeylerine göre strateji türleri açıklanarak, rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasındaki ilişkiye ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Çalışmada daha sonra, örgüt kavramının ilk kullanıldığı tarihten bugüne kadar tarihsel gelişimi ana hatları ile ve daha sonra da örgüt yapısı boyutu ile ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde; Türkiye'deki Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yer alan işletmelerin örgüt yapılarının rekabet stratejilerine göre tasarlanıp tasarlanmadığına ilişkin çalışmanın neticesi açıklanmıştır. Bu çalışma, Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin örgüt yapıları ile uyguladıkları rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi göstermesi ve örgüt yapılarını bu stratejilere göre seçip seçmediklerine ilişkin bir perspektif sağlaması nedeniyle önem arz etmektedir.

Araştırmanın kapsamını; Türkiye'deki Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bulunan bütün firmalara gönderilen ankete geri dönüş yapan 160 işletme oluşturmaktadır. Araştırma verileri, ilgili işletmelerin üst düzey yöneticilerine yönelik olarak hazırlanan örgüt yapıları soruları ile işletmelerin izlemekte olduğu rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan sorulardan oluşan anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Analizlere geçilmeden önce frekans tabloları yapılarak ankete katılım sağlayan firmalara ilişkin özet bilgilerin verilmesi sağlanmıştır. Hipotezlerin analizinde, veriler normal dağılım gösterdiğinden parametrik testler kullanılmıştır. Çıkan bazı sonuçlar hipotezleri desteklemediği için çalışmaya bunun nedenlerini araştırmak ve Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin rekabet stratejileri ile

örgüt yapıları hakkında derinlemesine bilgi edinmek üzere nitel araştırmayla devam edilmiştir.

Nitel araştırma kapsamında ankete katılan 160 işletmeden birebir görüşme yapmayı kabul eden 25 işletmenin tepe yönetimleriyle görüşülmüş ve önceden hazırlanan sorulara yanıtlar vermeleri istenerek geliştirdikleri perspektifleri anlaşılmasına çalışılmıştır. Çalışmada rekabet stratejileri ve örgüt yapıları kapsamındaki alan yazın taranarak oluşturulan yarı yapılandırılmış ve açık uçlu anket soruları kullanılmıştır. Görüşmeler sonucunda kazanılan bilgiler nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemine tabi tutulmuşlardır.

Neticede, söz konusu işletmelerin rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu işletmelerdeki örgüt yapılarının rekabet stratejilerinden ziyade örgütün büyüklüğünden ve işletme üst düzey yöneticilerinin stratejik bilinç düzeyinden etkilendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Örgüt Stratejileri, Örgüt Yapıları, Rekabet Stratejileri.

ABSTRACT

STRATEGY-STRUCTURE RELATIONSHIP IN ORGANIZATIONS: A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE TYPES OF BURNS AND STALKER AND PORTER'S COMPETITIVE STRATEGIES

Muhammed Seyda Akdağ

February, 2021

The strategic management literature reveals that the decisions taken by enterprises regarding the organizational structure and competitive strategies are very significant for them to obtain competitive advantage and increase their performance. Researches in the literature show that different management structures should be designed in accordance with the competitive strategies being carried out. Although there are many conceptual and empirical researches dealing with the relationship between organizational strategy and organizational structure in the strategic management literature, there is rarely a study dealing with the relationship between Porter's competitive strategies and the organizational structure types of Burns and Stalker. When considered from this point of view, the prime aim of this thesis is to investigate the relationship between organizational strategy and organizational structure and to do research on the relationship between Porter's competitive strategies and Burns and Stalker's organizational structure types in this relationship.

In the thesis study, which was conducted to investigate whether the organizational structures of enterprises differ according to their competitive strategies, firstly the basic concepts of strategic management were emphasized and the types of strategies according to management levels were explained and explanations were made about the relationship between competitive strategies and organizational structures. Later in the study, the historical development of the concept of organization from the first time it was used until today, and then the organizational structure dimension was discussed. In the last part of the research, the results of the research on the enterprises in Technology Development Zones in Turkey that varies according to the competitive strategy of the organization structure are described. The research is important in terms of showing the relationship between the organizational structures of the enterprises in Technology Development Zones and the competitive strategies they follow, and providing a perspective on whether they design their organizational structures in accordance with these strategies.

The scope of the research is constituted by 160 enterprises who return the questionnaire sent to all firms in Technology Development Zones. The research data were collected through a questionnaire comprising of questions on organizational structure prepared for the senior executives of the relevant enterprises and questions prepared for determining the competition strategies followed by the enterprises. Before starting the analysis, it was ensured that summary information about the enterprises participating in the survey was provided by making frequency tables. In the analysis

of the hypotheses, parametric tests were used as the data showed normal distribution. Since some of the results did not support the hypotheses, the study continued with qualitative research in order to investigate the reasons for this and to obtain in-depth information about the competitive strategies and organizational structures of enterprises in Technology Development Zones.

Within the scope of the qualitative research, top management of 25 enterprises, which accepted one-to-one interviews among 160 enterprises participating in the survey, were interviewed and their perspectives were tried to be understood by asking them to answer the questions prepared beforehand. In the study, semi-structured and open-ended questionnaire questions formed by scanning the literature within the scope of competitive strategies and organizational structures were used. The information obtained as a result of interviews was subjected to content analysis method, one of the qualitative research methods.

As a result, a meaningful relationship could not be found between the competitive strategies of the said enterprises and their organizational structures. It has been observed that the organizational structures in these enterprises are affected by the size of the organization or the strategic awareness level of the business senior managers rather than the competitive strategies.

Key Words: Strategic Management, Organizational Strategies, Organizational Structures, Competitive Strategies.

ÖN SÖZ

Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yer alan işletmelerin örgüt yapıları ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerin incelendiği tez çalışmasının temel amacı; söz konusu işletmelerin örgüt yapılarının, bu işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerine göre tasarlanıp tasarlanmadığının tespit edilmesidir. Araştırma, işletmelerin örgüt yapılarının, farklı rekabet stratejilerinin ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanıp tasarlanmadığının belirlenmesi açısından önemlidir.

Araştırmanın kapsamını; Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma verileri, ilgili işletmelerin örgüt yapıları ve rekabet stratejilerini belirlemek için işletmelerin bu konular hakkında bilgi sahibi olan üst düzey yöneticilerine yönelik hazırlanan anket formu ve görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırmada dikkate alınan anket sayısı 160 iken görüşme yapılan kişi sayısı 25'tir.

Araştırma bulguları, öncelikle frekans ve yüzde dağılım tabloları aracılığıyla sunulmuş, daha sonra elde edilen veriler, araştırma amacına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin değerlendirilmesi için parametrik testler ve içerik analizinden yararlanılmıştır.

Tez çalışmamın gerçekleşmesinde her zaman vakit ayırarak, yol gösterici yaklaşımıyla, değerli görüş ve katkılarını paylaştan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Yasemin BAL'a;

Akademik hayata girişimde ve gelişimimde önemli katkıları bulunan ve beni her zaman olumlu yönde teşvik eden, çalışmam sırasında her zaman vakit ayırarak, değerli görüşlerini hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Esin CAN'a;

Değerli görüş ve katkıları için Sayın Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatım ve eğitimim boyunca bana her zaman maddi manevi destek olarak cesaretlendiren, başarılarımı paylaşmaktan gurur duyan, en zor anlarımda sevgileri, destek ve şefkatleri ile bana güç veren sevgili annem Ayişe AKDAĞ ve babam Hamza AKDAĞ'a sonsuz teşekkür ederim. Bu zorlu süreçte desteği, anlayışı ve sevgisi ile daima yanımda olan ve bana azim veren sevgili eşim Begüm AKDAĞ'a ve her zaman sevgilerini hissettiğim kızlarım Aişe Reyhan ve Amine Yüstra'ya teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, doktora tez çalışmam süresince anket çalışmasına ve birebir görüşmelere katılarak, çalışmaya katkıda bulunan işletmelerin yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Şubat, 2021

Muhammed Seyda AKDAĞ

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR	3
2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Önemi	3
2.2. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları	5
2.3. Stratejik Yönetim Çalışmalarındaki Yaklaşımlar	9
2.3.1. Açık Analiz Yaklaşımı	10
2.3.2. Pozisyon Yaklaşımı.....	10
2.3.3. Kaynak Yaklaşımı	11
2.4. Strateji Kavramı	12
2.5. Stratejilerin Sınıflandırılması	13
2.5.1. Temel Stratejiler ve Alt Grupları	14
2.5.1.1. Temel Stratejiler.....	14
2.5.1.2. Temel Stratejilerin Alt Grupları	17
2.5.2. Yönetim Seviyelerine Göre Stratejiler	19
2.5.2.1. Kurumsal (Üst Yönetim) Stratejiler	19
2.5.2.2. İş Yönetim / Rekabet Stratejileri.....	21
2.5.2.3. İşlevsel (Fonksiyonel) / Bölümsel Stratejiler	22
2.6. Rekabet Stratejileri ile İlgili Çalışmalar	22
2.6.1. Michael Porter’ın Rekabet Stratejileri.....	23
2.6.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	26
2.6.1.2. Farklılaştırma Stratejisi	30
2.6.1.3. Odaklanma Stratejisi	33
2.6.1.4. Birleşik Rekabet Stratejileri	34
2.6.1.5. Temel Rekabet Stratejilerinin Gerekliklikleri	37
2.6.1.6. Temel Rekabet Stratejilerinin Riskleri	39
2.6.2. Miles ve Snow’un Davranış Zamanlamasına Göre Rekabet Stratejileri .	42
2.6.2.1. Savunmacı Stratejiler	43
2.6.2.2. Araştırmacı Stratejiler	44
2.6.2.3. Analizci Stratejiler	45
2.6.2.4. Tepkici Stratejiler.....	46
3. ÖRGÜT VE ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR	49
3.1. Örgüt Kavramı	49

3.2. Örgüt Yapısının Tanımı ve Önemi	50
3.3. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar.....	51
3.4. Örgüt Yapısı Çalışmalarındaki Yaklaşımlar.....	52
3.4.1. Örgütlerde Klasik Yönetim Yaklaşımı	53
3.4.2. Örgütlerde Durumsallık Yaklaşımı	53
3.4.2.1. Örgüt Yapısı ve Çevre	53
3.4.2.2. Örgüt Yapısı ve Strateji	54
3.4.2.3. Örgüt Yapısı ve Teknoloji	56
3.4.2.4. Örgüt Yapısı ve Bağımlılık Derecesi	57
3.5. Örgüt Yapısının Sınıflandırılması	58
3.5.1. Burns ve Stalker'ın Örgüt Yapısı Türleri	58
3.5.1.1. Mekanik Yapı.....	59
3.5.1.2. Organik Yapı.....	60
3.5.2. Mintzberg'in Örgüt Yapısı Türleri	61
3.5.2.1. Basit Yapılar.....	61
3.5.2.2. Makine Bürokrasisi	62
3.5.2.3. Profesyonel Bürokrasi	62
3.5.2.4. Bölümlendirilmiş Yapı.....	63
3.5.2.5. Adhokratik Yapı.....	64
4. ÖRGÜT STRATEJİSİ VE YAPISI İLİŞKİSİ.....	66
4.1. Etkin Örgüt Yapısı ve Strateji Seçimi	66
4.1.1. Yapı Stratejiyi İzler Tezi	66
4.1.2. Strateji Yapıyı İzler Tezi	68
4.1.3. Strateji ve Yapı Karşılıklı Olarak Etkileşir Tezi.....	69
4.2. Rekabet Stratejileri ile Örgüt Yapıları İlişkisi	69
4.3. Porter'ın Rekabet Stratejileri ile Burns ve Stalker'ın Örgüt Yapıları İlişkisi .	75
4.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi ile Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki	75
4.3.2. Farklılaştırma Stratejisi ile Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki.....	76
4.3.3. Odaklanma Stratejisi ile Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki.....	77
4.4. Rekabet Stratejileri ile Örgüt Yapıları Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar.....	78
5. PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİNİN BURNS VE STALKER'IN ÖRGÜT YAPISI TÜRLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA	85
5.1. Araştırma Problemi	85
5.2. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	85
5.3. Araştırmanın Kapsamı.....	86
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	87
5.5. Araştırmanın Metodolojisi	87
5.5.1. Araştırmanın Modeli ve Türü.....	87
5.5.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	88
5.5.3. Araştırmanın Değişkenleri	92
5.5.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	93
5.5.5. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri	93
5.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	101
5.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	101
5.6.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler	106
5.6.2.1. Nicel Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeleri	106
5.6.2.2. Nitel Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeleri.....	109
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	121

KAYNAKÇA	125
EKLER.....	141
ÖZ GEÇMİŞ.....	153



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Temel Stratejilerin Sınıflandırılması	14
Tablo 2:	Jenerik Stratejiler	25
Tablo 3:	Temel Rekabet Stratejilerinin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar	37
Tablo 4:	Rekabet Stratejileri Boyutu İçin Faktör Analizi.....	94
Tablo 5:	Örgütsel Yapı Boyutu İçin Faktör Analizi	95
Tablo 6:	Normal Dağılım Tablosu	96
Tablo 7:	Normal Dağılım Varsayımları İçin Betimleyici İstatistikler	97
Tablo 8:	Farklılaştırma Stratejisi Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q Plot Grafiği.....	99
Tablo 9:	Maliyet Liderliği Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q Plot Grafiği.....	99
Tablo 10:	Odaklanma Stratejisi Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği.....	100
Tablo 11:	Örgüt Yapısı Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q Plot Grafiği	100
Tablo 12:	İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Alanlara Göre Dağılımları	101
Tablo 13:	İşletmelerin Kullandığı Teknolojiye Göre Dağılımları	101
Tablo 14:	İşletme Teknolojisinin Faaliyet Gösterdiği Sektör Dağılımları.....	102
Tablo 15:	İşletmelerdeki Toplam Çalışan Dağılımları	102
Tablo 16:	İşletmelerdeki Beyaz Yaka Çalışan Dağılımları	103
Tablo 17:	İşletmelerdeki Mavi Yaka Çalışan Dağılımları.....	103
Tablo 18:	İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Beyaz - Mavi Yaka Çalışanlarına Göre Dağılımları	103
Tablo 19:	İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımları	104
Tablo 20:	Araştırma Kapsamında Bulunan İşletmelerin İzlemekte Oldukları Rekabet Stratejileri.....	104
Tablo 21:	Araştırma Kapsamında Bulunan İşletmelerin Örgüt Yapıları	105
Tablo 22:	Rekabet Stratejileri ile Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki	107
Tablo 23:	Örgüt Yapısı için Betimleyici İstatistikler	107
Tablo 24:	Maliyet Liderliği Stratejisi ile Mekanik Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki	108
Tablo 25:	Farklılaştırma Stratejisi İle Organik Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki..	108
Tablo 26:	Odaklanma Stratejisi ile Mekanik Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki.....	109
Tablo 27:	Odaklanma Stratejisi ile Organik Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Stratejik Yönetim Süreci (Genel Bakış).....	7
Şekil 2:	Porter’ın Beş Rekabet Gücü	24
Şekil 3:	Rekabet Stratejisi ve Örgüt Yapısı İlişkisinin Kavramsal Modeli.....	88



KISALTMALAR

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
ve diğ.	: ve diğerleri



1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmeler örgütler için yoğun bir belirsizlik ve karışıklık oluşturmaktadır. Örgütler dış ortamlarından kaynaklanan böylesine önemli kısıtlamalar ve olasılıklarla karşı karşıya kalmaktadır ve rekabet edebilirlikleri, ortamları izleme ve stratejilerini buna göre uyarlama yeteneklerine bağlıdır (Nandakumar ve diğ., 2010, 908; Boyd, Fulk, 1996). Bu nedenle stratejik yönetim süreci örgütlerin rakiplerine göre rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmeleri için çok önemli hale gelmiştir.

Değişim hızının arttığı ve rekabetin kızıştığı günümüzde faaliyette bulunan örgütler; arzuladıkları performansa ulaşabilmek ve yaşamlarını devam ettirebilmek için içinde bulundukları çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak cazip stratejiler seçilmesi ve seçilen bu stratejileri de etkin bir biçimde hayat geçirmek zorundadırlar. Stratejik yönetim literatürü, başarılı bir firmanın strateji ve yapısının dış çevresi ile olumlu bir şekilde hizalanması gerektiğini önermektedir (Nandakumar ve diğ., 2010, 908; Dollinger, 1984). Stratejiye etkinlik kazandıracak doğru yapının geliştirilmesi, işletmenin potansiyelini harekete geçireceğinden, gelecekte karşılaşacağı sorunları çözecek bir yapı tarzı benimsemesi gerekmektedir. Benimsenen örgüt yapısında stratejiye uygun olmayan bir tasarlama verimsizliğe sebebiyet vereceğinden belirlenen stratejinin hayata geçirilmesi zorlaşacaktır. Örgütsel yapının stratejiyi destekleyici bir şekilde geliştirilmesi, stratejik yönetim sürecinin diğer safhalarını da etkileyeceğinden, örgüt stratejisi ve örgütsel yapı arasındaki ilişkinin incelenmesi stratejik yönetim literatüründe her zaman önem arz etmiştir (Aydemir, 1991, 11).

Birçok yazar, bir firmanın stratejisinin yapısı ile yakından uyumlu olması gerektiğini savunmuştur (Nandakumar ve diğ., 2010, 908; Van de Ven, Drazin, 1985; Jennings ve diğ., 2003). Stratejilerin ve yapıların uygunluğu büyük ölçüde strateji ve yapı arasındaki eşleşmeye bağlıdır (Chandler, 1962; Rumelt, 1974; Miles, Snow, 1978; Miller, Friesen, 1984). Literatürde örgüt stratejisi ve örgüt yapısı ilişkisini inceleyen birçok çalışma bulunmasına karşın Porter'ın işletme seviyesindeki jenerik stratejileriyle Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı türleri ilişkisini inceleyen çalışmanın

sayıca az olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; M. Porter'ın rekabet (jenerik) stratejileri ile Burns ve Stalker'ın yapı türleri arasındaki ilişkinin kuramsal ve kavramsal açıdan incelenerek, bu alanda literatürde yer alan araştırmalardan elde edilen bulguların irdelenmesi ve bu doğrultu da Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yer alan işletmelerin rekabet stratejileri ile örgüt yapılarının belirlenerek, bu örgüt yapılarının rekabet stratejilerine uygun olarak seçilip seçilmediğinin belirlenmesidir. İşletmelerin, örgüt yapılarını, rekabet stratejilerine uygun bir şekilde tasarlamalarının, rekabet avantajı elde etmede önemli olduğu ve işletmelerin amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağladığı düşünülmektedir. Bu amaçla yapılan bu araştırmanın da başta Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmeler olmak üzere ülkemiz işletmeleri için yol gösterici nitelikte olduğu öngörülmektedir.

Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin seçilmesinin nedeni, bu işletmelerin yapıları ve kurumsal özellikleri itibari ile belirli rekabet stratejilerine ve örgüt yapılarına sahip oldukları düşüncesidir. Literatürdeki çalışmalar ve araştırmalar doğrultusunda, örgüt yapılarının, rekabet stratejilerine göre fark gösterdiğine ilişkin hipotezler belirlenmiştir. Söz konusu işletmelerde örgüt yapılarının, rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile bu hipotezler test edilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Buna göre, söz konusu işletmelerdeki rekabet stratejilerine ve örgüt yapılarına ilişkin tasarlanan hipotezlerden sadece bir tanesi kabul edilerek diğerleri reddedilmiştir. Yalnızca, işletmelerin maliyet liderliği stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında olumlu ve anlamlı yönde bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin örgüt yapılarının rekabet stratejilerinden ziyade örgütün büyüklüğünden ve işletmeleri yönetenlerin stratejik bilinç düzeyinden etkilendiği görülmektedir.

Bu doğrultuda çalışmada ilk olarak örgüt stratejisi ve örgüt yapısı kavramlarının kuramsal ve kavramsal çerçevesi sunulmuştur. İzleyen bölümde ise Porter'ın jenerik stratejileri ile Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı çeşitleri ilişkisini ele alan çalışmalar incelenmiş ve literatür taraması yapılmıştır. Son bölümde ise araştırma kısmı dahilinde ele alınan işletmelerin rekabet stratejileri ile örgüt yapıları nicel ve nitel analizler bağlamında incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

2. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde öncelikle stratejik yönetim süreci ve unsurlarından bahsedilerek stratejik yönetim çalışmalarındaki yaklaşımlara değinilmektedir. Ardından ise strateji ve stratejilerin sınıflandırılması ele alınarak rekabet stratejileri üzerinde durulmaktadır.

2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Önemi

Günümüzde globalleşme ile rekabet ortamının getirdiği zorluklar ve hızla değişen çevre şartları işletmelerin yaşamlarını devam ettirmelerini güçleştirmektedir. Dünyadaki ekonomik konjonktüre bağlı gelişmeler, rakip işletmelerin artması, rekabet ortamının şiddetlenmesi, birçok farklı çevresel değişkeni takip etme gerekliliği gibi dış ortamlarından kaynaklanan nedenlerle işletmeler ciddi kısıtlamalarla karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin rekabet edebilirlikleri bu kısıtlamaları izleme ve stratejilerini buna göre uyarlama yeteneklerine bağlı hale gelmiştir (Nandakumar, Ghobadian, O'Regan, 2010, 908; Boyd, Fulk, 1996). Bu zorunluluklar stratejik yönetim sürecini işletmeler için çok önemli hale getirmiştir.

Genel olarak bakıldığında, işletmeler için en temel stratejik problem faaliyet gösterdikleri pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmeleridir. Yaşamlarını devam ettirebilmeleri, tüm işletmeler için en kritik zorluk olarak değerlendirilmektedir (Boxall, Purcell, 2003, 30). Bu sorunu aşip yaşamlarını devam ettirebilen işletmeler, daha yüksek bir düzeyde rekabet etme şansına sahip olabilmektedir. İşletmelerin rekabet avantajını nasıl elde edecekleri, stratejik yönetim literatüründe her zaman tartışılan en temel konulardan biri olmuştur.

Stratejik yönetim ile ilgili çeşitli bakış açılarından birçok tanım bulunmakla beraber, her tanım ortak özellikler taşımakta ve bu süreci farklı açılardan ele almaktadır. Modernist bakış açısına göre stratejik yönetim; işletmelerin ortalamanın üzerinde kar elde edebilmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve uzun süreli yaşamlarını sürdürebilmeleri için kendilerinde bulunan üretim kaynaklarının

(sermaye, insan kaynakları, doğal kaynaklar, hammadde, altyapı, vs.) verimli ve etkin biçimde kullanmaları olarak tanımlanmaktadır (Ülgen, Mirze, 2016, 28).

Stratejik yönetim, ayrıca işletmelerin uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmeleri amacıyla tasarlanan planların hayata geçirilmesi ve yürütülmesi ile neticelenen faaliyetler ve kararlar bütünü olarak da tanımlanabilmektedir (Pearce, Robinson, 2003, 3).

Bu bağlamda Alayoğlu (2010, 30)'na göre, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için sürekli olarak iyileştirilmesi lüzumu görülen etkin stratejilerle ilgili kararların bütünü olarak ifade edilen (Glueck, 1980, 6) stratejik yönetim, etkin stratejilerin seçilebilmesi amacıyla gereken araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çalışmalarını; seçilen stratejilerin hayata geçirilebilmesi amacıyla işletmelerin alması gereken tedbirlerin tespit edilerek uygulanmasını, yapılan bütün bu çalışmaların sürekli olarak gözden geçirilerek değerlendirmeye tabi tutulmasını içeren (Dinçer, 1998, 35) tepe yöneticilerin ilgi ve sorumluluk alanına giren faaliyetleri kapsayan süreçlerin bütününden oluşmaktadır (Eren, 2013, 17).

Dolayısıyla yukarıdaki tanımlamalar ışığında stratejik yönetimi; bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için elindeki üretim kaynaklarını kullanarak zayıf ve üstün özellikleri doğrultusunda, çevredeki tehditlerden kaçınarak oluşan fırsatları değerlendirmeyi sağlayan, bu şekilde işletmenin uzun dönem yaşamasını sağlayacak yönetsel faaliyetler ve kararlar toplamı şeklinde tanımlamak mümkündür.

Alan yazında stratejik yönetim çalışmaları, işletmelerin rekabet yeteneğini arttırabilecek ve uzun süreli yaşamasını sağlayabilecek konular üzerine yoğunlaşmaktadır. Ayrıca stratejik yönetim çalışmaları, işletmelerin üstünlüklerine ve zayıflıklarına bakarak, çevredeki tehditleri ve fırsatları gözlemlemesine ve değerlendirmesine vurgu yapmaktadır (Wheelen, Hunger, 2005, 3).

İşletmelerin sürekli değişen çevreleri, işletmeler için daima belirsizlik oluşturmaktadır. Bugün gelinen noktada işletme tepe yönetiminin görevleri arasında artık işletmenin sadece içsel faaliyetlerini yönetmek değil, dış çevreyi de izleyerek, kontrol edebilmekte yer almaktadır. Bu dış çevre; rakipler, müşteriler, tedarikçiler, kıt kaynaklar, politik öncelikler, hükümet politikaları ve düzenlemeleri, ekonomik ve sosyal koşullar, teknolojik değişimler gibi tepe yönetimin karar vermesine etki edebilecek birçok faktörü içermektedir (Pearce, Robinson, 2003, 3). Stratejik yönetim göz ardı edildiğinde işletmenin çevresel değişimlere ayak uydurması çok düşük

ihtimaldir. Böyle bir durumda da işletme rekabet üstünlüğü sağlayamaz ve performansı düşer, hatta işletme pazardan bile silinebilir. O halde işletmeler stratejik yönetimin belirsizliği gidermesi sayesinde, çevreden gelen fırsatlardan faydalanabilirler ve tehlikelerden kaçınarak, ulaşmak istedikleri amaca ulaşabilirler (Koçyiğit, 2018, 41).

Stratejik yönetimi dinamik bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. Mintzberg stratejik yönetimi bir öğrenme süreci olarak görmektedir. Bu süreçte, işletmeler sadece kendi içsel faaliyetlerini yönetmekle kalmayıp dış çevresel değişkenleri de izleyerek yorumlamaktadır. Dolayısıyla da stratejik yönetim süreci öğretici bir özellik taşımaktadır (Boxal, Purcell, 2003, 30).

2.2. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları

Stratejik yönetim sürecini; işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini ve uzun süreli yaşamalarını sürdürmelerini sağlamak amacıyla yapılan tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanmak mümkündür (Ülgen, Mirze, 2016, 56).

Stratejik yönetim süreci evrelerinin farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenip sıralandığı stratejik yönetim literatürüne bakıldığında görülmektedir.

Stratejik yönetimi kavram ve süreç bazında değerlendiren ilk bilim insanlarından olan Newman ve Logan (1976, 8-11), işletme stratejileri ve politikaları konularının incelenmesinde başlıca aşamaları işletme analizi, dış çevre analizi, politika belirleme, strateji belirleme, örgütü tasarlama ve uygulama süreçleri olarak altı madde de inceleyerek bu aşamaları bir geri besleme döngüsü içinde ele almışlardır.

Duncan, Ginter ve Swayne (1992, 43), stratejik yönetim sürecini geliştirdikleri stratejik yönetim modelinde dört temel evrede ele almışlardır. Sürecin ilk evresi durum analizi olup, örgütün iç ve dış çevresinin eksik ve üstün yanları ile amaçları, hedefleri, ilkeleri ve değerlerinin tanımlanmasıdır. İkinci evre strateji oluşturma olarak tanımlanıp bir önceki durum analizinin sonuçlarına göre örgütün yönetim stratejisinin tespit edilmesine ve stratejik alternatiflerin değerlendirilmesine değinilmektedir. Bir sonraki evre olan stratejinin uygulanmasında, belirlenen yönetim stratejisinin fonksiyonel düzeydeki stratejilere, bütçe ve programlara dönüştürülmesi aşaması olarak tanımlanmaktadır. Son aşama olan stratejik kontrol aşamasında, örgütün

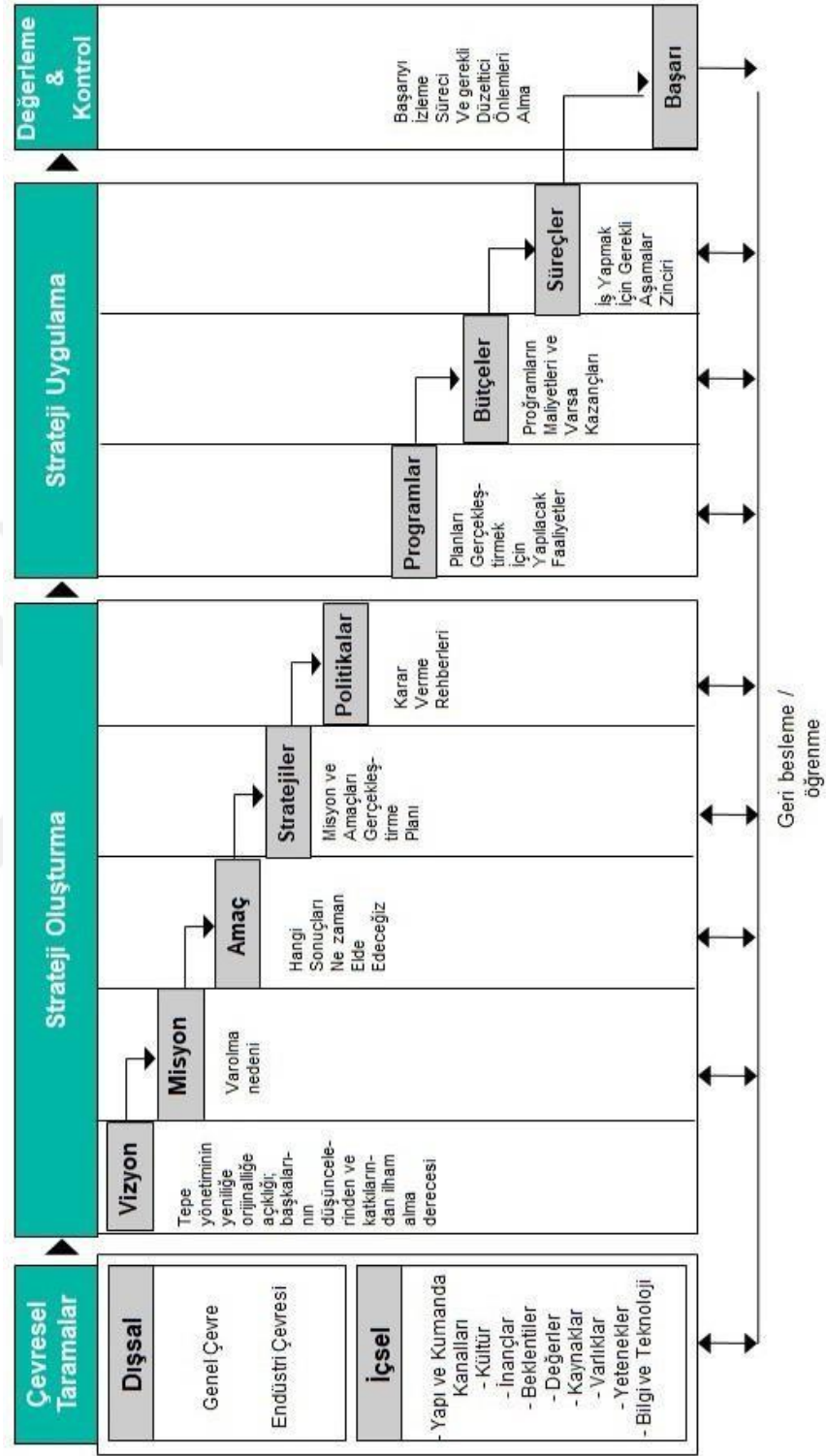
performansının ölçülmesi, amaçlarının yeniden kontrol edilmesi, yapılan bu ölçüm ve kontrollerin ardından performanslarla amaçların karşılaştırılması, gerekiyorsa düzeltici tedbirlerin alınarak stratejinin uygulanmasına olanak verilmektedir.

Hill ve Jones (1992, 7-30)'a göre stratejik yönetim sürecine; kurumsal hedef ve misyonların saptanması ile başlanmakta, kurumsal amaçların ve iş konusunun belirlenmesi, kurumsal etik ve felsefe kurallarının tespit edilmesi, baskı gruplarının ve paydaşların analizi, sosyal sorumluluklar ve kurumsal yönetim ile devam edilmektedir. İzleyen evrelerde ise, stratejinin formülasyonu çerçevesi içerisinde sektörel, kurumsal ve işlevsel stratejiler incelenmekte, örgütsel yapının belirlenmesi, değişim ve çatışma ile örgütsel kontrol aşamalarını takiben yapı, strateji ve kontrolün uyumlaştırılmasını müteakiben süreç sonuçlandırılmaktadır.

Wright, Kroll ve Parnel (1996, 2) de beş temel evreye ayırdıkları stratejik yönetim modellerinin ilk evresinde dış çevrenin tehlike ve olanaklarının belirlenmesi, makro çevre ve endüstri çevresinin analizi yer almakta olup sonrasında iç çevre analizi, işletmenin kaynakları, kurumsal misyon ve hedeflerinin belirlenmesi takip etmektedir. Bir diğer evre olan strateji oluşturma evresinde kurumsal düzeyde, işletmebirimlerinde fonksiyonel stratejileri oluşturulur. Stratejinin uygulanması evresinde örgütsel yapının, liderlik anlayışının, güç ve örgütsel kültür oluşturulurken son olarak stratejik kontrol süreci ile model tamamlanmaktadır.

Hitt, Ireland ve Hoskisson (2005, 5-6) ise stratejik yönetim sürecini üç evrede değerlendirmektedir. Stratejik girdiler evresinde dış ve iç çevre analiz edilerek stratejik amaç ve misyon belirlenir. Stratejik eylemler evresinde strateji formüle edilerek işletme ve kurumsal düzeydeki stratejiler ile uluslararası, birleşme, rekabet ve yeniden yapılanma stratejileri belirlenir. Stratejinin uygulanması safhasında örgüt yapısı ve kontrolü, kurumsal yönetim, kurumsal girişimcilik, stratejik liderlik ve yenilik oluşturma ile ilgili çalışmalar yer alır. Stratejik sonuçlar evresinde stratejik rekabetin getirileri hesaplanarak süreç tamamlanır.

Wheelen ve Hunger (2005, 3) stratejik yönetimi, bir işletmenin uzun vadedeki performansını gösteren yönetsel faaliyetlerin ve kararların bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Wheelen ve Hunger'a göre stratejik yönetim süreci, çevresel inceleme ve analiz, strateji oluşturma ve planlama, stratejilerin uygulanması, strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir.



Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci (Genel Bakış)

Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Beta Yayıncılık, 9. bs., 2013), 16.

Araştırmacıların çalışmalarında görüleceği üzere stratejik yönetim sürecinin evreleri arasında büyük farklılıklar yer almamaktadır. Dolayısıyla Şekil 1’de gösterilen stratejik yönetim süreci stratejik analiz, stratejik planlama, stratejilerin uygulanması, stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü olmak üzere dört evreye ayrılmaktadır.

- Stratejik analiz evresi: Bu evrede işletmenin genel ve endüstri çevresi olan dış çevrenin analizi ile işletmenin iç çevresinin analizi gerçekleştirilmektedir. Bu analizler, neticede, işletmenin vizyon ve misyonunun tespit edilmesine ve uygun ve etkin stratejilerin saptanmasına esas teşkil etmektedir. Bahse konu analizlere “SWOT Analizi” denilmektedir. SWOT kelimesi, İngilizce’deki Strength, Weakness, Opportunity ve Threat kelimelerinin baş harflerinin birleşmesinden oluşmuştur. SWOT analizinde ilk önce örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya konarak iç çevre analizi yapılmaktadır (Wheelen, Hunger, 2005, 161). Daha sonra ise dış çevre analizi yapılarak rakip firmalar, tedarikçiler, müşteriler, hükümet, işçi ve işveren sendikaları, ticari birlikler, çıkar grupları gibi aktörler ve politik, ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve yasal gelişmeler dikkate alınmaktadır (Sobacı, 2008, 112).
- Stratejik planlama evresi: Vizyon, misyon, amaç, strateji ve politikaların belirlendiği evredir. Bunların oluşturulması sırasında çevresel analizler (dışsal analiz) ve işletme analizlerinden (içsel analizler) yararlanılmaktadır. Stratejik planlama bir işletmenin ne olduğu ve neyi nasıl yaptığı hususlarında başlıca davranışlar ve kararlar geliştirmeye yönelik prensipli çabalar bütünüdür (Bryson, 1995, 4). Stratejik planlama da amaç, çevresel koşulları en iyi biçimde tespit ederek en geçerli politikalar üretmek ve bir örgütün en uygun olana ulaşmasını önleyen problemleri çözüp, örgütün iç ve dış çevresi arasındaki uyumu sağlamaktır. Stratejik planlama, geleceğe yönelik detaylı örgütsel hedefleri tespit edici alternatifleri kapsayan planlama biçimidir (Çelik, 1993, 22).
- Stratejilerin uygulanması evresi: Bu evrede, bir yandan liderlik ve yönetici tarzları ile örgüt kültürü ve yapılarının örgüt stratejilerine uyumları sağlanırken, diğer yandan da uygulamalara ilişkin bütçeler, programlar, süreçler ve prosedürler hazırlanmaktadır (Eren, 2013, 15). Stratejiler ve kararlar tepe yöneticiler tarafından alınırken bunların uygulanması aşamasında ise bütün işletmenin katılımı gerekmektedir. Lider ve uygulayacağı liderlik

anlayışı da stratejik yönetim sürecinin başarıyla yürütülebilmesi açısından önemlidir. Stratejik liderlik, stratejik karar alma süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Stratejik kararları uygulamanın zorluğu, bu faaliyetleri yönetecek gerçek bir lideri gerektirmektedir (Shrivastava, Nachman, 1989, 52). Seçilen stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi için örgüt yapısının da stratejiye uygun olması gerekmektedir. Strateji seçilirken örgüt yapısı ve yapıyı oluşturan çalışanlar ile çalışanların yetkinliği de mutlak surette dikkate alınmalıdır (Eren, 2013, 404). Yapılan planlar ve programlar doğrultusunda işletmenin elindeki maddi ve parasal kaynakların nereye ne miktarda ne zaman ve nasıl yapılacağı ile ilgili kararların seçilmesini tanımlayan kaynak dağıtımı, istenilen amaçlara ulaşmada ve stratejilerin başarıyla uygulanmasında kayda değer etkilere sahiptir (Eren, 2013, 429).

- Stratejilerin değerlendirmesi ve kontrolü evresi: Başarıyı izleme ve gerekli düzeltici önlemleri her aşamada alma ve uygulama süreci olarak tanımlanır. Bu süreç, aksayan taraflar ve eksikliklerin her aşamada saptanarak düzeltici tedbirler alınmasını kapsamaktadır (Eren, 2013, 15). Bu evrede, stratejik uygulamalar periyodik aralıklarla değerlendirilir ve kontrol edilir. Stratejik yönetim sürecinde değerlendirme ve kontrol, geriye yönelik stratejik hedef ve amaçları başarmanın ve performans seviyesinin ölçülmesi biçiminde uygulanır (Güner, 2004, 61).

Stratejilerin etkili bir şekilde değerlendirilmesi ve kontrolü, üç temel aşamadan oluşur. Birinci aşama, izlenen stratejiyi etkileyen dış ve iç faktörlerin yeniden gözden geçirilmesidir. Çevresel olanakların, iç direnmelerin ve dış tehditlerin neler olabileceği gibi sorulara cevaplar aranır. İkinci aşama, örgütsel verimliliğin değerlendirilmesidir. Bu evrenin son aşaması, stratejik pozisyonun işletmenin yeni ihtiyaçları ile dış ve iç çevresi bakımından değerlendirilmesidir (David, 1986, 17).

2.3. Stratejik Yönetim Çalışmalarındaki Yaklaşımlar

Stratejik yönetim literatüründe birçok farklı düşünce okulu ve yaklaşım bulunmakla birlikte, temel olarak üç yaklaşım öne çıkmaktadır. Açık Analiz Yaklaşımı, Pozisyon Yaklaşımı ve Kaynak Temelli Yaklaşım olarak adlandırılan bu yaklaşımlar bu bölümde incelenmektedir.

2.3.1. Açık Analiz Yaklaşımı

Açık analiz yaklaşımı, stratejik yönetim sürecinde stratejistleri harekete geçirerek çevrede oluşan tehdit ve fırsatlara karşı stratejiler geliştirmelerine dayalı bir modeldir. Bu yaklaşımda ilk önce belli bir sürede varılmak istenen amaçlar belirlenir. Bazen belli periyotlarla yapılan durum analizlerinde, uygulanan stratejilerle, varılmak istenen amaçlara daha önceden belirlenen sürelerde ulaşamayacağı görülür. Böyle bir durumda arzu edilen netice ile gerçekleşebileceği öngörülen netice arasında bir sapma meydana gelir. Böyle bir durumda işletmenin önünde üç yol bulunmaktadır: Ya yeniden yapılan kontrolde belirlenen amaçlar gerçekçi değilse gerçeğe daha yakın amaçlar konacaktır veya amaçlar gerçekçi olarak belirlenmişse stratejilerde hata varsa düzeltici önlemler ele alınarak stratejiler değiştirilir yahutta söz konusu açık amaçlar ve stratejilerden oluşmamışsa uygulamada hatalar olabileceğinden uygulamalar düzeltilmelidir (Jauch, Glueck, 1988, 24-25).

Dolayısıyla, açık analiz yaklaşımı, amaçlanan ve gerçekleşen stratejilerde işletmeleri devamlı olarak düzeltmeler yapmaya sevkeden bir yaklaşımdır. Bu açıdan bakıldığında açık analiz yaklaşımını bir stratejik kontrol mekanizması olarak dikkate almak mümkündür (Ülgen, Mirze, 2016, 75).

2.3.2. Pozisyon Yaklaşımı

Pozisyon yaklaşımını Porter (1980, 1981)'ın çalışmaları oluşturmaktadır. Yaklaşım üç varsayımdan hareket etmektedir. İlk varsayıma göre bir sektörde iyi bir konum elde etme işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Varsayımlardan ikincisine göre bir sektörde rekabeti şekillendiren beş rekabetçi güçtür. Son varsayıma göre ise işletmeler sektör içerisinde rekabeti şekillendiren değişkenlere jenerik stratejilerle cevap vermektedir. Pozisyon yaklaşımına göre sürdürülebilirliği sağlayan temel mekanizma işletmenin sektördeki konumunu giriş engelleriyle korumasıdır. Referans aldığı giriş engelleri arasında; talep yönlü ölçek ekonomileri, arz yönlü ölçek ekonomileri, müşteri değişim maliyetleri, boyuttan bağımsız görev avantajları, sermaye gereksinimleri, düzenleyici hükümet politikaları ve dağıtım kanallarına ulaşımada eşitsizlik gibi değişkenler yer almaktadır (Porter, 2008a, 26-28; Bağış, Öztürk, 2020, 350).

Pozisyon yaklaşımına göre; faaliyette bulunulan sektörün yapısı ve bu yapı içinde belirlenen rekabetin konumu işletmenin karlılığını etkiler. Rekabet üstünlüğünün ve karlılığın devam ettirilebilir olması için ise sektöre giriş engeli olup olmadığına bakılır.

Sektöre giriş engeli varsa bu ya işletmelerin stratejik davranışlarından ya da sektörün yapısından kaynaklanmaktadır (Barca, Esen, 2012, 106).

İşletmelerin gerçekleştirdikleri stratejik faaliyetlerinde dış çevrenin etkisinin şiddeti pozisyon temelli yaklaşım modelinde anlatılmaktadır. Bu yaklaşım modelinde işletmelerin, stratejilerini seçmek için ilk önce dış çevreyi iyi analiz etmeleri gerektiği ve performansları üzerinde işletme içi kaynak seçiminden ziyade rekabet edilen sektörün daha önemli olduğu vurgulanmaktadır (Kahveci, 2012, 6; Cantürk, Çiçek, 2016, 98).

Pozisyon yaklaşımına göre sektörün yapısını şekillendiren rekabetçi güçler beş ana maddede toplanmaktadır (Porter, 2008b, 27). Bunlar, sektöre girebilecek yeni işletmelerin oluşturduğu tehdit, sektördeki mevcut rakipler arasındaki rekabet, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve ikame ürünlerin tehdidi olarak sıralanmaktadır (Porter, 2008a). Dolayısıyla rekabet avantajı elde etmek isteyen bir işletmenin başka işletmelerin giriş tehdidinin az, tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücünün düşük, ikame ürünlerin ve yıkıcı rekabetin olmadığı sektörlere yönelmesi gerekmektedir (Porter, 1991).

Bu yaklaşım, işletmelerin davranışlarını sektördeki beş rekabetçi güçle açıklamaktadır. Bu güçler işletmelerin farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerini izlemelerine neden olmaktadır. Farklılaşma işletmede piyasada özgün olma becerisini, maliyet liderliği işletmelerin düşük maliyetli üretici olma yeteneğini ve odaklanma işletmenin belirli bir konuda uzmanlaşma ve yoğunlaşma yetkinliğini ifade etmektedir. Bu stratejiler işletmelerin beş rekabetçi güçle rakipleriyle daha iyi mücadele edebilme yeteneğini göstermektedir (Porter, 1980; Bağış, Öztürk, 2020, 351).

Dolayısıyla adından da anlaşılacağı üzere bu yaklaşım, çevredeki fırsatların incelenerek analiz edilmesine dayalı, işletmelere bulundukları sektördeki rakiplere nazaran pozisyon avantajı sağlayacak uygun rekabet stratejisinin seçilmesine karar vermeyi sağlayan bir yaklaşıma sahiptir.

2.3.3. Kaynak Yaklaşımı

Kaynak yaklaşımının savunduğu ana fikre göre; ortalamanın üzerinde kar elde edebilmenin nihai belirleyicisi, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri geliştirmelerine ve kullanmalarına bağlıdır. Kaynak tabanlı yaklaşıma göre

ortalamanın üstünde kar elde edebilmek ve rekabet avantajı sağlamak; örgütteki stratejik olarak tanımlanan yetenek ve kaynakların rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olmasına bağlıdır. Bu nedenle kaynak yaklaşımı örgüt düzeyinde yetenek ve kaynakların taklit edilmesinin zorluğu içerisinde iç çevre analizi gerçekleştirerek ortalamanın üstünde kazanç elde etmeyi amaçlamaktadır (Barca,Esen, 2012, 104).

Literatürde işletme kaynakları temelde insan kaynakları, maddi kaynaklar ve örgütsel kaynaklar olarak üç temel kategori de sınıflandırılmaktadır. İnsan kaynakları; işletme de çalışan personellerin eğitim, tecrübe, zeka, ilişki, yargı gibi faktörlerini içerir. Maddi kaynaklar; işletmelerin coğrafi yerleşimi, fabrika ve ekipmanı, ham maddelere ulaşımı ve işletmelerde kullanılan teknolojiyi kapsar. Örgütsel kaynaklar ise; işletmelerin planlama, kontrol, koordinasyon sistemleri ve formel raporlama yapısı gibi faktörleri kapsamaktadır (Barney, 1991, 101).

Kaynak yaklaşımı, işletmelerin kaynak olarak sahip oldukları varlık ve yeteneklerini kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceklerini öne sürer. Yani, bu yaklaşım fırsat yaklaşımının aksine işletmelerin iç çevrelerinin analizi neticesinde belirlenecek olan yetenek ve varlıklara işaret etmektedir. Sahip olunan bu yetenek ve varlıklar değerli, nadir, ikame edilemez ve rahatlıkla elde edilemez ya da uygulanamaz özellikteyse işletmelerin öz yetenekleri olarak işletmelere rakiplerine karşın rekabet avantajı sağlamalarına yararlar (Ülgen, Mirze, 2016, 77).

2.4. Strateji Kavramı

İşletmecilik literatüründe strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahiptir (Eren, 2013, 1). Bu kavram askeri literatürden işletme literatürüne girmiştir. Askeri stratejide amaç; mevcut kaynakların olası düşman faaliyetleri dikkate alınarak en ekonomik ve etkili olacak şekilde kullanılıp zafer kazanılmasıdır. Örgütlerde amaçlarına ulaşabilmek için bulundukları sektörlerde rakiplerinin olası karar ve faaliyetlerini dikkate alırlar (Özer, 2015, 72). Üretim stratejileri, yatırım stratejileri, pazarlama stratejileri hep rakiplerin faaliyetleri izlenerek ve incelenerek oluşturulduğundan strateji olarak adlandırılmaktadır (Ülgen, Mirze, 2016, 35-36).

Bir örgütün stratejisi, çevredeki tehditler ve fırsatlar ile kaynakları ve kabiliyetleri göz önüne alındığında hedeflerine ulaşma şeklini açıklar (Rue, Holland, 1989). Etkili bir

strateji, bir kuruluşa üstün performansa neden olan sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır (Oosthuizen, 1997). Ancak bu, yalnızca stratejinin kurumun dış çevresi ve iç koşulları ile doğru bir şekilde uyuşması durumunda başarılabilir (Nandakumar, Ghobadian, O'Regan, 2010, 908; Thompson, Strickland, 1996). Chandler (1962) stratejiyi uzun süreli hedef ve amaçların tespit edilmesi, aksiyon yollarının benimsenmesi ve hedeflere ulaşmak için gereken kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlamıştır. Ülgen ve Mirze (2016, 36); stratejiyi, nihai sonuç odaklı, amaçlara ulaşabilmek için tespit edilmiş, rakiplerin faaliyetleri dikkate alınarak hazırlanmış dinamik, uzun dönemli kararlar topluluğu olarak tanımlamıştır. Dinçer (1998, 19)'e göre strateji; işletmeye rekabet avantajı kazandırmak ve belli bir yön vermek amacıyla, işletmenin ve çevresinin devamlı olarak analize tabi tutularak harmoni sağlayacak amaçların konması, faaliyetlerin belirlenmesi, gereken kaynak ve araçların tekrardan tahsis edilmesidir.

Bu bağlamda, strateji kavramının tanımlanmasına esas teşkil eden hususlar olarak şunlar söylenebilir: Uzun dönemli bir amaç ve hedefin seçilmesi; bu amaç ve hedefe varmak için çevresel şartların değişebilme ihtimali karşısında takip edilecek yolların devamlı olarak gözden geçirilerek yenilenmesi; belirlenen yollarla ilgili dinamik vasıfta kararların alınarak uygulanması (Alayoğlu, 2010, 29).

2.5. Stratejilerin Sınıflandırılması

Örgüt stratejileri ile ilgili olarak birçok farklı sınıflandırma bulunmaktadır. Stratejik yönetim literatürü ele alınıp incelendiğinde, stratejik olarak iki yüz elliden fazla alternatif seçenek türü olduğu görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus bu türleri birbirleriyle tasnif edip sınıflandırmaktansa kendi içinde ayırma tabi tutmaktır. O zaman, örgütlerin ana sınıflardan hangisine hangi durumda gireceklerini belirlemesi ve sonrasında da bu sınıf içindeki alternatif stratejik seçeneklerinden hangisinin uygun olacağını tespit etmesi olasılığı bulunacaktır (Eren, 2013, 227). Stratejiler, en çok tercih edilen sınıflandırma yaklaşımına göre “temel stratejiler” ve “yönetim düzeylerine göre stratejiler” olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Örgütlerin faaliyet alanı ve işi ile ilgili stratejileri temel stratejiler kapsarken; hangi yönetim kademesinde hangi stratejinin geliştirildiği ve uygulandığı gibi konular yönetim düzeylerine göre stratejilerin kapsamına girmektedir. Aynı zamanda bu iki ana grup kendi içinde alt gruplara ayrılmaktadır (Bal, 2011, 64).

Bu tezin konusu itibariyle esas olarak odaklanılacak strateji grubu, yönetim düzeylerine göre stratejiler sınıflandırmasının altında yer alan rekabet (iş) stratejileridir. Rekabet stratejilerine ilişkin temel yaklaşımlar ilerleyen bölümlerde detaylı olarak açıklanmaktadır. Stratejilerin sınıflandırılmasına ilişkin temel bilgiler ve açıklamalar ise aşağıdaki bölümlerde incelenmektedir.

2.5.1. Temel Stratejiler ve Alt Grupları

2.5.1.1. Temel Stratejiler

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmesi için yapması gereken iş ve faaliyetlerle temel stratejiler ilgilidir (Jauch, Glueck, 1988, 203). Örgütler ürettikleri mallarda ve sundukları hizmetlerde, zaman zaman üretim süreç ve işlevlerini veya faaliyet yürüttükleri pazarları değiştirerek işlerini küçültmeye ya da büyümeye gidebilir veya herhangi bir değişiklik yapmadan sürdürebilirler. Örgütler bu temel stratejileri birlikte uygulayabildikleri gibi art arda da uygulayabilirler. Bazen de mevcut iş tanımlarını değiştirmeden, sadece faaliyetlerin oluşumunu yavaşlatarak ya da hızlandırarak bu stratejileri uygulayabilirler (Ülgen, Mirze, 2016, 198).

Literatüre göre birçok farklı temel strateji sınıflandırması yapan alan yazarları olmuştur. Bu alan yazarlardan bazıları ve yaptıkları sınıflandırmalar Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Temel Stratejilerin Sınıflandırılması

Alan Yazar	Temel Strateji Sınıflandırması
William F. Glueck (1980)	➤ Dışsal Büyüme Stratejileri ➤ İçsel Büyüme Stratejileri ➤ Durağan Strateji ➤ Revizyon stratejileri
Stephen P. Robbins, Mary K. Coulter (2012)	➤ Büyüme Stratejileri ○ Dikey Entegrasyon ○ Yatay Entegrasyon ○ Çeşitlendirme ○ Uzmanlaşma ➤ Durağan Strateji ➤ Revizyon Stratejileri ○ Tasarruf Stratejileri

	○ Yenilenme Stratejileri
Erol Eren (2013)	➤ Büyüme Stratejileri ○ Dış Büyüme ○ İç Büyüme ➤ Durgun Büyüme Stratejileri ➤ Tasarruf Stratejileri ➤ Karma Stratejiler ➤ Yenilik Stratejileri
Hayri Ülgen, Kadri Mirze (2016)	➤ Büyüme stratejileri ➤ Küçülme Stratejileri ➤ Durağan Stratejiler ➤ Karma Stratejiler ○ Alt Gruplar ▪ Bağımlı/Bağımsız ▪ İlişkili/İlişkisiz ▪ Aktif/Pasif ▪ Yatay/Dikey

Alparslan, A. M., Çarıkçı, İ. H. 2014. İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması. **İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. c. 25 s. 76, 21'den uyarlandı.

Tablodan görüleceği üzere temel stratejiler ile ilgili olarak Glueck (1980, 128-129) bir sınıflandırma yapmıştır. Buna sınıflandırmaya göre temel stratejiler; dışsal büyüme, içsel büyüme, durağan ve revizyon stratejileri olarak ayrılmıştır. Robbins ve Coulter (2012, 230), Eren (2013, 227), Ülgen ve Mirze (2016, 197-205) bu sınıflandırmayı daha da detaylı sunarak küçülme, tasarruf, yenilik, karma stratejiler gibi birçok stratejik hamle eklemişlerdir (Alparslan, Çarıkçı, 2014).

Dolayısıyla temel stratejileri temelde büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler olmak üzere dört grupta sınıflandırmak mümkündür.

2.5.1.1.1. Büyüme Stratejileri

İşletmeler hayatta kalabilmek ve verimliliklerini yükseltebilmek amacıyla gerçekleştirdikleri stratejilerin ilki büyüme stratejisidir. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde bulunan işletmeler bir taraftan hayatlarına devam etmeye çalışırken bir taraftan da kendilerini geliştirerek daha da büyüme isteyebilirler ve daha fazla kazanç sağlarlar. Bu süreçte işletmelerin sahip oldukları varlık, yetenek ve kapasitelerini

bilmeleri ve rakiplerini detaylı olarak tanımaları oldukça önemlidir (Dinçer, 1998, 281).

Büyüme stratejisi, stratejistlerin, paydaşların ve toplumun arzularının oluşmasına katkı da bulunarak refah seviyesini arttıran ve piyasa koşullarına bağlı olarak mal ve hizmetlerin örgütlerin piyasa payını ve karlılığını arttırmaya yönelik bir stratejidir. Örgütler, büyüme stratejilerini iki şekilde uygularlar. Bu yöntemlerden biri, işletmelerin yeni işletmeler kurmadan veya başka işletmelerle birleşmeden, kendi kaynaklarını yeni yatırım alanlarına doğru yatırarak mevcut üretimini arttırdığı, yeni ürün veya yeni pazarlar geliştirebildiği içsel büyümedir. Diğer yöntem olan dışsal büyüme de ise, işletmeler başka işletmelerin bir bölümünü veya tamamını ele geçirip yönetimlerini kontrol altına alırlar. Yeni sanayilerde pazar payı istikrarlı hale geldiğinde, mevcut pazara yeni girişler zorlaştığında, mevcut pazardaki belirsizlik ve işletmelerin ihtiyaçları piyasaya hızlı girişi önemli hale getirdiğinde dışsal büyüme işletmeler için uygun bir büyüme yöntemi olmaktadır (Reuvid, 2007, 7-11).

2.5.1.1.2. Küçülme Stratejileri

İşletmeler daha etkin ve daha verimli olabilmek için maliyetlerini azaltma ve kaynak tasarrufu yapma gibi uygulamalar ile küçülmeye gidebilir. Buradaki temel amaçverimi ve etkinliği arttırmaktır. Küçülme; örgütlerin etkinliğini, esnekliğini ve rekabet üstünlüğünü arttırmak için örgütsel, insan kaynakları ve fiziksel sistemi beraber göz önünde bulundurarak mevcut kaynaklarda planlı bir azaltmayı kapsayan stratejik bir süreçtir (Dinçer, 1998, 296).

İşletmeler bazen mevcut durumları ile yaşamlarını sürdürmekte zorlanıp rakiplerine karşı rekabet üstünlüklerini kaybedebilirler. Böylesi durumlarda işletmelerin tepe yönetimi mevcut işlerin bazılarında sürekli ya da geçici olarak bütünüyle vazgeçmek veya daraltmak durumunda kalabilirler. Böyle bir durum ile karşılaşan işletmelerin uyguladığı stratejilerden biri küçülme stratejileridir. Küçülme stratejileri olarak genelde tepe yöneticiler seviyesinde gerçekleştirilen tasarruf, tam ve kısmi tasfiye stratejileri anılmaktadır. Tasarruf stratejisinde amaç, örgütlerin mevcut olumlu olmayan mali durumlarının iyileştirilmesi için verimli olmayan faaliyetlerin elden geçirilerek yeniden verimli hale getirilmesidir.

Tam ve kısmi tasfiye stratejilerindeki amaç ise örgütlerin başarısız olan bölümlerinden ya da faaliyetlerinden tamamen veya kısmen vazgeçilmesidir (Benligiray, 2008).

2.5.1.1.3. Durağan Stratejileri

Durağan strateji, gelişen piyasalarda işletmelerin ellerindeki piyasa payını koruma amaçlı uyguladıkları bir stratejidir. Durağan stratejilerde amaç mevcut durumun korunmasıdır. Mevcut durumun korunması, hiçbir şey yapılmayacağı anlamına gelmemektedir. İşletmeler faaliyette bulundukları işin tanımını ve alanını değiştirmeden mevcut işine devam eder. Sürekli piyasa kontrolü yapılarak durumun korunmasına çalışılmaktadır (Özkan, 2010, 31).

İşletmeler her zaman bulundukları konumdan daha iyi seviyeye gelmek isterler. İşletmelerin tepe yönetimi tarafından pazar koşullarının kısırlılığı, pazarın büyüme hızının düşük olması, pazarda yeni fırsatların bulunmadığı gibi nedenlerden dolayı pazarın doyum noktasına ulaştığı ya da rekabetin azaldığı farz edilerek bu durumun uzun süreli bir kazanç getirmeyeceği aksine ilerleyen dönemlerde elde edilen karların da düşeceği gerekçesiyle bulunduğu konumda hoşnut olduğu faaliyetleri sürdürme, üretimi yükseltmeden, riske girmeden durağan stratejilere yönelebilir (Başoğlu, 2018, 30).

2.5.1.1.4. Karma Stratejileri

İşletmeler, bazı durumlara göre temel stratejilerin birkaçını aynı zamanda uygulamaya geçirebilirler. Farklı stratejik iş birimlerine sahip olan işletmeler her bir iş birimi için en uygun olan bir ya da birden fazla stratejik alternatifi eş zamanlı olarak gerçekleştirebilir (Eren, 2013, 242-243). Örnek olarak, bir iş biriminde küçülme stratejisi kullanılırken başka bir iş biriminde büyüme stratejisi kullanılabilir. İşletmeler bazı sektörlere yeni girerken bazı sektörlerde faaliyetlerini azaltabilirler; kimi yeni mal veya hizmetleri faaliyet konularına eklerlerken, mevcut mal ve hizmetlerden bazılarının üretimini sürekli veya geçici olarak durdurabilirler (Özkan, 2010, 33).

2.5.1.2. Temel Stratejilerin Alt Grupları

Temel stratejilerin işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmelerini sağlamak amacıyla her yönetim düzeyinde izlenen ve kullanılan stratejiler olduğu ifade edilmişti. Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere bu stratejiler işletmelerde değişik boyutlarda ve şekillerde kullanılmakta ve kendi içinde alt gruplara ayrılmaktadır. Burada Ülgen ve Mirze (2016)'nin temel strateji alt gruplandırmaları üzerinde durulmuştur. Ülgen ve Mirze (2016), temel strateji alt gruplarını

bağımlı/bağımsız, ilişkili/ilişkisiz, dikey/yatay ve pasif/aktif temel stratejiler olmak üzere dört başlık altında toplamıştır:

2.5.1.2.1. Bağımlı ve Bağımsız Temel Stratejiler

Bağımlı temel strateji, bir işletme temel stratejisini uygularken, dış çevreden başka bir işletme ile veya onun desteği ile bir strateji gerçekleştiriyorsa oluşan stratejiye denilmektedir. Bunun tersi olarak, bağımsız temel strateji ise bir işletme başka bir işletmenin desteği olmadan, tamamen kendi varlık ve yeteneğine güvenerek farklı bağımsız bir ana strateji uyguluyorsa, bu takdirde oluşan strateji olarak adlandırılmaktadır (Durgun, 2014, 74).

2.5.1.2.2. İlişkili ve İlişkisiz Temel Stratejiler

İşletme ilişkili temel stratejide faaliyette bulunduğu iş alanına odaklanarak ya da benzer iş alanları içerisinde girişimlerde bulunarak tüm kaynaklarını bu alanlara yönlendirir (Dinçer, 1998, 208). İşletmenin girişimde bulunduğu işler de işletmenin mevcut işleri ile yüksek uyumluluk derecesine sahip işlerdir (Pearce, Robinson, 2015, 198).

İlişkisiz temel strateji de ise işletmeler uzmanlıkları bulunmayan daha önce hiç faaliyet göstermedikleri birbirinden farklı iş alanlarında faaliyette bulunurlar. Bu şekilde toplam riski farklı alanlar arasında dağıtma imkanı bulabilirler (Dinçer, 1998, 210).

2.5.1.2.3. Dikey ve Yatay Temel Stratejiler

İşletmelerin temel stratejilerinin operasyon ve üretim faaliyetleri ve süreçlerinde ileriye veya geriye yönelik uygulanmasından dikey temel stratejiler oluşmaktadır. İşletmeler, değer zinciri içerisinde kendinden önceki üretim faktörlerine veya girdilerinden doğru veya kendinden sonraki nihai ürüne doğru bulunan halkalara doğru adımlar atıyor ise dikey yönlü temel stratejiler geliştiriyor demektir (Pearce, Robinson, 2015, 198).

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü sanayi içerisinde kalarak mevcudunu tamamlayıcı yönde yeni işler kurması, yeni pazarlara girmesi, kapasite artırımı yapması, ürün çeşitliliğini genişletmesi gibi yaptığı hamleler yatay temel stratejiler kapsamına girmektedir (Coşkun, 2016, 130).

2.5.1.2.4. Pasif ve Aktif Temel Stratejiler

Pasif ve aktif temel strateji alt grupları, temel stratejilerin uygulanmasında stratejiyi gerçekleştiren üst yönetimin tutum ve zamanlama yaklaşımları ilişkin stratejilerdir. Pasif stratejiler, dış çevredeki uyarılar sebebi ile uyumlu, reaktif, yavaş davranış ve tutumlarla gerçekleştirilen genel stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Aktif stratejiler ise dış çevreyi etkilemeye yönelik, proaktif, atak davranış ve tutumlarla gerçekleştirilen genel stratejiler ise olarak tanımlanmaktadır (Yüzbaşıoğlu, 2004, 41).

2.5.2. Yönetim Seviyelerine Göre Stratejiler

Örgütlerde stratejiler geliştirilip uygulandıkları yönetim seviyelerine göre de sınıflandırılırlar. Bu açıdan stratejiler geliştirildikleri sorumlu yöneticilerin uygulamadaki bakış açısı, alan ve amaç farklılığına göre üst yönetim seviyesinde kararlaştırılan ve gerçekleştirilen kurumsal stratejiler, ana iş birimleri seviyesinde kararlaştırılan ve gerçekleştirilen iş yönetim/rekabet stratejileri, alt yönetim seviyesinde kararlaştırılan ve gerçekleştirilen işlevsel stratejiler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Johnson, Scholes, 1989, 9; Dinçer, 1998, 47-49; Bartol, Martin, 1991, 192-193; Alayoğlu, 2010, 34).

2.5.2.1. Kurumsal (Üst Yönetim) Stratejiler

Bir işletmede değişik düzeylerde stratejiler bulunur ve bu stratejiler kapsamlarına göre adlandırılırlar. İşletmelerin hangi iş alanlarında faaliyet göstereceğini ve kaynakların bu iş birimleri arasında nasıl ayrılacağını araştıran stratejilere kurumsal stratejiler denir. Kurumsal (üst yönetim) stratejiler, işletmelerin tepe yöneticilerince uzun vadeli, geleceğe projeksiyon tutan stratejilerdir (Byars, 1987, 62; Çubukçu, 2018, 144).

İşletmeler, bulundukları sektörde yaşamlarını devam ettirebilmeleri amacıyla sektör, ürün ve süreç ekseninde hangi iş alanlarına gireceğine, yoğunlaşacağına ya da hangi alanlardan çıkacağına dair kurumsal stratejiler geliştirirler (Kandemir, 2016, 30). Kurumsal (üst yönetim) stratejiler, her şeyden önce tüm işletmelerin rotasının çizildiği bir stratejik tekniktir (Özdaşlı, 2012, 191).

Görüldüğü üzere kurumsal stratejiler işletmelerin basit faaliyetleriyle ilgili olmayan daha çok bir bütün olarak işletmelerin bir yol haritasının belirlendiği üst yönetimlerin belirlediği stratejilerdir. Bu sebeple kurumsal (üst yönetim) stratejileri olarak adlandırılmıştır (Koparal, Şakar, 2013, 3).

Literatüre bakıldığında kurumsal yönetim stratejileri genelde çeşitlendirme stratejisi ve çekilme stratejisi olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.5.2.1.1. Çeşitlendirme Stratejisi

Çeşitlendirme stratejisi, bir işletmenin başka işletmeleri bünyesine katarak ya da iş geliştirerek yeni hizmet ve ürünler sunarak değişik çalışma alanlarına girmesiyle oluşan stratejilerdir (Ramanujam, Varadarajan, 1989).

Ekonomisi gelişmiş ülkeler temelinde yapılan araştırmalarda işletmelerin çeşitlendirme stratejileri seçmelerinin altında yatan motivasyon kaynakları olarak kapsam ekonomilerinden faydalanma, riskten kaçınma ve büyüme olduğu öne sürülmüştür (Karaevli, 2008, 87).

Eğer yeni çalışma alanları, işletmenin mevcut çalışmaları ile kaynaklar ve temel yetenekler bakımından direkt bir ilişki içeriyor ise ilişkili çeşitlendirme stratejisi, direkt bir ilişki içinde değil ise ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi adlarıyla sınıflandırılırlar (Rumelt, 1982).

İlişkili çeşitlendirme stratejisi takip eden işletmeler, sadece bir alanda çalışmayıp birden fazla alanda çalışan yani farklı iş portföylerine sahip işletmeler olarak bilinirler. İş portföyleri oluşturulurken çeşitlendirmenin yapılacağı işin ya da sektörün işletmenin diğer çalışma alanları ile benzerliği göz önünde bulundurulur (Alpaslan, Çarıkçı, 2014, 22). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmeler ise genellikle belirli bir strateji izleyerek kısa vadede yüksek getiri kazanma arzusu olduğundan piyasanın bir iş koluna uzun süreli bağlı kalmak istememektedirler (Kandemir, 2016, 32).

2.5.2.1.2. Çekilme Stratejisi

Çekilme stratejisi genellikle planlı bir küçülme ve daralmaya odaklanan kurumsal bir üst yönetim stratejisidir. Çekilme stratejileri işletmelerin üst düzey yönetimlerinin işletmelerin çalıştığı alanda büyüme hızının ve pazar payının az olması, yüksek özellikli ürünlere sahip olunmaması, zarar riskinin az olması, mali durumun iyi olması durumlarında uyguladıkları stratejilerdir (Tür, Kazaz, 2005, 665).

Alan yazında çekilme stratejilerinin işletmelerde genelde tasarruf, tam ve kısmi tasfiye stratejileri olarak üç farklı şekilde uygulanmaktadır.

Tasarruf stratejileri, genelde piyasalarda yaşanan finansal durgunluk var ise ve işletmelerin ekonomik durumlarının iyi olmadığı durumlarda uygulanır (Çomaklı ve

diğ., 2007, 77). Tasarruf stratejileri, işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarın çekiciliğini kaybetmesi, pazar payının azalması neticesinde uygulanabilir. Tasarruf stratejisinin özünde, işletmenin bazı bölümlerinin çalışmalarının azaltılması veya tamamen bitirilmesi ya da maliyetlerin düşürülmesi gibi yöntemler izlenerek işletme performansının yeniden yükseltilmesi bulunmaktadır (Piest, 1994, 387-395).

Tam ve kısmi tasfiye stratejileri, işletmelerin başarıyla yürütemediği işlerinden, yeterli derecede verimli olamadığı faaliyet alanlarından ya da birimlerinden tamamen ya da kısmen vazgeçmesi veya bu alanları tamamen kapatmasıyla gerçekleştirdiği strateji türleridir (Özgür, 2007, 44).

2.5.2.2. İş Yönetim / Rekabet Stratejileri

İş Yönetim / Rekabet Stratejileri, gelecekteki faaliyet konularına odaklı kurumsal stratejilerin aksine işletmelerin günlük yaşamlarında içinde bulundukları mevcut pazarda faaliyette bulunan diğer rakiplerinin muhtemel davranış ve kararlarına karşılık nasıl ve ne şekilde hareket ederek rekabet etmesi gerektiğine ilişkin konuları incelemektedir. Rekabet stratejileri pazardaki diğer rakiplerin olası davranış ve kararlarına karşılık ne şekilde eyleme geçilmesi gerektiği üzerine konulara odaklanmaktadır. Bu stratejideki asıl amaç, içinde bulunulan sektördeki rekabete karşılık vermek, sonrasında da eldeki yetenek ve varlıklar ile karşı rekabet yöntemleri geliştirerek rekabet üstünlüğü elde etmektir (Porter, 1985). Kurumsal seviye stratejisi, bir firmanın ürün / pazar seçimiyle ilgili iken iş yönetim düzeyindeki bir strateji ise, kaynaklarını rakipleri karşısında belirli bir ürün / pazar alanında nasıl kullanacağını tanımlar (Hatten, Schendel, Cooper, 1978). Bu stratejideki ana gaye, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda öncelikle rekabete karşı koyması, sonrasında ise sahip olduğu yetenek ve varlıkları geliştirerek rakiplerine karşı rekabet modelleri geliştirerek rekabet avantajı sağlamaktır (Ülgen, Mirze, 2016, 251).

Bu bağlamda, rekabet stratejilerini, belirli bir sektörde, mevcut temel yetenekler aracılığıyla müşterilere yönelik değer katan ve rekabet avantajı elde etmeye yönelik tercih edilen karar ve gösterilen davranışların tümü olarak tanımlamak mümkündür (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999, 129).

Rekabet stratejisi, işletmelerin rakipleri ile kendi konumları arasında farklı bir yan oluşturma esasına dayanmaktadır. İşletmeler kendi pozisyonlarını konumlandırırken, rakiplere kıyasla hangi faaliyetlerini farklılaştıracaklarının veya hangi farklı

faaliyetleri uygulayacaklarının tercihini yapmak durumundadır (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005, 111). Rekabet stratejileri esas itibariyle rekabet avantajı elde etmek ve müşterilere değer sağlamak için geliştirilmektedir. Bu sebeple bu stratejiler işletmelerin rakiplerine kıyasla nasıl ve nerede bulunduğu dair bir izlenim oluşturur (Liao, 2005, 295).

Bir işletme rekabet stratejisi tercihinde bulunurken iki çeşit rekabet avantajı olan farklılaştırma yeteneği ile yüksek fiyatlara çıkmak ya da rakiplerine kıyasla üretim maliyetlerini düşürmek arasında birini sağlamak üzerine yoğunlaşmaktadır (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005, 113).

Rekabet stratejileri, bu tezin temel konusunu oluşturduğundan dolayı daha sonraki bölümlerde detaylı olarak incelenmiştir.

2.5.2.3. İşlevsel (Fonksiyonel) / Bölümsel Stratejiler

İşlevsel stratejiler ise örgütteki sorumlu yönetici kademeleri bazında yapılan strateji ayırımında rekabet ve kurumsal stratejilere uygun olarak alt ve orta yönetim kademelerince geliştirilip uygulanan, üretim, insan kaynakları, finans, pazarlama, araştırma ve geliştirme vs. gibi uzmanlık ve teknik bilgi isteyen stratejilerdir (Eren, 2013, 363).

Kurumsal ve iş stratejileri kapsam olarak doğru işleri yapmaya odaklanırken, işlevsel stratejiler ise kapsam olarak işleri doğru yapmaya odaklanmaktadır (Pearce, Robinson, 1994, 7). Kurumsal stratejiler ile işlevsel stratejiler arasındaki en önemli fark; strateji geliştirme sürecinde yer alan katılımcılar, stratejinin kapsadığı zaman dilimi ve belirlilik olmak üzere üç farklı açıdan ifade etmek mümkündür (Pearce, Robinson, 1994, 310). Burada önemli olan işletmenin kurumsal hedeflere ve stratejilere uygun bir şekilde, amaca hizmet edebilecek doğrultuda kendi işlevsel stratejilerini belirlemeleridir (Bal, 2011, 72).

2.6. Rekabet Stratejileri ile İlgili Çalışmalar

Bu tezin konusu itibariyle esas olarak odaklanılacak strateji grubu, rekabet stratejileridir. Literatüre bakıldığında rekabet stratejileriyle ilgili olarak temelde iki önemli çalışma ön plana çıkmaktadır. Michael Porter'ın geliştirdiği rekabet stratejileri

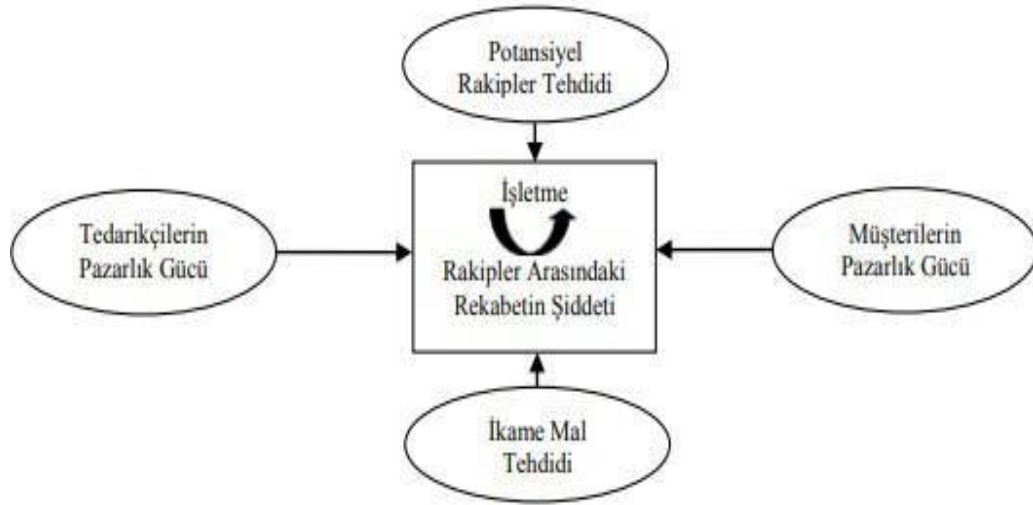
yaklaşımı ile Raymond E. Miles ve Charles C. Snow'un birlikte geliştirdikleri rekabet stratejileri yaklaşımı bu bölümde incelenmektedir.

2.6.1. Michael Porter'ın Rekabet Stratejileri

Michael Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejileri modernist stratejik yönetim yaklaşımlarını benimseyen uzmanlarca desteklenmekte ve uygulamada da sık olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle bu tezin ana konusu olarak da Porter'ın rekabet stratejileri tercih edilmiştir.

Porter (1985, 34) rekabet stratejisini, bir pazarda korunabilir bir pozisyon oluşturmak, beş rekabet gücüne karşı başarıyla mücadele etmek ve böylelikle işletme için üstün bir yatırım kazancı sağlamak için savunmacı ya da saldırgan önlemler almak olarak açıklamıştır. İşletmeler bu amaca yönelik birçok değişik yaklaşım geliştirmişlerdir. Bir işletme için geliştirilebilecek en iyi strateji nihayetinde kendi koşullarına uygun eşsiz bir yapıya sahip olmaktır. Ayrıca, en geniş seviyede, uzun dönemde bu tür korunabilir bir pozisyon oluşturmak ve bir pazardaki rakiplerden daha iyi performans sergilemek için Porter dahili olarak tutarlı jenerik stratejilerini (tek başına veya kombinasyon halinde kullanılabilir) belirlemiştir. Bu bölümde jenerik stratejiler açıklanmakta ve her birinin gereksinimleri ve riskleri incelenmektedir.

Literatürde en yaygın kullanılan strateji modellerinden biri "Porter Analizi" adıyla bilinen strateji modelidir. Porter'ın geliştirmiş olduğu bu modele göre, stratejiler işletmelerin yer almak istediği pazarın araştırılmasının ardından araştırma sonucuna uygun olarak belirlenir (Grundy, 2006, 213). Çünkü Porter (1985, 4)'a göre bir işletmenin kârlılığının ilk temel belirleyicisi pazarın çekiciliğidir. Rekabet stratejisi, bir pazarın çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarının çok yönlü anlayışından büyümelidir. Rekabet stratejisinin nihai amacı, bu kurallarla baş ederek en ideal şekilde işletmenin lehine gelişme kaydetmektir. İster yurtiçi pazar isterse uluslararası pazar olsun, isterse işletme bir ürün veya hizmet üretsın, herhangi bir pazarda, rekabetin kuralları beş rekabet gücünde somutlaşır: Bunlar, mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, potansiyel yeni rakiplerin giriş tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve ikame mal tehdididir (Johnson ve diğ., 2011, 115-122).



Şekil 2: Porter'ın Beş Rekabet Gücü

Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance** (New York: The Free Press, 1985), 5'den uyarlandı.

Beş güç (bkz. Şekil 2), endüstrinin karlılığını belirler; çünkü fiyatları, maliyetleri, yatırımları ve yatırımların getirisi gibi unsurları etkiler. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, fiyatları ve fabrika, satış gücü, reklam ve ürün geliştirme gibi alanlarda rekabet etmenin maliyetlerini belirler. Potansiyel rakiplerin giriş tehdidi, fiyatları sınırlar ve giriş yapanları caydırmak için gereken yatırımı şekillendirir. Hammaddeler ve diğer girdilerin maliyetleri tedarikçilerin pazarlık gücünden etkilenir. Müşterilerin pazarlık gücü, örneğin ikame tehdidi gibi firmaların talep edebileceği fiyatları etkiler. Güçlü alıcılar pahalı hizmet talep ettiğinden, alıcıların gücü maliyet ve yatırımı da etkileyebilir (Porter, 1985, 5).

Bu beş rekabetçi gücün kolektif gücü, bir endüstrideki firmaların pazar ortalamasının üzerinde kar sağlama yeteneğini belirler. Rekabet güçleriyle mücadele etmek isteyen tepe yönetim; işletmeyi beş rekabetçi gücün etkisinden koruyabilmek, rekabet oyununda işletmenin konumunu güçlendirebilmek ve sektörde yaşanan rekabetin kurallarını işletmenin menfaatleri istikametinde yönlendirebilmek için daima rekabetçi yaklaşımlar arayışı içinde olmaktadır (Barutçugil, 2013, 137).

Rekabet stratejisindeki temel soru, bir firmanın endüstrisindeki göreceli konumudur. Konumlandırma, bir firmanın karlılığının pazar ortalamasının üstünde mi altında mı olduğunu belirler. Kendini iyi konumlandırabilen bir firma, pazar yapısı elverişsiz ve

pazarın ortalama karlılığı normal olmasına rağmen yüksek oranda getiri kazanabilir (Porter, 1985, 11).

Uzun dönemde ortalamanın üstünde performansın ana kaynağı sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaktır. Bir firma rakiplerine kıyasla sayısız zayıf ve güçlü yönleri sahip olsa da sahip olabileceği iki ana rekabet avantajı türü vardır: farklılaşma ya da düşük maliyet. Bir firmanın sahip olduğu herhangi bir güçlü veya zayıf yönün önemi, sonuçta göreceli maliyet veya farklılaşma üzerindeki etkisinin bir fonksiyonudur. Farklılaşma ve maliyet avantajı, pazar yapısından kaynaklanmakta ve bir firmanın beş güçle rakipleriyle daha iyi başa çıkma yeteneğinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Porter, 1985, 11).

Bir işletmenin faaliyetlerinin kapsamı ile iki ana rekabet avantajı tiplerinin birleşmesi, bir pazarda ortalamanın üzerinde performansa sahip olmak için üç jenerik stratejiye yol açar: farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma. Odaklanma stratejisinin iki tipi vardır: maliyetlere odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma (Peker ve diğ., 2016, 13). Jenerik stratejiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Jenerik Stratejiler

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Pazar Alanı	Geniş Pazar Hedefi	1.Maliyet Liderliği	2.Farklılaşma
	Dar Pazar Hedefi	3a. Maliyetlere Odaklanma	3b. Farklılaşmaya Odaklanma

Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance** (New York: The Free Press, 1985), 12’den uyarlandı.

Her bir jenerik stratejisi, rekabet avantajına ulaşmak için aranan rekabet avantajı türü ve stratejik hedefin kapsamı ile ilgili bir seçimi birleştirerek rekabet avantajına giden farklı yollar muhteva eder. Farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri, geniş bir pazar alanında rekabet avantajı hedeflerken, odak stratejileri ise daha dar bir pazarda farklılaşmaya odaklanır veya maliyet avantajı elde edebilmek için maliyetlere odaklanır (Görmüş, 2020, 107).

Her bir genel stratejiyi uygulamak için yapılması gerekenler, belirli bir pazardaki uygulanabilir genel stratejiler gibi sektörden sektöre büyük ölçüde değişmektedir. Bazen işletme birincil hedef olarak birden fazla yaklaşımı nadiren mümkün olsa da başarılı bir şekilde izleyebilir. Bu jenerik stratejilerden herhangi birini etkili bir şekilde uygulamak için toplam bağlılığa ve destekleyici organizasyonel düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır. Jenerik stratejiler, işletmelerin rakiplerine kıyasla nasıl ve nerede olduğuna ilişkin bir bakış açısı getirmektedir (Liao, 2005, 295).

Jenerik kavramı ile işletmenin faaliyet gösterdiği alanlarda rakiplerinden daha iyi performans göstermesini sebep olacak genel rekabet özellikleri anlatılmak istenmektedir (Dinçer, 2013, 198). Jenerik stratejiler kavramıyla anlatılmak istenen ise, rekabet avantajı elde etmenin bir firmanın seçim yapması ve rekabet avantajının herhangi bir stratejinin merkezinde yer almasıdır. Eğer bir firma rekabet avantajı kazanmak istiyorsa, elde etmeyi amaçladığı rekabet avantajı türü ve onun kapsamı ile ilgili bir seçim yapmalıdır. "Herkes için her şey" olmak, ortalamanın altında performans ve stratejik sıradanlık getirir. Bu da bir firmanın rekabet avantajı olmadığı anlamına gelir (Görmüş, 2020, 107).

2.6.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Jenerik stratejilerin içinden en belirgin olanı maliyet liderliği stratejisidir. Bu strateji de bir işletme, bulunduğu mevcut pazarında düşük maliyetli üretici olmanın yollarını bulur. İşletme birçok pazar segmentine hizmet eder ve geniş bir kapsama sahiptir (Porter, 1985, 12). Porter'ın ortaya koyduğu bu strateji, işletmelere faaliyetlerini bulundukları pazarlarda rakiplerine kıyasla daha düşük maliyet ile yürütebilme yeteneği kazandırır. İşletmeler bu stratejiyi uygularlarken ölçek ekonomisinden yararlanıp, üretim faktörlerini en uygun maliyetle tedarik edebilmeli ve yenilik, ar-ge, reklam ve dağıtım gibi giderlerini ucuza tedarik edebilmelidir (Kamaşak, 2010, 50).

İşletmenin yayılma alanı genellikle maliyet avantajı için önemlidir. Maliyet avantajı sağlayan kaynaklar çok çeşitlidir ve pazarın yapısına bağlı olarak değişmektedir. Bu kaynaklar, ölçek ekonomileri, hammaddelere tercihli erişim, özel teknoloji gibi faktörleri izlemeyi içerir. Örneğin bir sektörde maliyet liderliği, verimli üretim tesisleri, düşük maliyetli bir tasarım, otomatik montaj ve Ar-Ge'yi amorti etmek için küresel bir ölçek gerektirirken başka bir sektörde maliyet avantajı, aşırı düşük ek yük,

bol miktarda düşük maliyetli iş gücü ve yüksek ciro nedeniyle verimli eğitim prosedürleri gerektirir (Porter, 1985, 12).

Bir işletmenin bulunduğu pazarda düşük maliyet politikası izleyerek rakipleriyle rekabet edebilmesi için işletmenin tecrübe eğrileri ile ölçek ekonomisinden faydalanması, sahip olduğu ürünlerin fiyatlarına karşılık piyasanın esneklik göstermesi gerekmektedir (Kaya, 2013, 111).

İşletme, ürünlerinin maliyetlerini rakiplerine göre daha düşük düzeyde tutarak imal etmeye ve dağıtımlarını yapmaya yönelik stratejiler geliştirir. Hangi stratejinin olacağını belirleyen temel husus, işletmenin toplam maliyetlerinde en düşük seviyeye ulaşmasıdır. Düşük maliyetli bir üretici olabilmek için işletmelerin tüm maliyet avantajı sağlayacak kaynakları bulmaları ve kullanmaları gerekir. Maliyet liderliği, ölçek ekonomisine uygun tesislerin kurulmasını, maliyetlerin ve genel giderlerin sıkı kontrolünü, tecrübelerle elde edilen güçlü maliyet düşüşlerinin sağlanmasını gerektirir (Dinçer, 1998, 200).

Maliyet liderliği stratejisi hedef pazarda geniş müşteri kesimine hitap ederek yüksek fiyatlı üründen ziyade ihtiyaca uygun, standart, gösterişsiz ürün sunmayı içerir ve tüm kaynaklardan elde edilen ölçek veya mutlak maliyet avantajlarına büyük önem verir. Çünkü maliyetleri azaltmanın yolu genelde bir ürünün daha fazla standart hale getirilmesiyle sağlanabilir (Kaya, 2013, 110).

Bir işletme genel maliyet liderliğine ulaşmış ve sürdürebilmişe, pazar ortalamasında veya bu fiyatın yakınında fiyatlara komuta edebilen pazar ortalamasının üzerinde bir performans gösterecektir. Bir maliyet liderinin, rakiplerine göre eşit ya da daha düşük fiyatlar sunması, onun düşük maliyetli konumunu daha yüksek getiriye dönüştürür. Ancak yine de bir maliyet lideri, farklılaşmanın temellerini yok sayamaz. Bir maliyet lideri, rekabet avantajı için maliyet liderliğine güvenmesine rağmen, ortalamanın üzerinde bir performans göstermesi için rakiplerine göre farklılaşma temelinde benzerlik veya yakınlık elde etmelidir (Porter, 1985, 13). Ürünü müşteriler tarafından karşılaştırılabilir ya da kabul edilebilir bir ürün olarak algılanmazsa, bir maliyet lideri ürününün satışını yapabilmek için fiyatları rakiplerinin çok altına indirmeye zorlanacaktır. Bu, uygun maliyetli konumda olmanın faydalarını geçersiz kılabilir (Porter, 1985, 13).

Genelde bütün stratejilerde olduğu gibi, maliyet liderliği stratejisini takip eden işletmelerin, bu stratejiyi uygulamada güçlendirecek bir örgüt yapısına, yönetim kontrollerine ve telafi politikalarına sahip olması gerekir (Barney ve diğ., 2012, 141). Maliyet liderliği stratejisi, hizmet, kalite gibi hususları da göz ardı etmeden üretim maliyetlerini rakiplerine göre daha düşük seviyede tutabilme anlayışını savunmaktadır (Dess ve diğ., 1984, 469). Maliyet liderliği stratejisinde, kaliteyi etkilemeden ya da kaliteden taviz vermeden, maliyetlerin azaltılmasına çalışılır. Aksi takdirde, maliyetlerin azaltılması kaliteyi de azaltabilir. Müşteriler için yaratılan değer azaltılınca müşterilerin beklentileri karşılanmamış olur (Çubukçu, 2018, 147).

Güçlü rekabet ortamı olmasına rağmen, düşük maliyetli pozisyonu elde etmek, işletmeye pazar ortalamasının üzerinde getiri sağlar ve sektördeki beş rekabetçi gücün hepsine karşı işletmeyi korur. Maliyet pozisyonu, işletmelere rekabete karşı savunma sağlar, çünkü daha düşük maliyetleri, rekabetten dolayı rakipleri karlarını kaybetse bile yine de işletmeye getiri sağlamaya devam eder. Düşük maliyetli konum, işletmeyi güçlü müşterilere karşı savunur. Çünkü müşteriler fiyatları rakiplerin seviyesine indirmek için güç uygulayabilir. Düşük maliyet stratejisi, girdi maliyet artışlarıyla mücadele edebilmek için işletmenin daha fazla esnek olmasını sağlayarak güçlü tedarikçilere karşı bir koruma sağlar. Düşük maliyetli konumda bulunmayı sağlayan faktörler genelde maliyet avantajları ya da ölçek ekonomileri bakımından önemli giriş engellerine yol açar. Ayrıca, düşük maliyetli konuma sahip olmak genellikle işletmeyi pazardaki rakiplerine göre ikame olarak uygun bir konuma yerleştirir (Dinçer, 1998, 201).

Düşük bir genel maliyet pozisyonuna ulaşmak genellikle hammaddelere uygun erişim ya da yüksek bir nispi pazar payı gibi başka avantajlara sahip olmayı gerektirir. Üretimde kolaylık sağlamak için ürünlerin tasarlanması, maliyetlerin yayılması için geniş bir ilgili ürün yelpazesinin korunması ve hacim oluşturmak için tüm büyük müşteri gruplarına hizmet edilmesi gerekebilir. Buna karşılık, düşük maliyetli stratejinin uygulanması, pazar payı oluşturmak için son teknoloji ekipmanlara, agresif fiyatlandırmaya ve başlangıç kayıplarına ağır ön sermaye yatırımı gerektirebilir. Yüksek pazar payı da ekonominin satın alma işlemine izin verebilir ve bu da maliyetleri daha da düşürür. Düşük maliyetli pozisyon elde edildiğinde, bu pozisyonu korumak için yeni ekipmanlara ve modern tesislere yeniden yatırım yapılabilen yüksek

marjlar sağlar. Böyle bir yeniden yatırım düşük maliyetli bir pozisyonun sürdürülmesi için bir ön koşul olabilir (Porter, 1998, 36).

Bir maliyet liderliği stratejisi benimseyen işletmelerin dış ortamı fırsatlar için taraması muhtemeldir (Jennings, Lumpkin, 1992). Araştırmacılar, maliyet liderliği stratejisinin istikrarlı ve öngörülebilir ortamlar için uygun olduğunu savunmuştur (Porter, 1980; Hambrick, 1983a; Kim, Lim, 1988; Miller, 1988; Marlin ve diğ., 1994a).

Maliyet liderliğinin stratejik mantığı genellikle bir işletmenin bu pozisyon için yarışan birkaç işletmeden biri değil, maliyet lideri olmasını gerektirir. Birçok işletme bunu fark edemeyerek ciddi stratejik hatalar yapmıştır. Birden fazla istekli maliyet lideri olduğunda, aralarındaki rekabet genellikle şiddetli olur, çünkü pazar payının her noktası çok önemli görülmektedir. Bir firma maliyet liderliği elde edemez ve diğerlerini stratejilerini terk etmeye "ikna edemezse", kârlılığın ve uzun vadeli pazar yapısının sonuçları felaket olabilir. Bu nedenle, maliyet liderliği, büyük teknolojik değişim olupta bir işletmenin maliyet pozisyonunu kökten değiştirmesine izin vermedikçe, özellikle satın almada öncelik hakkına sahip olmaya dayalı bir stratejidir (Porter, 1985, 13).

Maliyet liderliği, nihai ürün / hizmet paketinin rakipler tarafından karşılaştırılabilir tekliflerden daha düşük bir fiyatla sunulduğu anlamına gelir (Hambrick, 1983; Porter, 1980; Wright, 1987). Bu nedenle, başarılı maliyet liderleri satın alma, lojistik ve üretim ile etkili pazarlama kanalları için etkin, iyi rafine edilmiş sistemler geliştirmelidir. Maliyet liderleri tipik olarak bir dizi yüksek hacimli, istikrarlı, genellikle olgun ürünlere ve genellikle hizmetten ziyade stres ölçek ekonomilerine ve ürünlerine odaklanırlar (Hambrick, 1983). Ürün süreci yaşam döngüsü argümanlarını (Utterback, Abernathy, 1975) takiben, ürün yenilikleri yerine süreç, maliyet liderleri tarafından takip edilme eğilimindedir (Miller, 1986; Porter, 1980).

Günümüzde de dünyada hızla büyüyen birçok işletme maliyet liderliği stratejisini izlemektedir. Örneğin; Wal-Mart, Dell, IKEA gibi dünyanın büyük şirketleri gösterilebilmektedir. Wal-Mart düşük maliyet stratejisini başarıyla uygulamakta ve yıllardır düşük maliyet liderliğinden taviz vermemektedir. Rakiplerine kıyasla sahip olduğu birçok maliyet avantajını faaliyetlerindeki birçok farklı uygulama ve süreçlerden edinmektedir (Bal, 2011, 78). Dell ise ürettiği bilgisayarlarını aracı firma kullanmadan müşterilerine doğrudan ulaştırarak dağıtım maliyetlerinden tasarruf

sağlamaktadır. Bu da onu, PC sektöründeki en düşük maliyetli üretici konumuna getirmektedir (Thompson, Strickland, Gamble, 2007, 141-142). Düşük fiyatla şık tasarımı ürünler sunma parolası ile yola çıkan IKEA’da maliyet liderliği stratejisini uygulayan başarılı işletme örneklerindendir. IKEA, ürünlerini işgücü maliyeti düşük olan ülkelerde üretmekte, servis hizmetlerini ve mağaza sunumunu en basit seviyede sunmakta, eşyaların demonte olarak satışını yapmakta ve nakliye hizmeti vermemektedir (Can ve diğ., 2016, 196).

Türkiye’deki işletmelere bakıldığında Carrefour, Yeni Karamürsel gibi işletmelerin yüksek miktarlarda aldıkları ürünleri, mağazalarına etkin bir şekilde yerleştirerek ve pazarlama giderlerini de düşürerek maliyetlerini düşürdüğü ve dolayısıyla ürünlerini müşterilerine daha ucuz fiyatla satabildiği görülmektedir (Eren, Timur, 2006, 184).

2.6.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Bir diğer jenerik stratejisi farklılaştırmadır. Farklılaştırma stratejisinde, bir işletme müşterilerin yaygın olarak değer verdiği bazı boyutlarda pazarında benzersiz olmayı ve müşterilerin eşsiz olarak algıladığı bir ürün ortaya koyarak, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Bir işletme pazardaki birçok müşterinin önemli addettiği ve kendisini bu istekleri karşılayacak şekilde konumlandığı özellikler seçerek ürününü farklılaştırır. Farklılaşmış ürünü sayesinde rakiplerinden daha yüksek fiyat talep ederek, alıcıların istenen fiyatı ödemesini sağlar ve ortalamanın üstünde kazanç sağlar. Bir işletme bir ürünü için ekstra fiyat istiyorsa, o ürün gerçekten benzersiz olmalı veya benzersiz olarak algılanmalıdır. Çünkü müşteriler farklılaştırılmış ürüne ödemeyi kabul ettikleri bu ekstra fiyatın bu ürün için değdiğine inanırlar (Hill, Jones, 2009).

Farklılaştırma, mal ya da hizmetin farklılaştırılarak, müşterilerce benzersiz olarak algılanmasına yol açacak bir değer oluşturulmasıdır (Efil, 2010, 53). Farklılaştırmanın araçları her pazara göre değişmektedir. Farklılaştırma stratejisi ürünün kendisi, pazarlama yaklaşımı, satıldığı dağıtım sistemi gibi birçok faktöre bağlıdır. Örneğin bir pazarda farklılaştırma ürün dayanıklılığına, servisine, yedek parça bulunabilirliğine, bayi ağına dayanırken, başka bir pazarda farklılaştırma daha çok ürün imajına ve mağazalarda konumlandırılmasına dayanır. Farklılaştırma, ayrıca etkili dağıtım kanalları, başarılı ürün veya marka tasarımı, ileri teknoloji, başarılı müşteri hizmetleri, başarılı bayilik ağı teknoloji kullanımı, yüksek kaliteli ürün gibi birçok şekilde

uygulanabilmektedir. Farklılaştırma stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için ar-ge, finans ve satış-pazarlama bölümlerinde yer alan farklı uzmanlıklara sahip yöneticilerin belli bir koordinasyon içerisinde çalışmaları gerekmektedir (Brenes ve diğ., 2014).

Farklılaştırmayı başarabilen ve sürdürebilen bir işletme, ürünlerinin fiyatı benzersiz olmanın getirdiği ekstra maliyetleri aşarsa sektöründe ortalamanın üzerinde bir performans gösterecektir. Bu sebeple, bir farklılaştırıcı her zaman farklılaştırma maliyetinden daha büyük bir ekstra kazanım elde edebileceği farklılaştırma yöntemlerini araştırmalıdır. Farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme maliyet pozisyonunu göz ardı etmemelidir. Farklılaştırmayı etkilemeyen tüm alanlardaki maliyeti azaltarak rakiplerine göre maliyet eşitliğini veya yakınlığını hedeflemesi gerekir (Porter, 1985, 14).

Farklılaştırma stratejisinde, işletmenin donanım, tasarım, marka, kalite, müşteri hizmetleri, teknoloji gibi rakiplerinden farklı olan ayrıcalıklı özellikleri vurgulanıp bunlar üzerine strateji inşa edilir (Karaoğlu, 2010, 55). Farklılaştırma stratejisini uygulamak için izlenecek yöntemler olarak ürün yenilikleri, ayrıcalıklı yetenek desteği, kaliteye önem verme, süreç ve sistem yenilikleri söylenebilir (Eren, 2013, 280). Farklılaştırma stratejisinin başarılı olabilmesi için, kendileri için değerli olanı ödemeye hazır müşteri kitlesini bularak onlar için kalitesi yüksek ürünler sunabilmesi gerekmektedir (Olson ve diğ., 2005, 54).

Farklılaştırma, başarılırsa, bir pazarda ortalamanın üstünde kazanç sağlamak için uygun bir stratejidir, çünkü maliyet liderliğinden farklı da olsa beş rekabetçi güçle başa çıkabilmek için kendisine korunabilir bir pozisyon oluşturur. Farklılaştırma, alıcıların markaya olan sadakati ve fiyatlara daha az duyarlı olmaları nedeniyle rekabetçi rekabete karşı yalıtım sağlar. Ayrıca, düşük maliyetli pozisyon gerekliliğini yok eden marjları artırır. Müşteri sadakatinin ortaya çıkması ve bir rakibin benzersiz oluşuyla başa çıkma ihtiyacı giriş engelleri sağlar. Farklılaştırma, tedarikçi gücünün üstesinden gelebilmek için daha yüksek marjlar edinir ve alıcılar karşılaştırılabilir alternatiflere sahip olmadığından ve dolayısıyla daha az fiyat duyarlılığı olduğundan, alıcı gücünü belirgin bir şekilde azaltır. Öte taraftan, müşteri sadakati sağlama amacıyla kendisini farklılaştıran işletme, rakiplerine göre ikame ürünler karşısında daha iyi konumlandırılmalıdır (Porter, 1998, 38).

Farklılaştırma stratejisi benimseyen işletmelerin çevresel tehditler için tarama yapması olasıdır (Jennings, Lumpkin, 1992). Araştırmacılar, farklılaştırma stratejisinin dinamik ve belirsiz ortamlar için uygun olduğunu savunmuştur (Porter, 1980; Hambrick, 1983a; Kim, Lim, 1988; Miller, 1988; Marlin ve diğ., 1994a).

Farklılaştırmanın sağlanması bazen yüksek bir pazar payı kazanmayı engelleyebilir. Genellikle yüksek bir pazar payı ile uyumsuz bir ayrıcalıklı olma algısı gerektirir. Bununla birlikte, daha yaygın olarak, farklılaştırma elde etmek, kapsamlı araştırma, yüksek kaliteli malzemeler, ürün tasarımı ya da yoğun müşteri desteği gibi onu oluşturmak için gerekli faaliyetler doğası gereği maliyetli ise, maliyet pozisyonu ile bir denge anlamı teşkil edebilir. Pazardaki müşteriler işletmenin üstünlüğünü kabul ederken, tüm müşteriler gerekli daha yüksek fiyatları ödemek istemeyecek veya ödeyemeyeceklerdir. Diğer işlerde farklılaştırma, nispeten düşük maliyetlerle ve rakiplerin karşılaştırılabilir fiyatları ile uyumlu olmayabilir (Porter, 1998, 38).

Piyasalara bakıldığında farklılaştırma stratejisinin pazar, ürün, kalite, servis, teknoloji ve imaj gibi birçok farklı boyutta gerçekleştirildiği görülmektedir (Amoako-Gyampah, Acquah, 2008). Farklılaştırma stratejisinde ana gaye, işletmenin sunduğu ürün veya hizmetleri farklılaştırmak ve pazar genelinde benzersiz olarak algılanan bir şey yaratmaktır. Farklılaştırmaya yönelik yaklaşımlar; üstün servis hizmeti (Fedex), ayrıcalıklı özellikler sunma (Microsoft Windows), yedek parçaya kolay erişim (Caterpillar), geniş ürün yelpazesi ve seçme olanağı (Amazon.com), mühendislik performansı ve tasarımı (Mercedes, BMW), üretim (Toyota ve Honda otomobilleri), ürün güvenilirliği (Johnson&Johnson bebek ürünleri), ayrıcalıklı ürün imajı (Ralph Lauren), teknolojik liderlik (3M) gibi birçok şekilde olabilir (Thompson, Strickland, Gamble, 2007, 145). İdeal olan durum işletmenin kendisini farklı özelliklerde farklılaştırmasıdır. Örnek olarak Caterpillar Traktör, yalnızca mükemmel yedek parça bulunabilirliği ve bayi ağı ile değil aynı zamanda arıza süresinin çok pahalı olduğu ağır ekipmanlar için çok önemli olan son derece yüksek dayanıklı kaliteli ürünleri ile bilinmektedir. Farklılaştırma stratejisinde işletmenin maliyetleri göz ardı etmesi düşünülemez fakat birincil stratejik hedefte değildir (Porter, 1998, 37). Günümüz işgücü piyasasında farklılaştırma stratejisini başarıyla uygulayan işletmeler olarak Apple teknolojiye farklılaşmaya, Dominos Pizza servis hizmetlerinde farklılaşmaya, Mercedes Benz markada farklılaşmaya örnek olarak gösterilebilir (Baroto ve diğ., 2012).

2.6.1.3. Odaklanma Stratejisi

Son jenerik strateji odaklanmadır. Bir işletmenin pazar-ürün stratejisi, özel bir pazar hedefine has olduğunda ve bu pazar bölümüne belirli sayıda ürün ya da hizmet pazarlandığında oluşan stratejiye odak stratejisi denilmektedir (Kaya, 2013, 114). Bu strateji diğerlerinden oldukça farklıdır. Çünkü bir pazardaki dar bir rekabet kapsamının seçimine dayanır. Bu strateji de odaklanma belirli bir alıcı grubuna, ürün grubunun segmentine veya coğrafi pazara odaklanarak birçok şekilde olabilir (Hill, Jones, 2009, 117). Odaklanma stratejisi izleyen işletme hedef segmentler için stratejisini optimize ederek genel olarak rekabetçi bir avantaja sahip olmasa da hedef segmentlerinde rekabetçi bir avantaj elde etmeyi amaçlamaktadır. Her ne kadar düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri pazarın genelinde hedeflerine ulaşmayı hedeflese de odaklanma stratejisi tümüyle belirli bir segmente çok kaliteli hizmet vermek üzerine inşa edilmiştir (Porter, 1998, 38).

Bir işletme odaklanma stratejisini iki farklı şekilde uygulayabilmektedir. Bunlardan birisinde işletme hedef segmentinde ya maliyetlere odaklanarak maliyet avantajı sağlamaya çalışırken diğerinde farklılaştırmaya odaklanarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmaktadır (Tanwar, 2013). Odaklanma stratejisi takip eden bir işletme, pazarın bir bölümünü seçerek diğer bölümlere hizmet vermeyi keser. Odaklanma da ya maliyet liderliği ya farklılaştırma ya da her iki strateji beraber uygulanabilir (Dinçer, 1998, 203). Üç genel strateji arasındaki fark Tablo 2’de gösterilmektedir. Maliyette odaklanma stratejisinde, işletme belirlediği hedef segmentte maliyet üstünlüğü sağlamak isterken, farklılaştırma da odaklanma stratejisinde işletme belirlediği hedef segmentte farklılaşma arar. Odaklanma stratejilerinin her ikisi de odaklanma stratejisi izleyen işletmelerin hedef segmentleri ile pazardaki diğer segmentler arasındaki farklı özelliklere dayanır. Hedef segmentler, ayrıcalıklı istekleri olan müşterilere sahip olmalı ya da hedef segmente en kaliteli hizmet sağlayan dağıtım ve üretim sistemi, diğer sektör segmentlerine benzer olmamalıdır. Maliyette odaklanma, bazı segmentlerde maliyet davranışı farklılıklarından faydalanırken, farklılaştırmada odaklanma, belirli segmentlerdeki alıcıların özel gereksinimlerinden yararlanır. Böylece odaklayıcı kendisini sadece segmentlere ayırarak rekabet avantajı elde edebilir (Porter, 1985, 15).

Odaklanma stratejilerinde işletme, belli bir pazarda uzmanlaşarak tüm stratejik faaliyetlerini ve araçlarını bu pazara odaklamaktadır. Faaliyetlerini belirli bir pazara

odaklayan işletmeler, pazardaki müşterilerle daha samimi ve sık ilişkiler geliştireceklerinden pazara hakim olma ihtimallerini de artırmış olacaktır (Eren, 2013, 271).

Odaklanma stratejisi izleyen işletme, pazar için potansiyel olarak ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilir. Odaklanma, işletmenin stratejik hedefi olan yüksek farklılaşma sağlamaya, düşük maliyetli olmaya veya her ikisine sahip bir pozisyonda olduğu anlamı taşır. Farklılaşma ve maliyet liderliği ana stratejilerinde olduğu gibi, odaklanma stratejisinde de sahip olunan bu pozisyonlar her bir rekabetçi güce karşı koruma sağlar (Porter, 1998, 39).

Odaklanma stratejisini genelde globalleşme nedeniyle pazardaki rekabetin şiddeti kendisine ağır gelen işletmeler seçmektedir. İşletmeler odaklanma stratejisi takip ederek belirli bir satış hacminden ve pazar payından feragat etmiş gibi görünseler de aslında stratejiyi başarıyla uygulayabilirlerse rakiplerine kıyasla daha fazla getiri sağlayabilirler (Duman ve diğ., 2014).

Odaklanma, işletmelere kendi müşterilerini ve pazarlarını oluşturma imkanı sağlamaktadır. Bundan dolayı, örnekleri sıkça görülen ve oldukça fazla uygulanan stratejilerin başında odaklanma stratejileri gelmektedir (Ülgen, Mirze, 2016, 266). Dünyanın birçok bölgesinde kereste, tuğla ve çimento işletmeleri maliyet odaklı strateji izlerler ve genellikle belirli bir bölgeye hizmet etmektedirler. Diğer taraftan, Amerika gibi bazı ülkelerde şehirlerde faaliyet gösteren bankalar, faaliyetlerini belli bir bölgede yoğunlaştırarak o bölge halkının isteklerini iyi bilen çalışma ekipleri oluşturmakta ve yerel müşteri odaklı çalışmaktadırlar. Riskten kaynaklanan maliyetlerini düşüren bu bankalar, maliyet liderliği odağı stratejisini takip etmektedirler (Eren, Timur, 2006, 178). Türkiye’de buna örnek olarak stratejik iş planları doğrultusunda Anadolu Bankacılığına odaklanan ve bu sayede marka değerini yükselten Şekerbank gösterilebilir (Can ve diğ., 2016, 199).

2.6.1.4. Birleşik Rekabet Stratejileri

İşletmeler, ana rekabet stratejilerinden ya da odaklanma stratejilerinden iki ya da daha fazla stratejiyi aynı anda ya da birbirlerine yakın zamanlarda uyguladığı takdirde, birleşik rekabet stratejilerinden bahsetmek mümkündür (Ülgen, Mirze, 2013, 267). Birleşik rekabet stratejileri uygulayacak işletmelerin en önemli özellikleri esnek olmalarıdır. Gerekli görülen bölgeler ve zamanlarda, değişik ve farklı stratejiler

uygulayabilmek, işletmenin uyum sağlama kapasitesine bağlıdır (Hitt ve diğ., 2005, 14).

Her jenerik strateji, bir firmanın aradığı rekabet avantajı türünü ve stratejik hedefinin kapsamını birleştirerek rekabet avantajı yaratma ve sürdürme konusunda temel olarak farklı bir yaklaşımdır. Genellikle, bir firma aralarında bir seçim yapmalıdır, aksi takdirde ortada sıkışır. Bir firma aynı anda çok çeşitli segmentlere (maliyet liderliği veya farklılaşma) hizmet veriyorsa, firmanın stratejisini belirli bir hedef segment (odak) için optimize etmenin faydaları elde edilemez. Bazen bir firma, her biri farklı bir jenerik stratejiye sahip, aynı tüzel kişi içinde büyük ölçüde ayrı iki iş birimi oluşturabilir. Bununla birlikte, bir firma farklı jenerik stratejileri takip eden birimleri kesin olarak ayırmazsa, herhangi birinin rekabet avantajına ulaşma yeteneğini tehlikeye atabilir. Kurumsal politikalar ve kültür birimleri arasındaki yayılımın muhtemel hale getirdiği rekabete yönelik optimize edilmiş bir yaklaşım, ortada sıkışmaya yol açacaktır (Porter, 1985, 17).

Kötü düşünülmüş veya kötü uygulanmışsa, maliyet liderliği ve farklılaşmanın eşzamanlı olarak takip edilmesi, rakiplerinden daha ucuz veya daha değerli olmayan ürünlerle pazarda başarısızlığa yol açabilir. Bu sonuç Porter (1980) tarafından “ortada sıkışmışlık” olarak tanımlanmaktadır. Porter’ın seminal çalışmasından bu yana, çok sayıda araştırmacı, bazı işletmelerin hem maliyet hem de farklılaşma konusunda başarılı bir şekilde rekabet ettiğini belirtmiştir (Gilbert, Strebel, 1988; Hill, 1988; Jones, Butler, 1988; Wright, 1987).

Bu başarıyı elde etmenin bir yolu, mümkün olan en düşük maliyetle üretim yapmak ve pazarlama veya hizmet katma değeri yoluyla geniş bir pazarda ürün farklılaştırması elde etmektir. Bununla birlikte, bir üretim stratejisi perspektifinden daha ilginç olanı, geniş bir pazar segmentinde, üretim kabiliyeti yoluyla hem farklılaşma hem de maliyet liderliğini başaran ve sürdüren nispeten az sayıda üreticidir. Bu üreticiler, imalat yeteneklerinin taklit edilmesi özellikle zor olduğu için rakiplerine zorlu bir meydan okuma sunmaktadır (Hayes, 1985).

Beal (2000)’e göre, olgun endüstrilerde maliyet liderliğini ve farklılaşmayı birleştirerek entegre stratejiler kullanan firmaların dış çevreyi taraması ve kendi kaynakları ve yetenekleriyle ilgili bilgileri analiz etmesi gerekir (Nandakumar ve diğ., 2010, 910).

İşletmelerin aynı anda nasıl farklılaşma ve maliyet liderliği elde edebileceğinin bir örneği, yalın üretim olarak adlandırdıkları yeni bir yönetim paradigmasının dünya otomotiv endüstrisinde seri üretimi nasıl etkili bir şekilde tamamladığını dikkatle belgeleyen Womack ve diğerleri (1996, 618-619) tarafından sağlanmaktadır.

Bir işletme aynı anda maliyet liderliği ve farklılaştırma elde edebiliyorsa, kazanımlar büyüktür çünkü faydalar katkılıdır. Böyle bir durumda bir işletme maliyet liderliği ile maliyetlerini düşürebildiği gibi farklılaştırma ile ürün ve hizmetleri için ekstra fiyatlar talep edebilir (Porter, 1985, 18).

Porter (1985, 19)'a göre bir işletmenin aynı anda hem maliyet liderliğini hem de farklılaştırmayı başarabileceği üç koşul vardır:

Rakiplerin ortada sıkışıp kaldığı yani herhangi bir jenerik stratejisini başaramadıkları ortamda bir işletme her iki jenerik stratejisini başarıyla uygulayabilir. Örneğin, rakiplerin düşük maliyetli üretim teknolojisine yatırım yapmadığı bir pazarda bir işletme farklılaştırmayı feda etmek zorunda kalmadan maliyet liderliğine ulaşabilir. Ortadaki rakipler, bir firmanın hem farklılaşma hem de düşük maliyet elde etmesine izin verebilirken, bu durum genellikle geçicidir. Sonunda, bir rakip genel bir strateji seçecek ve maliyet ile farklılaşma arasındaki ödünleşmeleri ortaya çıkaracak şekilde iyi uygulamaya başlayacaktır. Dolayısıyla bir firma, uzun vadede korumak istediği rekabet avantajı türünü seçmelidir (Porter, 1985, 19).

Maliyet, ilişki veya hisselerden ciddi şekilde etkilenir. Farklılaştırma ve maliyet liderliği, maliyet konumunun sağlanan hizmet, teknoloji seviyesi, ürün tasarımı veya diğer faktörlerden ziyade pazar payı ile yoğun bir şekilde belirlendiği durumlarda aynı anda elde edilebilir. Bir işletme büyük bir pazar payı avantajı açabilirse, bazı faaliyetlerdeki payın maliyet avantajları, firmanın başka bir yerde ek maliyetler doğurabilmesine ve yine de net maliyet liderliğini sürdürmesine veya payın rakiplere göre farklılaştırma maliyetini azaltmasına izin verir. Benzer bir durumda, maliyet liderliği ve farklılaştırma, bir rakibin yararlanabileceği ve diğerlerinin yararlanamayacağı sektörler arasında önemli ilişkiler olduğunda aynı zamanda elde edilebilir. Eşsiz ilişkiler, farklılaştırma maliyetini düşürebilir veya daha yüksek farklılaştırma maliyetini dengeleyebilir. Bununla birlikte, maliyet liderliği ve farklılaştırmının eşzamanlı olarak takip edilmesi, bir seçim yapan ve bunu uygulamak

için agresif bir şekilde yatırım yapan, payı veya karşılıklı ilişkiyi eşleştiren yetenekli rakiplere karşı her zaman savunmasızdır (Porter, 1985, 19).

Bir işletme büyük bir yeniliğe öncülük edebilir. Önemli bir teknolojik yenilik getirmek, bir işletmenin aynı zamanda maliyeti düşürmesine ve farklılaştırmayı artırmasına ve belki de her iki stratejiye de ulaşmasına izin verebilir. Teknolojiye bağlı olmayan yenilikçi yeni uygulamaların da bu etkisi olabilir. Tedarikçilerle iş birliğine dayalı ilişkiler kurmak girdi maliyetlerini düşürebilir ve girdi kalitesini artırabilir. Bir işletme her zaman agresif bir şekilde farklılaştırmadan taviz vermeyen tüm maliyet azaltma fırsatlarını takip etmelidir. Bir işletme aynı zamanda maliyetli olmayan tüm farklılaştırma fırsatlarını da takip etmelidir. Bununla birlikte, bu noktanın ötesinde, bir işletme nihai rekabet avantajının ne olacağını seçmeye ve ödün vereceği hususlar varsa onları buna göre çözüme kavuşturmalıdır (Porter, 1985, 20).

2.6.1.5. Temel Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri

Üç jenerik strateji, önceki bölümlerde belirtilen fonksiyonel farklılıklar dışındaki boyutlarda da farklılık gösterir. Bunları başarıyla uygulamak farklı kaynaklar ve beceriler gerektirir. Jenerik stratejiler ayrıca farklı organizasyonel düzenlemeler, kontrol prosedürleri ve yaratıcı sistemler anlamına gelir. Jenerik stratejiler aynı zamanda farklı liderlik tarzları gerektirebilir ve çok farklı şirket kültürlerine ve ortamlarına dönüşebilir. Sonuçta, başarıya erişmek için genelde ana hedef olarak stratejilerden birine devamlı bağlılık gerekir (Porter, 1998, 40-41).

Maliyet liderliği stratejisini izlemek isteyen işletmelerin bu stratejiye uygun bir örgüt yapısı, ücretlendirme politikaları ve yönetim kontrollerine odaklanması gerekir. Farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme ise yaratıcılık, yenilik ve ürün performansına sahip olmalıdır (Barney, Hesterly, 2012, 134-137). Bu stratejilerin başarıyla sürdürülebilmesi için gereken koşullar Tablo 3'te gösterilmiştir:

Tablo 3: Temel Rekabet Stratejilerinin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar

Jenerik Strateji	Gerekli Olan Beceri ve Kaynaklar	Organizasyonel Gereklilikler
-------------------------	---	-------------------------------------

Maliyet Liderliği Stratejisi	Sürdürülebilir sermaye yatırımı ve sermayeye ulaşım Süreç mühendisliği becerileri İşgücünün yoğun denetimi Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler Düşük maliyetli dağıtım sistemi	Sıkı maliyet kontrolü Sık, ayrıntılı kontrol raporları Yapısal organizasyon ve sorumluluklar Katı sayısal hedeflere ulaşmaya dayalı teşvikler
Farklılaştırma Stratejisi	Güçlü pazarlama yetenekleri Üretim mühendisliği Yaratıcı yetenek Temel araştırmalarda güçlü yetenek Kalite veya teknolojik liderlik için kurumsal itibar Sektördeki uzun gelenek veya diğer işlerden elde edilen becerilerin benzersiz kombinasyonu Kanallardan güçlü işbirliği	Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlamadaki işlevler arasında güçlü koordinasyon Nicel ölçümler yerine öznel ölçümler ve teşvikler Yüksek vasıflı işgücünü, bilim insanlarını ve yaratıcı insanları çekme olanakları

Odaklanma Stratejisi	Belirli stratejik hedefe yönelik yukarıdaki politikaların birleştirilmesi	Belirli stratejik hedefe yönelik yukarıdaki politikaların birleştirilmesi
-----------------------------	---	---

Michael Porter, **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a New Introduction** (New York, The Free Press, 1998), 41'den uyarlandı.

2.6.1.6. Temel Rekabet Stratejilerinin Riskleri

Bir jenerik strateji, işletmeye rakipleri karşısında sürdürülebilir avantaj sağlamadığı sürece ortalamanın üzerinde bir performansa yol açmaz. Üç jenerik stratejinin sürdürülebilirliği, bir işletmenin rekabet avantajının rakiplerin davranışına veya pazarın evrilmesine karşı direnmesine bağlıdır. Bir jenerik stratejinin sürdürülebilirliği ayrıca bir işletmenin stratejiyi taklit etmeyi zorlaştıran bazı engellere sahip olmasını gerektirir. Her jenerik strateji farklı riskler içerir (Porter, 1985, 20).

Temel olarak, jenerik stratejileri takip etmenin iki tür riski vardır: Birincisi, stratejiye ulaşamaması veya sürdürülememesi; ikincisi, stratejinin sağladığı stratejik avantaj değerinin sektörün evrilmesiyle kaybedilmesi. Daha dar olarak, üç strateji, rekabetçi güçlere karşı farklı türde savunmaların kurulması üzerine kuruludur ve şaşırtıcı bir şekilde farklı risk türlerini içermezler. İşletmenin üç alternatif arasından seçim yapabilmesini kolaylaştırmak için bu riskleri açıklığa kavuşturmak önemlidir (Porter, 1998, 44).

2.6.1.6.1. Maliyet Liderliği Stratejisinin Riskleri

Maliyet liderliği, bir yandan işletmelere önemli rekabet üstünlüğü kazandırırken bir yandan da işletmelere konumunu koruması için ciddi yükler getirir. Bunlar arasında elinde bulunan mevcut modern ekipmanlara yeniden yatırım yaparken eski ekipmanlarını hurdaya çıkarmak, ürün grubunu genişletmekten kaçınmak ve teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmek sayılabilir (Porter, 1998, 45).

Maliyet liderliği risklerinden ve sakıncalarından bazıları şu şekildedir:

- Pazara yeni gelenlerin, maliyet lideri işletmenin rakiplerinin ya da onu takip edenlerin işletmenin ürünlerini taklit ederek, işçilik maliyetlerini düşürerek

veya son teknoloji ürünü tesislere yatırım yaparak daha ucuza üretim yapmanın yollarını bulmaları,

- Maliyet lideri işletmenin üretim süreç ve yöntemlerinin rakipleri tarafından tespit edilmesi ve uygulanması,
- Çok hızlı değişen çevresel koşullar nedeniyle müşteri isteklerinde yaşanan hızlı değişim (Eren, 2013, 262),
- Maliyete gösterilen dikkat nedeniyle gerekli ürün veya pazarlama değişikliğini görememe,
- Yapılan yatırımları ya da öğrenilenleri geçersiz kılan teknolojik değişimler,
- İşletmenin rakiplerinin marka imajlarını veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını dengelemek için yeterli fiyat farkını koruma yeteneğini daraltan maliyetlerdeki enflasyon (Porter, 1998, 45),
- Maliyette odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerinin segmentlerde daha da düşük maliyetler elde etmesi (Porter, 1985, 21).

Maliyet liderliği risklerinin klasik örneği 1920'lerin Ford Motor Company'dir. Ford, modellerin ve çeşitlerin sınırlandırılması, agresif geri entegrasyon, yüksek otomasyonlu tesisler ve öğrenme yoluyla daha düşük maliyetlerin agresif takibi gibi metotlarla rakipsiz maliyet liderliği elde etmişti. Model değişikliklerinin olmaması öğrenmeyi kolaylaştırdı. Ancak gelirler yükseldikçe ve birçok alıcı zaten bir araba sahibiyken ve bir diğerini almayı düşünürken, pazar açık arabalardan ziyade değişik stil ve modelde, konforlu, üstü kapalı araçlara daha fazla prim vermeye başladı. Alıcılar bu tür özelliklerde bir araca sahip olabilmek için ekstra karşılık vermeye hazırды. General Motors, tüm modellerle bu gelişmeye sermaye yatırmaya hazırды. Ford, modası geçmiş bir modelin maliyetini en aza indirmeye yönelik yüksek maliyetli yatırımlar yaptığından stratejisini yeni taleplere göre yeniden düzenleme maliyetleri ile karşı karşıya kaldı (Porter, 1998, 45).

Maliyet liderliği risklerinin bir başka örneği Sharp tarafından tüketici elektroniğinde verilmektedir. Uzun süredir bir maliyet liderliği stratejisi izleyen Sharp, marka bilinirliğini geliştirmek için agresif bir kampanya başlatmaya zorlandı. Sony ve Panasonic'in fiyatlarını yeterince düşürme kabiliyeti, maliyet artışları ve ABD'nin anti-damping mevzuatı ile aşındı ve stratejik konumu, maliyet liderliğine yoğunlaşmasından dolayı kötüleşti (Porter, 1998, 46).

2.6.1.6.2. Farklılaştırma Stratejisinin Riskleri

Farklılaştırma stratejisi de bir dizi risk içerir:

- Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin ürünlerinin taklitlerinin çıkması ve bunların gerçekleriyle olan aşırı benzerlikleri nedeniyle alıcıların algısında farklı olmanın oluşturduğu cazibenin azalması,
- Müşterilerin beğenileri ile satın aldığı ürün beklentilerinde meydana gelen hızlı değişimleri işletmelerin karşılayamama korkusu (Eren, 2013, 266),
- Düşük maliyetli rakipler ile farklılaştırma stratejisi izleyen işletme arasındaki maliyet farkının farklılaştırma stratejisi izleyen işletme için marka sadakati koruyamayacak hale gelmesi,
- Müşterilerin farklılığı tam olarak algılayamaması ve önerilen fiyatı yüksek bulması,
- Müşterilerin çok yönlü hale gelmeye başlamasıyla beraber farklılıkların müşteri gözünde önemini kaybetmesi,
- Farklılaşmada odaklanma stratejisi izleyen işletmelerin, segmentlerde daha da fazla farklılaşması (Porter, 1998, 46).

2.6.1.6.3. Odaklanma Stratejisinin Riskleri

Odaklanma stratejisinin sakıncaları ve riskleri şu şekildedir:

- Arzu edilen ürün veya hizmetlerdeki farklılıkların önemini kaybetmesi,
- Rakiplerin ürün yelpazelerini genişletmesi,
- Rakiplerin stratejik alt pazarlar bulmasına ve işletmenin odağını arka planda bırakmalarına yol açması,
- Pazarın daraltılması ve gelişmeyen müşteri grubu nedeniyle büyümenin gerçekleşmemesi (Dinçer, 1998, 204),
- İşletmelerin dar bölgede düşük ölçüde malzeme ve hammadde tedarik etmeleri nedeniyle, yüksek hacimli ürün aldığı toptancılara karşı zayıf duruma düşüp, gereken indirimleri yaptıramaması ve maliyet üstünlüğünü kaybetmesi,
- İşletmelerin üretim kapasitesinin düşük olması sebebiyle ölçek ekonomisinden istifade etme olanaklarının kısıtlanması,
- Tüketici ve teknoloji ihtiyaçlarında ikame endüstrilerinin ve sürekli değişmelerin ortaya çıkması

- Rakiplerin işletmenin müşterilerinin isteklerine hitap eden ürünler geliştirerek farklı pazar segmentlerine uygun çeşitlendirmeye gitmeleri (Eren, 2013, 274).

Bu risk grubu, jenerik stratejilerden herhangi birini kullanan bir rakibe nasıl saldırılacağını analiz etmek için kullanılabilir. Her jenerik strateji farklı saldırı türlerine karşı savunmasızdır. Bazı pazarlarda, pazar yapısı veya rakiplerin stratejileri, bir veya daha fazla jenerik stratejiye ulaşma olasılığını ortadan kaldırır. Bununla birlikte, birçok pazarda, işletmeler farklı stratejileri takip ettikleri veya takip ettikleri stratejiler için farklı temeller seçtikleri sürece, üç jenerik strateji karlı bir şekilde bir arada bulunabilir (Porter, 1985, 21-22).

Jenerik stratejiler kavramı, pazar yapısına bağlı olarak rekabet avantajı elde etmenin birkaç yolu olduğu fikrine dayanır. Eğer bir pazardaki tüm firmalar rekabetçi strateji ilkelerini izlese, her biri rekabet avantajı için farklı temeller seçer. Her şey başarılı olmasa da jenerik stratejiler üstün performans için alternatif yollar sunar (Porter, 1985, 22).

2.6.2. Miles ve Snow'un Davranış Zamanlamasına Göre Rekabet Stratejileri

İşletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri ile ilgili yapılan diğer bir sınıflandırma olarak Raymond E. Miles ve Charles C. Snow (1978)'un daha çok davranış ve risklerin zamanlaması bakımından yaptığı sınıflandırma gösterilmektedir. Miles ve Snow yaptıkları çalışmada yöneticilerin ve yönetim öğrencilerinin bir örgütü yapı, strateji ve süreç arasındaki bağlantıları dikkate alarak dinamik ve bütünleşmiş bir bütün olarak analiz edebilmeleri için kullanabilecekleri teorik bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle, bu çerçevenin iki ana unsuru vardır: (a) kuruluşun çevresiyle etkili bir uyum sağlamak için ihtiyaç duyduğu önemli kararları belirten, uyum sürecinin genel bir modeli ve (b) belirli bir sektördeki veya diğer gruplardaki kuruluşlar tarafından kullanılan uyarlanabilir farklı davranış kalıpları tasvir eden bir örgüt tipolojisi (Miles ve diğ., 1978, 547).

Miles ve Snow'un literatür araştırmalarına ve yorumlamalarına göre, üç tür stratejik örgüt olduğunu tespit etmişlerdir: Savunmacılar, Araştırmacılar ve Analizciler. Her bir türün seçtikleri pazarlara göre kendine özgü bir stratejisi vardır ve her birinin kendi pazar stratejisiyle tutarlı bir teknoloji, yapı ve süreç konfigürasyonu vardır. Miles ve Snow yaptıkları çalışmalarda karşılaştıkları dördüncü örgüt tipi ise Tepkici'lerdir. Tepkici (Reaktör), stratejisi, teknolojisi, yapısı ve süreci arasında tutarsızlıkların

mevcut olması nedeniyle stratejik bir "başarısızlık" biçimidir (Miles ve diğ., 1978, 550).

2.6.2.1. Savunmacı Stratejiler

Savunmacılarda üst yönetim istikrarlı bir örgüt biçiminin uygun olduğu bir ortamı bilinçli olarak yürürlüğe koyar ve sürdürür (Miles ve diğ., 1978, 551). Savunmacı strateji izleyen işletmeler halihazırdaki işlerine yoğunlaşır ve verimliliği artırarak halihazırdaki dengeyi koruyarak kendi pazar ve ürünlerini savunmaya gayret ederler. Yeni olanakları takip etmekten uzak dururlar (Zuckerman, 2002, 12). Yoğunlaştıkları halihazırdaki pazarı elde tutmak, rakiplerin kendi bölgelerine girmesini engellemek, kurulu düzenlerini devam ettirmek ve kontrol etmek için çok emek sarfederler (Luke, Begun, 1988, 604).

Savunmacı stratejisi, dar bir pazar segmentine hakim olmak ve bu segmentte devamlılık sağlamak için kullanılmaktadır. Savunmacı strateji izleyen işletmeler az sayıda hizmet ve ürünle küçük bir pazara yoğunlaşırlar ve saldırgan bir biçimde farklılaştırma veya maliyet stratejileri gerçekleştirerek pazarı korumaya gayret ederler (Swayne ve diğ., 2006, 260). Bu tür işletmeler, sabit bir yapıya, stratejiye ve kültürel bağlantılara sahip değildir ve genelde çevresel değişikliklere karşılık vermeye çalışmaktadırlar (Wheelen, Hunger, 2008, 89). Savunmacı işletmeler saldırgan olabilirler, fakat yeni pazarlara girmekten ya da ürün gamını arttırmaktan daha çok kendilerini savunmaya almaktadırlar. Savunmacılar, aslında, kendi rekabet üstünlüklerini potansiyel, performans ve konumlanma üzerine bina ederler (Luke ve diğ., 2004, 140). Savunmacı strateji takip eden işletmeler, mevcut stratejiler, yapılar ya da teknolojiler de değişiklik yapma hususunda nadiren karar alırlar ve büyüme maksadıyla ek fırsatlardan yararlanmak için neredeyse hiç araştırma yapmazlar. Sadece yürüttükleri faaliyetlerin gelişmesine kendilerini adanlar. Bundan dolayı savunmacı strateji uygulayan işletmelerin başarısında maliyet etkinliği göze çarpmaktadır. Savunmacılar pazar penetrasyonu ve bazı sınırlı ürün geliştirme yoluyla büyümeyi tercih ederler. (Swayne ve diğ., 2006, 260). Dar bir ürün pazarı alanı seçtikten sonra, Savunmacı mal veya hizmetlerin mümkün olduğunca verimli bir şekilde nasıl üretileceği ve dağıtılacağı ile ilgili mühendislik problemini çözmek için çok fazla kaynak ayırmaktadır. Savunmacı işletme bunu öz teknoloji geliştirerek maliyeti çok düşük olan tek bir çekirdek teknoloji oluşturarak yapar. Savunmacı

işletmenin başarısının özünde teknolojik verimlilik vardır. Savunmacılar, idari problemlerine merkezi kontrolün egemen olduğu mekanik ve işlevsel bir organizasyon yapısına sahip olarak cevap bulurlar (Ginn, 1990, 569; Akbolat, 2009, 131).

Güçlü bir şekilde takip edildiğinde, Savunmacı stratejisi çoğu sektörde geçerli olabilir, ancak istikrarlı endüstriler bu tür organizasyonlara çalkantılı endüstrilerden daha fazla kendilerini adamaktadırlar. Bu özel örgüt şekli potansiyel riskler de taşımaktadır. Savunmacının birincil riski etkisizliktir; piyasa ortamındaki önemli bir değişikliğe yanıt verememektir. Eğer Savunmacının pazarı önemli ölçüde değişiyorsa, bu tür bir örgüt yeni fırsat alanlarını bulma ve kullanma konusunda çok az kapasiteye sahiptir. Kısacası, Savunmacı bugünün dünyasına mükemmel bir şekilde cevap verebilir. Yarının dünyası bugünün dünyasına benzediği ölçüde, Savunmacının çevresi için idealdir (Miles ve diğ., 1978, 551).

2.6.2.2. Araştırmacı Stratejiler

Araştırmacılar saldırgan olarak ürün geliştirmeye ve yeni pazarlara girmeye daha çok ehemmiyet verdiklerinden dört strateji türü arasında eğilimi en enteresan olanlardır. Daha saldırgan bir stratejik yapı oluşturan araştırmacılar düzensizliğin ve belirsizliğin fazla olduğu çevrelerde oluşan yeni durumlara daha hızlı uyum gösterebilmektedir (Luke ve diğ., 2004, 139). Araştırmacılar, devamlı olarak yeni pazar imkanları araştıran ve çevresel değişikliklerde ortaya çıkan yönelimlerin potansiyel karşılıklarını bulmak için planlı bir biçimde denemeler yapan organizasyonlardır (Zajac, Shortell, 1989, 414). Araştırmacının asıl yeteneği yeni pazar ve ürün imkanlarını takip etmek için iddialı ve esnek olmayı amaçlamasıdır. Araştırmacı için, ürün ve pazar geliştirmede bir yenilikçi olarak itibarını korumak, yüksek karlılıktan belki de daha da önemli olabilir (Luke, Begun, 1988, 604).

Araştırmacılar teknolojik olarak yenilikçidirler ve doğalarında girişimcilik vardır. Devamlı olarak büyümek, yeni pazara girmek, yeni ürün geliştirmek, mevcut ürünlere ilaveler yapmak, çeşitlendirme yapmak ve çıkan fırsatları değerlendirebilmek için sürekli olarak çalışırlar (Zuckerman, 2002, 10). Araştırmacı duruşun temel rekabet stratejilerinden biri, hizmet kategorisi ve hizmet alanında değişiklikler meydana getirerek sürekli değişim yaratmaktır (Swayne ve diğ., 2006, 260).

Araştırmacılar mühendislik problemlerine çeşitli prototip teknolojilere ve teknolojik sürecin herhangi bir özel tipine dayanan uzun vadeli taahhütlerde bulunmaktan uzak

durarak cevap bulmaktadır. Araştırmacılar girişimcilik sorunlarını ise yeni hizmet ya da ürünlerin geliştirilmesi için devamlı incelemelerde bulunarak çözmektedir. Yönetimsel problemlerin çözümü için ademi merkeziyetçi bir yapıyla kontrol ile birimlere ayrılabilen bir organizasyon yapısı oluşturmaktadırlar. Bundan dolayı araştırmacıların pazar payı oransal olarak daha büyüktür ve devamlı dönüşüm halindedir. Böylece, araştırmacı çevresel değişimlere etkileyici bir cevap verebilmekte ve elastik olabilmektedir (Ginn, 1990, 569; Akbolat, 2009, 132).

Kısacası araştırmacı etkilidir; yarının dünyasının taleplerine cevap verebilir. Yarının dünyası bugünün dünyasına benzediği ölçüde, Araştırmacı doğal verimsizliğinden dolayı karlılığı en üst düzeye çıkaramaz (Miles ve diğ., 1978, 553).

2.6.2.3. Analizci Stratejiler

Miles ve Snow araştırmalarına dayanarak, Savunmacı ve Araştırmacı uyum stratejilerini zıt iki uç gibi görmektedir. Bu iki uç arasında üçüncü örgüt tipi olarak Analizci stratejileri tanımlamışlardır. Analizci, Araştırmacı ve Savunmacı türlerinin benzersiz bir kombinasyonudur ve bu diğer stratejilere uygulanabilir bir alternatifi temsil eder. Analizci stratejileri en doğru uygulayabilen örgüt, karını en üst seviyeye çıkarırken riskini de en düşük seviyeye indirmeyi başarabilen örgüttür. Hasılı, deneyimli analizci hem araştırmacının hem de savunmacının güçlü yönlerini tek bir düzende birleştirebilir. Bu stratejinin, özellikle hızlı pazar ve teknolojik değişim ile karakterize edilen endüstrilerde uygulanması zordur ve dolayısıyla Analizcinin uyarlanabilir yaklaşımını en iyi tanımlayan kelime "denge" dir (Miles ve diğ., 1978, 553).

Analizciler kararlılık ve yenilik arasında balans oluşturmaya niyet edeler. Çoğunlukla bir yandan yeni pazar ve ürün olanaklarını araştırırlarken diğer yandan da bazı alanlarda devam eden faaliyetlerini sürdürürler. Özenli bir biçimde rakiplerini takip ederler ve rakiplerinin fevkalade bir biçimde uygulamadıkları taktik ve davranışları benimserler. Bundan dolayı, analizciler bazı seviyelerde pazar takipçileridir (Zuckerman, 2002, 12; Luke ve diğ., 2004, 141). Dolayısıyla analizci strateji izleyen işletmeler görece biri değişen bir diğeri de kararlı iki pazar-ürün alanında çalışan örgütlerdir (Zajac, Shortell, 1989, 414). Analizcilerin niyeti, analizler sonrası yeni imkanları değerlendirerek, esneklik ve kontrolü birleştirmektir (Luke, Begun, 1988, 604). Kendi asıl pazar ve ürünlerinde penetrasyon stratejileri izlemeye yönelimli

olmalarına karşın, cezbedici yeni alanlara girebilmek için ilgili ürün ve pazar geliştirme ile çeşitlendirme stratejilerini izlemektedirler (Swayne ve diğ., 2006, 260-261).

Analizci strateji izleyen işletmeler girişimcilik problemlerini yani geleneksel ürün ve müşterilerin sağlam bir çekirdeğini korurken yeni pazar ve ürün imkanlarını nasıl bulabilir ve kullanabiliriz sorularına cevap bulabilmek bir yandan yeni hizmet ve ürün imkanları için incelemeler yapmak için girişimlerde bulunurlarken diğer yandan sundukları hizmet ve ürünleri sürdürmeye devam ederler. Dolayısıyla analizcilerin sahadaki pazarda payları büyüktür ve bu pay devamlı dönüşüm halindedir. Analizci yapıdaki işletmeler mühendislik sorunlarını, mevcut teknolojilerini, esnek teknolojilerle hizmet verebilen dinamik bir alana ve daha az esnek ancak daha etkili teknolojileri kullandığı diğer bir alana bölerek çözmektedirler. Bir yandan mevcut teknolojilerini korumaya çalışırken, diğer yandan da yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlamaya meyillidirler. İdari sorunlarını ise organizasyon yapısını her iki tür teknoloji ile bağdaştırarak çözmektedirler. Analizci işletmeler matriks organizasyon yapısı tercih edebilen örgütlerdir (Ginn, 1990, 56; Akbolat, 2009, 132).

Hem Savunmacı hem de Araştırmacı için geçerli olduğu gibi, Analizci stratejisi maliyetsiz değildir. Analizci alanındaki ikilik, örgütü ikili bir teknolojik çekirdek kurmaya zorlar ve yönetimin temelde farklı planlama, kontrol ve ödüllendirme sistemlerini aynı anda çalıştırmasını gerektirir. Bu nedenle, Analizcinin istikrar ve esnekliğin ikiz özellikleri, örgütün her iki yönde tam olarak hareket etme yeteneğini sınırlandırdığı alanın dramatik bir şekilde değişmesiydi. Sonuç olarak, Analizcinin birincil riskleri, strateji-yapı ilişkisi boyunca gerekli dengeyi sağlamazsa hem etkisizlik hem de verimsizliktir (Miles ve diğ., 1978, 557).

2.6.2.4. Tepkici Stratejiler

Savunmacı, Araştırmacı ve Analizcinin her biri ortamlarına göre proaktif olabilir, ancak her biri farklı bir şekilde proaktiftir. Dördüncü örgüt türü olan Tepkici, çevresine hem tutarsız hem de istikrarsız bir uyum modeli sergilemektedir. Bu tip, değişen bir ortamla karşılaştığında sürekli olarak yürürlüğe koyabileceği bir dizi tepki mekanizmasından yoksundur. Sonuç olarak, Tepkiciler neredeyse sürekli istikrarsızlık durumunda bulunur. Tepkicinin "uyarlanabilir" döngüsü genellikle çevresel değişim ve belirsizliğe uygunsuz bir şekilde karşılık vermek, sonuç olarak kötü performans

göstermek ve daha sonra gelecekte agresif davranmaya isteksiz olmaktan oluşur. Bu nedenle, Tepkici, diğer üç stratejiden birinin yanlış takip edilmesi durumunda ortaya çıkan "artık" bir stratejidir (Miles ve diğ., 1978, 557).

Tepkici strateji izleyen işletmelerin kurumsal ya da kültürel olarak kendi stratejik hamlelerini yapabilmesi için ya da dikkatli stratejik analizler yapabilmesi gerekli yetenek ve işgücünde eksiklikler bulunmaktadır. Kendi yetenek ve seçenekleri kısıtlı olduğu için stratejik geleceklerini inşa etmekten daha çok gelen tehditlere cevap vermeye meyillidirler. Tepkici işletmelerin, stratejik olarak çelişkili tercihlerde bulunmaları sebebiyle mali olarak istikrarsız olmaları beklenmektedir (Luke ve diğ., 2004, 141). Tepkici strateji, yapı, süreç ve teknoloji de kendi stratejileri içinde tutarsızlıklar bulunduğu için başarısız bir strateji modelidir (Miles ve diğ., 1978, 550).

Tepkici işletmelerin hiçbir tutarlı strateji ve modelleri yoktur. Bu sebeple çevredeki değişikliklere uyum sağlamada kararsız ve tutarsız bir biçimde davranırlar (Luke, Begun, 1988, 604). Başarılı rakiplerini takip ederek onlar gibi başarılı olacaklarını umdukları davranış ve taktikleri seçerler. Çevresel baskıların sebep olduğu değişiklikler haricinde, değişme ihtimalleri çok zordur. Tepkici strateji, taklitçilik olarak karakterize edilebilir. Dolayısıyla istikrarlı bir stratejiden yoksundurlar (Zuckerman, 2002, 12). Bu tür işletmeler, tekelci veya korunaklı bir pazarda bulunmadıkça, süresiz olarak bir tepkici gibi davranmaya devam edemez (Swayne ve diğ., 2006, 258-260). Er ya da geç, savunmacı, analizci veya araştırmacı gibi tutarlı ve istikrarlı stratejilerden birine doğru hareket etmelidir (Miles ve diğ., 1978, 558).

Şüphesiz örgütlerin Tepkici olmalarının birçok nedeni olmasına rağmen, Miles ve Snow üç tanesini tespit etmiştir. Birincisi, üst yönetim kuruluşun stratejisini açıkça ifade etmemiş olabilir. Örgütsel istikrarsızlığın ikinci ve belki de daha yaygın bir nedeni, yönetimin örgütün yapısını ve süreçlerini seçilen bir stratejiye uyacak şekilde tamamen şekillendirmemesidir. Operasyonel bir stratejiye sahip olmak için gereken tüm alan, teknolojik ve idari kararlar uygun şekilde hizalanmadıkça, strateji sadece davranış için etkili bir rehber değil, sadece bir ifadedir. Üçüncü istikrarsızlık ve başarısızlık nedeni yönetimin çevre koşullarındaki büyük değişikliklere rağmen kuruluşun mevcut strateji-yapı ilişkisini sürdürme eğilimidir (Miles ve diğ., 1978, 557-558).

Tepkici işletmeler, tepe yönetimlerin çevresel değişim ve belirsizlikleri algıladıkları, fakat bunlara uygun bir biçimde karşılık veremedikleri örgütlerdir (Zajack, Shortell, 1989, 414). Dolayısıyla çevresel değişimlere etkili olmayan karşılıklar verebilirler. Bu tip işletmeler, analizci, savunmacı veya araştırmacı olmaya çalışırlar, fakat girişimcilik, mühendislik ve idari konularda tutarlı seçimler yapmada başarısız olurlar (Ginn, 1990, 569; Akbolat, 2009, 133).



3. ÖRGÜT VE ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde öncelikle örgüt kavramı, örgüt yapısı ve unsurlarından bahsedilerek örgüt yapısı çalışmalarındaki yaklaşımlara değinilmektedir. Ardından ise örgüt yapısının sınıflandırılması ele alınarak Burns ve Stalker'ın örgüt yapıları üzerinde durulmaktadır.

3.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı yıllar içerisinde teorisyenlerce farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiş ve tanımlanmıştır.

Barnard (1938, 72) örgütü, bilinçli olarak koordine edilen ve birbirine bağlı bireysel eylemler ve güçler sistemi olarak tanımlarken Davis (1981) örgütü belli bir amacı gerçekleştirmek için bir lider kontrolünde bir arada çalışan insan grubu olarak nitelendirir (Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016, 7).

Bir başka tanıma göre örgüt, toplumdaki etkileşim içerisinde olan ve merkezi bir koordinasyon sistemine dayanan en geniş insan topluluğudur (March, Simon, 1958). Örgütler, bireysel çabanın ortak hedeflere ulaşmak için koordine edildiği ve bireysel düzeyde gerçekleştirilemeyen hedeflere ulaşmayı sağlayan sosyal topluluklardır (Pfeffer, Salancik, 1978).

Örgütlere dair farklı tanımlarda, üzerinde uzlaşmaya varılan altı önemli unsur ön plana çıkmaktadır. Örgütler (Pfeffer, 1997; Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016, 9);

- büyüklükleri ve karmaşık doğaları gereği bireyler arası ilişkilerin zorlaştığı sosyal oluşumlardır,
- amaç odaklıdır, rasyonellik ilkesi temelinde tasarlanır ve faaliyet gösterirler,
- amaçlara ulaşmada koordinasyonun sağlanması için hiyerarşik bir yapıya sahip, bilinçli olarak düzenlenen ve koordine edilen eylem sistemleridir,

- örgütsel tutarlılığın sağlanması için yazılı talimatların örgüt içi iletişimi ve kararları kolaylaştırdığı bir formalleşme derecesine sahiptirler,
- örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanması için sistemli bir uzmanlaşma derecesine sahiptirler, ve
- dış çevre ile bağlantılıdır.

3.2. Örgüt Yapısının Tanımı ve Önemi

Örgütü tanımladıktan sonra, örgüt yapısını tanımlamak daha mantıklıdır. Morris (1990), örgüt yapısını bir kuruluştaki yapılan işi çevreleyen çerçeve ve destekleyen sistemler olarak tanımlar. Walton (1986), hiyerarşik düzeyler ve sorumluluk alanları, roller ve pozisyonlar ile entegrasyon ve problem çözme mekanizmaları dahil olmak üzere yapıyı örgütlenmenin temeli olarak not eder.

Chandler (1962) yapıyı, stratejinin uygulandığı örgütün tasarımı olarak tanımlamıştır. Bir kuruluşun stratejisindeki değişiklikler yeni idari sorunlara yol açmış ve bu da yeni stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için yeni veya yeniden yapılandırılmış bir yapı gerektirmiştir.

Örgüt yapısı, organizasyon şemasına yansıtılır (Daft, 2007, 190). Tüm organizasyonun ve süreçlerinin görsel temsidir. Organizasyon şeması, çalışanların görevlerini yerine getirmelerini, farklı görevleri yerine getirmelerini ve farklı yerlerde çalışmalarını sağlar. Organizasyon şeması, bir şirketin nasıl çalıştığını anlamada çok faydalıdır.

Covin ve Slevin (1990), örgütsel yapıyı bir örgüt içindeki otorite ilişkilerinin, iletişimin ve iş akışının aranje edilmesi olarak tanımlamaktadır. Robbins ve DeCenzo (2005), örgüt yapısının, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve stratejik hedef ve yönlerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynadığını savunmaktadır. Örgüt yapısı, yönetimin hedeflerine ulaşmasına ve örgüt stratejisini takip etmesine yardımcı olmada önemli bir rol oynar (Robbins, DeCenzo, 2005).

Örgüt yapısı genel anlamda, örgütün amaçlarını yerine getirebilme amacıyla yapılacak faaliyetlerin gruplandırılmasını, yetki devrini, görevler arası bağlantıları, örgütteki dikey ve yatay bilgi akışını gösterir (Aydemir, 1991, 111).

Örgüt teorisi ile çalışma yapan teorisyenler örgütlerde iki türlü yapı olduğunu ifade ederler. Örgütün sosyal yapısı bölümler, pozisyonlar, çalışanlar gibi sosyal elemanlar ile bu elemanlar arasındaki bağlantının meydana getirdiği yapıdır. Örgütün fiziki

yapısı ise bölgesel konumu, kurulduğu mekân, binaları, makineleri gibi fiziki unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişkinin meydana getirdiği yapıdır. Her iki yapıda örgütün yapısını oluşturur (Hatch, 1997, 161). Bu bilgiler ışığında, çalışanların birbirleriyle, çalışanların işlerle ve işlerin birbirleriyle ilişkilerinin toplamı örgütün yapısını oluşturur (Ülgen, Mirze, 2016, 382).

3.3. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Örgüt yapısını karakterize eden temel öğeler olarak amaç, formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, yetki ve sorumluluk, emir-komuta zinciri, departmanlaşma, kontrol alanı, emir komuta zinciri, çapraşıklık derecesi, iletişim kanalları ve şekli olarak sıralamak mümkündür. Söz konusu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır (Robbins, DeConzo, 2005; Koçel, 2015; Can ve diğ., 2016, 329)

- **Amaç:** Bir örgütün yapısı, gerçekleştirilmek arzu edilen amaçların ve bu amaçlara eriştirecek faaliyetlerin niteliğine göre değişik olacaktır. Örnek olarak, kişiye bağılı uzmanlık isteyen ya da her defasında farklı işlerin yapılacağı durumlarda organik yapı uygun olacakken, rutin ve belirli işlerin sürekli tekrarlanacağı durumlarda klasik-bürokratik yapı daha uygun olabilir.
- **Formalleşme derecesi:** Bir örgüt içinde işler yerine getirilirken belli, önceden tanımlanmış, özellikli yöntem ve ilkelerin takip edilme derecesini belirtir.
- **Merkezileşme derecesi:** Karar alma yetkisinin örgüt içi kademeler arasında dağılımına ilişkindir. Merkeziyetçi yani merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde karar alma yetkisi üst kademelerde toplanırken; merkezileşme derecesi düşük olan yani adem-i merkeziyetçi veya merkezkaç örgütlerde karar verme yetkisi alt kademelere doğru kaydırılır.
- **İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi:** Yapılan işlerin en küçük parçalara bölünerek her görevin bir kişi veya birim tarafından devamlı olarak gerçekleştirilmesi uzmanlaşma olarak tanımlanmaktadır. Uzmanlaşma verimliliği ve etkinliği artırır.
- **Yetki ve sorumluluk:** Yetki, bir kişinin emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü anlamına gelirken; sorumluluk ise, kişinin pozisyonu ile ilgili olup bir şeyi yapma zorunluluğudur.

- Emir-komuta ve kurmay organların oluşturulması: Bir örgütte astların sadece bir üstünden emir alması ve bir üstüne karşı sorumlu olması emir-komuta birliğini oluşturur. Kurmay organlar ise daha çok yardımcı organlar olup danışmanlık görevi görürler. Emir verme hakları yoktur.
- Departmanlaşma: İş bölümü ve uzmanlaşma derecesine göre, belli görevlerin bir araya getirilmesiyle işler, belirli işlerin bir araya getirilmesiyle iş grupları ve pozisyonlar ve belli pozisyonlarında bir araya getirilmesiyle departmanlar oluşturulur.
- Kontrol alanı: Bir örgütte bir üste bağlı astların sayısı olarak tanımlanmaktadır. Geniş bir kontrol alanına sahip olan örgüt, daha yüzeysel ve basık olduğundan daha az seviyeye dolasıyla yatay bir yapıya sahiptir. Dar bir kontrol alanına sahip olan örgüt ise, örgüt hiyerarşisi içerisinde daha fazla kademeye sahip olup sivri bir yapıya benzediğinden dikey bir yapıya sahiptir.
- Çapraşıklık derecesi: Örgütün dikey, yatay ve coğrafi bölge olarak yayılma derecesini gösterir. Örgütlerin faaliyetlerinin genişliğine ve bulundukları çevrenin çapraşıklığına göre örgütün çapraşıklık derecesi artar ya da azalır.
- İletişim kanalları ve şekli: Örgütleri oluşturan bölümler arasındaki iletişim şekillerini gösterir. Örgüte işleyişine göre kademeler arasında dikey, yatay veya köşelemesine (diagonal) iletişim olabilmektedir.

3.4. Örgüt Yapısı Çalışmalarındaki Yaklaşımlar

Literatür incelendiği zaman, en iyi örgüt yapısı ve süreçlerine ilişkin kuralları veren farklı düşünce okullarının olduğu görülmektedir. Örneğin; klasik yönetim teorisyenleri, doğru uygulandığı zaman örgütü amaçlarına ulaştıracak ve en uygun yapı şeklini belirleyecek birtakım kurallar geliştirmişlerdir. Ancak, daha sonraki araştırmalar belirli kurallara göre genelleştirilmiş bir ideal örgüt yapısı veya yapılarının mevcut olmadığı gerçeğini ortaya koymuştur. Bu düşünce akımı Durumsallık Yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu teorinin temelini oluşturan varsayım daha sonra yapılan araştırmalarla da kanıtlanmıştır. Bu varsayım, örgüt değişkenlerinin birbirleriyle ve çevre ile karşılıklı kompleks bir ilişki içinde olduğudur(Aydemir, 1991, 112).

3.4.1. Örgütlerde Klasik Yönetim Yaklaşımı

Örgüt yapısı kavramı ise ilk olarak Klasik dönemde Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı ile anılır olmuştur. Bu yaklaşım her yerde geçerli en iyi örgüt yapısının olacağını öne sürmüştür. Bu yaklaşımın eksiklerini tamamlamayı kendine amaç edinen neo-klasik yaklaşımla başlayan davranışsal anlayış da sonrasında R. Likert tarafından geliştirilen yine özünde en iyi örgüt yapısı olarak düşünülen Sistem – 4 Katılımcı Yönetim anlayışına evrilmiştir. Daha sonra açığa çıkan Durumsallık Yaklaşımı ise bu yaklaşımlardan farklı bir yaklaşımdır. En iyi örgüt yapısını esas alan diğer yaklaşımların aksine Durumsallık Yaklaşımı örgütün içinde bulunduğu durum ve koşulları açıklamakla ilgilidir (Koçel, 2015, 331-333).

3.4.2. Örgütlerde Durumsallık Yaklaşımı

Yine bir örgütsel uyum yaklaşımı olarak adlandırılabilen Durumsallık Yaklaşımına göre, örgüt yapısı çeşitli dış ve iç koşulların durumuna göre değişkenlik göstermektedir. Bu yaklaşımın ana fikrine göre; örgüt yöneticileri, örgütü etkileyen koşulları sistematik bir şekilde analiz ederek analiz sonucuna göre işleyiş süreçleri geliştirip uygun bir yapı belirlerler. Böylelikle örgütler çevre koşullarına uyum (adaptasyon) sağlarlar. Bu uyumu gösteremeyen örgütler ise çevre koşullarına uyum gösteremeyen işleyiş ve yapı ile çalışmak zorunda kalırlar ki bu durum onları diğer örgütlerle rekabet edemez hale getirip faaliyetlerini devam ettiremeyecekler duruma getirebilirler (Koçel, 2015, 333-338).

Birçok araştırmacı durumsallık yaklaşımı üzerinde anlamakla birlikte farklı birtakım görüşler ortaya atmışlardır. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında her örgüt için doğru yapının dört faktörün bir fonksiyonu olduğu görüşünde birleşilmiştir. Strateji bu önemli faktörlerden birisidir. Diğer üç faktör ise, örgütün faaliyette bulunduğu çevre, örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılık derecesi ve örgütün kullandığı teknolojilerdir (Ülgen, Mirze, 2016, 382).

3.4.2.1. Örgüt Yapısı ve Çevre

Bir örgütün sınırları haricinde kalan her şey çevre olarak tanımlanır. Örgütün sınırları dahilindeki değişkenlerin yöneticilerin kontrolü altında olduğu söylenebilir. Çevre, örgütün üzerinde dolaylı ve dolaysız etkiye sahiptir. Bu etkiler örgütün çevresine

uyum sağlamasını gerektirirken çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikelerin analizine yardımcı olur (Aydemir, 1991, 122).

Elbing'e göre örgüt faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörler dolaysız çevreyi oluştururlar. Bunlar arasında satıcılar, rakipler, müşteriler, sendikalar, mali kurumlar, devlet ve ortakları sayılabilir (Mescon, Albert, Khedouri, 1985, 96)

İşletmenin faaliyetini doğrudan etkilemeyen ancak etkisi zaman içerisinde görülen faktörler dolaylı çevreyi oluşturur. Bunlar toplumsal, ekonomik çevre, hukuksal çevre, teknolojik çevre koşullarıdır (Aydemir, 1991, 125).

Örgüt yapısına etki eden faktörlerin başında çevre gelir. Örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörler ve bunlardaki değişim, örgütün yapısına da tesir etmekte ve değiştirmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için, kendilerinin verdiği önem derecesine ve değişim hızına göre bu çevresel faktörlerle uyumlu olacak bir yapıyı kurmak zorundadır (Ülgen, Mirze, 2016, 382).

Örgütler faaliyet yaptıkları çevrenin şartlarını göz önünde bulundurmak ve bu şartlara uyum göstermek zorundadırlar. Örgütlerin sadece kendi içlerinde uyumlu olmaları yaşamaları ve gelişmeleri için yeter şart değildir. Örgütlerin etkinlikleri ve verimlilikleri, onu çevresine bağlayan faktörlerle de uyumlu olmasına bağlıdır. Çevresel koşullara uyum gösteremeyen örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri olası değildir. İyi bir stratejik yönetim, örgüt çevresinin iyi tanınması ile mümkün olacaktır (Aydemir, 1991, 122).

Burns ve Stalker (1961), Emery ve Trist (1965), Lawrence ve Lorch (1967), James Thompson (1967) ve Robert Duncan (1972) örgüt yapısı ile çevre arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmalara imza atmışlardır (Koçel, 2015, 355).

3.4.2.2. Örgüt Yapısı ve Strateji

Stratejik yönetim sürecinde, örgütlerin belirledikleri stratejilerin başarıya ulaşması örgütlerin yapısına bağlıdır. Doğru olmayan bir yapı ile yürütülen stratejilerin beklenen sonuçları vermediği görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalara göre; örgütlerin yaşadıkları gelişmelere göre örgütler yeni stratejiler oluşturmakta, bu stratejiler ise yönetimde sorunlara sebep olmaktadır. Bu durum örgütlerin karlılığını ve performansı düşürmektedir. Bu dönemde örgütlerde stratejilere uygun yeni bir yapılanma başlatılmakta, bunun sonucu olarak da karlılık ve performansta

artabilmektedir. Bu durum örgütlerin yaşamı süresince değişik zamanlarda tekrarlanmaktadır (Chandler, 1962). Örnek olarak çevre de yaşanan gelişmelere paralel olarak yapılan analizler sonucunda işletmenin bir büyüme stratejisi uygulaması gerektiğine karar veren örgüt stratejistleri, teknik süreçlerini, bu duruma uygun altyapılarını, hatta faaliyet yaptıkları konumda bile değişiklik yapma durumunda kalabilmektedirler. Ayrıca, örgütlerin kuralları ve prosedürleri, bölümlere ayrılma şekilleri, yöneticileri, yetki düzenlemeleri, denetim alanları ve merkezileşme derecesi de seçilen yeni stratejilere uyumlu olarak yeniden oluşturulmak zorundadır (Ülgen, Mirze, 2016, 383).

Stratejistlerin işletmeler için doğru stratejik yaklaşımları belirlemelerinde, işletmelerin faaliyet gösterdikleri yapısal koşulları ile sahip oldukları stratejik zihniyet, yetenekler ve kaynakları belirleyici olmaktadır (Kim, Mauborgne, 2009, 73). Stratejilerin gerçekleştirilmesi, görev ve yetkilerin ayrılması gibi hususlar görev ve yetkiler arasındaki koordinasyon mekanizmasına ilişkin kararları kapsayan örgüt yapısı aracılığıyla uygulanır (Parthasarthy, Sethi, 1992, 103).

Örgütü yönetenler belirlenen stratejilere uyum gösterebilecek yapının belirlenebilmesi için, kendi içlerinde görevlendirme yaparak ya da dışarıdan getirdikleri strateji uzmanlarıyla beraber, örgütlerin fiziki ve sosyal yapısına ilişkin kriterlerin her birini belirlenen stratejilere uygunluğu bakımından değerlendirecek ve belirlenecek örgüt yapısına karar vereceklerdir. Örnek olarak yapılan faaliyetin tipine göre, hangi birimlere ayrılacağı hakkında karar verilerek örgütün gerçekleştireceği stratejiler ile örgütsel yapı ve yetki dağılımı arasında bir uyum sağlanmasına çalışılacaktır (Ülgen, Mirze, 2016, 384).

İşletmelerde strateji geliştirilmesi genellikle faaliyet gösterdiği sektörü ve çevre koşullarını analiz ederek başlar. Daha sonra endüstri ve rekabetçi analizler yaparak, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini araştırarak ve kıyaslayarak yöneticiler, rekabetçi bir avantaj oluşturarak rakiplerinden daha iyi performans gösterebilecekleri farklı bir stratejik konumu ortaya koymaya başladılar. Böyle bir avantaj elde etmek için bir örgüt, görevleri, amaçları ve sorumlulukları ile karar verme hiyerarşisi nedeniyle insanları gruplandırması gereken bir yapı seçer (Kim ve diğ., 2009). Küresel ekonominin hızla değişen ve dinamik rekabet ortamlarındaki belirsizlik nedeniyle stratejiyi destekleyen bir örgüt yapısı geliştirmek kolay değildir. Raporlama ilişkileri,

prosedürler, vb. gibi bir yapının unsurları birbirleriyle düzgün bir şekilde hizalandığında, yapı stratejinin etkili kullanımını kolaylaştırır (Hitt ve diğ., 2009, 309).

Stratejiyi destekleyen en uygun örgüt yapısının seçilmesi, bir örgüte gelecekte uyumsuzluk yaşamayacağını garanti veremez. Örgütlerin değişmesi ve yeniliğe ve değişen ortamlara uyum sağlaması gerekir ve tıpkı bir kurumun stratejisinin dış ortamın değişmesiyle değişmesi gerektiği gibi, doğru strateji uygulaması için bir yapı değişikliği gerekir. Öte yandan, şirketin stratejik seçenekleri çevre ile sınırlıdır. Başka bir deyişle, yapı stratejiyi şekillendirir (Kim ve diğ., 2009). Yani örgüt yapısı ve stratejisi aynı madalyonun iki farklı yönü gibidir.

Yapı stratejisi ilişkisinde, yapının işlerin tamamlanmasına yönelik olarak düzenlenmesinin seçilen stratejinin uygulama gerekliliği ile tutarlı kaldığını doğrulama çabalarında örgütlerin uyanık olması gerekir. Sonsuza kadar süren mükemmel veya ideal bir organizasyon yapısı yoktur. Strateji, mevcut rekabet avantajını kullanmak için gereken istikrarı ve gelecekteki avantajları geliştirmek için gereken esnekliği sağlayan yapı tarafından desteklenmelidir. Bu nedenle, örgüt yapısı ve stratejinin uygun şekilde eşleştirilmesi rekabet avantajı sağlayabilir (Hitt ve diğ., 2009).

Stratejik yönetim literatürü, başarılı bir firmanın strateji ve yapısının dış çevresi ile olumlu bir şekilde hizalanması gerektiğini önermektedir (Nandakumar ve diğ., 2010, 908, Dess, Keats, 1987). Birçok yazar, bir firmanın stratejisinin yapısı ile yakından uyumlu olması gerektiğini savunmuştur (Nandakumar ve diğ., 2010, 908; Van de Ven ve Drazin, 1985; Jennings ve diğ., 2003). Stratejilerin ve yapıların uygunluğu büyük ölçüde strateji ve yapı arasındaki eşleşmeye bağlıdır (Chandler, 1962; Rumelt, 1974; Miles, Snow, 1978; Miller, Friesen, 1984).

3.4.2.3. Örgüt Yapısı ve Teknoloji

Bir işletmedeki girdileri çıktıya dönüştüren araçlar topluluğu olarak tanımlayabileceğimiz teknoloji, bir örgüt içinde bulunan kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri, yönetim tekniklerini kısaca örgüt yapılarını etkilemektedir (Aydemir, 1991, 121).

Eldeki kaynaklarla maksimum ürün elde etme ve etkin bir denetim sağlama yanında; ileride verilecek kararları da etkileyen teknoloji, bilgisayarların üretime katılması ile verimlilikte bir artış sağlamıştır. Ancak günümüzde yöneticiler, kısa ve uzun vadeli

programlar hazırlarken yeni teknolojilerin üretilebilme ihtimalini de göz önünde tutmaktadırlar. Çünkü teknoloji ne kadar kompleks hale gelirse örgütler de o kadar karmaşık hale gelecek ve koordinasyon sorunları da o derece artacaktır (Davis, 1981, 264).

Teknolojinin, işletmedeki gerek üretim faktörlerinde gerekse örgüt yapılarında faaliyet hızı ve maliyetler açısından oldukça ekonomik sonuçlar yaratması, kaliteyi, hedef pazarları belirleme ve onlara hakim olmadan direkt rol oynaması nedeniyle örgüt, teknoloji ve işletme kavramlarını birbirinden ayrı düşünmenin yanlış olduğunu bize çok açık bir şekilde göstermektedir (Aydemir, 1991, 122).

İngiliz sosyolog Joan Woodward, İngiltere'nin Güney Essex bölgesi yakınlarında faaliyet gösteren 100 adet üretim firmasında yaptığı çalışmasının sonucunda örgütlerin faaliyetlerini yürütürken kullandığı teknolojilerin yapıyı etkilediğini ortaya koymuştur. Woodward, araştırmasında üretim firmalarını üretim sürekliliği temelinde üçe ayırmıştır: Birim üretim (küçük yığın üretim), seri üretim (büyük yığın üretim) ve süreç üretimi. Genel olarak Woodward, birim üretim ve süreç üretimi teknolojileri ile organik örgüt yapılarının, seri üretim ile mekanik örgüt yapılarının, işletmelerin daha yüksek performans elde etmelerinde uyumlu bir eşleşmeye sahip olabilecekleri sonucuna ulaşmıştır (Woodward, 1965; Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016, 215-217).

Woodward'ın yanı sıra örgüt yapısı ve teknoloji ile yönetim süreçleri arasındaki ilişkiler konusunda, bilimsel metot kullanılarak yapılan diğer saha çalışmalarından bazıları ise şunlardır: Aston Grubu (Birmingham) Çalışması, Tavistock Enstitüsü Çalışmaları, James Thompson ve Charles Perrow'un Çalışmaları (Koçel, 2015, 339).

3.4.2.4. Örgüt Yapısı ve Bağımlılık Derecesi

Örgütlerin üretim faaliyetleri açısından birbirleriyle olan ilişkisi ve birbirlerine olan bağımlılık derecesi de yapıyı etkilemektedir. Çok yönlü karşılıklı bağımlılık, sıralı bağımlılık, bütünleyici bağımlılık içindeki örgütlerin yapıları, bu karşılıklı bağımlılık ilişkileriyle uyumlu olmak durumundadır. Diğer yandan, karmaşıklık ve belirsizlik derecesi yüksek, rutin olmayan işlerin yapan örgütlerle, karmaşıklığın ve belirsizliğin son derece düşük olduğu, rutin işlerin yapıldığı örgüt yapıları da birbirlerinden farklı yapı da olacaktır (Ülgen, Mirze, 2016, 383).

3.5. Örgüt Yapısının Sınıflandırılması

3.5.1. Burns ve Stalker'ın Örgüt Yapısı Türleri

Örgüt ve çevre ilişkileri konusunda en çok bilinen çalışmaların başında Londra Tovistock Enstitüsü'nden Tom Burns ile George M. Stalker'ın 1961'de İngiltere faaliyet gösteren AR-GE ve elektronik sektörlerindeki yirmi işletme üzerinde yaptıkları araştırma gelmektedir (Koçel, 2015, 355). Burns ve Stalker (1961), The Management of Innovation (Yeniliğin Yönetimi) adlı eserlerinde ortaya koydukları araştırma sonucuna göre işletmelerin yönetim süreçlerini belirleyen örgüt yapısı ile dış çevrelerinin ilişkili olduğunu ve farklı çevresel koşullarda uygulanan iki tip ideal örgüt tipi olduğunu belirlemişlerdir. Burns ve Stalker (1961), yapıyı kendi içinde oluşan bir süreç ve örgütü de kendi geleceğini tasarlayabilmesi için birlikte tutmanın bir aracı olarak düşünmüştür. Örgütler çevresel değişkenliğe ya da durağanlığa dayalı olarak organik ya da mekanik yapıya sahip örgütler olarak sınıflandırmışlardır. Değişken ve belirsizliğin yüksek olduğu çevresel koşullarda organik, durağan ve belirsizliğin düşük olduğu çevresel koşullarda mekanik örgüt yapıları daha uygun olduğu tespit edilmiştir (Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016, 227). Mekanik yapılar, düşük teknik ve pazar değişimi az olan endüstriler için daha uygundur. Organik yapılar ise, mekanik yapıların aksine, çevrede hızlı değişimlerin olduğu ve asgari hiyerarşik düzen tercih edilen durumlar için daha uygundur (Burns, Stalker, 1961). Organik yapılar, merkezi olmayan karar verme, kayıt dışılık ve esneklik gibi özelliklerle karakterize edilir. Diğeryandan, mekanik yapılar, merkezi karar verme, resmi olarak öngörülen kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılık ve açıkça yapılandırılmış raporlama ilişkileri gibi özellikler ile karakterize edilir (Khandwalla, 1977; Covin, Slevin, 1989).

Burns ve Stalker'ın sunduğu çerçeve ayrıca, mekanik ve organik yapı biçimleri arasında görevler, kontrol, iletişim, örgütsel bilgi, yönetim, değerler ve prestij açısından bir ayrım sağlar. Bir mekanik yapı katılımcılıktan ve esneklikten uzak, yüksek formalleşme düzeyine sahip, sıkı kontrol edilen ve hiyerarşik bir yapıdır. Bu durumda örgütler, dikey kontrol, standart yöntemler, uzmanlaşma, verimlilik ve merkezi karar verme odaklı bir yapı benimserler. Mekanik yapıların özellikleri arasında merkezi karar verme, resmi kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılık ve dikkatlice oluşturulmuş raporlama ilişkileri bulunur (Slevin, Covin, 1997). Oysaki organik yapı, formalleşme düzeyi düşük, ademi merkeziyetçi, uyum sağlayıcı, açık

iletişim kanalları ile tanımlanır (Khandwalla, 1977). Mekanik örgütlerden daha az hiyerarşı vardır. Yatay iletişim ve koordinasyona odaklanırlar (Hatch, Cuncliffe, 2006). Doğası gereği organik yapı, personelin iş faaliyetlerinde daha fazla esneklik ve gevşeklik sağlar (Covin, Slevin, 1990). Organik yapılar merkezi olmayan karar verme, örgütsel uyumluluk ve esneklik ve biçimsel olmayan kural ve prosedürlere önem vermeyi kolaylaştırmaktadır (Slevin, Covin, 1997).

3.5.1.1. Mekanik Yapı

Kararlı koşullar için mekanik bir yönetim sistemi uygundur. Mekanik sistem; kontrol, otorite ve iletişimin hiyerarşik yapısı ile karakterizedir. Bu sistemde farklı görevlerin nihai mutabakatının ve ilişki düzeyinin değerlendirilmesinin hiyerarşının en üst düzeyinde yapıldığı güçlendirilmiş bir hiyerarşik yapı ile nitelenmektedir. Örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin en üst ve en alt tabaka arasında dikey olma eğilimi bulunmaktadır (Burns, Stalker, 1961, 120).

Mekanik örgüt yapısının özellikleri şunlardır (Tosi, 2009; Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016, 228):

- Yüksek formalleşme düzeyi: Her bir görevin teknik yöntemleri, zorunlulukları, işlevsel rolü, yazılı ve resmi biçimde belirlenmiş ve yetki ile sorumlulukları belirleyen tanımlamalar yapılmıştır.
- Uzmanlaşma: Fonksiyonel görevler uzmanlaşma esasına dayanarak farklılaşmıştır. Aynı amaç ile faaliyet gösteren diğer görevler aynı fonksiyonlara sahip değildir.
- Standartlaşma: Her bir görev, işin tamamlanması için kendine özgü, sabit yöntem ve amaçlar içerir.
- Hiyerarşik kontrol: İletişim, yetki ve kontrol hiyerarşik bir düzene sahiptir.
- Merkezi karar mekanizmaları: Örgütsel faaliyetler, yöneticilerin belirlediği karar ve kurallar tarafından yönetilir.
- Dikey iletişim: Üst-ast arasındaki talimatların yöneticiler tarafından verildiği, dikey bir etkileşim mevcuttur.
- Basit entegrasyon mekanizmaları: Görev ve sorumluluklar; hak, yöntem ve zorunlulukları kapsayacak şekilde tanımlanmıştır.

- Yakın gözetim: Görevler hiyerarşik bir denetim mekanizması esasına dayanarak bir üst yönetici tarafından kontrol edilir. Dar bir kontrol alanına sahiptir.
- Teknik bilgiye dayalı görev: Hiyerarşik yapının belirleyicisi bilginin örgüt içerisindeki konumudur.
- Pozisyona dayalı otorite / prestij: Örgüt içerisindeki yerel bilgi, deneyim ve beceriler, genel bilgi, deneyim ve becerilerden daha önemlidir.

3.5.1.2. Organik Yapı

Organik form değişen koşullar için uygundur. Organik sistem; kontrol, otorite ve iletişim ağ yapısı ile nitelenmektedir. Bu sistemde hiyerarşinin başı her şeyi bilmeyebilir. Görevin teknik veya ticari doğası hakkında bilgi ağın herhangi bir yerinde bulunabilir. Bu konum kontrolün, otoritenin ve iletişimin geçici merkezi haline gelir. Örgüt içinde dikey bir iletişim yönü yerine yanal bir yönlendirme vardır. Farklı rütbeden insanlar arasındaki iletişim, aynı zamanda komuta yerine istişareye benzemesi ile karakterizedir (Burns, Stalker, 1961, 121).

Organik örgüt yapısının özellikleri şunlardır (Tosi, 2009; Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016, 229):

- Düşük formalleşme düzeyi: Yazılı kurallar olmadığından görev ve sorumluklar yeniden tanımlanabilir.
- Düşük uzmanlaşma: Görevler parça parça değil, toplam durum göz önünde bulundurularak gerçekleştirilir. Çalışanların belli bir işte uzmanlaşması yerine örgütün genel hedeflerine göre sürekli olarak değişen ve gelişen iş süreçleri mevcuttur.
- Esneklik: Bireysel görevler, sürekli olarak diğerleri ile etkileşimleri sonucu yeniden tanımlanır ve değişirler.
- Düşük hiyerarşi ve örgütsel hedefler: İletişimin içeriği, kural ve kararlara dayanmak yerine bilgi ve tavsiyelerden oluşur. Bireysel hedeflerden ziyade örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi bilinci yer alır.
- Adem-i merkeziyetçilik: Kontrol, yetki ve iletişim örgüt içi ağ yapısı ile düzenlenir. Kararlar, bilgisi olanlar tarafından verilir.
- Yatay iletişim ve koordinasyon: Farklı bölümlerde çalışanlar arasında fikir alışverişine izin veren yatay bir iletişim mevcuttur.

- İş genişletme: Çalışanlar belli bir iş ya da iş gurubunda uzmanlaşırlar. Ancak, yeni iş ve işlerde de uzmanlaşmak için yeni beceri ve yetenekler geliştirebilirler.
- Esneklik: Bireysel görevler, sürekli olarak diğerleri ile etkileşimleri sonucu yeniden tanımlanır ve değişirler.
- Bireysel bilgi: Belli bir görevin gerçekleştirilmesinde bireysel bilgi ve tecrübe de önemlidir.
- Çevresel bilgi: Örgütün dış çevresindeki bilgi ve uzmanlık, örgütün sanayi, teknik ve ticari sosyal çevresinde daha önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle, örgütlerin çevrelerini izlemeleri ve çevresel bilgiye sahip olmaları gerekir.
- İşe bağlılık: Çalışanlar arasında işe bağlılık yaygındır. İşe bağlılık, itaat ve sadakatten daha değerlidir.

3.5.2. Mintzberg'in Örgüt Yapısı Türleri

Henry Mintzberg'in geliştirdiği örgüt yapısı modeli de örgüt yapısının anlaşılması için önemlidir. Mintzberg (1979) örgüt yapılarını beş farklı grupta araştırmış ve basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş yapı ve adhokratik yapı olarak sınıflara ayırmıştır. Fakat zaman içerisinde bu yapıların kendilerine özgü karakteristik özelliklerinden ötürü geliştiklerini müşahade ettiği için politik örgütler ya da göreve yönelik yapılar gibi başka örgüt yapıları da tasarlamıştır (Yeloğlu, 2008, 160-161).

3.5.2.1. Basit Yapılar

Basit yapı, genellikle sahibi-yönetici olan hâkim bir yönetici tarafından işletilen küçük firmalar tarafından kullanılır. Yapı, doğrudan denetim ile gerçekleştirilen görevlerin koordinasyonu ile son derece gayri resmidir ve stratejiler en üst tabakada belirlenir (Miller, 1986, 241). Biraz görev uzmanlığı, düşük derecede bürokratikleşme ve resmileştirme (birkaç program, kural veya düzenleme) vardır ve bilgi sistemleri son derece ilkindir (Pugh, Hickson, Hinings, 1969). Çeşitli departmanların hedefleri, kişilerarası yönelimleri ve yöntemlerindeki farklılaşma düşük seviye de olduğundan, karmaşık bütünleştirici veya bağlantı araçlarına çok az ihtiyaç duyulmaktadır (Lawrence, Lorsch, 1967). Güç üstte merkezileştirilir. Açıkçası, basit yapılar tüm ortamlar ve endüstriler için uygun değildir. Tipik olarak endüstrinin parçalandığı (düşük konsantrasyon) ve oldukça rekabetçi küçük firmalar için uygundur. Rekabetin

şiddeti, çevrenin önemsizliğini kısıtlar ve firmaların kırılabilirliğini artırır. Basit teknolojiler genellikle ürün üretmek için kullanıldığından, pazara giriş engelleri çok düşüktür. Pazar payı istikrarsızlığı ve maliyet-fiyat sıkışıklıkları bu nedenle büyük tehditler oluşturabilir. Firmaların genellikle böyle rekabetçi bir ortamda müşterileri üzerinde çok az pazarlık gücü vardır (Miller, 1986, 242).

3.5.2.2. Makine Bürokrasisi

Makine bürokrasisi yapısı, görevlerin koordinasyonunun, işin standardizasyonu ile uygulandığı çok katı bir yapıdır. Üretim sistemini tasarlayan teknik yapı, örgüt için çok önemlidir (Mintzberg, 1979). Teknoloji bir şekilde otomatikleştirilmiş ve entegre edilmiştir ve normalde hat veya büyük parti çeşitliliğine sahiptir (Woodward, 1965). Görevler iyi bir şekilde küçük parçalara ayrıldığı için firma son derece uzmanlaşmıştır. Adından da anlaşılacağı gibi, yapı birçok resmi kuralı, programı ve prosedürü ile son derece bürokratik ve hiyerarşiktir (Burns, Stalker, 1961; Pugh, Hickson, Hinings, 1969). Bilgi sistemleri oldukça iyi gelişmiştir; ancak esas olarak piyasa bilgisinden ziyade maliyet ve çıktıların raporlanması içindir (Miller, 1986, 243). Departmanlara ayrılmış işlevsel olarak organize edilmiş yapı, belirlenen programları ve planları takip ettiği için orta düzeyde farklılaşmıştır. Entegrasyon esas olarak bu programlar aracılığıyla gerçekleştirilir (Lawrence, Lorsch, 1967). Güç, tepe yönetimin ve iş akış süreçlerini tasarlayanlarının elindedir. Daha alt kademe yöneticilerde çok az otorite bulunur (Miller, 1986, 243).

Mekanik firmalar sadece istikrarlı ortamlarda gelişebilirler. Endüstriler genellikle yüksek derecede yoğunlaşmış ve olgunlaşmışlardır ve tüm firmalar oldukça büyüktür. Rakip ve müşteri davranışları için oldukça öngörülebilir olduğundan nispeten az belirsizlik vardır. Pazar payları gibi talep de oldukça istikrarlıdır (Miller, 1986, 243)

3.5.2.3. Profesyonel Bürokrasi

Hastane, üniversite gibi organizasyonlardaki profesyonel örgüt formlarının çıkış noktası matriks örgütlenme yapısı esasına dayanır. Bu tip örgütlenmelerde uzmanlaşma esastır (Mintzberg, 1979, 348). Bireylerin güçlerinin dayanağı aldıkları eğitimlerin katkısı ile oluşan uzmanlıklarıdır. Diğer örgütlere oranla merkezileşmeme yönelimi daha çoktur. Bu durum başlıca işlerde demokratik bir ortamın yanında daha çok dikey merkezileşmeme yönelimi oluşturmaktadır. Tekno-yapı gereksinimi kalmamaktadır. Ancak kurmay personel gereksinimleri vardır ve çoğunlukla bu

ihtiyacı matriks örgütlenme biçimiyle çözüm bulmaktadırlar. Durgun ama karmaşık çevre koşullarında başarılı bir biçimde yürütülebilmektedir. Profesyonel kadro ile idari yapının matriks şekilde bir araya getirilmeleri çatışmalara sebep olmaktadır. Bunun nedeni hastaneler üzerinde yapılan bir araştırmada tespit edilmiştir (Abernethy, Stoelwinder, 1990, 18-33). Profesyonel kadrolar kontrol mekanizması olarak daha çok uzmanlık standartlarından gelen karşılıklı ayarlamaları kullanmakta ve formel olmayan bağlantılar ön plandayken idari kadroda ise standart operasyon işlemleri, istatistiksel raporlar kullanımı, bütçelemeyle formalize olmuş bağlantılar ön plandadır. Bunun neticesinde aynı birimde fakat farklı idari ve profesyonel pozisyonlarda olan bireyler arasında hangi davranışı göstereceğini bilememekten kaynaklanan rol çatışmaları yaşanmaktadır (Reyhanoğlu, 2009, 10).

Makine bürokrasilerinden farklı olarak profesyonel bürokrasilerin ayırt edici özellikleri, teknik kadronun fazla olması nedeniyle sayıca fazla olan profesyonellerin teknik yardıma daha az ancak idari yardıma daha fazla gereksinim duymaları ve ürün yerine hizmet üretmeleridir (Bozkuş, 2016, 248).

3.5.2.4. Bölümlendirilmiş Yapı

Bir kuruluş, farklı türde bir ürünün üretilmesinden ve pazarlanmasından sorumlu bölümlere ayrılabilir. Genellikle, bu bölümler, sorumlulukları çoğu bağımsız girişimin baş yöneticilerine benzeyen bir yönetici tarafından işletilen müstakil kar merkezleridir. Bireysel bölünmeler aslında birbirinden oldukça farklı olabilir. Birçoğu bürokratik yapılara sahipken birkaçı organik yapılara sahiptir. Bu nedenle odak iş seviyesi yapılardan ve stratejilerden kurumsal düzeyde uygulananlara kaymaktadır (Miller, 1986, 246).

Mintzberg (1979) 'bölünmüş halindeki' bölümlerin çoğunun bir şekilde bürokratik ve resmileştirildiğini savunmaktadır. Merkez ofis, bölümler üzerindeki kontrolü geliştirmek için mümkün olan yerlerde prosedürleri ve yöntemleri standardize eder (Chandler, 1962; Channon, 1973). Gelişmiş yönetim bilgi sistemleri, maliyet merkezleri ve kâr merkezleri aracılığıyla performans kontrolünü vurgular. Bununla birlikte, piyasaları hakkında en fazla bilgi sahibi olan bölüm müdürlerinin elinde büyük miktarda karar verme gücü kalmaktadır. Bölümler birbirinden oldukça bağımsız hareket etme eğilimindedir ve şirket genelinde konular disiplinler arası komiteler ve genel müdürlük departmanları tarafından ele alınmaktadır.

Çevreler bir bölümden diğerine değişir. Mintzberg (1979) bölünmelerin bürokratik yönelimlerinin çevrenin istikrarlı ve basit olmasını gerektirdiğine inanmaktadır. Ancak, bazı bölümlendirilmiş firmalar ekonominin oldukça çalkantılı sektörlerinde faaliyet gösterdikleri için istisnalar vardır.

3.5.2.5. Adhokratik Yapı

Adhokrasi (Mintzberg, 1979), makine bürokrasisinin neredeyse tam tersi denebilecek kadar çok farklı bir yapıdır. Devamlı olarak değişme eğilimi gösteren kompleks vazifeleri yapabilmek için ideal bir yapıdır. Genellikle, farklı alanlardan yüksek eğitilmiş uzman gruplar, çabuk değişen ve kompleks ürünleri tasarlamayıp üretmek için yoğun biçimde birlikte çalışırlar. Pazarlama, üretim ve ar-ge bölümlerinden uzmanlar, koordineli biçimde katkı sağlayarak karşılıklı iş birliği yaparlar (Thompson, 1967). Farklı becerileri ve hedefleri olan insanlar birlikte çalışırken yüksek derecede farklılaşma hakimdir (Lawrence, Lorsch, 1967). Etkin iş birliğini sağlamak için yoğun toplantılar, personel, komite entegrasyonu gibi bağlantı araçları kullanılır (Galbraith, 1973). Güç merkezi değildir. Güç, inovasyondan sorumlu teknokratlar da ve bilim insanlarındadır. Otorite bu sebeple çeşitli durumlara göre değişmektedir ve uzmanlığa dayanmaktadır (Burns, Stalker, 1961). Az sayıda bürokratik standart prosedür ya da kural vardır, çünkü bunlar çok sınırlıdır ve her halükârda çabucak geçersiz hale gelmektedir. Çevreyi çözümlmek için duyarlı bilgi toplama sistemleri geliştirilmiştir ve yatay ve dikey iletişim kanalları sık ve açıktır. Üretim teknolojisi otomasyon derecesi ve karmaşıklığı bakımlarından farklılık gösterir. Örneğin, yarı iletken endüstrisinde yüksek derecede otomatik ve karmaşıktır, ancak bazı havacılık ve uzay firmalarında bir işyeri, özel niteliktedir. Adhokraside merkezi olmayan, bürokratik olmayan kontrol, geniş farklılaştırıcıların çeşitli müşterilere yakın olmalarını ve farklı pazar segmentlerindeki rakiplerin eylemlerinin farkında olmalarını destekler (Miller, 1986, 245).

Çevre dinamik ve kompleks olmaya meyillidir. Teknolojiler, müşteri gereksinimleri ve ürün tasarımları gibi hızla değişir. Üretimin çoğu ihraç edilebilir. Gelişmiş endüstri yetenekleri pazara giriş için 'bilgi engelleri' oluşturur (Scherer, 1980). Sonuç olarak, rekabetin şiddeti genellikle basit yapılar da olduğu kadar yoğun değildir. Rekabet, oldukça hızlı bir talep artışı ile daha da azalmaktadır. Ancak, pazar payındaki istikrarsızlık, gelişen firmaların birbirlerini değiştirmesiyle ortaya çıkabilir. Ürün

karmaşıklığı genellikle önemlidir. Özetlemek gerekirse, çevre dinamik, belirsiz ve orta derecede rekabetçidir (Miller, 1986, 246).



4. ÖRGÜT STRATEJİSİ VE YAPISI İLİŞKİSİ

Bu bölümde etkin örgüt yapısı ve strateji seçiminden bahsedilmekte, ardından ise rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda rekabet stratejilerine göre örgüt yapılarının nasıl farklılık gösterdiği tartışılmakta ve konu ile ilgili literatürde yer alan araştırma örneklerine yer verilmektedir. Bölüm sonunda ise Porter'ın rekabet stratejileri ile Burns ve Stalker'ın örgüt yapıları ilişkisi detaylı olarak ele alınarak incelenmektedir.

4.1. Etkin Örgüt Yapısı ve Strateji Seçimi

Stratejinin belirlenmesi hem bir sondur hem de bir başlangıçtır. Stratejinin seçiminin ardından uygulama safhası başlamış olur. Stratejinin uygulanması tüm örgütler için oldukça karmaşık ve önemli bir süreçtir. Örgütler belirledikleri stratejileri uygulayabilmek için belirli bir örgüt yapısına ihtiyaç duyarlar. Fakat her yapı biçimi belirlenen stratejilerin uygulanmasında aynı şekilde etkin olmayabilir. Örgütü yönetenler etkili bir uygulama için belirledikleri strateji ile örgüt yapısı arasındaki uyumu gözetmek durumundadırlar. Doğru stratejiye doğru yapı belirlenmesi örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve yüksek performans elde edebilmeleri için de gereklidir. Dolayısıyla günümüzün modern örgütleri yüksek performans sağlayabilmek ve stratejileri etkili bir şekilde uygulayabilmek için seçtikleri stratejiye uygun bir örgüt yapısı belirlemeleri gerekmektedir (Aydemir, 1991, 133).

Her ne kadar yapısal seçimin strateji seçiminden sonra geldiği görüşünü savunan Homburg, Krohmer, Workman (2004), Hrebiniak (2006) gibi araştırmacılar bulunsa da bunun aksini iddia eden Hall (2004), Certo ve Peter (2005) gibi araştırmacılarda olmuştur.

4.1.1. Yapı Stratejiyi İzler Tezi

Stratejinin mi yapıyı izlediği yoksa yapının mı stratejiyi izlediğine dair araştırmalar yıllar boyunca literatürde devam edegelen önemli konulardandır. Örgüt stratejisinin

geçmişı incelediğinde Alfred D. Chandler'in (1962) örgüt yapılarının değerlendirilmesine ilişkin temel bir model geliştirdiği görülür. Chandler'in bu modeli, kimya şirketi Du Pont, otomobil üreticisi General Motors, New Jersey enerji şirketi Standard Oil ve perakendeci Sears Roebuck gibi büyük işletmelerin örgütsel gelişimindeki ortak noktaların incelenmesine dayanmaktadır (Aydemir, 1991, 135).

Chandler (1962), işletmelerin gelişmelerinde ortak bir örüntü gözlemlemiştir. İşletmeler stratejilerini teknolojik, ekonomik ve demografik değişikliklere uyacak şekilde değiştirse de yeni stratejiler idari sorunlar ve ekonomik verimsizliklere neden olmuştur. Bu sorunları çözmek ve ekonomik performansı en üst düzeye çıkarmak için yapısal değişikliklere ihtiyaç duyulmuştur. Böylece Chandler (1962), örgütsel yapının işletmenin stratejisini takip ettiği ve yansıttığı sonucuna varmış yani yapının stratejiyi izlediğine karar vermiştir.

Chandler (1962) 'a göre, işletmeler, birim yapıdan fonksiyonel yapıya ve daha sonra çok boyutlu yapıya geçerek üç gelişim aşamasından geçer. İlk başta kuruluşlar küçüktür. Genellikle tek bir yer, tek bir ürün ve tek bir girişimci karar verici vardır. Ancak bir kuruluş büyüdükçe, artan hacim ve ek konumlar sonunda yeni zorluklar yaratır. Organizasyon daha sonra, birimler arasında koordinasyon, uzmanlaşma ve standardizasyonu idare edecek çeşitli saha birimleri ve bir idari ofisi bulunan bir birim firması haline gelir.

Bir sonraki adım da işletmeler dikey entegrasyona geçer. İşletme, orijinal ürünü muhafaza eder ancak kapsamını genişletir ve bir hammadde ve bileşen tedarikçisi veya nihai mamul distribütörü satın alarak ölçek ekonomileri için çaba gösterir. Ancak dikey entegrasyon, işletmenin çeşitli işlevleri aracılığıyla mal ve malzemelerin taşınmasında yeni sorunlar yaratır. Bu nedenle, işletme finans, pazarlama, üretim ve diğer alt bölümler ile resmileştirilmiş bütçe ve planlama sistemleriyle işlevsel bir örgüte dönüşür.

Üçüncü aşamada, işletme farklı endüstrilere genişler ve ürünlerini çeşitlendirir. Bu durum önemli bir yeni zorluk oluşturmaktadır: işletmenin sermayesine yatırım yapılacak ürünleri ve endüstrileri seçmek. Sonuç, neredeyse daha küçük işletmelerden oluşan bir koleksiyon gibi çalışan çok boyutlu işletmedir. Yarı özerk ürün bölümleri, kısa vadeli operasyon kararlarının sorumluluğunu üstlenir ve merkez ofisi daha uzun bir zaman diliminde stratejik kararlardan sorumlu kalır.

Chandler'ın tezi özetle, yeni örgütsel yapıların bir strateji türevinden başka bir şey olmadığı savına dayanmaktadır.

Chandler'ın yapının stratejiyi izlediği tezi kısa sürede diğer ülkelerdeki araştırmacılar tarafından da ampirik olarak test edilmiş ve yapı ve strateji arasında olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Almanya'da Thanheiser (1972), Fransa'da Pooley-Dias (1972), İngiltere'de Channon (1973) ve ABD 'de Rumelt (1974) kendi deneysel çalışmalarını yapmışlar ve bu araştırmalar sonucunda Chandler'ın bulduğu sonuçları fazlasıyla desteklemişlerdir.

Stratejik görüşteki klasik savunucular stratejilerin üst düzey yöneticilerce planlanarak gerçekleştirildiğini ve stratejik amaçları uygulamak için örgüt yapısının ona göre tasarlandığını savunurlar (Atkinson, Schaefer, Viney, 2000). Literatürde yapı stratejiyi izler görüşünde olan diğer araştırmacılar ise Homburg, Krohmer, Workman (2004) ve Hrebiniak (2006)'dır (Efil, Çubukcu, 2017, 110).

Özetle yapı ve strateji arasındaki bağlantıyı ortaya çıkaran bir sürü inceleme yapılmıştır. Sonuç olarak, örgütlerin yapısal değişimleriyle uyumlu olmayan stratejik değişimlerin problemlere sebep olduğu, stratejiyle örgüt yapısının birbirleriyle ayrılmaz bir bütün olduğu öne sürülmüştür. Fakat esas mesele hangi strateji ile hangi yapının kullanılması gerektiğinin belirlenmesi meselesidir. Bu tezin amacını da bu soru oluşturmaktadır.

4.1.2. Strateji Yapıyı İzler Tezi

Stratejik yönetim literatüründeki araştırmalar yapı ve strateji arasında bir bağlantı olduğunu doğrulamasına rağmen bazı araştırmalarda ilişkinin yönü Chandler tarafından öne sürülen tezin aksi yönünde çıkmıştır. Bu demek oluyor ki, strateji mevcut yapıyı göz önünde bulundurmamak zorundadır. Bu yaklaşıma göre stratejinin yapıyı bir noktaya kadar takip etmesi gerekir. Örnek olarak; pazara girme ve pazarı etkileme stratejisi olarak saldırgan bir fiyat rekabeti stratejisi uygulayan perakende mağazalar zinciri ele alındığında, eğer işletme de fiyatları üst yöneticilerin belirlediği merkeziyetçi bir yapı var ise, işletmenin sadece fiyatları değiştirmesi ve yeni bir fiyat listesi yayınlayarak mağazalara göndermesi yeterli olacaktır. Fakat işletme de mağaza yöneticilerine fiyatları tespit etme yetkisi ve sorumluluğu veren merkezkaç bir yapı var ise, bu takdirde fiyat rekabet stratejisi başka türlü olacaktır. Ayrıca böyle bir

durumda, merkezkaç örgüt yapısı sebebiyle zinciri oluşturan her bir mağaza yöneticisine işletmenin kararları detaylı olarak aktarılmalıdır (Aydemir, 1991, 146).

Önce strateji belirlenir ardından stratejiyi uygulayacak yapı hazırlanır görüşüne karşıt olarak bazı araştırmacılar örgüt yapısını stratejinin önüne koymuşlardır. Bower (1970) örgüt stratejisini yapının sebebi olarak yorumlar. Literatürde stratejiyi belirleyen örgüt yapısıdır görüşünü savunan araştırmacılar Certo ve Peter (2005) ile Hall (2004)'dir (Efil, Çubukcu, 2017, 110).

Stratejinin yapıyı izlemesi veya strateji ve yapının karşılıklı etkileşim içinde olması strateji ve yapı üzerinde karar sahibi olan stratejistlerin tercihinine bağlıdır. Gerçekte uygun örgüt yapısı ve değişimlerin belirlenmesi strateji formülasyonunun temelini oluşturur. Yapılan araştırmalar da uygulamada başarılı olan işletmelerin genelde örgüt yapılarını yavaşça değiştirdikleri ve yeni yapılarına göre stratejiler oluşturdıkları ortaya konmuştur (Aydemir, 1991, 146).

4.1.3. Strateji ve Yapı Karşılıklı Olarak Etkileşir Tezi

Yapının mı stratejiyi, stratejinin mi yapıyı izlediği konusuna ilişkin yapılan araştırmalara büyük zaman ve para harcamıştır. Araştırmalar sonucunda, stratejinin hem bağımlı hem de bağımsız bir değişken olabileceği, strateji ve yapı arasında çift yönlü bir ilişki olduğunu savunan araştırmalarda vardır. Yapıdaki değişim stratejide değişiklik gerektirebileceği gibi stratejideki değişiklik de yapıda değişim getirebilir (Amburgey, Dacin, 1994). Örgütsel çevrede strateji ve yapı karşılıklı olarak etkileşim içerisinde neticesine varan araştırmacılar Kich ve Pereira (2011), Amitabh ve Gupta (2010), Galan ve Sanchez-Bueno (2009), Brenes, Mena ve Molina (2008)'dir (Efil, Çubukcu, 2017, 110).

4.2. Rekabet Stratejileri ile Örgüt Yapıları İlişkisi

Rekabet stratejisi ile örgütsel yapı arasındaki bağlantıların analizi, stratejik yönetim literatüründe kilit bir konudur. Literatür de çok sayıda örgüt yapısı ve çevre ilişkisi kurulduğunu gösteren çalışma varken stratejilerin zengin içeriğinin yapı ile ilişkilendiren az sayıda çalışma bulunmaktadır. Literatüre göre rekabet stratejisi ve yapı arasında karşılıklı nedensellik de vardır. Porter (1980), rekabet stratejilerinin yapı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Miller (1986) ise tersine, yapının rekabet stratejisini etkilediğini savunur (Miller, 1986).

Rekabet stratejileri ve örgüt yapı ilişkisini nitelendirmek için kullanılan birçok öge veya değişken de vardır. Burada sadece rekabet stratejileri ve örgüt yapıları için önemli olduğu gösterilen bazı unsurlara odaklanılmıştır. Bu bölümde hem kapsayıcı olması hem de literatürde iyi desteklenmiş olması sebebi ile Miller'ın (1986) çalışması esas alınmıştır. Miller (1986) bu çalışmasında strateji içeriklerinin hiçbir zaman yapı çeşitleriyle eşleştirilmediğinden hareketle Miles ve Snow (1978), Porter (1980) ve Hambrick (1983a, b) gibi strateji teorisyenlerinin çalışmalarıyla, Mintzberg (1981), Burns ve Stalker (1961), Lawrence ve Lorsch (1967), Woodward (1965), Galbraith (1973) ve Thompson (1967) gibi belli başlı yapısal teorisyenlerin çalışmalarını birbirleriyle eşleştirme yoluna gitmiştir. Bu çalışmasında Miller (1986); Miles ve Snow (1978), MacMillan ve Hambrick (1983), Scherer (1980) ve Porter (1980)'ın yaptığı kavramsal çalışmalardaki kayda değer rekabet stratejileri değişkenlerinden maliyet liderliği, farklılaşma (yenilik, niş ve pazarlama), odaklanma ve varlık cimriliği stratejileri ile yapısal değişkenler olarak da Mintzberg'in (1981) beş yapısal tipinden basit yapılar, organik yapı, bölümlendirilmiş yapı ve makine bürokrasisi örgüt yapıları arasında bazı işlevsel bağlantı önermelerinde bulunmuştur (Miller, 1986, 244).

Farklılaşma, benzersiz ilgi çekici olarak algılanan bir ürün yaratmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte farklılaşma; güçlü pazarlama yetenekleri, yaratıcı, iyi tasarlanmış ürünler, kaliteli bir itibar, iyi bir kurumsal imaj ve pazarlama kanallarından oluşan güçlü bir iş birliğini vurgulamaktadır (İlhan, Yücel, 2019, 197). Farklı yapısal ve çevresel koşullara sahip olmak üzere her bir farklılaşmanın en az üç çeşidi vardır: Niş farklılaştırıcılar, pazarlama farklılaştırıcıları, yenilikçi farklılaştırıcılar (Miller, 1986, 238).

Niş farklılaştırıcının maddi varlıklarındaki küçük boyutlu ve nispeten küçük yatırımları baskın bir örgütsel forma basit yapıya işaret etmektedir (Mintzberg, 1979). Basit bir yapı, önemli kararların çoğunu alan güçlü bir merkezi otorite gerektirir (Miller, 1986; Mintzberg, 1979). Niş farklılaştırıcı küçük olduğu ve pek çok uzman gerektirmediği için (örneğin, bilim adamları, halkla ilişkiler uzmanları), bürokratik kontrollere, bağlantı araçlarına ve yönetim katmanlarına olan ihtiyaç minimumda tutulur (Covin, Slevin, 1989; Miller, 1986; Mintzberg, 1979). Basit yapının ima ettiği güçlü, serbest karar alabilen bir CEO, çevresel değişime hızlı yanıtlar vermek için çok uygundur (Mintzberg, 1979).

Niş farklılaştırma stratejisi izleyen firmalar, sektördeki büyük firmalar tarafından iyi hizmet edilmeyen bir pazar segmentine özel bir ürün / hizmet paketi sunmaktadır (Miller, 1986; Porter, 1980). Bu sayede bu firmalar pazarın en az rekabetçi olan alanında biraz farklı bir niş ürün üreterek gelişebilirler. Niş ürünlerini savunmak için bu firmalar, belirli bir müşteri grubuna daha fazla kolaylık, daha güvenilir hizmet veya daha cazip, daha yüksek görünürlük veya daha kaliteli ürün sunarak tekliflerini farklılaştırabilir. Ayrıca bu firmalar daha büyük rakipler tarafından sağlanmayan coğrafi kapsama, ancak bunlarla sınırlı olmayan geniş bir olasılık setine sahiptir (Ward ve diğ., 1996, 608). Bu yaklaşım tarzı, küçüklüğün bazı dezavantajlarını en aza indirir. Bu tarz rekabet güçlerinin hiçbirisi çok fazla yapısal karmaşıklık gerektirmez. Büyük rakiplerle doğrudan rekabetten kaçınmak norm olmasına rağmen, bazı durumlarda niş farklılaştırıcılar, nişlerindeki büyük rakiplerle doğrudan yüzleşmede başarılıdırlar (Cooper, Willard, Woo, 1986). Sonuç olarak, niş veya pazarlama farklılaştırma stratejileri ve basit yapılar birbirleriyle uyumlu görünmektedir (Miller, 1986, 243).

Pazarlama farklılaştırıcıları ise; çekici bir paket, iyi hizmet, uygun yerler ile iyi ürün ve hizmet güvenilirliği sunan Miller ve Friesen'in (1984b) şirketlerine daha çok benzemektedirler. Bu firmalar çok güçlü pazarlamacılar olup reklam, satış, tanıtım ve dağıtım gibi alanlarda büyük miktarlarda harcama yapmakta ve nadiren ilk kez yeni ürünlerle piyasaya çıkmaktadırlar (Miller, 1986, 238-239).

Pazarlama yoluyla farklılaştırma değişkenleri adhokrasilerde genellikle daha küçük bir rol oynamaktadırlar. Müşteriler son teknoloji ürünü, sofistike ürünler isterler. Bunlar sağlanmadan, hiçbir reklam veya promosyon yardımcı olamaz. Aslında firmalar, inovasyon için gerekli kaynakları korumak için pazarlama giderlerini düşük tutmaktan yararlanabilirler. Burada başarılı olabilecek bir pazarlama farklılaştırma stratejisi yüksek kaliteyi vurgular. Bazı müşteriler güvenilirlik için yenilikleri takas etmeye istekli olabilirler (Miller, 1986, 246).

Rekabetçi ortam göz önüne alındığında basit yapılı şirketler genellikle başarılı olmak için bir tür farklılaşma stratejisi izlemek zorundadır. Çok fazla sabit varlıklara sahip olamayacak kadar küçüktürler. Bu, istikrarsızlık ortamlarında son derece risk teşkil eder (MacMillan, Hambrick, 1983). Ayrıca, basit teknolojiler ve küçük boyutlar genellikle maliyet liderliğine izin vermez. Son olarak, yapılar çok ilkel, çok farklılaştırılmamış ve karmaşık yeniliği destekleyemeyecek kadar merkezileştirilmiştir (çok basit olmasına rağmen, CEO güdümlü yenilikler yaygın

olabilir). Bu nedenle basit yapıya sahip firmalar genellikle bir niş veya pazarlama farklılaştırma stratejisi izlemek zorundadır (Miller, 1986, 243).

Yenilikçi farklılaştırıcılar, Miles ve Snow'un (1978) ve Miller ve Friesen'in (1984b) çalışmalarındaki uyumlu şirketlerine çok benzemektedirler. Bu şirketler, yeni ürünler ve yeni teknolojilerle ortaya çıkarak farklılaşıp rakiplerini inovasyona yönlendirmekte ve bunun sonucunda oldukça yüksek fiyatlar talep etmektedirler. Ar-Ge ve öncü olma konusunda ise güçlü bir etkiye sahip durumdadırlar (İlhan, Yücel, 2019, 197).

Yenilikçi farklılaştırma stratejisi organik (Burns, Stalker, 1961) veya adhokratik (Mintzberg, 1979) yapı ve çevresi için uyumlu görülmektedir. Yapı esnektir ve yeni ürünler geliştirmek için gerekli olan uzmanlar arasında iş birliğine müsaade eder. Burns ve Stalker (1961), Lawrence ve Lorsch (1967) ve Mintzberg (1979) çalışmalarında bu temayı vurgulamışlardır. Bilgi ve tarama sistemleri, teknokratları ve yöneticileri rekabetçi ve bilimsel gelişmelerle ilgili günlük tutarlar. Yoğun iş birliği ve bağlantı araçları, açık iletişim, gücün merkezisizleştirilmesi, uzmanlığa dayalı güce güvenmek, devamlı ve karmaşık yeniliği kolaylaştırır. Dinamik ortama hemen uyum sağlamak gerekir ve bu ancak bir yenilik stratejisi ile gerçekleştirilebilir. Maliyet liderliği stratejisi, inovasyonu ve uyumluluğu engellediği için açıkça uygunsuzdur (Miller, 1986, 246).

Yenilikçi farklılaştırma stratejilerinin bürokratik veya mekanik bir yapıda uygulanması kolay olmayabilir (Burns, Stalker, 1961). Bürokratik yapıların yenilik yoluyla farklılaşmaya yol açabileceği de anlaşılmaz görünüyor. Aynı şekilde, bir maliyet liderliği stratejisini benimseyen kuruluşlar, fiyatları daha düşük fiyatlara çıkarmak için son derece verimli, düşük maliyetli üretim yapmaktadırlar. Daha sonra sofistike maliyet kontrolleri, maliyet bilgi sistemleri, standartlar, tekrarlayan prosedürler gibi konulara çok ehemmiyet gösteren mekanik ya da bürokratik yapılara gereksinim duyabilirler. Organik yapılar maliyet liderlerine uygun olarak hizmetverince verimsiz olabilir (Miller, 1984, 234).

Maliyet liderliği, şirkette konumunu sürdürmek için yapılması gereken ciddi yükler getirmektedir. Bunlar; modern ekipmanlara yeniden yatırım yapmak, eskiyen varlıkların hurdaya çıkarılması, ürün çoğalmasından kaçınmak ve teknolojik gelişmelere karşı uyanık olmak şeklinde sıralanabilir (Porter, 1980, 45). Buna göre maliyet liderliği, rakiplere göre daha ucuz mal veya hizmet üretmeye çalışan bir

stratejidir. Bu bağlamda maliyet liderliği; verimli ölçekli tesisler, üretimde maliyet düşüşlerinin takibi, ürün, ar-ge, hizmetler, satış ve reklam harcamalarının asgariye indirilmesi üzerinde durmaktadır. Maliyet liderleri, olabilecek en rekabetçi fiyattan yüksek hacimli ve standart ürün tedarik etmeye çalışırlar. Verimliliği düşürdüğü için ürün yeniliği çok yapmazlar (İlhan, Yücel, 2019, 197). Maliyet liderliği stratejisi değişkeni literatürde; Miller ve Friesen (1984b), Henderson (1979), Buzzell, Miles ve Snow (1978) ve Gale ve Sultan (1975) tarafından tartışılmıştır (Miller, 1986, 239).

Maliyet liderlerinin karakteristik organizasyon yapısı, üretim ve lojistik sistemlerini tasarlayan teknik uzmanların oynadığı kilit rol ile son derece merkezi bir makine bürokrasisidir (Mintzberg, 1979; Miller, 1986, 1988). Kapasite ve teknoloji ile ilgili önemli yapısal kararlar merkezi olarak alınır. Belirlenen planlardan sorumlu olan, ölçek ekonomilerinden tam olarak yararlanmak için tesis ve ekipmana büyük yatırımları sürdüren ve tesis işleten alt veya orta düzey yönetim tarafından nispeten az sayıda önemli karar alınır (Lawrence, Lorsch, 1967).

Açıktır ki maliyet liderliği izleyen firmalara açık stratejik seçenekler oldukça sınırlıdır. Yapılar hiç esnek değildir ve tamamıyla verimliliğe yöneliktir; bu yüzden inovasyon stratejilerinden bahsetmek söz konusu değildir. Ayrıca, pazarlar çok fazla büyümediğinden ve firmalar büyük olduğu için, endüstrinin çok küçük bir bölümüne odaklanmak akıllıca değildir. Bu, talep azlığını ve tesislerde yetersiz kullanım riskini artıracaktır. Maliyet liderliği stratejisi izleyen firmalarda yapı en az esneklik ve en yüksek üretim verimliliği özelliklerini gerektirir. Bu tür firmalar makine benzeri yapıları mükemmel bir şekilde kullanabilirler. Maliyetleri en aza düşürerek ya rekabette üstün marjlar kazanırlar ya da çok ucuza satarak pazar payı yaratırlar. Mekanik yapıların bir pazarlama farklılaştırma stratejisini desteklemesi daha az olası olsa da mümkündür. Firmalar rakiplerinin ötesinde hizmet, kolaylık veya kalite sunarak oldukça yüksek hacimde standart bir ürün sattığında bu strateji izlenebilir. Bu firmanın rakiplerine hızlı tepki vermesi gereken bir konuma yerleştirilmemesi önemlidir. Bu nedenle, verimli ve mekanik işlemlere müdahale etmeyecek ve taklit edilmesi kolay olmayacak şekilde farklılaşmalıdır. Örneğin, zayıf bir farklılaşma taktiği, ürünleri özelleştirerek ürün yelpazesini parçalamak olacaktır. Bu, maliyetleri derhal artıracak ve misillemeye davet edecektir. Daha iyi alternatifler, ileriye (belki de distribütörlük satın alarak) entegre olmak, kaliteyi artırmak veya reklam yoluyla marka imajını artırmak olabilir. Bu taktiklerin hiçbirisi yapısal esneklik gerektirmez ve hepsi

büyük boyutta kolaylaştırılmıştır. Açık olan şu ki; mekanik yapılar ve ortamlar maliyet liderliğini destekliyor. Sadece özel koşullar altında bir pazarlama farklılaşması stratejisini destekleyebilirler (Miller, 1986, 243).

Odaklanma stratejisi ise Porter tarafından diğer stratejilerle birlikte kullanılmıştır (Porter, 1980, 46). Buna göre odaklanma stratejisi, Porter (1980) tarafından firmanın dikkatini belirli bir müşteri, ürün veya coğrafi bölge türüne odaklayan bir niş stratejisi belirlemek için kullanılmıştır. Firma, endüstrinin uzmanlaşmış bir bölümünde bazen sadece farklılaşma ya da maliyet liderliği stratejisini ya da bazen ikisini bir arada kullanmaktadır (İlhan, Yücel, 2019, 197). Bu bağlamda odaklanmanın en iyi şekilde, devamlılığın iki ucunda (son derece odaklanmış ve çok odaklanmamış) bir boyut olarak ele alınabileceği ve sonunda farklı etkileri olabileceği ileri sürülmüştür (Miller, 1986, 239). Stratejiler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise son derece odaklanmış firmalar Miller ve Friesen'in (1978) niş stratejisini izlerken, oldukça çeşitlendirilmiş firmalar ise Miller ve Friesen'in (1984b) holding stratejisini ve Rumelt'in (1974) ilgisiz çeşitlendirme stratejilerini takip ettikleri ifade edilmiştir. Bütün bunların sonucunda, her durumda odaklanma stratejisinin tamamlayıcı olduğu ancak farklılaşma ve maliyet liderliği yerine geçemeyeceği belirtilmiştir (Miller, 1986, 239). Odaklanma boyutu ile iş seviyesinde ya da şirket düzeyinde bir stratejiye başvurabileceğine dikkat çekmek gerekir. Bununla birlikte, şirket düzeyinde odaklanma firmanın farklı sektörlerde ne ölçüde çeşitlendiğini açıklar. Aslında, aynı firma iki farklı sektörde yüksek odaklı iş stratejilerini de kullanabilir. Böylece odaklanmamış (çeşitlendirilmiş) bir şirket stratejisine ve iki odaklı iş stratejisine sahip olduğu söylenebilir. Bu bakımdan ortak şirket stratejisinin hem yapı hem de iş seviyesi stratejileri için önemli sonuçları vardır ve bu da beraberinde bazı tartışmaları getirmektedir (Miller, 1986, 239).

Varlık cimriliği ise son stratejik kategoridir ve birim çıktı başına varlıkların azlığına ifade eder. Başlangıçta, strateji ile ilgili literatür, sermaye yoğunluğunun birçok farklı endüstride performansı engellediğini göstermiştir. Varlık cimriliği ise bir sektör aşırı kapasiteye ulaştığında esnekliği azaltma ve rekabeti artırma eğilimi gösterir (İlhan, Yücel, 2019, 197). Ancak MacMillan ve Hambrick (1983), varlık yoğunluğunun daha yüksek verimlilik sağlayabilecek olmasından dolayı kararlı ortamlarda çalışan maliyet liderleri için oldukça etkili olabileceğini keşfetmişlerdir. Aksine, örgütün esnek olması gerektiği durumlarda ise çoğu zaman farklılaştırıcılarda olduğu gibi, varlık cimriliği en gerekli duruma gelmektedir (Miller, 1986:239).

4.3. Porter'ın Rekabet Stratejileri ile Burns ve Stalker'ın Örgüt Yapıları İlişkisi

Stratejik yönetim literatüründeki merkezi boşluğun sebebini, Porter'ın rekabet stratejileri ile Burns ve Stalker'ın yapı türleri arasındaki ilişkinin çok az sayıda ampirik teste tabi tutulması oluşturmaktadır.

Porter (1985), uzun vadede işletmenin bir pazarda savunulabilir bir konum oluşturabilme derecesini, rakiplerini geride bırakacağı başarının önemli bir belirleyicisi olarak değerlendirmiştir. Bir işletmenin rekabet avantajı geliştirebileceği ve savunulabilir bir konum oluşturabileceği genel stratejiler önermiştir. Bu stratejilerin (i) genel maliyet liderliği, (ii) farklılaşma ve (iii) odaklanma stratejileri olduğu ilgili bölümde belirtilmişti. Porter, işletmelerin maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklanma stratejilerini yeterince takip ederek rakiplerine göre önemli ve kalıcı bir rekabet avantajı elde edebileceğini savunmuştur (Porter, 1985).

T. Burns ve G.M. Stalker (1961)'a göre, her türlü duruma uyacak tek bir optimum örgütlenme formu bulunmamaktadır. Her türlü örgüt, çevresel faktörlerin yanı sıra uygulayacağı stratejiler ve kendi yapısal özellikleri arasında doğru uyumu bulmalıdır. İlgili bölümde ifade edildiği üzere Burns ve Stalker (1961)'e göre istikrarlı çevresel ortamlarda faaliyet yapan örgütler mekanik yapılara sahip olmaya eğilimleri varken sürekli olarak değişim gösteren ve belirsizliğin çok olduğu ortamlarda çalışan örgütler daha organik, daha esnek yapılara ve süreçlere meyillidirler (Teare, Costa, Eccles, 1998, 58–75).

4.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi ile Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki

Her rekabet stratejisi başarı için farklı beceriler ve gereksinimler gerektirir ve bunlar genellikle örgüt yapısındaki farklılıklara dönüşür. Maliyet liderliği genellikle sıkı kontrol sistemleri, genel giderlerin en aza indirilmesi, ölçek ekonomilerinin takibi ve öğrenme eğrisine bağlılık anlamına gelirken bunlar, sürekli yeni bir yaratıcı ürün akışı ile kendini farklılaştırmaya çalışan bir işletme için anlamsız olabilir (Porter, 1985, 23).

Düşük karmaşıklık ve dinamizm seviyesine sahip ortamlarda, işletmelerin az olan birim maliyetlerini devam ettirebilmeleri için büyük sabit yatırımlar yapmaları gerekmeyebilir ve bu şekilde riskler minimize edilebilir (Marlin ve diğ., 1994b; Miller, 1986). Bu tür ortamlarda, kuruluşların yüksek düzeyde inovasyon ve ürün geliştirmeye ihtiyacı yoktur, çünkü ana rakipler normalde stratejilerinde büyük değişiklikler

yapmazlar (Kabadayi ve diğ., 2007). Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda, firmaların maliyetleri düşürmek için verimliliği arttırması gerekir ve ürün farklılaştırmasına yüksek önem vermeyebilirler (Hambrick, 1983a; Miller, 1991; Ward ve diğ., 1996). Dolayısıyla mekanik bir yapı içerisinde inovasyon yoluyla bir farklılaşma stratejisi uygulamak zor olacaktır (Burns, Stalker, 1961).

Maliyet liderliği stratejisi uygulayan kuruluşlar, fiyatları en aza indirmek için yüksek verimli ve düşük maliyetli üretim sistemlerine önem vermektedir. Bu tür bir stratejiyi uygulayan kuruluşların özel yapılar yoluyla istenen verimlilik seviyelerine ulaşması zor olabilir (Ruekert, Walker, 1987). Bu tür organizasyonlar için oldukça resmi, merkezi ve uzmanlaşmamış bir yapı daha uygun olacaktır (Hambrick, 1980; Ruekert ve diğ., 1985; Walker, Ruekert, 1987). Bu tür yapılar tarafından uygulanan resmi kurallar ve prosedürler, kuruluşların faaliyetleri standartlaştırmasına ve idari maliyetleri en aza indirmesine yardımcı olur (Walker, Ruekert, 1987). Dolayısıyla, bu tür organizasyonlar, maliyet kontrollerini ve standart prosedürleri vurgulayan mekanik yapılara ihtiyaç duyabilir (Miller, 1986).

Özetle, düşük maliyet stratejisini uygulayan örgütlerde, gücün merkezde olduğu ve pozisyondan kaynaklandığı, kararların merkezde alındığı, bilgi akışının sadece dikey olduğu, işlerin rutin ve tekrar edici olduğu, özelleşmiş yönetsel yetkinliklere gerek duyulan bürokratik yapılar egemendir (Nemetz, Fry, 1988; Aktaş, 2012, 96).

Miller (1986); aralarında Porter ile Burns ve Stalker'ın da bulunduğu önemli strateji ve yapısal teorisyenlerin çalışmalarını ilişkilendirdiği çalışmasında makine bürokrasi tipi örgüt yapısının maliyet liderliği stratejisinde uygun olabileceğini belirtmiştir (Miller, 1986, 244). V.A. Govindarajan (1988)'e göre maliyet liderliği stratejisi genelde mekanik yapı ile etkilidir (Cortes, Ortega, Azorin, 2012).

4.3.2. Farklılaştırma Stratejisi ile Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki

Hutt ve arkadaşları (1988)'a göre organik yapıların özerk stratejik girişimleri, mekanik yapılardan daha fazla teşvik etmesi muhtemeldir. Farklılaşma stratejisi veya bütünleşik bir strateji kullanan kuruluşlarda özerk stratejik girişimler gereklidir. Önceki deneysel çalışmalar, farklılaşma stratejisini uygulamak için merkezi olmayan, gayri resmi ve uzmanlaşmış bir örgütsel yapının gerekli olduğunu göstermektedir (Miller, 1986; Ward, Bickford, Leong, 1996). Bu tür yapılar, örgütün ana rakiplerinin faaliyetlerini taramasını ve müşterilerinin algılarını anlamalarını sağlayarak

farklılaşma stratejisinin uygulanmasını desteklemektedir (Miller, 1987). Farklılaşma stratejisini uygularken bir kuruluşun karmaşık görevleri yerine getirmesi gerekebilir ve uygulama sürecinde özel bir yapı faydalı olacaktır (Ruekert ve diğ., 1985). Merkezi olmayan, resmi olmayan ve doğası karmaşık bir organik yapının bir örgütte inovasyon (yenilik) sürecini kolaylaştırması muhtemeldir (Russell, Russell, 1992). İnovasyonu büyük ölçüde teşvik etmek farklılaşma stratejisi kullanan kuruluşlar için gereklidir ve bu nedenle organik bir yapının bu tür organizasyonlar için mekanik bir yapıdan daha uygun olması muhtemeldir.

Farklılaştırıcıların yapısı en iyi organik yapı (Bums, Stalker, 1961) olarak tanımlanır. Organik yapıdaki merkezisizleştirilmiş bürokratik olmayan kontrol, geniş farklılaştırıcıların çeşitli müşterilere yakın olmalarını ve farklı pazar segmentlerindeki rakiplerin eylemlerinin farkında olmalarını sağlar (Miller, 1986). Farklı pazarlara iyi hizmet vermek ve yeni bilgilere hızlı bir şekilde yanıt vermek için gereken ürün geliştirme, üretim ve pazarlama beceri tabanını korumak için nispeten yüksek bir uzmanlık ve farklılaşma gerekmektedir (Bums, Stalker, 1961; Miller, 1986; Mintzberg, 1979). Güçlü merkezi kontrol yokluğunda eylemleri koordine etmek için çapraz fonksiyonel ekipler ve görev güçleri gibi çeşitli araçlar kullanılır (Miller, 1986, 1988; Ward ve diğ., 1996, 613).

Farklılaşma stratejisini uygulayan işletmelerde, adem-i merkeziyetçi bir yapı vardır, iletişim yataydır, otonomi ve yerinden kontrol vardır, bilginin kaynağını güç oluşturur; dolayısıyla yapı organikdir (Nemetz, Fry, 1988; Aktaş, 2012, 96).

Miller (1986); aralarında Porter ile Burns ve Stalker'ın da bulunduğu önemli strateji ve yapısal teorisyenlerin çalışmalarını ilişkilendirdiği çalışmasında makine bürokrasi tipi örgüt yapısının pazarlamada farklılaşma stratejisi ile, organik örgüt yapısının, çeşitli durumlara göre niş veya yenilikçi farklılaşma stratejileri ile uyumlu olabileceğini belirtmiştir (Miller, 1986, 244). V.A. Govindarajan (1988)'e göre farklılaşma stratejisi organik yapı ile etkilidir (Cortes, Ortega, Azorin, 2012).

4.3.3. Odaklanma Stratejisi ile Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki

Odaklanma stratejileri takip eden örgütlerde takip ettikleri stratejilerin doğası gereği yapı değişmektedir. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisini takip eden örgütün yapısı ile odaklanmış farklılaştırma stratejisini takip eden örgütün yapısı birbirinden farklıdır. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ana maliyet liderliği stratejisinin tüm

özelliklerini taşıdığından en doğru örgüt yapısının ana maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi mekanik örgüt yapısı olduğu belirtilebilir. Aynı şekilde odaklanmış farklılaştırma stratejisini takip eden örgüt için de ana farklılaştırma stratejisinde olduğu gibi en doğru örgüt yapısının organik örgüt yapısı olduğunu ifade etmek mümkündür. Özetle söylenecek olursa; rekabet stratejileri ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyle ilgili olarak, maliyet liderliği stratejisi mekanik yapı ile ilişkilendirilirken, farklılaşma stratejisi ise organik yapı ile ilişkilendirilmiştir.

4.4. Rekabet Stratejileri ile Örgüt Yapıları Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Miller (1986) strateji ve yapı arasındaki ilişkiye bağlı olarak strateji uygulamaya yönelik farklı değişkenlerin yer aldığı çalışmada; farklı bir bakış açısı sunarak diğer çalışmaları birleştirmiş ve örgütsel konfigürasyonlara ait değişkenler ile geliştirilen stratejilere yer verdiği görülmüştür. Miller (1986) yaptığı analizde özetle basit örgüt yapısının niş ve pazarlamada farklılaşma stratejilerinde, makine bürokrasi tipi örgüt yapısının pazarlamada farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinde, organik örgüt yapısının, niş ve yenilikçi farklılaşma stratejilerinde, bölümlendirilmiş örgüt yapısının pazarlamada farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinde farklı koşullara göre uyumlu olabileceğini belirtmiştir (Miller, 1986, 244).

Miller, bir başka çalışmada ise pazarlama farklılaşması, yeni ürün çeşitliliği, sıkı maliyet kontrolü ve pazar genişliği stratejilerinin her birinin, entegrasyon, belirsizlik azaltma ve farklılaşmanın organik ve bürokratik yapısal araçları ile ve çevresel heterojenlik, karışıklık ve dinamizm ile açık bir biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Miller, 1987, 55).

Miller daha sonra ise, Porter'ın iş stratejilerinin çeşitlendirilmemiş işletmelerin ortamları ve yapıları ile ilişkilerini araştırmıştır. Miller'ın bu çalışmada stratejilerin, başarıyı arttırmak için tamamlayıcı yapılar ve ortamlarla eşleştirilmesi gerektiği gösterilmiştir. Maliyet liderliği stratejisinin ise istikrarlı ve öngörülebilir ortamlarla, yenilik ile farklılaşma stratejisinin belirsiz ortamlarla ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Odaklanmamış stratejiler, farklı departmanlardaki karar vericiler ve uzmanlar arasında yoğun, kişisel ve düzenli temas sağlayan bağlantı elemanlarından daha fazla faydalanmaktadır. Bu ilişkilerin, yüksek performans gösteren işletme gruplarında,

düşük performans gösteren gruplara göre daha fazla olmasının ihtimal dahilinde olduğu da ayrıca bildirilmiştir (Miller, 1988, 280).

Pelham ve Wilson (1996, 27), işletme yapısı, pazar yapısı, pazar ve strateji yönelimi kültürünün küçük işletmelerin performansı üzerindeki etkisi üzerine boylamsal verileri kullanarak yaptıkları çalışmalarında, düşük maliyet ve yenilik ile farklılaşma stratejileriyle örgüt yapısının formalizasyon, merkezileştirme, koordinasyon, ürün/hizmet farklılaşması, kontrol sistemleri boyutları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yönetim alan yazınına dayalı beklentilerin aksine, sonuçlar küçük işletme stratejisi, küçük işletme yapısı ve pazar yapısı arasındaki zayıf nedensel ilişkileri göstermiştir.

Linder, Jarvenpaa ve Davenport (2003)'un yaptıkları çalışmaya göre işletmeler yeni bir strateji geliştirdikleri zaman bir sonraki adım olarak bu stratejileri gerçekleştirmek için gerekli olan örgütsel mekanizmaları ve yapıları kurmak durumundadırlar. Maliyet liderliği stratejisi için yapı boyutunda merkezi karar alma, faaliyetlerde uzmanlaşma ve formel kontrollere vurgu yapılmaktadır. Farklılaşma stratejisinin izlenmesi için ise ademi merkeziyetçi karar alma yöntemlerine, daha az uzmanlaşmaya ve formel kontrollere gereksinim duyulmaktadır. Bu da daha organik bir yapıya ihtiyaç duyulduğu anlamına gelmektedir.

Stratejik yönetime ilişkin pek çok çalışma yapan Pertusa-Ortega (2008) örgüt stratejileri ve yapısı ilişkisi üzerine yazdığı bir makalesinde, rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde etkili olan örgüt yapısının iç özelliklerini ve bunların işletme performansı ile olan bağlantısını analiz etmiştir. Analiz sonuçları, aynı zamanda düşük maliyet seviyelerini ve yüksek farklılaşmayı vurgulayan stratejilerin işletme performansını olumlu yönde etkilediğini ve uygun bir hibrid stratejiye ulaşmak için gereken olası örgütsel desteğin, mekanik bileşenlere sahip organik, esnek kuruluşların tasarımı olabileceğini ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde bu çalışma da rekabet stratejisinin örgüt yapısının işletme performansı üzerindeki etkisine aracılık eden bir faktör olarak da hareket ettiği belirlenmiştir.

Pertusa-Ortega ve diğerlerinin (2008, 223) İspanya'nın küçük ve orta ölçekli işletmelerinde çevre, yapı, strateji ve performans ilişkilerini araştırdıkları çalışmalarında, geleneksel teorik modellerin aslında tam olarak uygulanabilir olmadığı ifade edilmiş ve yenilikçi farklılaştırma stratejisinin organik yapılarla arasında bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir.

Nandakumar ve diğerlerinin (2010, 929) yaptığı bir araştırmada örgütsel yapının işletme düzeyi stratejisi ile kuruluşların performansı arasındaki ilişki üzerindeki etkisiyle ilgili bazı ilginç bulgular ile sonuçlanmıştır. Sonuçlar, mekanik bir yapının hem maliyet liderliği hem de farklılaşma stratejileri benimseyen kuruluşların finansal performansının iyileştirilmesinde daha yararlı olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni, maliyetin kontrol edilmesinde ve organizasyon içindeki koordinasyonun iyileştirilmesinde mekanik bir yapının etkinliği olabilir.

Bir örgütün rekabet stratejisi ve tasarımı ile ilgili alınan kararlar, rekabet üstünlüğü sağlamak ve işletme performansını yükseltmek için çok önemlidir. Örgüt stratejisi, yapısı ve performans arasındaki ilişki çoğunlukla durumsallık yaklaşımı kullanılarak incelenmiştir. Araştırmacılar, yapı ve strateji arasındaki ilişkiyi, uzun bir süre durumsallık teorisine dayanarak çalışmışlardır. Pertusa-Ortega ve diğerleri (2010, 1282), yaptıkları çalışma da örgütsel yapıyı değerli bir kaynak ve rekabet avantajı kaynağı olarak analiz ederek strateji ve yapı arasındaki ilişkileri kaynak tabanlı yaklaşıma dayanan örgütsel tasarım teorisi ile yeniden değerlendirmişlerdir. Bu şekilde kaynak temelli görüşü durumsallık teorisi ile karşılaştırarak, strateji-yapı- performans ilişkisinin ampirik literatürünü genişletmeyi ve rekabetçi stratejiyle olan ilişkiyi hesaba katarak örgüt yapısının işletme performansını nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamışlardır. Sonuçlara göre kaynak tabanlı yaklaşım durumsallık yaklaşımına göre daha güçlü bir şekilde desteklenmiştir. Bulgular, örgüt yapısının performans üzerinde doğrudan bir etki oluşturmadığını, ancak rekabet stratejisi yoluyla dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Claver-Cortés ve diğerleri (2012, 993) daha sonra ise örgüt yapısı ile işletme performansı arasındaki ilişkide rekabetçi stratejinin aracı rolünü incelemişlerdir. Analiz sonuçlarına göre bulgular, hibrit rekabet stratejisinin işletme performansını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde, örgütsel karmaşıklık ve formalizasyonun varlığı, hibrit rekabet stratejisini olumlu yönde etkilerken, merkezileşme olumsuz etkilemektedir. Örgütsel yapı performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir, ancak hibrit rekabet stratejisi yoluyla dolaylı bir etkiye sahiptir.

Walker ve diğerlerinin (2015, 51), güçlü kurumsal çevresel performansa sahip işletmelerin sürdürülebilirliği için çevre, örgüt yapısı ve stratejisi gibi çeşitli örgütsel konfigürasyonlar üzerine yaptıkları çalışmalarında, hareketli çevrelerde sadece farklılaştırma stratejisinin

etkili olduğu, buna karşılık, durgun çevrelerde işletmelerin her iki iş seviyesi stratejisi olarak düşük maliyet veya farklılaştırma stratejileri arasından seçim yapabilecekleri, durağan çevrede faaliyet gösterip farklılaştırma stratejisi uygulayanları işletmelerin organik örgüt yapısı özelliklerine sahip oldukları, hareketli çevrede faaliyet gösterip farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin ise mekanistik yapı özelliğinde oldukları tespit edilmiştir.

Hermanto ve Yulianto (2018, 271) yaptıkları çalışmalarında rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve havayollarının performansını kaynak temelli görüş yaklaşımıyla test etmişlerdir. Endonezya’da 4 merkezi havalimanındaki 72 havayolu yöneticisinden elde edilen verilerin analizi sonucunda, örgüt yapısının rekabet stratejisine büyük etkisinin olduğu, rekabet stratejisinin de havayolu performansını etkilediği, örgüt yapısının performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı ortaya koyulmuştur.

Eva ve diğerleri (2018, 166) durumsallık teorisine dayanarak yazdıkları makalelerinde, örgütsel strateji ve yapının hizmetkâr liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ne ölçüde etkilediğini incelemişlerdir. Avustralya’daki KOBİ’ler özelinde yaptıkları çalışmada, rekabet stratejisi, yapı ve liderlik arasında bir uyum olmasını sağlamanın, üst düzey yöneticiler için temel bir öncelik olduğunu vurgulamışlardır.

Chatzoglou ve arkadaşları (2018, 46) ise stratejik yönetim literatüründe daha önce hiç toplu olarak araştırılmamış çeşitli örgütsel yönleri bir araya getirmeyi amaçlamışlardır. Ana hedefleri, firmaya özgü iki faktör (“farklı üretim yetenekleri” ve “organizasyon yapısı”) ışığında “stratejik yönelim” ve “firma performansı” arasındaki ilişkiyi incelemek olmuştur. Yunan imalat işletmelerinde yapılan çalışmaya göre ampirik sonuçlar "stratejinin yapıyı izler" argümanını desteklemiş ve örgüt yapısının, stratejik yönelim üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Yerli literatüre bakıldığında ise 1990’lardan sonra strateji-yapı ilişkisi üzerine çalışmalara başlandığı görülmektedir. Aydemir (1991, 197) işletmelerdeki strateji-yapı ilişkisini analiz ederek buna ilişkin bir uygulama çalışması yapmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre yazar, strateji ile yapı arasında çift yönlü bir etkileşimin var olduğunu, stratejinin bağımlı ve/veya bağımsız bir değişken olabileceğini ve uygulamada, işletmelerin genellikle yapılarının yavaş bir şekilde gelişmesine izin vererek yapıyı dikkate alan stratejiler izlediklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla yazara göre yapının mı stratejiyi takip ettiği yoksa stratejinin mi yapıyı takip ettiği önemli değildir. Önemli olan işletmenin etkin bir strateji uygulayarak arzuladığı performansa

ulaşmasıdır. O nedenle günümüz modern yöneticileri, yüksek performansa ulaşabilmek için gerekli analizleri yaparak izledikleri stratejilerin niteliklerine uygun yapılar geliştirmek zorundadırlar.

Aydın (1998, 85), stratejik yönetimlerde strateji ve örgütsel yapı ilişkisini incelediği çalışmasında stratejik yönetim uygulayan bir işletmede incelemeler yaparak, stratejiyi yapıya uygunlaştırma çabalarının işletmeye verdiği zararları ortaya çıkarmıştır. Verimliliği artırmak ve maliyetleri azaltmak amacıyla başlayan stratejik yönetim sürecinde, örgüt yapısının olması gerektiği gibi düzenlenememesinin bedelini işletmenin personel maliyetlerinin artması, örgüt iklimi ve kültürünün işletme aleyhine güçlenmesi olarak ödemek zorunda kaldığını tespit etmiştir.

Yeloğlu (2008, 155) konfigürasyon yaklaşımı ve koşul bağımlılık kuramı bağlamında, örgüt, örgüt yapısı, ortam ve çevre bileşenleri arasında oluşan uyumun ne tür stratejik konfigürasyonlar vasıtasıyla elde edilebileceği üzerine farklı önermelerde bulunan bir çalışma yapmıştır.

Durmuş (2008, 164) gıda perakende işletmeleri bağlamında örgüt yapısı, rekabet stratejisi ve firma performansı arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmanın neticesinde mağazaların, örgüt yapısı ve rekabet stratejisi bakımından mekanik yapıli süpermarketler, organik yapıli yereller ve organik yapıli ucuzlukçular olarak tanımlanmak üzere üçkümeye ayrıldıkları tespit edilmiştir. Mekanik yapıli süpermarketlerin ağırlıklı olarak imaj farklılaştırma stratejisini, organik yapıli yereller ile organik yapıli ucuzlukçuların ise maliyet liderliğı stratejisi uyguladıkları belirlenmiştir. Mekanik yapıli süpermarketlerin örgüt yapısı unsurlarının tümüne ait ortalamaların, organik yapıli ucuzlukçulara ve organik yapıli yerellere kıyasla en yüksek değerlere sahip olduğı saptanmıştır.

Aktaş (2012, 93) Porter'ın (1980) temel işletme seviyesindeki jenerik stratejileri olan düşük maliyet liderliğı ve farklılaşma stratejilerinin performans yönetiminin üç temel aşaması olan hedef belirleme, değerlendirme ve ödüllendirme üzerindeki etkisini ele alıp incelemiştir. Bu inceleme sonucu olarak, maliyet liderliğı stratejisi uygulayan işletmelerde sert performans yönetimi uygulamalarının kullanılacağı, diğeryandan farklılaşma stratejisi izleyen işletmelerde ise örgüt tasarımının parçası olarak mülayim performans yönetimi uygulamalarının öne çıkacağı ileri sürülmüştür.

Bozkurt, Kalkan, Arman (2014, 222) Denizli'de yaptıkları araştırmayla işletme stratejisi ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Miles ve

Snow'un (1978) savunmacı, arayışçı, tepkici ve analizci stratejileri ile örgütsel yapının formalizasyon, merkezileşme, karmaşıklık ve büyüklük boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve organizasyonun merkezileşme ve karmaşıklık olarak adlandırılan iki yapısal özelliğin, savunmacı, arayışçı ve tepkici olarak adlandırılan üç iş stratejisiyle ilgili olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır.

Ülgen ve Mirze (2016, 390)'ye göre maliyet liderliği stratejisinde önemli olan etkili maliye denetimi ve verimliliğin sağlanabilmesi olduğundan merkezileşme derecesi yüksek olan bir yapı seçilmesini önermektedirler. İşletmede takip edilen prosedür ve kuralların yazılı olması, yani formalleşme derecesinin yüksek olması, çalışanların amaçları önemsemeleri ve verimlilik ve maliyet denetimleri bakımından önemlidir. Ülgen ve Mirze (2016, 390) maliyet liderliği stratejisine uyum gösteren yapı olarak merkezi denetimli işlevsel bölümlendirmeyi önermektedir. Uzmanlaşma ve iş bölümü bakımından, düşük maliyet stratejisinde, homojen bir şekilde birbirine benzer işlerin birleştirilerek ana ve alt grupların oluşturulması doğru olacaktır. Bu tip yapılanmalarda, birimler arası koordinasyon sağlanarak, kaynak kullanımının daha verimli olması için çaba sarf edilir. Bundan dolayı, birimler arasında koordineli olmak önemlidir.

Fonksiyonel bölümlere ayrılma farklılaştırma stratejisi içinde uygun bir yapı olarak Ülgen ve Mirze (2016, 390) tarafından tavsiye edilmektedir. Her bölüm çalışmalarında müşteriler için değer oluşturan farklılaştırmalar yapmaya çalışır. Sağlanan bu farklılaştırmalar, müşterilerden kabul görerek işletme ürünlerinin daha yüksek fiyattan satılmasına sebep olacaktır. İşletmedeki biçimselleşme ve merkezileşme derecesinin düşük olması doğru bir çözümdür. Farklılaştırmayı sağlayacak bölümlerin ellerindeki bütçe ölçüsünde kendi kararlarını kendilerinin almaları ve bölümlerinde farklılaşmayı sağlayacak her türlü yaratıcı fikre açık bir ortam kurulması için yazılı prosedür ve kuralları minimize etmeleri gerekir. Bu stratejiler genellikle hızlı ve zamanında yapıldığında daha da etkili olabilmektedir. Dolayısıyla kontrol ve yönetim alanlarının genişlemesiyle daha basık bir yapı temin edilir, uygulama ve kararlara hız kazandırılır. Farklılığın, müşterilerce kabul edilmesinin yanı sıra işletme yapısının bütününe de aksetmesi, tüm paydaşların farklılaştırmayı daha iyi bir şekilde anlamaları bakımından da önemlidir. Bundan dolayı farklılaştırma stratejisinde fiziki yapıda önemli hale gelmektedir. Fiziki yapı içerisindeki tasarım, dekorasyon gibi kimlik ve imaj

pekiştiren unsurların farklılaştırmayı daha anlaşılacak hale getirmeleri doğru olacaktır (Ülgen, Mirze, 2016, 391).

Efil ve Çubukçu (2017, 105) ise alan yazında yapı ve strateji uyumu konusunda ilgili yapılan araştırmaları bir araya getirerek toplu halde sunmuş ve Türkiye’de bulunan iki büyük sanayi kuruluşundan yola çıkarak örgüt stratejisi ve yapısı arasında çok sıkı bir bağ ve etkileşim bulunduğunu örnekler ile desteklemişlerdir.

Şengül (2018, 207) yazdığı makalesinde, rekabete odaklanarak organizasyon tasarımı ile rekabet stratejisi arasındaki bağlantıyı ana hatlarıyla açıklamıştır. Bir işletmenin örgüt tasarımı seçimleri, rekabet avantajının yanı sıra rakiplerinin stratejik kararlarını da etkileyebilir. Bu nedenle, örgütün tasarımı, işletmeler arasındaki rekabetçi etkileşimlerin doğasını ve yoğunluğunu etkileyebilmektedir.

Bu konuda literatürde yapılmış olan çalışmalara bakıldığında özellikle Türkiye açısından konunun fazla incelenmediği görülmektedir. Rekabet stratejilerinin örgüt yapılarına etkisi üzerine yapılan çalışmaların çoğunlukla yurtdışı kaynaklı olduğu bilinmektedir. Türkiye’de bu türde yapılacak bir çalışmanın, ülkemizdeki durum ile ilgili bir fikir sunması beklenmektedir.

5. PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİNİN BURNS VE STALKER'IN ÖRGÜT YAPISI TÜRLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Bu bölümde rekabet stratejilerinin, örgüt yapılarına etkisine ilişkin yapılmış olan araştırmaya yer verilecek ve işletmelerin örgüt yapılarının takip etmekte oldukları rekabet stratejilerine göre değişiklik gösterip göstermediklerine ilişkin belirlenen hipotezlerin test edilmesi ile elde edilen sonuçlar tartışılacaktır.

5.1. Araştırma Problemi

İşletmelerin izledikleri rekabet stratejilerinin, örgüt yapılarını etkilediğine ve bu rekabet stratejileriyle uyumlu örgüt yapılarının şekillendirilmesi gerektiğine yönelik alan yazında gerek ampirik gerekse kavramsal birçok araştırma bulunmaktadır. Alan yazında bugüne kadarki merkezi boşluk, Porter'ın rekabet stratejileri ile Burns ve Stalker'ın yapı türleri ilişkisinin yeteri kadar ampirik olarak test edilmemesidir. Hem bu boşluğu doldurmak hem de Türkiye'deki işletmeler için bir öngörü ve fikir vermesi amaçlanan bu çalışmada, işletmelerin örgüt yapılarının rekabet stratejilerine göre değişiklik gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

İşletmelerin performanslarını arttırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olmak için organizasyonun yapısı ve işletmenin rekabet stratejisi ile ilgili aldığı kararlar çok önemlidir. İşletmelerin izledikleri rekabet stratejilerinin, organizasyonun yapısını etkilediğine yönelik alan yazında gerek ampirik gerekse kavramsal birçok araştırma bulunmaktadır. Alan yazında bulunan birçok çalışma şunu işaret etmektedir ki; yönetim yapılarının uygulanmakta olan rekabet stratejileriyle uyumlu olarak tasarlanmış olması gerekmektedir.

Araştırma, Türkiye'deki işletmelerin örgüt yapılarının, rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye ilişkindir. Dolayısıyla, bu çalışmadaki amaç; Porter'ın maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak tanımladığı

rekabet stratejilerini uygulayan işletmelerin örgüt yapılarının, uygulamakta oldukları bu rekabet stratejileriyle uyumlu bir biçimde şekillendirilip şekillendirilmediğinin belirlenmesidir. Bu amaçla, ilk önce işletmelerin hangi rekabet stratejilerini takip ettikleri ve örgüt yapılarının nasıl olduğu belirlenmiştir. Ardından, söz konusu işletmelerin örgüt yapılarının, takip ettikleri rekabet stratejilerine göre değişiklik gösterip göstermediğinin ortaya konması planlanmıştır.

Çalışma, rekabet stratejilerinin, işletmelerin organizasyon yapıları ile ilişkisi olup olmadığını tespit etme hususunda, Türkiye açısından bir perspektif kazandırması bakımından önemlidir. İşletmelerin, örgüt yapılarını takip etmekte oldukları rekabet stratejilerinin gerekliliklerine uygun olacak şekilde şekillendirmelerinin, rekabet üstünlüğü sağlama anlamında önemli olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı, işletmelerin örgüt yapıları ile rekabet stratejileri arasında ilişki kurmalarının, rekabet avantajı elde etmelerine ve işletme performanslarını arttırmalarına fırsat sağlayacağı öngörülmektedir. Benzer bir araştırmanın Türkiye’de daha önce hiç araştırılmamış olması çalışmaya özgün bir nitelik kazandırmaktadır. Bu çerçevede, çalışmanın hem sonuçlarının hem de teorik çerçevesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, Aralık 2019 itibariyle Türkiye’deki Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki 5506 işletmeden oluşmaktadır. Araştırma için bu işletmelerin seçilmesinin sebebi, bu işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde belli yapı ve stratejilere sahip oldukları düşüncesidir.

Araştırma sürecine Aralık 2019 tarihinde başlanmıştır. Örgüt yapıları ve rekabet stratejileriyle ilgili hazırlanan anket, söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticilerine gerek e-posta gönderilerek gerekse yüz yüze görüşülerek ulaştırılmıştır. Her işletmede anketi işletme stratejileri ve örgüt yapıları hakkında bilgi sahibi olan bir yöneticisi cevaplamıştır. Toplam 5506 işletmenin 160 tanesinden anket geri dönüşü sağlanmıştır. Konu rekabet stratejileri olduğu için, işletmelerin temel yeteneklerini ortaya koydukları bu stratejiler hakkında bilgi verme yönünde çekinceleri olmuştur. Bu durum araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak üzere nitel ve nicel veri toplama yöntemlerinin bir arada kullanılmasını gerektirmiştir. Nitel araştırma kapsamında görüşmeden yararlanılmıştır. Nitel araştırmanın örneklemini ankete geri dönüş yapan 160 işletmeden birebir görüşmeyi kabul eden 25 işletmenin stratejik düzeyinde yer

alan üst düzey yöneticiler (sahip, kurucu, ortak, yönetim kurulu başkanı, genel müdür, direktör) oluşturmıştır.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Aralık 2019 tarihinde başlayan araştırma dokuz aylık bir süre içerisinde tamamlanarak Ağustos 2020 tarihinde sonlandırılmıştır. Bu sebeple çalışma, kesitsel bir nitelik taşımaktadır. Kesitsel nitelikteki araştırmalar, çalışmanın yapıldığı süredeki hali aksettirmektedir.

Araştırmanın varsayımları; araştırma yöntemi ve anket katılımcıları ile ilgilidir. Araştırmanın anket yönteminin verilere ulaşma amacıyla kullanılan en uygun yöntem olduğu varsayılmıştır. Anket formlarının analizinde yararlanılan veri analiz yöntemlerinin, araştırmanın amacına ulaşmak için kullanılan en uygun değerlendirme yolu olduğu da varsayılmıştır.

Araştırmanın diğer bir varsayımı da katılımcıların ankette bulunan ifadeleri benzer biçimde algılayıp gerçek durumlarını aksettiren yanıtlar verdikleridir. Rekabet stratejileri ve örgüt yapısı anketi ankete katılan işletmelerin üst düzey yöneticilerince cevaplanmıştır. Bu yöneticilerin örgüt yapısı ve stratejisine ilişkin sorulara yanıt verebilecek yeterlilikte oldukları ve dolayısıyla işletmelerinin örgüt yapıları ile stratejilerini olduğu gibi yanıtlarına aksettirerek, işletmelerini doğru bir şekilde temsil ettikleri varsayılmıştır. Söz konusu yöneticilerin, bulundukları pozisyonlar gereği, işletmelerinin örgüt yapılarına ve rekabet stratejilerine hakim oldukları varsayılarak, verdikleri yanıtlar kendi işletmeleri için genellenmiştir.

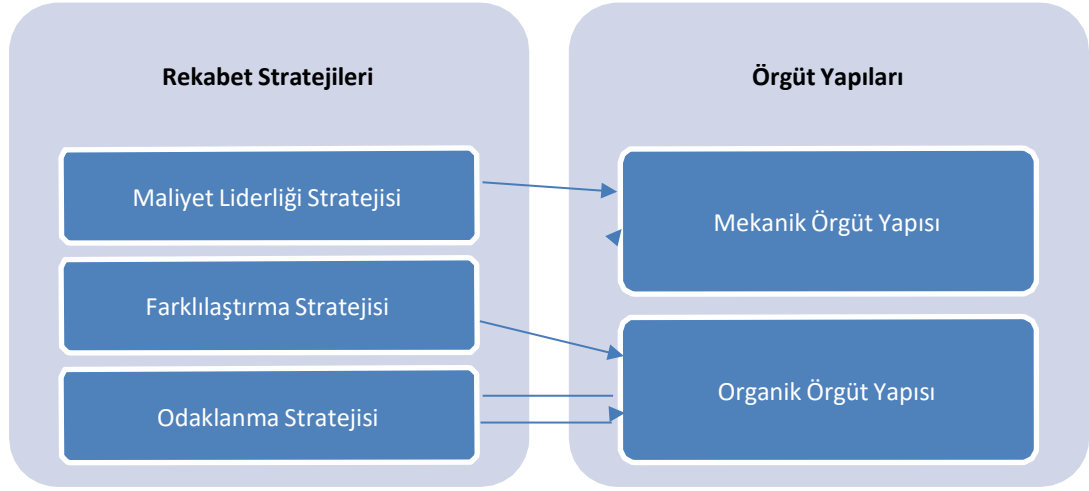
5.5. Araştırmanın Metodolojisi

5.5.1. Araştırmanın Modeli ve Türü

Literatüre bakıldığında Porter'ın rekabet stratejileri ile Burns ve Stalker'ın örgüt yapıları arasındaki ilişki genelde kuramsal çerçevede ele alındığı görülmektedir. Bunun yanında, bu ilişkinin varlığını ampirik olarak test eden araştırmaların sayısı da çok azdır.

Model kapsamındaki rekabet stratejileri iki temel strateji olan “Farklılaştırma” stratejisi ile “Maliyet Liderliği” stratejisi ve “Odaklanma” stratejisinden oluşmaktadır. Örgüt yapıları olarak ise; “Mekanik” ve “Organik” örgüt yapıları ele alınmıştır.

Bu doğrultuda Araştırma modeli Şekil 3’te gösterilmektedir:



Şekil 3: Rekabet Stratejisi ve Örgüt Yapısı İlişkisinin Kavramsal Modeli

Araştırmada, işletmelerin örgüt yapılarının rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacı ile çeşitli değişkenler karşılaştırılmıştır. Dolayısıyla bu araştırma, bazı değişkenler arasındaki farkları ve ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır.

Tanımlayıcı araştırmalardaki ana gaye, konuya ilişkin tarifler yapabilmektir. Bu şekilde araştırmanın türü, belli bir sorun veya konuyla ilgili değişkenlerin, durumların ve değişkenler arasındaki ilişkinin tarif ettiği tanımlayıcı (durum belirleyici) araştırma türüyle bağdaşmaktadır. Gerçeğin ne olduğunu bulmaya ve var olan mevcut duruma anlam vermeye dönük araştırmalar tanımlayıcı özelliğe sahiptir (Ural, Kılıç, 2005, 18; Altunışık ve diğ., 2004, 61; Bal, 2011, 134).

5.5.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Tez çalışmasında, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin temel değişkenleri olan rekabet stratejisi ve örgüt yapısı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Araştırmada her iki yöntemin birlikte kullanılma gerekçeleri alan yazınında şu şekilde belirtilmektedir:

- Özen (2002)’e göre sosyal bilimlerde veri toplama sürecinde, araştırmalarda elde edilen bulguların güvenilirlik ve geçerliliğini arttırma hususunda farklı analiz yöntemlerinin birlikte kullanılması kayda değer katkılar verebilmektedir. Strauss ve Corbin (1990)’e göre, olgu ve olaylar arasındaki

ilişkiler açıklanırken duyarlı bir ölçümle birlikte, anlam vermeyi ve yorumlamayı kolaylaştıracak araçların da kullanılması gerekmektedir. Böylece araştırma sorusuna yanıt verebilecek birden fazla yöntemin ve analizin araştırmaya dahil edilmesi ile bir yöntemin sınırlılığı, diğer veri toplama yöntemi ile aşmaya çalışılmaktadır (Durmuş, 2008, 108).

- Dess ve Davis (1984, 468) bir sektöre özgü bilgilerin elde edilerek sektördeki rekabetin doğasını açıklamada çoklu yöntem kullanımının oldukça mühim olduğunu savunmaktadır (Durmuş, 2008, 108).
- Creswell (2003), karma yöntem araştırmacıları tarafından seçilebilecek altı tane çok sık kullanılan tasarım olduğunu söylemektedir. Bu tasarımlardan üçü sıralı, diğer üçü ise eşzamanlı yapılan tasarımlardır. Bunlardan biri olan sıralı açıklayıcı tasarıma göre (nicel→nitel) hakim unsur olarak önce nicel veriler elde edilip analize tabi tutulduktan sonra nitel veriler elde edilir. Genel olarak öncelik nicel verilerdedir. Nitel veri özünde nicel verileri artırmak için toplanır. Verilerin analizi birbiriyle bağlantılı olup genellikle veri yorumlama ve tartışma bölümlerinde bir araya getirilir. Bu tasarım bilhassa umulmayan araştırma bulguları ya da ilişkileri açığa çıktığında bunları aydınlatmakta daha yararlıdır (Baki, Gökçek, 2012, 51).

Mevcut tez araştırmasının kavramsal çerçevesini oluşturmak üzere her iki araştırma yönteminin birlikte kullanılma gerekçeleri şunlardır:

- Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelere has başlıca değişkenler olarak örgüt yapısı ile rekabet stratejisi ve aralarındaki ilişkilerin tespit edilmesine dair hiçbir çalışmaya ulaşamamıştır.
- Araştırma konusu, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin stratejilerine yönelik olduğu için, işletmelerin temel yeteneklerini ortaya koydukları bu stratejiler hakkında bilgi verme yönünde çekinceleri olmuştur.

Araştırmanın birinci bölümünde, işletmelerin rekabet stratejisi ve örgüt yapısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin rekabet uygulamalarını ve örgütsel düzenlemelerini belirlemek amacıyla, mevcut nicel ölçüm araçlarından

yararlanılmıştır. Soru formu ile toplanan veriler nicel yöntemlerle değerlendirilerek araştırmanın hipotezleri sınanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin rekabet stratejisi ve örgüt yapısına yönelik boyutları belirlemek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel yöntemlerin nicel yöntemlerden farkı, araştırılan ile araştıran, veri ile kuram ve eylem ile bağlam arasındaki mesafeleri azaltmasıdır. Bu bağlamda nitel araştırmalar, daha dinamik, daha zengin, daha yoğun, daha derin ve nedensellikleri kabul gören veriler üretmektedir (Van Manen, 1979; Durmuş, 2008, 109). Bu çalışmada Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin temel değişkenleri olan rekabet stratejisi ve örgüt yapısının, stratejik ve operasyonel düzeyde incelenmesiyle daha iyi anlaşılabilceği mantığından yola çıkılarak, öncelikle genel müdür, genel müdür yardımcısı, kurucu, ortak, sahip gibi üst düzey idareciler ile ucu açık ve yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Temmuz 2020-Ağustos 2020 dönemleri arasında gerçekleştirilen görüşmeler, ortalama 20-30 dakika arasında sürmüştür. Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerde bilgi ve tecrübelerine güvenilen bu yöneticilerin yaptıkları değerlendirmeler ve verdiği bilgiler önemli bir bilgi kaynağı olmuştur.

Çalışmada nicel veri toplama aracının amacı, işletmelerin rekabet stratejisi ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiye yönelik veri toplamaktır. Bu amaçla Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin tümü araştırmanın hedeflenen örnekleme olmuştur. Örneklem kapsamında işletmelerin rekabet uygulamaları ve örgütsel düzenlemelerin belirlenmesi için, mevcut ölçeklerden yararlanarak bir anket formu geliştirilmiştir (bkz. Ek 1 / EKLER bölümü). Anket formu ile toplanan veriler nicel yöntemlerle değerlendirilerek araştırma hipotezleri sınanmıştır. Hazırlanan anket formu bu konuda en sağlıklı bilgileri verebilecek, Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır.

Anket formu ile elde edilen verilerden, Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin rekabet stratejileri ve örgüt yapıları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmada kullanılacak anketler için, ilk önce alan yazın taraması yapılmış, sonrasında ise pilot çalışma yapılarak daha doğru verilerin elde edilebilmesi amaçlanmıştır. Ankette bulunan ifadelerin anlaşılabilirliğinin test edilmesi düşüncesiyle,

rastgele seçilen 10 işletmenin yöneticileri ile pilot çalışma yapılmıştır. Söz konusu yöneticilere anketler gönderilerek ankette yer alan ifadeleri okumaları istenmiştir. Daha sonra bu kişilerden alınan geribildirimlere göre ankette bulunan ifadeler yeniden gözden geçirilerek düzeltilmiştir.

Pilot çalışma neticesinde üzerinde son düzeltmeler yapılarak geliştirilen anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; işletmelerin demografik bilgilerinin yer aldığı bölümdür. İkinci bölüm; işletmelerin uyguladığı rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik on sekiz adet ifadeden oluşmaktadır. Son bölümde ise organizasyon yapısını belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır (bkz. Ek 1 / EKLER bölümü). Anketlere son halinin verilmesinin ardından söz konusu işletmelerdeki ilgili yöneticilere anketler gönderilmiştir.

Araştırmada, Aralık 2019 itibarıyla Türkiye’deki Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki 5506 işletmenin üst düzey yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmış ve rekabet stratejileri ve örgüt yapıları anketi gönderilmiştir. Bu süreçte öncelikle söz konusu işletmelerdeki ilgili kişilerle yüz yüze görüşülmeye çalışılmış, bu şekilde ulaşılamayan kişilerin ise e-posta adreslerine ulaşılmıştır. Bu kişilere araştırma hakkında bilgi verilerek, anketler gönderilmiş ve doldurulması sağlanmıştır.

Araştırma verilerinin sadece akademik amaçlı kullanılacağı, gizlilik ilkesi gereği işletme isimlerinin açıklanmayacağı ve bu işletmelere ait verilerin üçüncü şahıs ve kurumlarla paylaşılmayacağına ön bilgisi verilerek araştırmaya katılımın artırılması sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan ilk veri toplama aracı, işletmelerdeki rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan 18 ifadeden oluşan rekabet stratejileri ölçeğidir. İkinci anket formu ise işletmelerdeki örgüt yapılarının tespitine yönelik 7 sorudan oluşan organizasyon yapısı anketidir.

İşletmelerin takip etmekte oldukları rekabet stratejilerinin tespit edilmesine yönelik olarak tasarlanan ölçek, Dess ve Davis (1984) ile Nayyar (1993) çalışmalarından elde edilen ve ifadeleri Türkçe’ye çevrilerek, dilimize uygunluğu gözden geçirilmiş olan Bal’ın (2011) geliştirdiği ölçektir. Rekabet stratejilerini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan ölçek toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin 1-10 arasında bulunan ilk on soru farklılaştırma stratejisini; 11-16 arasında bulunan altı soru maliyet liderliği stratejisini ve 17-18 arasında bulunan iki soru ise odaklanma stratejisini ölçmeye

yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada rekabet stratejileri ölçeği bağlamında, işletmelerin hangi rekabet stratejilerini uyguladıklarını tespit etmek için ankete katılanların belirsiz ya da orta kategoriye yönelmemeleri ve stratejilerin kesin olarak belirlenebilmesi için 4 dereceli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ankete katılanlardan ölçekteki sorulara hangi oranda katıldıklarının tespiti için 4 dereceli Likert tipi ölçek üzerinde, “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Katılıyorum”, “4: Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinden 1 ile 4 arasında değişen bir sıklık aralığında işaretleme yapmaları istenmiştir.

İşletmelerin örgüt yapılarının belirlenmesine yönelik olarak kullanılan ölçek ise, Covin, Slevin ve Heeley’in (2001) çalışmasından elde edilmiştir. Söz konusu ölçeğin ifadeleri danışman öğretim üyesi ile beraber alanında uzman iki öğretim üyesi tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve yapılan pilot çalışma ile açıklayıcılığı ve anlaşılabilirliği sınanarak geliştirilmiştir. Örgüt yapılarının organiklik seviyesini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmış ölçek toplam 7 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan ölçekteki ifadelere hangi oranda katıldıklarının tespiti için 7 dereceli Likert tipi ölçek üzerinde 1 ile 7 arasında (1’e yaklaştıkça organiklik seviyesinin düştüğü, 7’ye yaklaştıkça organiklik seviyesinin arttığı) değişen bir sıklık aralığında işaretleme yapmaları istenmiştir.

5.5.3. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma problemlerinin yanıtı aranırken incelenen temel değişkenler; rekabet stratejileri ve örgüt yapılarıdır. Bu değişkenlere ait boyutlar ise şu şekilde sıralanabilir:

Rekabet Stratejisi Boyutları

- Maliyet liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanma Stratejisi

Örgüt Yapısı Boyutları

- Mekanik Örgüt Yapısı
- Organik Örgüt Yapısı

Araştırma kapsamında öncelikle işletmelerin bulunduğu teknokent, kuruluş yılı, faaliyet gösterdikleri alanı, teknolojisi, sektörü, hedef müşterilerin bulunduğu sektörü ile beyaz yakalı ve mavi yakalı olmak üzere toplam çalışan sayıları sorulmuştur. Daha

sonra ise rekabet stratejileri ile örgüt yapılarının tespitine yönelik tasarlanmış olan anketlerin yetkili kişiler tarafından cevaplanması istenmiştir.

5.5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın literatür bölümünde, işletmelerin hızla değişen çevredeki tehdit ve fırsatlara göre rekabet stratejilerini belirlemeleri gerektiği, stratejinin de örgüt yapısını belirleyen önemli faktörlerden biri olduğu ifade edilmiştir. Uygulanan stratejiler ile yapı uyumlu hale getirildiğinde işletmelerin rakiplerine göre avantaj sağlayacağı belirtilmiştir. Bu açıklamalar doğrultusunda araştırma modeli geliştirilmiş ve bu modele uygun olarak da hipotezler oluşturulmuş.

Araştırma içeriğinde incelenen söz konusu değişkenlerle ilgili oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: İşletmelerin izlediği rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H₂: İşletmelerin maliyet liderliği stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H₃: İşletmelerin farklılaştırma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H₄: İşletmelerin odaklanma stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H₅: İşletmelerin odaklanma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

5.5.5. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, ölçeklerin geçerliğini ve güvenilirliği test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmış, her bir boyut ve değişken için Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklere ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları ile Cronbach alfa değerlerine aşağıda yer verilmiştir.

Genel alpha değeri ve açıklanan varyans değeri ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Ankete ait faktör yapısı Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Rekabet Stratejileri Boyutu İçin Faktör Analizi

Uygulanan Rekabet Stratejileri		KMO	Bartlett	Sig	df
		,749	461,858	,000	78
	Faktör Yüğü				
Sorular	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Liderliğı Stratejisi	Odaklanma Stratejisi	Güvenilirlik Değeri (Cronbach Alpha)	Ort.
rs2	,749			,772	3,67
rs5	,725				2,55
rs7	,714				1,81
rs3	,702				3,24
rs8	,675				3,04
rs1	,645				3,77
rs10	,639				3,22
rs9	,516				3,37
rs15		,750		,424	3,55
rs16		,648			3,19
rs14		,644			2,19
rs17			,615	,335	3,24
rs18			,362		2,84
Toplam				,740	
	Açıklanan Varyans			Toplam Varyanstaki Değişim	
	50,829			50,829	

Rekabet strateji ölçeği için yapılan Bartlett'in küresellik testi neticesinde $p = 0,000 < 0,05$ olduğundan değişkenler arasında bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün faktör analizinin uygulanması için yeterli olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla yapılan test sonucunda KMO değeri 0,749 olarak hesaplanmıştır. $KMO = 0,749 > 0,60$ olduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu belli olmaktadır. Bu değer çok iyi bir değer olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010, 322).

Rekabet strateji ölçeği için yapılan faktör analizi neticesinde 3 faktör belirlenmiş ve bu faktörlerin toplamı varyansın %50,83'ünü açıkladığı görülmüştür. Toplam varyansın %27,42'sini birinci, %12,37'sini ikinci ve %11,05'ini üçüncü faktör açıklamaktadır.

Faktör analizi uygulamasında "oblimin" yöntemi uygulanarak sonuçlar "Pattern Matrix" tablosundan bakılarak soru maddelerinin faktör yükleri ve binişik maddeler incelenmiştir. Rekabet stratejisini tespit etmeye ilişkin sorular analiz edildiğinde 6. ve 12. soruların binişik yüklere sahip olması nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Akabinde

4., 11. ve 13. soruların açıklanan toplam varyansa olan katkısının az olması nedeniyle (0.4'ten az) ve analizden bu maddeler çıkarılmıştır.

Güvenilirlik analizi sonucuna göre α (Cronbach Alpha) katsayısının 0,74 olduğu görülmektedir. Kendi içinde bu değerler incelendiğinde farklılaştırma stratejisine yönelik 1-10 arasında yer alan sorulara karşılık gelen α (Cronbach Alpha) katsayısının 1.77 olduğu görülmektedir. Bu değer güvenli bir ölçek aralığına tekabül ettiği görülmektedir. Maliyet liderliği stratejisini belirlemeye yönelik 11-16 arasında yer alan sorular sorulmuş ve karşılık gelen α (Cronbach Alpha) katsayısının 0,42 olduğu görülmektedir. Odaklanma stratejisini belirlemeye yönelik 17 ve 18. Sorular sorulmuş ve karşılık gelen α (Cronbach Alpha) katsayısının 0,34 olduğu görülmüştür. Özellikle maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma stratejilerin ölçümlenmesinde sorulan soruların güvenilirliğin düşük çıkması çalışmanın geçerli olmadığı sonucunu vermemektedir. Konuyla ilgili alan yazın taraması yapıldığında bir ölçmenin geçerli sayılabilmesi için onun ilk önce güvenilir olması gerekmektedir (Karasar, 2007). Güvenilirlik, geçerlilik için gerekli şart olmasına rağmen, yeterli şart değildir. Güvenilir bir ölçek her zaman geçerli olmak zorunda değildir. Hatta bazı durumlarda, ölçeği güvenilir kılma maksadı, ölçeği geçerli yapma maksadıyla çatışabilir (Tekin, 2019). Bundan dolayı geçerliliği yüksek olan ölçme aracının bir noktaya kadar güvenilirliği de yüksektir. Fakat güvenilirliğin yüksek olması ölçme aracının geçerliliğinin de yüksek olacağı anlamına gelmez (Özçelik, 2013).

Tablo 5: Örgütsel Yapı Boyutu İçin Faktör Analizi

Örgütsel Yapı	KMO	Bartlett	Sig	df
	,771	287,380	,000	15
Faktör Yüğü				
Sorular			Güvenilirlik Değeri (Cronbach Alpha)	Ortalama
öy4	,906		,776	5,30
öy3	,904			4,92
öy5	,873			5,03
öy6	,858			4,90
öy7	,731			5,31
öy2	,661			5,42
	Açıklanan Varyans		Toplam Varyanstaki Değişim	
	78,933		78,933	

Örgüt yapısına ilişkin yapılan Barlett'in küresellik testi neticesinde $p = 0,000 < 0,05$ olduğundan değişkenler arasında ilişki olduğu anlaşılmıştır. Örneklem büyüklüğünün

faktör analizinin uygulanması için yeterli olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla yapılan test sonucunda KMO değeri 0,771 olarak hesaplanmıştır. $KMO = 0,771 > 0,60$ olduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu belli olmaktadır. Faktörlerin toplamı varyansın %78,93'ünü açıkladığı görülmüştür.

Faktör analizi uygulamasında “varimax” yöntemi uygulanarak sonuçlar “Component Matrix” tablosundan bakılarak soru maddelerinin faktör yükleri ve binişik maddeler incelenmiştir. Bu kapsamda 1 numaralı soru 0,3'ten küçük faktör yüküne sahip olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel yapı ölçme aracının α (Cronbach Alpha) katsayısı 0,77'dir. Bu değer analiz için oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada daha sonra verilerin analize konu edilmesinden önce normallik varsayımları kontrol edilmiştir. Analiz teknikleri veri özelliklerine göre sınıflandırmada parametrik olan ve parametrik olmayan analiz teknikleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bazı analiz tekniklerinin kullanılabilmesi için toplanan verinin ön şart olarak bazı özelliklere sahip olması gerekir (Yazıcıoğlu, Erdoğan, 2014, 245-248). Standart t testi, bağımsız örneklem t-testi ve diğer parametrik testler için verinin değil, ortalamaların dağılımının normallik varsayımını sağlaması gerekmektedir (Norman, 2010, 628). Bu nedenle varsayımlar sırasıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk istatistik değerlerinin kıyaslanması, çarpıklık ve basıklık değerleri, q-q plot grafiklerinin yorumlanması ve varyasyon katsayılarının kıyaslanması olmuştur. Her bir varsayım bazında verilerin normallik koşullarına uyumu kontrol edilerek ortalamadan 3 standart sapma uzakta olan 6 adet uç değer veri setinden çıkartılması sağlanmıştır. Normal dağılım varsayımları aşağıda gösterilmektedir.

1) Normallik Testi Sonuçları

Tablo 6: Normal Dağılım Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Farklılaştırma_Stratejisi	,092	160	,002	,959	160	,000
Maliyet_Liderliği	,130	160	,000	,967	160	,001
Odaklanma_Stratejisi	,224	160	,000	,901	160	,000
Örgüt_Yapısı	,058	160	,200*	,979	160	,015

Anket sorularına uygulanacak sorular için öncelikle dağılımlarına bakılmıştır.

Normallik dağılım analizi sonucunda aşağıdaki hipotezler esas alınmıştır:

H₀: Veriler normal dağılım göstermektedir.

H₁: Veriler normal dağılım göstermemektedir.

Normallik testi sonuçlarına bakıldığında Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testinin p (sig.) değerleri dikkate alınır. Örneklem büyüklüğünün 50 ve altı olması durumunda Shapiro-Wilks anlamlılık değerleri baza alınırken, 50 üstündeki veri setlerinde Kolmogorov-Smirnov anlamlılık değerleri dikkate alınmaktadır. Yukarıdaki normallik hipotezi dikkate alındığında anlamlılık değerinin >0,05 olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Bu kapsamda, tüm grupların Kolmogorov- Smirnov sonuçlarının anlamlılık derecesine bakıldığında <0,05 olması nedeniyle H₀ hipotezi reddedilmiş ve bu gruplara bağlı verilerin normal dağılmadığı görülmüştür.

2) Skewness- Kurtosis Değerleri

Gruplara ilişkin verilerin Skewness – Kurtosis değerlerinin, -2 < x < +2 aralığında oluşu verilerin normal dağıldığını gösteren diğer bir kriterdir. Bu kapsamda aşağıdaki betimleyici istatistik tablosu her bir grup bazında incelendiğinde ve çarpıklık-basıklık değerlerine bakıldığında belirtilen aralık içinde kalmaları nedeniyle çarpıklık- basıklık varsayımının sağlandığı görülmüştür. Verilerin tüm gruplar özelinde normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 7: Normal Dağılım Varsayımları İçin Betimleyici İstatistikler

Farklılaştırma Stratejisi	Mean		Statistic	Std. Error
			3,0287	,03294
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.0287	
		Upper Bound	2.9637	
	%5 Trimmed Mean		3,0479	
	Median		3,0000	
	Variance		,174	
	Std. Deviation		,41669	
	Minimum		1,50	
	Maximum		3,70	
	Range		2,20	
	Interquartile Range		,60	

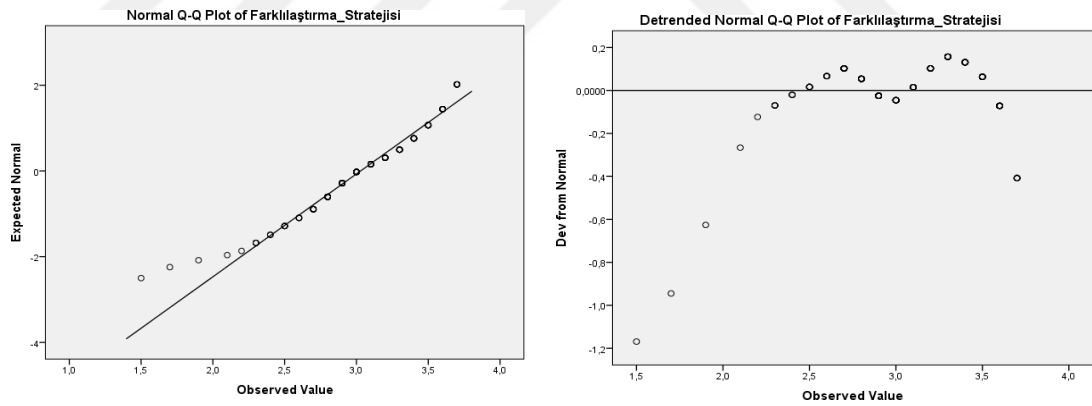
	Skewness		-,616	,192
	Kurtosis		,670	,381
			Statistic	Std. Error
Maliyet Liderliği	Mean		2,8583	,03387
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.7914	
		Upper Bound	2.9252	
	%5 Trimmed Mean		2,8623	
	Median		2,8333	
	Variance		,184	
	Std. Deviation		,42838	
	Minimum		1,33	
	Maximum		4,00	
	Range		2,67	
	Interquartile Range		,50	
	Skewness		-,189	,192
	Kurtosis		1,127	,381
			Statistic	Std. Error
Odaklanma Stratejisi	Mean		3,0281	,04961
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.9301	
		Upper Bound	3.1261	
	%5 Trimmed Mean		3,0451	
	Median		3,0000	
	Variance		,394	
	Std. Deviation		,62758	
	Minimum		1,50	
	Maximum		4,00	
	Range		2,50	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		,009	,192
	Kurtosis		-,390	,381
			Statistic	Std. Error
Örgüt Yapısı	Mean		5,0920	,08538
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.9233	
		Upper Bound	5.2606	

%5 Trimmed Mean	5,1290	
Median	5,1429	
Variance	1,166	
Std. Deviation	1,07996	
Minimum	1,86	
Maximum	7,00	
Range	5,14	
Interquartile Range	1,54	
Skewness	-,415	,192
Kurtosis	,015	,381

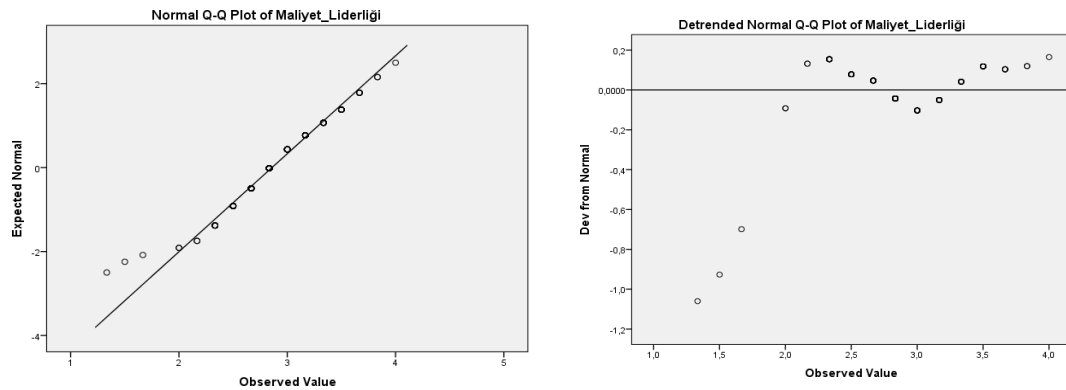
3) Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği

Farklılaştırma Stratejisi ve Maliyet Liderliği grafiklerinde bulunan aykırı değerler (outliers) nedeniyle verilerin normal dağılmadığı gözlemlenmiştir. Ortalamadan 3 standart sapmaya sahip 6 adet uç değerın örneklemden çıkartılması sonucunda verilerin normal dağılım varsayımına uyması sağlanmıştır.

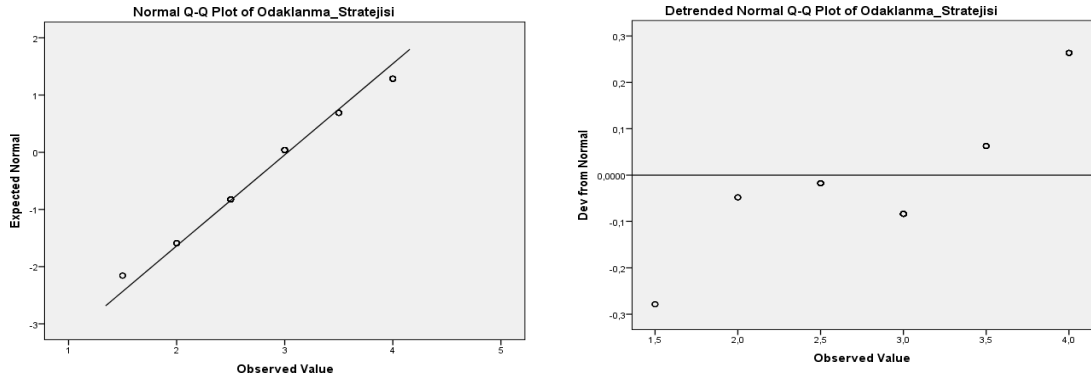
Tablo 8: Farklılaştırma Stratejisi Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q Plot Grafiği



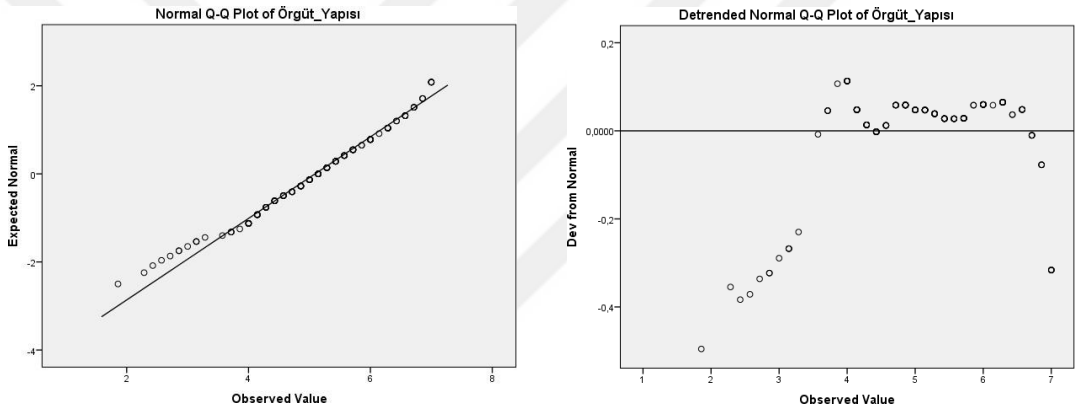
Tablo 9: Maliyet Liderliği Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q Plot Grafiği



Tablo 10: Odaklanma Stratejisi Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği



Tablo 11: Örgüt Yapısı Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q Plot Grafiği



4) Değişim Katsayısı:

İstatistikte normal dağılım gösteren bir grubun değişim katsayısının %30 ve aşağısı olması beklenir. Tablo 7'den hareketle, varyasyon katsayısının hesaplaması standart sapmanın ortalama değere bölümü sonucunda oluşmaktadır. Bu kapsamda yukarıda belirtilen betimleyici istatistik tablosunda her bir grup bazında bu orana bakılmış olup grupların değişim katsayısının %30'dan küçük olması nedeniyle normal dağıldığı gözlemlenmiştir.

Farklılaştırma Stratejisi için varyasyon katsayısı: $0,41669 / 3,0287 = \%13,7$

Maliyet Liderliği için varyasyon katsayısı: $0,42838 / 2,8583 = \%14,9$

Odaklanma Stratejisi için varyasyon katsayısı: $0,62758 / 3,0281 = \%20,7$

Örgüt Yapısı için varyasyon katsayısı: $1,07996 / 5,0920 = \%21,2$

Verilerin normal dağılıma uygun hale getirilmesi sonrasında hipotezlerin analiz kısmında parametrik testler kullanılmıştır. Analizlere geçilmeden önce frekans tabloları yapılarak ankete katılım sağlayan firmalara ilişkin özet bilgilerin verilmesi sağlanmıştır. Analiz için ankete verilen cevaplar birleştirilerek uygun ana grupların oluşturulması sağlanmıştır. Bu kapsamda örgüt yapısı, rekabet stratejisinin alt boyutları ile ilişkisi bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiş ve mekanik ya da organik olan şirketlerin mevcut örgüt yapısının strateji ile ilişkisi ise Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

5.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırma kapsamında ele alınan işletmelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ile örgüt yapılarının rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan analiz ile ilgili sonuçlar ve tablolar aşağıda verilmektedir.

5.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan işletmelerin faaliyet alanı, firma teknolojisi, çalışan sayısı, çalışanların beyaz- mavi yaka kırılımları, stratejilerine ve kuruluş yıllarına göre dağılımları frekans analizi kullanılarak test edilmiştir. Araştırma kapsamında analiz edilen işletmelerle ilgili tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 12: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Alanlara Göre Dağılımları

Faaliyet Alanı	Frekans	%
Üretim	61	39,6
Hizmet	42	27,3
Üretim, Hizmet	51	33,1
Toplam	154	100

Tablo 12’de görüldüğü gibi ankete katılan firmaların %39,6’sı üretim alanında, %27,3’ü hizmet alanında ve %33,1’i hem üretim hem hizmet alanında faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 13: İşletmelerin Kullandığı Teknolojiye Göre Dağılımları

Firma Teknolojisi	Frekans	%
Donanım	19	12,3
Yazılım	69	44,8
Nesnelerin İnterneti (IoT)	2	1,3
Donanım, Yazılım	34	22,1
Donanım, Nesnelerin İnterneti (IoT)	1	0,6

Yazılım, Nesnelerin İnterneti (IoT)	12	7,8
Donanım, Yazılım, Nesnelerin İnterneti (IoT)	16	10,4
Toplam	154	100

Ankete katılan firmaların kullandıkları teknolojiler değerlendirildiğinde çoğunluğun %44,8 oranında yazılım alanında faaliyet gösterdiği görülmüştür. Akabinde %22,1'ünün donanım ve yazılım, %12,3'ünün sadece yazılım, %10,4'ünün donanım, yazılım ve nesnelerin interneti, %7,8'i yazılım ve nesnelerin interneti ve kalan oranın donanım, nesnelerin interneti başlıkların yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 14: İşletme Teknolojisinin Faaliyet Gösterdiği Sektör Dağılımları

Firma Teknolojisi	Hizmet %	Üretim %	Üretim-Hizmet %
Donanım	2,6	7,1	2,6
Yazılım	26,0	9,1	9,7
Nesnelerin İnterneti (IoT)	0,6	0,6	0,0
Donanım, Yazılım	4,5	7,8	9,7
Donanım, Nesnelerin İnterneti (IoT)	0,0	0,0	0,6
Yazılım, Nesnelerin İnterneti (IoT)	3,9	0,0	3,9
Donanım, Yazılım, Nesnelerin İnterneti (IoT)	1,3	2,6	6,5
Hiçbiri	0,6	0,0	0,0
Toplam	39,6	27,3	33,1

Firma teknolojilerinin faaliyet gösterdikleri sektör dağılımları incelendiğinde özellikle yazılım yapan şirketlerin %26 oranında hizmet sektöründe baskın bir şekilde yoğunlaştığı görülürken, %9,7'sinin üretim ve hizmet, %9,1'inin ise sadece üretim sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir. Donanım ve yazılım teknolojisine sahip olan şirketlerin ise %9,7'sinin üretim ve hizmet sektöründe yoğunlaştığı görülürken, %7,8'inin üretim sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 15: İşletmelerdeki Toplam Çalışan Dağılımları

Çalışan Sayısı	Frekans	%
10'dan az	89	57,8
10-49 arası çalışan	50	32,5
50-249 arası çalışan	9	5,8
250 ve daha fazlası	6	3,9
Toplam	154	100

Anketteki işletmelerdeki çalışan sayıları incelendiğinde 10'dan az çalışana sahip olanların %57,8 oranında yoğunlaştığı görülmektedir. Akabinde 10-49 arası çalışana sahip işletmeler %32,5 oranında ikinci sırayı aldığı görülmektedir. 50 ve üstü olan işletmelerin oranının %9,7 olduğu görülmektedir. Özetle çalışma ağırlıkta küçük

ölçekli işletmeler ile yapılmıştır.

Tablo 16: İşletmelerdeki Beyaz Yaka Çalışan Dağılımları

Çalışan Sayısı	Frekans	%
10'dan az	94	61,0
10-49 arası çalışan	46	29,9
50-249 arası çalışan	10	6,5
250 ve daha fazlası	3	1,9
Toplam	153	99,4

Ankete katılan işletmelerin beyaz yaka çalışan dağılımları değerlendirildiğinde, %61 oranında 10'dan az çalışanı olan küçük ölçekli işletmeler tarafında yoğunluk olduğu görülmektedir. %29,9'unun 10-49 arası çalışana sahip işletmelerde, %6,5'inin 50-249 arası çalışanı olan işletmelerde ve %1,9'unun 250 ve üzeri çalışana sahip olan işletmelerde olduğu görülmektedir.

Tablo 17: İşletmelerdeki Mavi Yaka Çalışan Dağılımları

Çalışan Sayısı	Frekans	%
10'dan az	53	34,4
10-49 arası çalışan	7	4,5
50-249 arası çalışan	4	2,6
250 ve daha fazlası	4	2,6
Toplam	68	44,2

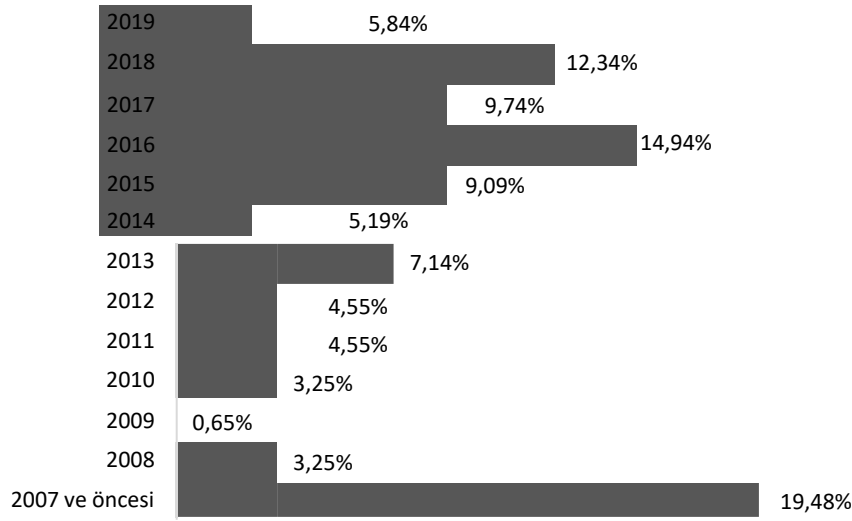
Ankete katılan işletmelerin mavi yaka çalışan dağılımları değerlendirildiğinde, %34,4 oranında 10'dan az çalışanı olan küçük ölçekli işletmeler tarafında yoğunluk olduğu görülmektedir. %4,5'inin 10-49 arası çalışana sahip işletmelerde, %2,6'sının 50-249 arası çalışanı olan işletmelerde ve %2,6'sının 250 ve üzeri çalışana sahip olan işletmelerde olduğu görülmektedir.

Tablo 18: İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Beyaz- Mavi Yaka Çalışanlarına Göre Dağılımları

Faaliyet Alanı	Beyaz Yaka	Mavi Yaka
Hizmet	88,2	11,8
Üretim	46,3	53,7
Üretim, Hizmet	51,4	48,6

Faaliyet alanına göre beyaz-mavi yaka dağılımları incelendiğinde, hizmet alanında çalışanların %88,2'si beyaz yaka, %11,8'i mavi yaka çalışanlarından oluşmaktadır. Üretim alanında çalışanların %46,3'ü beyaz yaka, %53,7'si mavi yaka çalışanlarından oluşmaktadır. Üretim ve hizmet alanında çalışanların %51,4'ü beyaz yaka, %48,6'sının ise mavi yaka çalışanlarından oluştuğu görülmektedir.

Tablo 19: İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımları



İşletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımları incelendiğinde, %51,95'i 2015 ve sonrası, %28,57'si 2014 ve 2008 aralığında ve %19,48'inin 2007 yılı ve öncesinde kurulduğu görülmektedir.

Tablo 20: Araştırma Kapsamında Bulunan İşletmelerin İzlemekte Oldukları Rekabet Stratejileri

Rekabet Stratejileri	Frekans	%
Farklılaştırma	49	31,8
Maliyet Liderliği	40	25,9
Odaklanma	65	42,2

İşletmelerin izledikleri stratejiler incelendiğinde %42,2'sinin odaklanma, %31,8'inin farklılaştırma ve %25,9'unun maliyet liderliği stratejisi izlediği görülmektedir.

Rekabet stratejileri anketine katılanlara 4'lü likert ölçek yapısında sorular sorulmuş ve 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) iken 4 (Kesinlikle Katılıyorum) skalaları arasında puanların verilmesi sağlanmıştır. Anket cevapları her bir işletme özelinde SPSS 22.0 programına girilmiştir. Rekabet stratejileri kendi içinde “Farklılaştırma Stratejisi”, “Maliyet Liderliği” ve “Odaklanma Stratejisi” alt detaylarında incelenmiştir.

Faktör analizi sonrasında çıkartılan sorular güvenilirlik değerinin de düşmesine neden olmuştur. Faktör analizinde çıkartılması gereken soruların güvenilirlik analizlerinde de çıkartıldığı noktada gerek güvenilirliğin oldukça düşüşü gerek soru sayısındaki ciddi azalmadan dolayı güvenilirlik analizi sonuçları esas alınarak rekabet stratejilerinden sadece 6. sorunun çıkartılması sağlanmıştır.

Farklılaştırma stratejisine yönelik 10 soru, maliyet liderliği için 6 soru ve odaklanma stratejisini ölçmeye yönelik 2 soru hazırlanmıştır. Her stratejinin puanlarını oluşturabilmek amacıyla kategori bazında verilen cevapların ortalamaları alınmıştır. İşletmenin hangi strateji üzerinde yoğunlaştığını ölçümlemek amacıyla ortalamalar kıyaslanarak baskın gelen ortalamanın izlenen stratejiyi belirlediği görülmüştür. Farklılaştırma stratejisi üzerinden güvenilirlik analizi sonucunda 6. sorunun çıkartılması sonrasında 9 soru üzerinden ortalama alınarak stratejinin belirlenmesi sağlanmıştır.

Ortalamaların kıyaslanması esnasında bazı işletmeler için her iki veya üç stratejinin de ortalamalarının eşit çıkması durumu gözlemlenmiştir. Bu işletmelerin birleşik rekabet stratejisi izleme ihtimallerinin olduğu saptanmıştır. Çalışmanın odak noktasının birleşik rekabet stratejisi olmaması nedeniyle bu durumun elimine edilmesine karar verilmiştir. Konu ile ilgili olan akademisyenlerin de görüşleri doğrultusunda, sadece iki temel stratejiyi en fazla tanımlama ve ayırt etme gücüne sahip olduğu düşünülen ikişer adet soru belirlenmiş ve bu sorulara belirli katsayılar atanmıştır. Farklılaştırma stratejisini belirlemeye yönelik olarak tasarlanan 9 sorudan, bu stratejiyi belirlemede en yüksek ayırt ediciliğe sahip olduğuna karar verilen iki soruya 1.50 ve 1.25 katsayıları verilmiştir. Aynı durum maliyet liderliği stratejisini belirlemeye yönelik olarak tasarlanan 6 soru için de uygulanmış ve yine bu stratejiyi belirlemede en yüksek ayırt ediciliğe sahip olduğuna karar verilen iki soruya da 1.50 ve 1.25 katsayıları verilerek, her iki stratejinin de ortalama değerleri tekrar hesaplanmıştır.

Tüm işletmeler bu doğrultuda yeniden incelenmiş ve her işletme için ayrı ayrı bu iki stratejinin ortalama değerleri karşılaştırılarak, ortalaması yüksek olan strateji değeri, her bir işletmenin izlemekte olduğu strateji olarak kabul edilmiştir.

Her işletmenin izlediği kabul edilen strateji 1 = Farklılaştırma Stratejisi, 2 = Maliyet Liderliği Stratejisi, 3 = Odaklanma Stratejisi olarak SPSS 22.0 programına ayrı bir sütun olarak tanımlanmıştır. Sonuç olarak, araştırma kapsamında yer alan 154 işletme içinde, 49 işletmenin farklılaştırma stratejisi, 40 işletmenin de maliyet liderliği ve 65 işletmenin odaklanma stratejisi izlemekte olduğu görülmüştür.

Tablo 21: Araştırma Kapsamında Bulunan İşletmelerin Örgüt Yapıları

Rekabet Stratejileri	Frekans	%
Mekanik	20	12,9
Organik	134	87,1

İşletmelerin örgüt yapıları incelendiğinde %87,1 oranında organik örgüt yapısına, %12,9 oranında ise mekanik örgüt yapısına sahip olduğu görülmektedir.

5.6.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler

5.6.2.1. Nicel Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeleri

Öncelikle nicel analiz kapsamında hipotezler incelenmiştir. Hipotezlere geçilmeden önce 160 işletmeye uygulanan anketin normal dağılım koşullarına uyması için ortalamadan 3 standart sapma uzaklaşan 6 anket çalışmadan çıkartılmıştır.

Araştırmaya katılan 154 işletme içinde, 49 işletmenin farklılaştırma stratejisi, 40 işletmenin de maliyet liderliği ve 65 işletmenin Odaklanma stratejisi izlemekte olduğu görülmüştür.

Örgüt yapısına bakıldığında ise verilen cevapların ortalaması alınmış ve sorulara verilen cevapların mekanik – örgüt yapısına yakın olma durumu değerlendirilmiştir. 154 işletmeden 20 işletmenin mekanik örgüt yapısına sahip olduğu görülürken 134 işletmenin organik örgüt yapısına sahip olduğu görülmüştür. Oranın bu denli organik örgüt yapısında baskın oluşu kurulan hipotezlerin de büyük oranda geçerliliğini kaybetmesine sonuçların anlamsız çıkmasına neden olmuştur. Çalışmada 1=Mekanik, 2=Organik örgüt yapısı olarak belirlenmiştir.

H₁: İşletmelerin izlediği rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

İlgili hipotezi test etmek amacıyla örgüt yapısı kategorik veri olarak alınırken, rekabet stratejileri sürekli değişken olarak alınmıştır. Verilerin normal dağılması nedeniyle iki bağımsız grup arasındaki farkın anlamlılığı bağımsız örneklem t-testi ile ölçümlenmiştir.

H₀: Rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Levene's test sonucunda sig. = 0,913 > 0,05 olması nedeniyle varyansların homojen dağıldığı görülmektedir. Bu kapsamda rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasındaki farka bakarken sig. (2-tailed) = 0,829 > 0,05 olması nedeniyle H₀ hipotezi kabul edilmiş ve rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ortalamalara bakıldığında ise mekanik örgüt yapısına sahip işletmelerin rekabet

stratejisi ortalaması 3,02 iken organik örgüt yapısına sahip işletmelerin rekabet stratejisi ortalamasının 3,04 olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 22: Rekabet Stratejileri ile Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Equal variances assumed	.012	.913	-.216	152	.829	-.01581	.07321	-.16045	.12883
Equal variances not assumed			-.212	24.697	.834	-.01581	.07463	-.16961	.13798

Tablo 23: Örgüt Yapısı için Betimleyici İstatistikler

Örgüt Yapısı	N	Mean	Std. Deviation
Mekanik	20	3,0215	,31235
Organik	134	3,0373	,30440

H₂: İşletmelerin maliyet liderliği stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

İşletmelerin maliyet liderliği stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasındaki ilişkiye konu iki grubun da sürekli değişkenlerden oluşması ve aynı zamanda normal dağılım göstermesi nedeniyle Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

H₀: Maliyet liderliği stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Maliyet liderliği stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sig. = 0,024 < 0.05 olması nedeniyle H₀ hipotezi reddedilmiş olup maliyet liderliği stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin yönüne baktığımızda ise Pearson korelasyon katsayısının = 0,501 olduğu ve

pozitif yönlü (olumlu) bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu kapsamda işletmelerin maliyet liderliği stratejisi izlediği noktada mekanik örgüt yapısında olma olasılığının %50,1 oranında arttığı gözlemlenmiştir.

Tablo 24: Maliyet Liderliği Stratejisi ile Mekanik Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

	N	Correlation	Sig.
<i>Maliyet Liderliği Stratejisi ile Mekanik Örgüt Yapısı</i>	20	.501	.024

H₃: İşletmelerin farklılaştırma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

İşletmelerin farklılaştırma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasındaki ilişkiye konu iki grubun da sürekli değişkenlerden oluşması ve aynı zamanda normal dağılım göstermesi nedeniyle Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

H₀: Farklılaştırma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Farklılaştırma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sig. = 0,839 > 0.05 olması nedeniyle H₀ hipotezi kabul edilmiş olup farklılaştırma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Tablo 25: Farklılaştırma Stratejisi ile Organik Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

	N	Correlation	Sig.
<i>Farklılaştırma Stratejisi ile Organik Örgüt Yapısı</i>	134	-.018	.839

H₄: İşletmelerin odaklanma stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

İşletmelerin odaklanma stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasındaki ilişkiye konu iki grubun da sürekli değişkenlerden oluşması ve aynı zamanda normal dağılım göstermesi nedeniyle Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

H₀: Odaklanma stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Odaklanma stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sig. = 0,979 > 0,05 olması nedeniyle H₀ hipotezi kabul edilmiş olup odaklanma

stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Tablo 26: Odaklanma Stratejisi ile Mekanik Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

	N	Correlation	Sig.
<i>Odaklanma Stratejisi ile Mekanik Örgüt Yapısı</i>	20	.006	.979

H₅: İşletmelerin odaklanma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

İşletmelerin odaklanma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasındaki ilişkiye konu iki grubun da sürekli değişkenlerden oluşması ve aynı zamanda normal dağılım göstermesi nedeniyle Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

H₀: Odaklanma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Odaklanma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sig. = 0,418 > 0,05 olması nedeniyle H₀ hipotezi kabul edilmiş olup odaklanma stratejisi ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Tablo 27: Odaklanma Stratejisi ile Organik Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

	N	Correlation	Sig.
<i>Odaklanma Stratejisi ile Organik Örgüt Yapısı</i>	134	.071	.418

5.6.2.2. Nitel Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeleri

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri kapsamında yapılan çalışmada, araştırma konusunun önemine binaen nicel ve nitel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. İşletmelere özgü rekabet stratejilerinin ve örgüt yapılarının ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik sınırlı sayıda araştırma olması, ilgili ölçüm araçlarının bulunmaması ve işletmelerin stratejileriyle ilgili net bilgi vermek istememeleri sebebiyle nicel araştırmadan sonra nitel araştırma tekniklerinden (ucu açık ve yarı yapılandırılmış görüşme) yararlanılması uygun görülmüştür. Nicel araştırma teknikleri aracılığı ile elde edilen bulgular, nitel araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında temel alınmıştır.

Nitel araştırmada en yaygın kullanılan veri toplama tekniklerinin başında görüşme gelmektedir (Yıldırım, şimşek, 2005, 55; Durmuş, 2008, 109). Nitel araştırma teknikleriyle geliştirilen verilerin geçerliliği ve ulaşılan sonuçların doğruluğu önemli bir konu olduğu için, araştırmacı veri toplama tekniklerinin eksilerini ve artılarını dikkate alarak, araştırma sorusuna yanıt verebilecek birden fazla tekniği araştırmaya dahil edebilmektedir (Denzin, Lincoln, 2005; Durmuş, 2008, 109). Bu nedenle bu tez çalışmasında da veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırma teknikleri arasında en yaygın veri geliştirme tekniklerinden biri olan görüşme, aynı zamanda bireylerin deneyimlerini, duygularını, bilgilerini ve görüşlerini ortaya çıkarma yönünden de oldukça önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu yönüyle görüşme, doldurmaya ve yazmaya dayalı nicel yöntemlerde var olan sınırlılığı ortadan kaldırmaktadır (Marshall, Rossman, 1994, 28-32; Miles, Huberman, 1994, 47-54, Durmuş, 2008, 110).

Görüşme tekniğinin kullanılabilmesi için, araştırmacı tarafından görüşme gerçekleştirilecek kişilerin ayarlanması, görüşme formunun tasarlanması ve sınanması gibi özel bir ön hazırlık yapılması gerekmektedir (Patton, 1987). Aşamalar arasında en önemli nokta, görüşmede kullanılan formun hazırlanmasıdır. Görüşme formu hazırlanırken, soruların kolay anlaşılır olarak yazılması, soruların mantıklı bir biçimde düzenlenmesi, odaklanmış soruların hazırlanması, açık uçlu soruların sorulması, alternatif soruların hazırlanması, yönlendirmekten kaçınma, çok boyutlu soruları sormaktan kaçınma gibi temel özelliklerin dikkate alınması gerekmektedir (Miles, Huberman, 1994, 24; Durmuş, 2008, 110). Bu araştırmada bu gereklilikler dikkate alınarak, görüşme formu hazırlanmıştır.

Görüşme formu hazırlanırken Durmuş'un (2008) gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans göstergelerine yönelik boyutlarını belirlemek için hazırladığı görüşme formundan yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamının geçerliliğinin test edilmesi amacıyla, Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerden 3 üst düzey yönetici ile  n görüşme gerçekleştirilmiştir. İşletme politikaları gereği görüşme yapılan yöneticiler araştırma süresince gerekkurum gerekse kendi adlarının saklı tutulmasını istemişlerdir. Bu nedenle tez çalışmasında, görüşülen kişi ve kurumların isimleri araştırmacı tarafından a ık abahsedilmemiştir.

Sonuçların inandırıcı olması, bilimsel bir araştırmanın en önemli ölçütlerinden birisidir (Kirk, Miller, 1986). Bu nedenle gerek nicel gerekse nitel araştırmalarda, “güvenilirlik ve geçerlilik” en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür. Her araştırmacının, araştırma deseninin ve kullanılan veri toplama tekniklerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini sınaması gerekmektedir (Lecompte, Goetz, 1982).

Nitel araştırmada güvenilirlik araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. LeCompte ve Goetz (1982) nitel araştırmada güvenilirliğin sağlanmasında, araştırmanın temel süreci ve aşamaları ile ilgili açık ve ayrıntılı bilgi verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Araştırmacı, araştırmada izlediği aşamaları açık ve ayrıntılı bir biçimde raporladığı takdirde, araştırmanın güvenilirliğini sağlamış olmaktadır. Böylece araştırmacı, araştırma döneminde sonuçları kendi tercihlerine göre biçimlendirmedeği ve yansız olduğu hususunda okuyucuyu ikna edebilmektedir (Durmuş, 2008, 114).

Nitel araştırmalarda araştırmacının esnek olabilmesi geçerlilik konusunda önemli bir üstünlük olarak sunulmaktadır. Araştırmacı gerekli gördüğü takdirde, araştırma sürecinde yeni stratejilere başvurarak araştırmanın geçerliliğini yükseltebilmektedir. Örneğin, daha önce planlanmayan görüşmeler yapabilmekte, görüşmeye yeni sorular ekleyebilmekte, elde ettiği verileri doğrulamak amacıyla farklı veri toplama teknikleri kullanabilmektedir (Miles, Huberman, 1994; Durmuş, 2008, 114).

Tez çalışmasında görüşme formunun güvenilirliği ve geçerliliği, araştırmanın ilerleyen aşamalarının farklı zaman dilimlerinde, farklı uzman kişilerle gerçekleştirilen görüşmeler ile sağlanmıştır. Araştırma kapsamının geçerliliğinin ilgili kişilerle yapılan ön görüşmeler ve ilgili yazın taraması ile sağlanmasının ardından, veri toplama sürecinde görüşme formu geliştirilerek son halini almıştır.

Nihai olarak hazırlanan görüşme formu (bkz. Ek 2 / EKLER bölümü) görüşme için seçilen işletmelerin üst düzeyinde yer alan işletme sahibi, yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve direktörler olmak üzere toplam 25 kişi ile gerçekleştirilen görüşmelerde kullanılmıştır. Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin farklı kulvarlarındaki (uluslararası, ulusal ve yerel nitelikte işletmeler) ve farklı sektörlerindeki (savunma sanayi, güvenlik, havacılık teknolojileri, uzay, yazılım, bilişim, insansız sistemler, robotik, kongre ve etkinlik, yiyecek ve konuk ağırlama, eğitim, sağlık, çelik, muhasebecilik, sağlık bilişim sistemleri, uydu sistemleri, akıllı ev

teknolojileri, aydınlatma ve elektrik malzemeleri, yapı malzemeleri, sigortacılık, bilgi teknolojisi, istatistik, veri madenciliği, mobile uygulamalar, otonom sistem teknolojileri, yönetim sistemleri, gps, gsm ve bluetooth teknolojileri) yönetici ve/veya sahip konumundaki bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler araştırmanın yönlendirilmesi açısından önemli bir bilgi kaynağı olmuştur. Bu çalışmada Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin temel değişkenleri olan rekabet stratejisi ve örgüt yapısının, stratejik düzeyde incelenmesiyle daha iyi anlaşılabilmesi mantığından yola çıkılarak, öncelikle üst düzey yöneticiler ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Böylece Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bilgi ve tecrübelerine güvenilen bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler önemli bir bilgi kaynağı olmuştur.

Çalışmada görüşme yoluyla elde edilen verilerin değerlendirilebilmesi amacıyla içerik analizinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda uygulanan içerik analizi yönteminin amacı katılımcı görüşlerinin içeriklerini objektif ve sistematik olarak ortaya koymaktır (Altunışık ve diğ., 2010, 322).

İçerik analizi, toplanan verilerin daha detaylı olarak incelemeyi ve bu verileri açıklayan kavram, kategori ve temalara ulaşmayı amaçlar. İçerik analizinde, toplanan verilere odaklanılıp veri setinde çok sıkça tekrar edilen veya katılımcıların yoğun olarak vurguladığı olgu ve olaylardan kodlar çıkarılır. Kodlardan kategorilere ve kategorilerden de temalara gidilir. Özetle; birbiri ile ilişkisi olduğu ve birbirine benzediği tespit edilen kodlar (veriler), belirli kategoriler (kavramlar) ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanır (Bengtsson, 2016; Crabtree, Miller, 1999; Merriam, Grenier, 2019; Baltacı, 2019, 377).

Bu kapsamda katılımcılarla yapılan görüşmelerin hepsi not tutularak kayıt altına alınmıştır. Elde edilen kayıtlar araştırmacı tarafından, çözümlemeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmıştır. Hazırlanan metinler rekabet stratejilerinin ve örgüt yapısının arasındaki ilişkiyi tanımlamak amacıyla incelenmiştir.

Buna göre nitel araştırma sonucunda tespit edilen değerlendirmeler şu şekildedir:

- İçerik analizi sonucuna göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet stratejileri ve örgüt yapısı bakımından birçok farklı grup içinde kümeleştikleri belirlenmiştir.

Tez çalışmasında nitel çalışma kapsamında işletmelerin rekabet stratejileri ve örgüt yapılarına ilişkin stratejik grupların tespit edilebilmesi amacıyla içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi yönteminde en fazla kullanılan temel ünite kelimelerdir (Altunışık ve diğ., 2010, 325). Görüşmeye katılan yöneticilerin rekabet stratejileri ve örgüt yapıları ile ilişkilendirdiği kavramlar incelendiğinde “rekabet, maliyet, farklılaşma, odak, niş, kalite, marka, imaj, yerleşme, özgün, değer katma, ar-ge, inovasyon, yetkinlik, insan kaynağı, temel yetenek, basık, hiyerarşik, mekanik, organik, dikey iletişim, yatay iletişim” kelime ve kavramlarının öncelikli temalar olduğu görülmektedir.

Teknoloji Geliştirme Bölgelerine yönelik araştırmada içerik analizi ile elde edilen gruplar rekabet stratejisi ve örgüt yapısı özelliklerine göre adlandırılmıştır. İlgili yazında Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde rekabet stratejisi boyutlarını (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) ve örgüt yapısı boyutlarını (mekanik ve organik) birlikte inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle tez çalışmasında incelenen Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli işletmelerin içine düştükleri gruplar rekabetstratejileri ve örgüt yapısı açısından dikkate alınarak araştırmacı tarafından adlandırılmıştır.

İçerik analizi sonucunda işletmelerin birçok farklı gruba düştükleri tespit edilmiştir. Bu gruplar belirlenirken işletme yöneticilerinin kendi stratejileri ve yapılarıyla en çok ilişkilendirdikleri kavramlar, kelimeler dikkate alınmıştır. Farklılaştırma stratejisi izleyen yöneticilerin en çok “farklılaşma, farklı, özgün, değer, yenilik, inovasyon, iyileştirme, geliştirme, ar-ge, inovasyon, kalite, marka, imaj, yetkinlik, özgüven” kelimelerini kullandığı tespit edilirken, maliyet liderliği stratejisi izleyen yöneticilerin ise en çok düşük “maliyet, maliyet kontrolü, maliyet odaklılık, maliyetleri düşürme, fiyat, üretim maliyetleri, hammadde maliyetleri, yerleşme, ölçülebilirlik” kelimelerini ve kavramlarını kullandığı görülmüştür. Odaklanma stratejisi izleyen yöneticilerin en çok “odak, niş, kişiselleştirme, yetkin ekip” kelimeleri ile birlikte odaklandıkları stratejinin özelinde geçen kelimeleri kullandıkları saptanmıştır. Birleşik rekabet stratejileri izleyen işletme yöneticileri ise ana rekabet stratejilerinde geçen kelimeleri ortak olarak kullandıkları gözlemlenmiştir. Örgüt yapıları ile ilgili ise, mekanik örgüt yapısına sahip işletme yöneticileri “hiyerarşi, üst yönetim, dikey iletişim, kurumsallaşma, merkeziyetçi” kavramlarından bahsederken organik örgüt

yapısına sahip işletme yöneticileri “basık, yatay iletişim, ortak karar, yetkilendirme, esnek, adem-i merkeziyetçi” kavramlarına değindiği görülmüştür.

Kelime analizleri sonucunda araştırmada tanımlanan gruplara “Farklılaştırma stratejisi izleyen mekanik yapılı işletmeler”, “Farklılaştırma stratejisi izleyen organik yapılı işletmeler”, “Maliyet liderliği stratejisi izleyen mekanik yapılı işletmeler”, “Maliyet liderliği stratejisi izleyen organik yapılı işletmeler”, “Odaklanma stratejisi izleyen mekanik yapılı işletmeler”, “Odaklanma stratejisi izleyen organik yapılı işletmeler”, “Birleşik rekabet stratejisi izleyen mekanik yapılı işletmeler” ve “Birleşik rekabet stratejisi izleyen organik yapılı işletmeler” adları verilmiştir.

- İçerik analizi sonucuna göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler arasında en çok tercih edilen stratejinin farklılaştırma stratejisi olduğu ve farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmelerinde daha çok organik örgüt yapısı eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Nayyar (1993)’a göre işletmeler yeni ürün / hizmet geliştirmede, müşterilerine kapsamlı hizmet sunmada, marka değeri yaratmada, pazarlama alanında yenilikçi bir yaklaşıma sahip olmada, dağıtım kanallarına hakim olmada, yüksek fiyatlı pazar segmentlerini hedeflemede, reklam harcamalarına yüksek bütçe ayırmada, güçlü bir imaja sahip olmada, değişik özelliklere sahip farklılaştırılmış ürünler / hizmetler sunmada, üstün kaliteye sahip olarak bilinmede gerçekleştirdikleri uygulamalar ile her geçen gün daha farklı uygulamalara yönelmekten kaçınmamaktadır. Literatüre göre bu amaçla hareket eden işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için daha çok farklılaştırma stratejisi izlediği gözlemlenmiştir. Nitekim; literatüre göre işletmeler farklılaştırma stratejisi uygulayarak müşterilerinin beklentilerini rakiplerine kıyasla daha farklı bir şekilde yerine getirip müşterilerden bunu daha yüksek bir fiyatla ödüllendirmesini bekleyerek sektör ortalamasının üstünde kazanç sağlamaya çalışırlar (Durmuş, 2008, 47).

Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bulunan yeni ve ileri seviye teknoloji kullanan işletmelerden, bu bölgelerde bulunmanın gereği olarak, Ar-Ge faaliyetleri yaparak yazılım ya da teknoloji; yeniliği (inovasyon) ticari bir ürün ve/veya hizmet haline getirme amacıyla araştırma ve çalışma yapması; bir araştırma kurumunun ya da bir üniversitenin bilimsel altyapısı ve potansiyelinden faydalanarak ekonomik gelişme sağlaması beklenir (Keleş, 2007, 92; Görkemli, 2011, 46). İçerik analizi sonucunda

Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlamada farklılaştırma stratejisini, maliyet liderliği stratejisine göre daha yaygın olarak izledikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin esas hedefinin, Ar-Ge faaliyetleri yürüterek teknolojik yenilikler yapmak olduğu için çıkan bu sonuç doğal karşılanabilmektedir. Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin geliştirdiği ürün ve/veya hizmetlere değer katarak rakiplere karşı farklılaştırma yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamaya dayalı bir strateji olduğundan dolayı, Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmeler tarafından tercih sebebidir. Bundan dolayı, araştırmaya katılan işletmeler için de durumun bu şekilde olduğu anlaşılmaktadır.

Nitekim, tez çalışması kapsamında yapılan içerik analizi sonucu farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelerde, farklılaştırma stratejisinin operasyonel uygulamalarına yansımalarını; genellikle sektörlerinde rakipsiz olmaları, ürünlerini rakiplerine göre farklılaştırmaları, mevcut ürünlerini geliştirerek yeni özellikler eklemeleri, yeni özgün üretim çalışma yapmaları, Ar-ge ve inovasyondan hiçbir zaman ayrılmamaları, değer yaratarak değer üzerinden maliyet odaklı yaklaşım sergilemeleri, çözüm odaklı olmaları, yüksek katma değerli ürünler geliştirmeleri, yetkin insan kaynaklarına sahibi olmaları, kurumsallaşmaya, markalaşmaya, marka bilinirliğine, firma imajına, müşteri algısına önem vermeleri ve konusunda uzman olup sektörü değiştiren işletme olmaları olarak ifade etmişlerdir.

Farklılaştırma stratejisi izleyen bu işletmelerin düşük maliyet stratejisi izlememelerinin nedenleri olarak Ar-ge'ye farklılaşma amacıyla daha çok zaman harcamalarından dolayı üretim maliyetlerini düşürme faaliyetlerini göz ardı etmelerine ve hedeflenen üretim ve ürün kalitesi nedeniyle maliyet odaklı çalışmamalarına bağlamaktadırlar.

Literatüre göre farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerde merkezileşme ve biçimselleşme derecesi düşük, yönetim ve denetim alanlarının genişletilmesi ile elde edilen basık yapı söz konusudur (Durmuş, 2008, 69). Organik yapıya sahip işletmelerde dikey ve yatay iletişime imkan sağlandığı için prosedürler ve kurallar esnek bir yapıya sebebiyet vermektedir. Bundan dolayı da işletmelerin biçimselleşme derecesi düşüktür (Miles, Snow, 2003). İçerik analizi sonuçları da literatürü destekler mahiyette şunu göstermiştir ki, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerden farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin mekanik örgüt yapısına kıyasla biraz daha fazla organik örgüt yapısı eğilimindedirler.

İçerik analizi sonucuna göre, Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki farklılaştırma stratejisini izleyen işletmelerin daha çok organik yapı olarak faaliyet göstermelerinin ana sebebi olarak küçük işletme veya küçük bir aile şirketi olmaları olarak görülmektedir. Birkaç aile üyesinin ya da birkaç ortağın bir araya gelmesi ve yanlarına bazen birkaç çalışan da alarak işleri beraber yapmaları ve genelde kararları beraber ortak olarak almaları bu tür işletmelerin organik yapılı olmalarını sağlamaktadır. Nitekim literatüre göre de küçük işletmeler daha az mekaniktirler, daha basit organik yapılara sahiptirler (Mintzberg, 1981, 116). Bu sebepler dışında bir diğer sebep olarak yöneticilerin yeterli stratejik bilince sahip olmaları gösterilebilir. Çünkü içerik analizine göre organik yapıya sahip olmalarının kendileri açısından daha hızlı hareket etme kabiliyeti anlamına geldiğini kavrayan yöneticiler işletmelerinde kademeli bir örgüt yapısı tercih etmeyerek ve birçok konuda tüm işletme çalışanlarını ortak karar alma mekanizmalarına dahil ederek bilinçli olarak işletmelerini organik örgüt yapıya dönüştürdükleri anlaşılmaktadır.

İçerik analizi sonucuna göre, Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki farklılaştırma stratejisini izleyen işletmelerin mekanik yapı olarak faaliyet göstermelerinin ana sebebi olarak işletmenin büyüklüğü olduğu anlaşılmaktadır. Genel anlamda büyüklük çalışan sayısı ile ilgilidir. Literatüre göre büyük işletmeler daha mekaniktir. İşletmeler büyüdükçe daha çok bürokratik olmaktadır. Örgütlerin yaşı arttıkça ve büyüdükçe basit organik yapılardan bürokratik yapılara dönüşürler (Mintzberg 1981, 116). Nitekim, araştırmada farklılaştırma stratejisini izleyen mekanik örgütler grubuna düşen işletmelerin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelerde, örgüt yapıları ile ilgili olarak; genelde bir yönetim kurulu ve bu kurula bağlı olarak çalışan genel müdür, genel müdür yardımcıları, başkanlar, müdürler silsilesi ile aşağıya doğru uzanan dikey iletişimin hakim olduğu bir organizasyon şemasına sahip olduklarından ve kararların üst düzeyde alınarak alt seviyede uygulamaya geçildiği hiyerarşik bir yapıdan bahsedilmektedir. Dolayısıyla analiz sonucunda Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerdeki çalışan sayısının artması işletmelerdeki kurumsallaşmayı ve beraberinde de mekanik örgüt yapısı eğilimini getirdiği belirlenmiştir.

- İçerik analizi sonucuna göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler arasında maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin daha çok mekanik örgüt yapısı eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Literatüre göre genel olarak maliyet liderliği stratejisi, işletmenin faaliyetlerini rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetle yerine getirmesi ve sektör ortalamasının üstünde kazanç sağlaması anlamına gelmektedir (Durmuş, 2008, 172). Teknoloji Geliştirme Bölgelerine yönelik yapılan araştırmada bazı işletmelerin Ar-ge faaliyetlerini rakiplerine göre farklılaşmaktan daha ziyade maliyet liderliğine yönelik faaliyetlere, yüksek düzeyde üretim / hizmet verimliliği ve maliyet kontrolü sağlanmasına, ürünlerin rakiplerden daha düşük fiyata satılmasına, hammadde maliyetlerinde ve tedarik sürecinde kontrol sahibi olunmasına, üretim / hizmet süreçlerinde iyileştirme yapılmasına, üretim / hizmet maliyetlerinin düşürülmesine yönelik olarak gerçekleştirdiği görülmüştür.

Nitekim, tez çalışması kapsamında yapılan içerik analizi sonucu maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelerde, maliyet liderliği stratejisinin operasyonel uygulamalarına yansımaları; Ar-ge projeleri ile maliyetleri azaltmaları, ithal ürünler yerine öz kaynaklarla üretim yapılması, yerli iş gücünden yararlanma, hammadde maliyetinin düşürülmesi, ithal edilen ürünlerde alternatif tedarikçiler aranarak alınan malzemelerin fiyatının düşürülmesi ya da müşteri sayısının artmasına bağlı olarak ithal ürünlerin daha ucuza alınması, teknokentte yer alarak ofis maliyetlerinin düşürülmesi olarak belirtmişlerdir.

Literatüre göre maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerde biçimselleşme ve merkezileşme derecesi yüksek, merkezi denetimin söz konusu olduğu hiyerarşik yapı söz konusudur (Durmuş, 2008, 69). Mekanik yapıya sahip işletmelerde, işlerin kimler tarafından nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirtilir. Bundan dolayı da işletmelerin biçimselleşme derecesi yüksektir (Miles, Snow, 2003). İçerik analizi neticesi de literatürü destekler mahiyette, mekanik yapıli işletmelerin maliyet liderliği stratejisi ile ilgili verileri, organik yapıli işletmelere kıyasla daha belirgin bulunduğunu göstermiştir.

Nitekim, içerik analizi sonucuna göre, Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki maliyet liderliği stratejisini izleyen işletmelerin mekanik yapı olarak faaliyet göstermelerinin ana sebebi olarak fonksiyonel yapısıyla köklü, kurumsal işletmeler olması ve deneyimleri aracılığıyla güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini kolaylaştırıcı etmenler olması gösterilebilir. Diğer sebepler olarak da bu işletmelerde genel ve stratejik kararların üst yöneticiler tarafından alınması, herkesin hedefinin olması,

ölçülebilir olmaya çalışılması, şirket içi performans yönetim sistemine sahip olunması gösterilebilir.

Bu sonuç Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler arasında maliyet liderliği stratejisini biraz daha fazla uygulayan grubun mekanik yapılı işletmeler olduğunu göstermektedir.

Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki maliyet liderliği stratejisi izleyen bazı işletmelerin hiyerarşiden uzak organik örgüt yapısı eğiliminde olduğu içerik analizinde saptanmıştır. Araştırmada maliyet liderliği stratejisini izleyen organik örgütler grubuna düşen işletmelerin üst düzey yöneticileri, örgüt yapılarına yönelik olarak; özellikle teknik kararların teknik personelle beraber hareket edilerek alındığı ademi merkeziyetçi bir yapıdan bahsetmişlerdir.

- İçerik analizi sonucuna göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler arasında odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerin daha çok organik örgüt yapısı eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Rekabetin şiddetli olduğu, rakip işletme sayısının çok fazla olduğu sektörlerde işletmeler ellerindeki yetenek ve varlıkları ile ilk başta bu rekabette zorlanabilirler. Bu tarz işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için dar bir alana odaklanarak odaklanma stratejileri ile farklı istekleri olan müşteri grubunun beklentilerini karşılamaya çalışırlar. Böylelikle işletmeler rekabet dezavantajının üstesinden gelerek konumlarını güçlendirebilirler (Bowman, Johson, 1992; Durmuş, 2008, 47).

İçerik analizine göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki bazı işletmelerin -özellikle startup şirketleri- kendilerine belirledikleri niş alanlarda farklılaşarak ya da o alanda maliyet kontrolüne giderek faaliyetlerini yerine getirdiği görülmektedir. Nitekim, araştırmada, farklılaştırmada odaklanma stratejisini takip eden işletmelerin üst düzey yöneticileri, stratejilerine yönelik çalışmalarını; kaliteli ve yetkin bir ekiple belli niş konulara ya da projelere odaklanma ve hatta yeri gelirse yatırımcı çekip bir üst lige çıkma ve markalaşma olarak özetlemektedirler. Ayrıca, farklılaştırmada odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler maliyetleri düşürme de başarısız olmalarını sabit ürün hattı kuracak, tedarik zinciri oluşturacak, envanter stok tutacak kadar yoğun üretim yapmamalarına bağlamaktadırlar.

Ayrıca, odaklanma stratejisini takip eden işletmelerin küçük işletme olmalarından kaynaklı olarak daha çok organik örgüt yapısıyla hareket ettikleri, bazı işletmelerin ise hiyerarşik yapıya geçerek mekanik yapıya dönüştükleri tespit edilmiştir.

Araştırmada, farklılaştırmada odaklanma stratejisini takip eden organik örgütler grubuna düşen işletmelerin üst düzey yöneticilerinden bazıları yapılarına yönelik olarak; startup firma olmalarından kaynaklı olarak birkaç kurucu ortağın ve proje bazlı istihdam ettikleri personelin işleri bir arada yaptığı hiyerarşiden uzak bir yapıya sahip olduklarını söylerken bazı yöneticiler ise departmanlaşmalarına rağmen bilinçli bir tercihle basık organizasyon yapısına sahip dinamik bir yapıya hakim olduklarını ifade etmişlerdir.

İçerik analizine göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki bazı işletmelerin kendilerine belirledikleri niş alanlarda farklılaşarak merkezileşmiş örgüt yapısıyla faaliyetlerini icra ettiği de görülmüştür. Araştırmada, farklılaştırmada odaklanma stratejisini takip eden mekanik örgütler grubuna düşen işletmenin üst düzey yöneticisi yapılarına ilişkin olarak şirket ortaklarına bağlı genel müdür, ona bağlı departman direktörleri ve bunlara bağlı personellerden oluşan klasik bir yapıya sahip olduklarını ifade etmektedir.

İçerik analizine göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki bazı işletmelerin kendilerine belirledikleri niş alanlarda maliyeti minimize ederek esnek örgüt yapısıyla faaliyetlerini yerine getirdiği anlaşılmıştır. Araştırmada, maliyet liderliğinde odaklanma stratejisini takip eden organik örgütler grubuna düşen işletmenin üst düzey yöneticisi, stratejilerine yönelik çalışmalarını, girdi maliyetlerini düşürerek piyasadaki mevcut ürünleri daha uygun fiyata üretme olarak açıklarken örgüt yapısını ise şirketin kurucu ve sahibi olarak kendisinin işin başında olduğu ve işlerin yoğunluğuna göre artan ve azalan sayıda personelin ekibe dahil olduğu esnek bir yapı olarak tanımlamaktadır.

- İçerik analizi sonucuna göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler arasında birleşik rekabet stratejisi uygulayan işletmelerin daha çok organik örgüt yapısı eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

İşletmeler rekabet stratejilerini aynı anda uygulayarak da rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Yani bir işletme, maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerini ya da maliyet liderliğinde odaklanma ile farklılaştırmada odaklanma stratejilerinden ikisini veya daha fazlasını beraberce uygulayabilir. İçerik analiz

sonucuna göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde birleşik rekabet stratejisiyle hareket eden işletmeler olduğu tespit edilmiştir.

Birleşik rekabet stratejilerinin izlenmesindeki en önemli husus, işletmelerin esnekliğe sahip olmasıdır. Gerekli görülen bölge ve zamanlarda, değişik ve farklı stratejik uygulamalar geliştirebilmek işletmenin uyum sağlama yeteneğine bağlıdır (Hitt ve diğ., 2005, 5-6; Onur, 2007, 22). Bu şekilde esnek hareket ederek birleşik rekabet stratejisini uygulayan organik örgütler grubuna düşen Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin üst düzey yöneticileri stratejilerini; sektörün ilklerinden, saygı duyulan, bilinen markalarından olmaları, yapılan işte ya rakipsiz olmaları ya da sayılı şirketler arasında olmaları, en yüksek pazar payına sahip işletme olmaları, her zaman güncel teknolojiler kullanmaları, Ar-ge boyutuyla niş konulara yönelim göstermeleri, genç, dinamik, yetkin insan kaynağına sahip olmaları, insan odaklı olmaları, minimum maliyetle çalışmaları, yerlileştirme yaparak maliyetleri düşürmeleri, kaliteli ve teknoloji odaklı üretim yapmaları, global düşünebilmeleri, düzenli bütçe takibi yapmaları, müşteri isteklerine ve markalaşmaya önem vermeleri olarak nitelendirmektedirler.

İçerik analizi sonucuna göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler arasında birleşik rekabet stratejilerini uygulayan organik örgüt yapılarının dinamik ve çevik, hızlı karar alıp hemen harekete geçebilen basık bir yapı olarak tasarlandıkları görülmektedir. Birleşik rekabet stratejilerini uygulayan mekanik örgütlerin ise yönetim kurulu başkanına bağlı genel müdür ve ona bağlı departman yöneticilerinden oluşan hiyerarşik bir yapıya sahip oldukları anlaşılmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt yapısının rekabet stratejilerinin gerektirdiği biçimde kurgulanması ve işletmenin stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilmesi gerektiğine ilişkin alan yazında yer alan birçok çalışma ve araştırmalar bulunmaktadır. İşletmelerin, örgüt yapılarını, takip ettikleri rekabet stratejileriyle uyumlu olacak şekilde bu stratejileri destekler nitelikte kurgulamaları gerekmektedir. İşletmeler, misyon, vizyon ve amaçları istikametinde, takip ettikleri rekabet stratejilerinin gerektirdiği niteliklerde örgüt yapılarını belirlemelidir. Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak adlandırılan her bir rekabet stratejisi farklı istek, beklenti ve ihtiyaçlara yönelik olarak kurgulanmış örgüt yapılarını gerektirmektedir.

Bu çalışma kapsamında Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bulunan işletmelerin takip ettiği örgüt yapıları ve rekabet stratejileri tespit edilmiş ve bu işletmelerin örgüt yapılarının, rekabet stratejilerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bulunan işletmelerin araştırma için tercih edilmesinin sebebi, bu işletmelerin işleyişleri açısından, hizmet verdikleri pazarda belli rekabet stratejilerine sahip oldukları düşüncesidir. Türkiye'nin teknoloji alanındaki önemli işletmeleri arasında bulunan bu işletmeler, kurumsal yapıları itibarıyla belli bir örgüt yapısına sahip oldukları varsayılarak, sağlıklı neticeler elde edinilebileceği düşüncesi ile araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırma kapsamında öncelikle literatür çalışması yapılarak örgüt yapılarının, işletmelerin rekabet stratejilerine göre farklılaştığı üzerine hipotezler belirlenmiştir. Yapılan nicel çalışmaya göre, bu hipotezlerden sadece bir tanesi desteklenmiştir. İşletmelerin maliyet liderliği stratejisi ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasında olumlu bir ilişki olduğu bilinmektedir. Ancak bu çalışmada çıkan neticelere göre, maliyet liderliği ile mekanik örgüt yapısı arasındaki ilişki hariç literatür desteklenmemiş ve rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Farklılaştırma

ve odaklanma stratejileri ile örgüt yapıları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Alan yazındaki araştırmalara göre farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin daha basık bir organizasyon yapısı olan organik örgüt yapısına sahip oldukları yönünde çalışmalar yer almaktadır. Bu durum, araştırma konusunun rekabet stratejileri olmasından dolayı, işletmelerin temel yeteneklerini ortaya koydukları bu stratejiler hakkında bilgi verme yönünde çekinceleri olabileceği ihtimalini düşündürmüştür.

Daha sonra yöneticilerle birebir görüşmeler yapılarak çalışmaya nitel analiz ile devam edilmiştir. Nitel analize göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin yaşam döngüsünü şu şekilde özetlemek mümkündür: Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde şirket kuran işletmeler kendilerine belirledikleri niş alanlara odaklanarak faaliyetlerine başlamaktadırlar. Müşterilerin farklı ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygun olarak dar bir pazarda veya farklı özellikli ürün ve hizmet üretimi için Ar-ge faaliyetini yürüten işletmeler ürün ya da hizmetini farklılaştırma ya da maliyetlerini minimize etme yoluna gider. İlk etapta personel sayısı az olan bu işletmeler doğal olarak organik yapıyı benimserlerken personel sayısı arttıkça zamanla mekanik yapıya dönüşebilmektedirler. İşlerini yoluna koyan işletme gün geçtikçe kendisine belirlediği dar pazarın dışına çıkarak pazarın tamamına hitap etmek isteyebilmektedir. Bu durumda işletmeler Ar-ge faaliyetlerini, ürünlerini / hizmetlerini farklılaştırmak için, maliyetlerini düşürmek için ya da her ikisi için yoğunlaştırırlar. Küçük işletme hüviyetinden sıyrılıp büyük işletme hüviyetini kazanan bu işletmeler daha da büyüyen işletmelerini kontrol edebilmek için mekanik yapıya evrilirlerken belli stratejik bilincesahip olan işletmeler ise organik yapıya göre işletmelerini biçimlendirebilmektedirler. Dolayısıyla Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yapılan çalışma sonucu; rekabet stratejileriyle örgüt yapıları arasında ilişki kurulamamasının nedeni olarak, Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin örgüt yapılarının rekabet stratejilerinden ziyade işletmenin büyüklüğü ve stratejik bilince sahip yöneticiler tarafından etkilenmeleri gösterilebilir.

Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin büyümeye devam ettikçe stratejiden bağımsız olarak merkezileşerek mekanik yapıya evrilmiş olabilecekleri düşüncesi, nicel çalışma da elde edilen sonuçları açıklayıcı faktörlerden biri olarak göz önünde bulundurulabilir. Küçük bir işletme olarak başlayıp başarılı işler yapınca belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmeler kendi örgüt yapılarının artık yeterli olmadığını

görebilirler. Çünkü artık kontrol edememeye başlarlar. İşletmenin hızla büyümeye devam etmesi, işletme hangi stratejiyi takip ederse etsin, beraberinde otoritenin merkezileşmesini ve karar verme sürecinin formalleşmesini getirir. Bu durumda mekanik yapıya doğru bir eğilim sergilenecektir. Literatüre göre de işletmeler büyüdükçe daha çok bürokratik olmakta ve örgütsel yaşam döngüsünde (Greiner, 1970) bulundukları aşamaya göre farklı yapılaşmaya giderler (Mintzberg, 1981, 116).

Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin henüz stratejik yönetim ve stratejiye ilişkin yeterli bilinç düzeyine ulaşamamış olabilecekleri varsayımı, nicel çalışma da elde edilen sonuçları açıklayıcı bir başka faktör olarak değerlendirilebilir. Stratejik bilince sahip olmayan yöneticilere sahip işletmelerin örgüt yapılarını kendi misyon, vizyon, strateji ve amaçlarına uygun olabilecek en uygun örgüt yapısını bulup ona göre tasarlamaktan ziyade, işletmelerin doğası gereği örgütsel yaşam döngüsünde bulundukları aşamaya göre yapılaşmaya gitmiş olabilecekleri varsayımı da rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasında ilişki kurulamamasının açıklayıcı faktörlerinden biri olarak düşünülebilir.

Örgüt yapılarının, rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemeye yönelik Türkiye’de Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yer alan işletmelerde yapılan bu çalışmada, işletmelerin örgüt yapılarının, rekabet stratejilerine göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla mevcut durumu tespit eden bu çalışmanın sonucuna göre, söz konusu işletmelerin gerek kurumsallaşma gerekse stratejik bilinç açısından, henüz yeterli bilinç ve olgunluk düzeyine ulaşmamış oldukları varsayılmaktadır. İlerleyen süreçlerde farklı sektörlerdeki işletmelerde de yapılacak daha kapsamlı araştırmaların, rekabet stratejileri ile örgüt yapıları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilmede yararlı olabileceği öngörülmektedir. Türkiye’de bu konuyla ilgili yapılmış ilk çalışma olan bu araştırmanın, daha sonraki dönemlerde yapılacak çalışmalara yol ve yöntem göstermesi açısından başlangıç niteliğinde bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

Bu tez çalışmasının gerek Teknoloji Geliştirme Bölgelerine gerekse alan yazınına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin faaliyetlerini nasıl bir örgütlenme içerisinde yürüttükleri ve ne tür rekabet stratejileri uyguladıkları belirlenmiş olup, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yer alan işletmelerin rekabet stratejileri ile örgütsel yapılanmalara ilişkin görgül bulgulara ulaşılmıştır.

Stratejik yönetim sürecinin ilk adımı olan stratejik bilinçlilikle, işletme stratejilerine uygun şekilde tasarlanması ile geliştirilecek bir örgüt yapısının oluşması sonucunda, ilerleyen dönemlerde Türkiye’deki işletmelerde yapılacak çalışmalarda daha sağlıklı ve örgüt yapıları ile strateji arasındaki bağlantıyı irdeleyen ampirik çalışmaların yapılabileceği düşüncesi, bu tezin ana katkısını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın rekabet stratejisi ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi göstererek araştırmacılara, yöneticilere ve karar vericilere Teknoloji Geliştirme Bölgeleriyle ilgili bakış açıları sunacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, Teknoloji Geliştirme Bölgeleriyle ilgili değerlendirme yapılabilmesine imkan vererek, işletmelerin rekabet stratejileri ile örgüt yapısı arasında hangi hususlara dikkat edeceklerine ışık tutacağı beklenmektedir.

Tez çalışmasında Teknoloji Geliştirme Bölgelerine özgü kavramsal çerçevenin belirlenebilmesi ve Teknoloji Geliştirme Bölgeleri özelinde örgütlenme ve rekabet değişkenlerine ilişkin derinlemesine sezgi kazanılabilmesi amacıyla nitel ve nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve bu bölgelerde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileriyle görüşmeler yapılması, Teknoloji Geliştirme Bölgeleriyle ilgili belgelerin incelenmesi ve nicel ölçüm aracının kullanılması Teknoloji Geliştirme Bölgelerine özgü rekabetin boyutlarının anlaşılabilmesi açısından önemli bulunmuştur. Benzer biçimde farklı ülkelerdeki teknokentlerde ve sektörlerde yapılacak araştırmalarda bu tez çalışmasının tasarımından faydalanmak mümkündür.

Teknoloji Geliştirme Bölgelerine özgü temel değişkenlerden olan örgüt yapısı ve rekabet stratejisi ve aralarındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik sınırlı sayıda araştırmaya ve ölçüm araçlarına ulaşılması bu çalışmanın yazına vereceği katkı düzeyinin bir göstergesidir. Rekabet stratejisi ve örgüt yapısı ilişkisine yönelik ilgili mevcut kuramsal tartışmaların, Teknoloji Geliştirme Bölgelerine özgü geliştirilen anket formu ve görüşme formu gibi ölçüm araçları ile sınanarak alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abernethy, Margaret A., Johannes U. Stoelwinder. 1990. Physicians and Resource Management In Hospitals: An Empirical Investigation. **Wiley Online Library**. c.6 s.1: 17-31.
- Akbolat, Mahmut. 2009. Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** c. 11 s. 3: 127-146.
- Aktaş, Mert. 2012. İşletme Stratejisi ve Performans Yönetimi İlişkisi: Strateji-Yapı Perspektifi. **"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 14 s. 1: 91-102.
- Alayoğlu, Nihat. 2010. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 9 s. 17: 27-49.
- Alparslan, Ali Murat, İlker Hüseyin Çarıkçı. 2014. İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması. **İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. c. 25 s. 76: 18-44.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. 2004. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**. 3. bs. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Amburgey, Terry L., Tina Dacin. 1994. As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change. **The Academy of Management Journal**. c. 37 s. 6: 1427-1452.
- Amitabh, Manu, Rajen K. Gupta. 2010. Research in Strategy-Structure Performance Construct: Review of Trends, Paradigms and Methodologies. **Journal of Management and Organization**. c. 16 s. 5: 757-776.
- Amoako-Gyampah, Kwasi, Moses Acquah. 2008. Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in a Developing Economy Environment. **International Journal of Production Economics**. c. 111 s. 2: 575-592.
- Atkinson, Simon, Anja Schaefer, Howard Viney. 2000. Organizational Structure and Effective Environmental Management. **Business Strategy and The Environment**. c. 9 s. 2: 108-120.
- Aydemir, Nilgün. 1991. İşletmelerde Strateji-Yapı İlişkisi ve Buna İlişkin Bir Uygulama. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Cengiz. 1998. Stratejik Yönetimlerde Strateji ve Örgütsel Yapı İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aytar, Oğuzhan. 2019. Kobi Yöneticilerinin Stratejik Bilinç ve Stratejik Yönetim Algıları Üzerine Bir İçerik Analizi. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 8 s. 4: 3483-3499.
- Bağış, Mehmet, Oğuzhan Öztürk. 2020. Stratejik Yönetim Araştırmalarının Evrimi: Yaklaşımlar ve Mikro Görüşler Üzerinden Bir Değerlendirme. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 15 s. 1: 347 – 370.
- Bahrami, Homa, Stuart Evans. 1987. Stratocracy in High-Technology Firms. **California Management Review**. c. 30 s. 1: 51-66.
- Baki, Adnan, Tuba Gökçek. 2012. Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 11 s. 42: 1-21.
- Bal, Yasemin. 2011. Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltacı, Ali. 2019. Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 5 s. 2: 368-388
- 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.
- Barnard, Chester I. 1938. **The Functions of the Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, Jay B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. c. 17 s. 1: 99-120.
- Barney, Jay B., William S. Hesterly. 2012. **Strategic Management and Competitive Advantage**. 4. bs. New Jersey: Pearson.
- Baroto, Mas Baroto, Muhammad Madi Bin Abdullah, Hooi Lai Wan. 2012. Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. **International Journal of Business and Management**. c. 7 s. 20: 120-133.
- Bartol, Kathryn M., David C. Martin. 1991. **Management**. International Edition. London: McGraw-Hill Inc.
- Barutçugil, İsmet. 2013. **Stratejik Yönetim**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bengtsson, Mariette. 2016. How to Plan and Perform A Qualitative Study Using Content Analysis. **NursingPlus Open**. c. 2: 8-14.
- Benligiray, Serap. 2008. 2008’e Damgasını Vuran Strateji: Küçülme. **Eskişehirce, Kobi Dostu Aylık Aktüel Ekonomi Dergisi**. c. 1 s. 5.
- Brenes, Esteban R., Daniel Montoya, Luciano Ciravegna. 2014. Differentiation Strategies in Emerging Markets: The Case of Latin American Agribusinesses. **Journal of Business Research**. c. 67 s. 5: 847-855.
- Byars, Lloyd L. 1987. **Strategic Management**. 2. bs. New York: Harper & Row Publishers.
- Beal, Reginald M. 2000. Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. **Journal of Small Business Management**. c. 38 s. 1: 27-47.

- Bourgeois, L.J., Kathleen M. Eisenhardt. 1987. The Anatomy of the 'Living Dead' in the Computer Industry. **California Management Review**. c. 30 s. 1: 143-159.
- . 1988. Strategic Decision Processes in Silicon Valley: Four Cases in the Microcomputer Industry. **Management Science**. c. 34 s. 7: 816-835.
- Bower, Joseph L. 1970. **Managing the Resource Allocation Process**. Division of Research. Harvard Graduate School of Business Administration Press.
- Bowman, Cliff, Gerry Johnson. 1992. Surfacing Competitive Strategies. **European Management Journal**. c. 10 s. 2: 210-220.
- Boxall, Peter, John Purcell. 2003. **Strategy and Human Resource Management**. New York: Palgrave Macmillan.
- Boyd, Brian K., Janet Fulk. 1996. Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model. **Journal of Management**. c. 22. s. 1: 1-21.
- Bozkuş, Kıvanç. 2016. Örgüt Yapısı ve Okullar. **Kesit Akademi**. c.4 s.4: 236-260.
- Bozkurt, Özlem Çetinkaya, Adnan Kalkan, Mutlu Arman. 2014. The Relationship Between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An Application in Denizli. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**. s. 150: 222 – 229.
- Brenes, Esteban R., Mauricio Mena, German E. Molina. 2008. Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America. **Journal of Business Research**. s. 61: 590-598.
- Bryson, John Moore. 1995. **Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Burns, Tom, G. M. Stalker. 1961. **The Management of Innovation**. London: Tavistock.
- Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale, Ralph G. M. Sultan. 1975. Market Share: A Key to Profitability. **Harvard Business Review**. c. 51 s. 1: 97-106.
- Büyüköztürk, Şener. 2002. Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. **Eğitim Yönetimi**. s. 32: 470-483.
- Can, Esin, Pınar Büyükbacı, Yasemin Bal, Esin Ertemsir. 2016. **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Cantürk, N., Hüseyin Çiçek. 2016. İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri ile İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma. **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 7 s. 13: 95-121.
- Certo, Samuel C., Peter, J. P. 2005. **Strategic Management: Focus on Process**. 2. bs. São Paulo: Prentice Hall.
- Chandler, Alfred D. 1962. **Strategy and structure: Chapters in the History of The American Industrial Enterprise**. Cambridge: M.I.T. Press.
- Channon, Derek. 1973. **Strategy and Structure in British Enterprise**. Boston: Harvard University Press.

- Chatzoglou, Prodromos, Dimitrios Chatzoudes, Lazaros Sarigiannidis, Georgios Theriou. 2018. The Role of Firm-specific Factors in the Strategy-performance Relationship: Revisiting the Resource-based View of the Firm and the VRIO Framework. **Management Research Review** c. 41 s. 1: 46-73.
- Clark, Kim B., Takahiro Fujimoto. 1991 **Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry**. Boston: Harvard Business School Press.
- Claver-Cortés, Enrique, Eva M. Pertusa-Ortega, José F. Molina-Azorín. 2012. Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications for Performance. **Journal of Business Research**. s. 65: 993–1002.
- Cooper, Arnold C., Gary E. Willard, Carolyn Y. Woo. 1986. Strategies of High Performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept. **Journal of Business Venturing**. c. 1 s. 3: 247-260.
- Coşkun, Recai. 2016. **Stratejik Yönetim**. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Covin, Jeffrey G., Dennis P. Slevin. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**. s. 10: 75-87.
- . 1990. New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis”. **Journal of Business Venturing**. c. 5 s. 2: 123-135.
- Covin, Jeffrey G., Dennis P. Slevin, Michael B. Heeley. 2001. Strategic Decision Making in an Intuitive vs. Technocratic Mode: Structural and Environmental Considerations. **Journal of Business Research**. s. 52: 51-67.
- Crabtree, Benjamin F., William L. Miller. 1999. **Doing Qualitative Research**. 2. bs. London: Sage Publications.
- Creswell, John W. 2003. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 2. bs. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çelik, Vehbi. 1993. Okul Kültürü ve Eğitim Planlaması. **21. Yüzyıla Doğru Eğitim Yapıları Sempozyumu, Politikalar Planlama Tasarım, 13-14 Mayıs 1993**. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Çetinkaya Bozkurt, Özlem, Adnan Kalkan, Mutlu Arman. 2014. The Relationship Between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An Application in Denizli. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**. s. 150: 222 – 229.
- Çomaklı, Şafak Ertan, Kenan Mehmet Ekici, Tarık Zeki Şahım. 2007. **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**. Ankara: A-C Yayınevi.
- Çubukçu, Murat. 2018. İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler. **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**. c. 1 s. 2: 142-156.
- Daft, Richard L. 2007. **Organization Theory and Design**. Mason, OH: Thomson South-Western.
- David, Fred R. 1986. **Fundamentals of Strategic Management**. Columbus: Merrill Publishing Company.

- Davis, Kieth. 1981. **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**. 6. bs. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- De Meyer, Arnoud, Jinichiro Nakane, Jeffrey M. Miller, Kasra Ferdows. 1989. Flexibility: The Next Competitive Battle: The Manufacturing Futures Survey. **Strategic Management Journal**. s. 10: 135- 144.
- Denzin, Norman K., Yvonna S. Lincoln. 2005. **Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research**. 3. bs. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Dess, Gregory G., Peter S. Davis. 1984. Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. **Academy of Management Review**. c. 27 s. 3: 467-488.
- Dess, Gregory G., Barbara W. Keats. 1987. Environmental Assessment and Organizational Performance: An Exploratory Field Study. **Academy of Management Proceedings**. s. 1: 21-25.
- Diñer, Ömer. 1998. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Dollinger, Marc J. 1987. Environmental Boundary-Spanning and Information-Processing Effects on Organisational Performance. **The Academy of Management Journal**. c. 27. s. 2: 351-368.
- Duman, Haluk, Rabia Özpeynirci, Mehmet Yücenurşen, İbrahim Apak. 2014. Girişimcilik Açısından Porter'ın Jenerik (Rekabet) Stratejileri ve İşletme Performansına Etkisi. **ICE 14 VI International Congress on Entrepreneurship, 24-26 Nisan 2014**. Bışek/Kırgızistan: 515-522.
- Duncan, Robert. 1972. The Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**. c. 17 s. 3: 313-325.
- Duncan, W. Jack, Peter M. Ginter, Linda E. Swayne. 1998. Competitive Advantage and Internal Organizational Assesstments. **Academy of Management Executive**. c. 12 s. 3: 6-16.
- Durgun, Ahmet. 2014. Tekstil Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulaması Adıyaman ve Gaziantep'te Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmuş Arıcı, Eren. 2008. Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkilerinin Gıda Perakende Sektörü Bağlamında Araştırılması. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efil, İsmail. 2010. **Toplam Kalite Yönetimi**. 7. bs. Bursa: Dora Basım Yayın.
- Efil, İsmail, Murat Çubukçu. 2017. Örgütlerde Strateji-Yapı Uyumu ve Uygulamadan Örnekler. **"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 20 s. 4: 101-128.
- Emery, Fred E., Eric L. Trist. 1965. The Causal Texture of Organizational Environments. **Human Relations**. c. 18 s. 1: 21-32.
- Eren, Erol. 2013. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 9. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Eren, Erol, Necdet Timur. 2006. **Stratejik Yönetim**. 3. bs. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No. 1491.
- Eva, Nathan, Sen Sendjaya, Daniel Prajogo, Andrew Cavanagh, Mulyadi Robin. 2018. Creating Strategic Fit: Aligning Servant Leadership with Organizational Structure and Strategy. **Personnel Review** c. 47 s. 1: 166-186.
- Field, Andy. 2009. **Discovering Statistics Using SPSS**. 3. bs. London: Sage Publications Ltd.
- Galan, Jose I., Maria J. Sanchez-Bueno. 2009. The Continuing Validity of the Strategy-Structure Nexus: New Findings, 1993–2003. **Strategic Management Journal**. c. 30 s. 11: 1234-1243.
- Galbraith, Jay R. 1973. **Designing Complex Organizations**. Reading: Addison-Wesley.
- Gilbert, Xavier, Paul Strebel. 1988. **Developing Competitive Advantage, The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. London: Prentice-Hall.
- Ginn, Gregory O. 1990. Strategic Change in Hospitals: An Examination of the Response of the Acute Care Hospital to the Turbulent Environment of the 1980s. **Health Services Research**. c. 25 s. 4: 565–591.
- Glueck, William F. 1980. **Business Policy and Strategic Management**. Tokyo: McGraw Hill Int. Book Company.
- Goldhar, Joel, Mariann Jelinek. 1983. Plan for Economies of Scope. **Harvard Business Review**. c. 61 s. 6: 141-148.
- Govindarajan, Vijay. 1988. A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. **The Academy of Management Journal**. c. 31 s. 4: 828-853.
- Görkemli, H. Nur. 2011. Bölgesel Kalkınmada Teknoparkların Önemi ve Konya Teknokent Örneği. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Görmüş, İbrahim. 2020. Strateji ve Piyasa Ekonomisinde Stratejinin Sağlık Kurumları İçin Yeri. **Bankacılık ve Finansal Araştırmalar Dergisi**. c. 7 s. 2: 93-114.
- Greiner, Larry E., Gene W. Dalton, Paul R. Lawrence. 1970. **Organization Change and Development**. Irwin: Dorsey Press.
- Grinyer, Peter H., Masoud Yasai-Ardekani, Shawki Al-Bazzaz. 1980. Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies. **The Academy of Management Journal**. c. 23 s. 2: 193-220.
- Grinyer, Peter H., Masoud Yasai-Ardekani. 1981. Strategy, Structure, Size and Bureaucracy. **The Academy of Management Journal**. c. 24 s. 3: 471-486.
- Guadagnoli, Edward, Wayne F. Velicer. 1988. Relation of Sample Size to the Stability of Component Patterns. **Psychological Bulletin**. c. 103 s. 2: 265–275.
- Güner, Sinan. 2004. Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi. **Türk İdare Dergisi**. s. 446: 61-78.
- Güriş, Selahattin, Melek Astar. 2015. **Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik**. Der Yayınları.

- Hall, Richard H. 2004. **Organizations: Structures, Processes and Results**. 8. bs. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Hambrick, Donald C. 1980. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. **Academy of Management Review**. c. 5 s.4: 567-575.
- _____. 1983a. An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments. **The Academy of Management Journal**. s. 26: 213-230.
- _____. 1983b. High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. **Academy of Management Journal**. s. 26: 687-707.
- Hatch, Mary Jo. 1997. Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team. **Organization Science**. c. 8 s. 3: 275-288.
- Hatten, Kenneth J., Dan E. Schendel, Arnold C. Cooper. 1978. A Strategic Model of the US Brewing Industry:1952-1971. **Academy of Management Journal**. c. 21. s. 4: 592-610.
- Hayes, Robert H. 1985. Strategic Planning-Forward in Reverse? **Harvard Business Review**. c. 63. s. 6: 111-119.
- Hayes, Robert H., Steven C. Wheelwright, Kim B. Clark. 1988. **Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization**. New York: The Free Press.
- Henderson, Bruce D. 1979. **Henderson on Corporate Strategy**. Cambridge, MA: Abt Books.
- Hermanto, Suwardi Bambang, Anton Eko Yulianto. 2018. Structure, Strategy, and Performance of Indonesian Airlines Toward Open Sky Policy. **International Journal of Scientific & Engineering**. c. 9 s. 9: 271-277.
- Hill, Charles W. 1988. Differentiation vs. Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. **Academy of Management Review**. c. 3. s. 3: 401-412.
- Hill, Charles W. L., Thomas M. Jones. 1992. Stakeholder-Agency Theory. **Journal of Management Studies**. s. 29: 131-154.
- Hill, Charles W., Gareth R. Jones. 2009. **Essentials of Strategic Management**. USA: Cengage Learning.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2005. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, Ohio: Thomson South-Western Publishing.
- Hitt, Michael A., David King, Hema Krishnan, Marianna Makri, Mario Schijven, Katsuhiko Shimizu, Hong Zhu. 2009. Mergers and Acquisitions: Overcoming Pitfalls, Building Synergy, and Creating Value. **Business Horizons**. c. 52 s. 6: 523-529.
- Homburg, Christian, Harley Krohmer, John P. Workman Jr. 2004. A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation. **Journal of Business Research**. s. 57: 1331-1340.
- Hrebiniak, Lawrence G. 2006. Obstacles to Effective Strategy Implementation. **Organizational Dynamics**. s. 35: 12-31.

- Hutt, Michael D., Peter H. Reingen, John R. Ronchetto, Jr. 1988. Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation. **Journal of Marketing**. c. 52 s. 1: 4-19.
- İlhan, Ahmet, Recep Yüksel. 2019. Örgütsel Konfigürasyon Yaklaşımının Stratejik ve Yapısal Olarak İncelenmesi Üzerine Geliştirilen Önermeler. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. s. 23: 191-212.
- Jauch, Lawrence R., William F. Glueck. 1988. **Business Policy and Strategic Management**. 5. bs. McGrawhill.
- Jennings, Daniel F., Daniel Rajaratnam, F. Barry Lawrence. 2003. Strategy-Performance Relationships in Service Firms: A Test for Equifinality. **Journal of Managerial Issues**. c. 15 s. 2: 208-220.
- Jennings, Daniel F., James R. Lumpkin. 1992. Insights Between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis. **Journal of Management**. c. 18. s. 4: 791-803.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes. 1989. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. London: Prentice Hall International Ltd.
- Jones, Gareth R., John E. Butler. 1988. Costs, Revenue, and Business-Level Strategy. **Academy of Management Review**. c. 3. s. 2: 202-213.
- Kabadayi, Sertan, Nermin Eyuboglu, Gloria P. Thomas. 2007. The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit With Strategy and Environment. **Journal of Marketing**. c. 71 s. 4: 195-211.
- Karasar, Niyazi. 2007. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 17. bs. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kahveci, Eyup. 2012. İşletme Stratejileri ve İhracat Performansı İlişkileri. **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**. c. 4 s. 6: 2-34.
- Kamaşak, Rıfat. 2010. Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. c. 21 s. 65: 47-63.
- Kandemir, Hamza. 2016. Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejilere Etkisi: Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları Üzerinde Bir Araştırma. **Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**. c. 17 s. 36: 29-48.
- Karaevli, Ayşe. 2008. Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. c. 8 s. 1-2: 85-107.
- Karaoğlu, Batuhan. 2010. **Stratejik Yönetim**. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Kaya, Nihat. 2013. **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Stratejik Yönetim**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Keleş, Murat Kemal. 2007. Türkiye'de Teknokentler Bir Ampirik İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskin, Halit, Ali Ekber Akgün, İpek Koçoğlu. 2016. **Örgüt Teorisi**. 1. bs. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Khandwalla, Pradip N. 1977. **The Design of Organizations**. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

- Kich, Juliane Ines Di Francesco, Maurício Fernandes Pereira. 2011. The Influence of Leadership, Culture, Structure and Organizational Communication in the Implementation Process of Strategic Planning. **Cadernos. Ebape. Br.** c. 9 s. 4: 1045-1065.
- Kim, Linsu, Yooncheol Lim. 1988. Environment Generic Strategies, and Performance in A Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach. **Academy of Management Journal.** c. 31. s. 4: 802-827.
- Kim, W. Chan, Renee Mauborgne. 2009. How Strategy Shapes Structure. **Harvard Business Review.** c. 87 s. 9: 73-80.
- Kirk, Jerome, Marc L. Miller. 1986. **Reliability and Validity in Qualitative Research.** SAGE Publications.
- Koçel, Tamer. 2015. **İşletme Yöneticiliği.** 16. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçyiğit, Yeşim. 2018. Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçyiğit, Yeşim, Akif Tabak. 2020. The Interaction Among Organizational Flexibility, Competitive Strategy and Competitive Advantage: A Path Analytic Study1. ed. Bülent Akkaya. Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0. **Emerald Publishing Limited:** 303-326.
- Koparal, Celil, Nurhan Şakar. 2013. **Stratejik Yönetim** Eskişehir: II. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Lawrence, Paul R., Jay W. Lorsch. 1967. **Organization and Environment.** Boston: Harvard University Press.
- LeCompte, Margaret D., Judith Preissle Goetz. 1982. Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. **Review of Educational Research.** s. 52: 31-60.
- Liao, Yao- Sheng. 2005. Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control. **Personnel Review.** c. 34. s. 3: 294-309.
- Linder, Jane C., Sirkka Jarvenpaa, Thomas H. Davenport. 2003. Toward An Innovation Sourcing Strategy. **MIT Sloan Management Review.** c. 44 s. 4: 43-49.
- Luke, Roice D., James W. Begun. 1988. Strategic Orientations of Small Multihospital Systems. **Health Services Research.** c. 23 s. 5: 597-618.
- Luke, Roice D, Stephen L. Walston, Patrick Michael Plummer. 2004. **Healthcare Strategy in Pursuit of Competitive.** Washington DC: Health Administration Press.
- MacMillan, Ian C., Donald C. Hambrick. 1983. **Capital Intensity, Market Share Instability and Profits-The Case for Asset Parsimony.** Working Paper, Columbia University Strategy Research Center.
- March, James G., Herbert A. Simon. 1958. **Organizations.** New York: Wiley.

- Marlin, Dan, James J. Hoffman, Bruce T. Lamont. 1994a. Porter's Generic Strategies, Dynamic Environments, and Performance: A Profile Deviation Fit Perspective. **International Journal of Analysis**. c. 2. s. 2: 155-175.
- . 1994b. Choice Situation, Strategy, and Performance: A Re-Examination. **Strategic Management Journal**. s. 15: 229-239.
- Marshall, Catherine, Gretchen B. Rossman. 1994. **Designing Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Merriam, Sharan B., Robin S. Grenier. 2019. **Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis**. 2.bs. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Mescon, Michael H., Michael Albert, Franklin Khedouri. 1985. **Management: Individual and Organizational Effectiveness**. New York: Harper & Row.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow. 1978. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer. 1978. Organizational Strategy, Structure, and Process. **The Academy of Management Review**. c. 3. s. 3: 546-562.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman. 1994. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2. bs. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, Danny. 1986. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. **Strategic Management Journal**. c. 7. s. 3: 233-249.
- . 1987. The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. **Strategic Management Journal**. c. 8 s. 1: 55-76.
- . 1988. Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. **The Academy of Management Journal**. c. 31. s. 2: 280-308.
- Miller, Danny, Peter H. Friesen. 1984a. **Porter's Generic Strategies and Performance**. Working Paper. Montreal: McGill University.
- . 1984b. **Organizations: A Quantum View**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry. 1979. **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- . 1981. Organization Design: Fashion or Fit. **Harvard Business Review**. January-February: 103-116.
- Monroe Olson, Eric, Rebecca Duray, Cary Cooper, Kai Monroe Olson. 2016. Strategy, Structure, and Culture Within the English Premier League: An Examination of Large Clubs. **Sport, Business and Management: An International Journal**. c. 6 s. 1: 55-75.
- Morris, P. Fiorina. 1990. Bureaucracy, Professionalization and School Centred Innovation Strategies. **International Review of Education**. c. 36 s. 1: 21-41.
- Nandakumar, M. K., Abby Ghobadian, Nicholas O'Regan. 2010. Business-level Strategy and Performance: The Moderating Effects of Environment and Structure. **Management Decision**. c. 48. s. 6: 907-939.

- Nayyar, Praveen R. 1993. On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm. **The Academy of Management Journal**. c. 36 s. 6: 1652-1669.
- Nemetz, Patricia L., Louis W. Fry. 1988. Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design. **The Academy of Management Review**. s. 13: 627-638.
- Newman, W.H., J. P. Logan. 1976. **Strategy, Policy, and Central Management**. 7. bs. Cincinnati: South-Western.
- Norman, Geoffrey. 2010. Likert Scales, Levels of Measurement and the 'Laws' of Statistics. **Advances in Health Sciences Education**. c. 15 s. 5: 625-632.
- Olson, Eric M., Stanley F. Slater, G. Tomas M. Hult. 2005. The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior. **Journal of Marketing**. s. 69: 49-65.
- Onur, Tülay. 2007. Ayaktan Sağlık Hizmeti Veren Sağlık Kuruluşu Olan Özel Hastanelerde Uygulanan Rekabet Stratejilerinin Hasta Memnuniyeti Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oosthuizen, H. 1997. An Evaluation of The Relevance of The Miles & Snow Strategic Typology Under Present-Day Conditions of Major Environmental Uncertainty: The Emperor's New Clothes or A Paradigm Shift? **South African Journal of Business Management**. c. 28. s. 2: 63-72.
- Özçelik, Durmuş Ali. 2013. **Okullarda Ölçme ve Değerlendirme**. 2. bs. Ankara: ÜSYM-Eğitim Yayınları.
- Özdaşlı, Kürşat. 2012. **Kurumsal (Şirket Düzeyi) Stratejiler**. ed. Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü. 1. bs. İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Seçkin Yayınları: 167-196.
- Özen, Şükrü. 2002. Türkiye'de Örgütler Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. c. 2 s. 2: 187-213.
- Özer, M. Akif. 2015. İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. **International Journal of Economic and Administrative Studies**. c. 7 s. 14: 69-84.
- Özgür, Gülhan. 2007. Denizli Kobi'lerinde Stratejik Yönetim. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, Nur. 2010. Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarının Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parthasarthy, Raghavan, S. Prakash Sethi. 1992. The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure. **Academy of Management Review**. c. 17 s. 1: 86-111.
- Patton, Michael Quinn. 1987. **How to Use Qualitative Methods in Evaluation**. Newsbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- Pearce II, John A., Richard B. Robinson Jr. 1994. **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**. 5. bs. USA: Irwin.

- . 2003. **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**. 8. bs. New York: McGraw Hill.
- . 2015. **Stratejik Yönetim**. çev. Mehmet Barca. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Peker, Ali Aykut, Şefik Özdemir, Gökhan Kerse, Talip Arsu. 2016. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi: Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 5 s. 5: 11-22.
- Pelham, Alfred M., David T. Wilson. 1996. A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. c. 24 s. 1: 27-43.
- Pertusa-Ortega, Eva M. 2008. **Hybrid Competitive Strategies, Organizational Structure, and Firm Performance**. Working Paper. University of Alicante.
- Pertusa-Ortega, Eva M., Enrique Claver-Cortés, Jose F. Molina-Azorín. 2008. Strategy, Structure, Environment and Performance in Spanish Firms. **EuroMed Journal of Business**. c. 3 s. 2: 223-239.
- Pertusa-Ortega, Eva M., Jose F. Molina-Azorín, Enrique Claver-Cortés. 2010. Competitive Strategy, Structure and Firm Performance: A Comparison of the Resource Based View and the Contingency Approach. **Management Decision**. c. 48 s. 8: 1282-1303.
- Pfeffer, Jeffrey, Gerald R. Salancik. 1978. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, Jeffrey. 1997. **New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects**. New York: Oxford University Press.
- Piest, Bert. 1994. Planning Comprehensiveness and Strategy in SME's. **Small Business Economics**. c. 6 s. 5: 387-395.
- Pooley-Dias, G. 1972. **The Strategy and Structure of French Industrial Enterprise**. Doctoral Dissertation, Harvard Business School, Boston.
- Porter, Michael. 1980. **Competitive Strategy- Techniques for Analysing Industries and Competitors**. New York: Free Press.
- . 1981. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**. c. 6 s. 4: 609-620.
- . 1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press.
- . 1989. How Competitive Forces Shape Strategy". **Readings in Strategic Management**. Springer: 133-143.
- . 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**. c. 12 s. 2: 95-117.
- . 1998. **Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors with a New Introduction**, New York: Free Press.
- . 2008a. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**. c. 86 s. 1: 78-93.
- . 2008b. **On Competition**. Harvard Business Press.

- Pugh, Derek Salman, David John Hickson, C. R. Hinings, C. Turner. 1969. An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations. **Administrative Science Quarterly**. c. 14 s. 1: 115-126.
- Quinn, James Brian. 1978. Strategic Change: 'Logical Incrementalism'. **Sloan Management Review**. Fall: 7-21.
- Ramanujam, Vasudevan, P. Rajan Varadarajan. Research on Corporate Diversification: A Synthesis. 1989. **Strategic Management Journal**. s. 10: 523-551.
- Reuvid, Jonathan. 2007. **Mergers and Acquisitions- A Practical Guide for Private Companies and Their UK and Overseas Advisers**. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Reyhanoğlu, Metin. 2009. **Minztberg'in Örgütlenme Boyutları ve Örgüt Yapıları**. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Robbins, Stephen P., David A. DeCenzo. 2005. **Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications**. 5. bs. New Jersey: Pearson.
- Robbins, Stephen P., M. Coulter. 2012. **Management**. 11. bs. USA: Prentice-Hall.
- Rue, Leslie W., Phyllis G. Holland. 1989. **Strategic Management: Concepts and Experiences**. McGraw-Hill.
- Ruekert, Robert W., Orville C. Walker, Jr., Kenneth J. Roering. 1985. The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. **Journal of Marketing**. c. 49 s. 1: 13-25.
- Ruekert, Robert W., Orville C. Walker, Jr. 1987. Interactions Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies. **Strategic Management Journal**. c. 8 s. 3: 233-248.
- Rumelt, Richard P. 1974. **Strategy, Structure, and Economic Performance**. Cambridge: Harvard Business School Press.
- . 1982. Diversification Strategy and Profitability. **Strategic Management Journal**. s. 3: 359-369.
- Russell, Robert D., Craig J. Russell. 1992. An Examination of the Effects of Organisational Norms, Organisational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. **Journal of Management**. c. 18 s. 4: 639-656.
- Scherer, Frederic M. 1980. **Industrial Market Structure and Economic Performance**. Chicago: Rand McNally.
- Schonberger, Richard J. 1986. **World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied**. New York: The Free Press.
- Seçer, İsmail. 2015. **SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi: Analiz ve Raporlaştırma**. Anı Yayıncılık.
- Sengul, Metin. 2018. Organization Design and Competitive Strategy: An Application to the Case of Divisionalization. Organization Design (Advances in Strategic Management. s. 40). **Emerald Publishing Limited**: 207-228.

- Shrivastava, Paul, Sidney A. Nachman. 1989. Strategic Leadership Patterns. **Strategic Management Journal**. c. 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership. Summer: 52.
- Slevin, Dennis P., Jeffrey G. Covin. 1997. Strategy Formation Patterns, Performance, and Significance of Context. **Journal of Management**. c. 23 s. 2: 189-209.
- Sobacı, Mehmet Zahid. 2008. Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 6 s. 1:103-119.
- Strauss, Anselm, Juliet Corbin. 1990. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique**. 3. bs. Newbury Park: Sage.
- Swayne, Linda E., W. Jack Duncan, Peter M. Ginter. 2006. **Strategic Management of Health Care Organizations**. 5. bs. Blackwell Publishing.
- Tanwar, Ritika. 2013. Porter's Generic Competitive Strategies. **IOSR Journal of Business and Management**. c. 1 s. 15: 11-17.
- Teare, Richard E., Jorge Costa, Gavin Eccles. 1998. Relating Strategy, Structure, and Performance". **Journal of Workplace Learning**. c. 10 s. 2: 58-75.
- Tekin, Halil. 2019. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**. 27. bs. Ankara: Mars Matbaası.
- Thanheiser, H. T. 1972. **Strategy and Structure in German Industrial Enterprise**. Doctoral Dissertation. Harvard Business School.
- Thompson, James D. 1967. **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Thompson, Arthur A., Alonzo J. Strickland. 1996. **Strategic Management: Concepts & Cases**. Irwin.
- Thompson, Arthur A., Alonzo J. Strickland, John A. Gamble. 2007. **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**. 15. bs. New York: McGraw Hill.
- Tosi, Henry L. 2009. **Theories of Organization**. Los Angeles: Sage.
- Tse, Eliza. Michael D. Olsen. 1990. Business Strategy and Organisational Structure: A Case of US Restaurant Firms. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. c. 2 s. 3: 17-23.
- Tür, Rıfat, Aynur Kazaz. 2005. İnşaat Firmalarında Stratejik Planlama Süreci ve İzlenen Stratejilerin Miles-Snow Tipolojisine Uyarlanması. **Antalya Yöresinin İnşaat Mühendisliği Sorunları Kongresi, 22 Eylül 2005**. Antalya: 659-668.
- Utterback, James M., William J. Abernathy. 1975. A Dynamic Model of Process and Product Innovation. **Omega**. c. 3. s. 6: 639-656.
- Ural, Ayhan, İbrahim Kılıç. 2005. **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze. 2016. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 8. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Van de Ven, Andrew H., Robert Drazin. 1985. **The Concept of Fit in Contingency Theory**. in Cummings, Larry L., Barry M. Staw (eds). "Research in Organisational Behavior". Connecticut: JAI Press, s. 7: 333-375
- Van Maanen, John. 1979. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**. c. 24 s. 4: 520-526.
- Walker, Orville C., Jr, Robert W. Ruekert. 1987. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. **Journal of Marketing**. c. 51 s. 3: 15-33.
- Walker, Kent, Na Ni, Bruno Dyck. 2015. Recipes for Successful Sustainability: Empirical Organizational Configurations for Strong Corporate Environmental Performance. **Business Strategy and the Environment**. s. 24: 40-57.
- Walton, Eric J. 1986. Managers' Prototypes of Financial Firms. **Journal of Management Studies**. s. 23: 679-698.
- Ward, Peter T., Deborah J. Bickford, G. Keong Leong. 1996. Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment, and Structure. **Journal of Management**. c. 22 s. 4: 597-626.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger. 2008. **Strategic Management and Business Policy**. 11. bs. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wheelwright, Steven C., Kim B. Clark. 1992. **Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality**. New York: Free Press.
- Williams, Brett, Andrys Onsmann, Ted Brown. Exploratory factor analysis: A Five-Step Guide for Novices. 2010. **Journal of Emergency Primary Health Care**. c. 8 s. 3: 1-13.
- Womack, James P., Daniel T. Jones, Daniel Roos. 1990. **The Machine That Changed The World**. New York: Rawson Associates.
- Woodward, Joan. 1965. **Industrial Organization: Theory and Practice**. Oxford: Oxford University Press.
- Wright, Peter. 1987. A Refinement of Porter's Strategies. **Strategic Management Journal**. c. 8. s. 1: 93-101.
- Wright, Peter, Mark J. Kroll, John A. Parnell. 1996. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 3. bs. Prentice-Hall.
- Yazıcıoğlu, Yahşi, Samiye Erdoğan. 2014. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 4. bs. Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek. 2005. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. 5. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yeloğlu, Hakkı Okan. 2008. Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 3 s. 2: 155-170.
- Yüzbaşıoğlu, Nedim. 2004. **2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama**. Konya: Çizgi Kitabevi.

Zajac, Edward J., Stephen M. Shortell. 1989. Changing Generic strategies: Likelihood, Direction and Performance Implications. **Strategic Management Journal**. c. 10 s. 5: 413-430.

Zuckerman, Alan M. 2002. **Improve Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executive**. Chicago: Health Administration Press.



EKLER

Ek 1.

ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Bu çalışma; Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora Programı'nda Doç. Dr. Yasemin BAL danışmanlığında yapılmakta olan, Yıldız Teknik Üniversitesi Doktora öğrencisi Muhammed Seyda AKDAĞ'a ait *“Örgütlerde Strateji-Yapı İlişkisi: Burns ve Stalker'ın Örgüt Yapısı Türleri ile Porter'ın Rekabet Stratejileri İlişkisi Üzerine Bir İnceleme”* konulu doktora tezinin uygulama kısmını kapsamaktadır.

Firmaların izlemekte oldukları rekabet stratejileri, organizasyon yapısını etkilemekte ve firmalar amaçları doğrultusunda belirledikleri stratejilerine uygun bir şekilde organizasyon yapılarını tasarlamaktadır. Bu çalışma; Türkiye'de firmaların rekabet stratejileri ile organizasyon yapılarının karşılaştırıldığı ilk çalışma niteliğinde olup büyük önem taşımaktadır. Çalışma sonuçlarının gerek teorik yazına gerekse de uygulama alanına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu nedenle ayracağınız zaman ve vereceğiniz bilgiler aynı zamanda ülkemiz bilim hayatının gelişmesinde de büyük katkı sağlayacaktır.

Anket Formu; üç bölümden oluşmaktadır. I. Bölüm; firmanın demografik bilgilerinin yer aldığı bölümdür. II. Bölüm; firmanın uyguladığı rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik on sekiz adet ifadeden oluşmaktadır. III. Bölümde ise organizasyon yapısını belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Anketin, firma stratejileri ve organizasyon yapısı hakkında bilgi sahibi olan bir üst yönetici (genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölüm direktörü, strateji planlama müdürü, pazarlama müdürü, insan kaynakları müdürü vb.) tarafından cevaplandırılması istenmektedir. Anketin yaklaşık cevaplama süresi 10 dakikadır.

Sorulara cevap verirken, lütfen firmanızın **hedeflediği ve yerine getirmeyi amaçladığı durumları değil, mevcut durumunu** dikkate alınız ve firmanıza en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Araştırmanın sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi ve firmanızın izlediği stratejiler ile ilgili mevcut durumun doğru bir şekilde saptanabilmesi için bu konu oldukça önem taşımaktadır.

Elde edilen bilgiler ve anket formları **kesinlikle** gizli olup, sadece genellemeler ve bilimsel çıkarımlar için kullanılacaktır. Ayırdığınız zamana ve dikkatli değerlendirmelerinize teşekkür eder, işlerinizde kolaylıklar dileriz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Yasemin BAL

Yıldız Teknik Üniversitesi

İşletme Fakültesi

İşletme Yönetimi

Öğretim Üyesi

Muhammed Seyda AKDAĞ

Yıldız Teknik Üniversitesi

İşletme Fakültesi

İşletme Yönetimi

Doktora Öğrencisi

I. FİRMANIZIN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ

Firmanızın Adı:	
Firmanızın Yer Aldığı Teknokentin Adı:	
Firmanızın Kuruluş Yılı:	
Firmanızın Faaliyet Gösterdiği Alan:	☐ Üretim ☐ Hizmet
Firmanızın Teknolojisi:	☐ Donanım ☐ Yazılım ☐ Nesnelerin İnterneti (IoT)
Firmanızın Faaliyet Gösterdiği Sektör:	☐ Bilgisayar ve İletişim Teknolojileri ☐ Otomotiv Tasarımı ve Mühendislik(☐ İnşaat ☐ Mimarlık ve Mühendislik ☐ Havacılık ve Uzay ☐ Enerji ☐ Elektronik ☐ Geri Dönüşüm ☐ Sağlık ☐ Bankacılık ve Finans ☐ Madencilik ☐ Yazılım ☐ Makine ve Teçhizat İmalatı ☐ Denizcilik ☐ Biyoteknoloji ☐ Gıda Sanayi ☐ Tekstil ☐ Malzeme Teknolojileri ☐ Mühendislik Uygulamaları ☐ Telekomünikasyon ☐ Kimya ☐ Savunma Sanayii ☐ İlaç

	☐ Gayrimenkul ☐ Tarım ☐ Eğitim ☐ Toptan ve Perakende Ticaret ☐ Konaklama ve Yiyecek Hizmeti ☐ Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlence ve Spor ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)
Firmanızın Hedeflediği Ana Müşterilerinizin Bulunduğu Sektör:	☐ Bilgisayar ve İletişim Teknolojileri ☐ Otomotiv Tasarımı ve Mühendislik ☐ İnşaat ☐ Mimarlık ve Mühendislik ☐ Havacılık ve Uzay ☐ Enerji ☐ Elektronik ☐ Geri Dönüşüm ☐ Sağlık ☐ Bankacılık ve Finans ☐ Madencilik ☐ Yazılım ☐ Makine ve Teçhizat İmalatı ☐ Denizcilik ☐ Biyoteknoloji ☐ Gıda Sanayi ☐ Tekstil ☐ Malzeme Teknolojileri ☐ Mühendislik Uygulamaları ☐ Telekomünikasyon ☐ Kimya ☐ Savunma Sanayii ☐ İlaç ☐ Gayrimenkul ☐ Tarım ☐ Eğitim

	☐ Toptan ve Perakende Ticaret ☐ Konaklama ve Yiyecek Hizmeti ☐ Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlence ve Spor ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)
Firmanızdaki Toplam alışan Sayısı:	 kişi
Firmanızdaki Beyaz Yakalı alışan Sayısı:	 kişi
Firmanızdaki Mavi Yakalı alışan Sayısı:	 kişi

II. REKABET STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda, firmanızın rekabet stratejisini belirlemek amacıyla hazırlanmış olan ifadeleri **1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Katılıyorum 4= Kesinlikle Katılıyorum** şeklinde, firmanıza en uygun olan seçeneği işaretleyerek cevaplandırınız. Lütfen cevaplarınızı mevcut uygulamalarınızı değerlendirerek veriniz.

SORU NO	İFADE	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Katılıyorum 3	Kesinlikle Katılıyorum 4
1.	Firmamız, yeni ürünler / hizmetler geliştirir.				
2.	Firmamız, müşterilerine kapsamlı hizmet sunar.				
3.	Firmamız, marka değeri yaratmıştır.				
4.	Firmamız, pazarlama alanında yenilikçi bir yaklaşıma sahiptir.				
5.	Firmamız, dağıtım kanallarına hakimdir.				
6.	Firmamız, yüksek fiyatlı pazar segmentlerini hedefler.				

7.	Firmamız, reklam harcamalarına yüksek bütçe ayırır.				
8.	Firmamız, güçlü bir imaja sahiptir.				
9.	Firmamız, değişik özelliklere sahip farklılaştırılmış ürünler / hizmetler sunar.				
10.	Firmamız, üstün kaliteye sahip olarak bilinir.				
11.	Firmamız, yüksek düzeyde üretim / hizmet verimliliği ve maliyet kontrolü sağlar.				
12.	Firmamız, ürünlerini rakiplerinden daha düşük fiyata satar.				
13.	Firmamız, hammadde maliyetlerinde ve tedarik sürecinde kontrol sahibidir.				
14.	Firmamız, müşterilerine promosyon verir.				

15.	Firma, üretim süreçlerinde iyileştirme ve yenilik (inovasyon) yapar.				
16.	Firmamız, üretim / hizmet maliyetlerini düşürür.				
17.	Firmamız, ürünlerini / hizmetlerini belirli (özel) pazar segmentlerine sunar.				
18.	Firmamız, kişilere özel (kişiselleştirilmiş) ürünler / hizmetler sunar.				

III. ORGANİZASYON YAPISI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerde her iki yönde farklı eğilimler bulunmaktadır. Organizasyon yapınızı düşünerek, hangi tarafa yakınsanız o yöndeki değerlendirmeyi işaretlemeniz gerekmektedir.

Finansal ve operasyonel bilgilere sınırlı erişim sağlayan iletişim kanalları	1	2	3	4	5	6	7	Finansal ve operasyonel bilgilerin departmanlar arasında serbestçe aktarıldığı açık iletişim kanalları
Departmanlarda tek tip bir yönetim tarzı olması konusunda ısrarcı olma	1	2	3	4	5	6	7	Yönetim tarzının resmiden, informele doğru serbestçe değişiklik göstermesine izin verme
Karar verme yetkisinin departman yöneticisinde olması	1	2	3	4	5	6	7	Departman yöneticileri dışında kimi zaman uzmanlara/danışmanlara karar vermede yetki verilmesi
Her türlü değişiklikte bile denenmiş ve doğrulanmış yönetim ilkelerine bağlı kalma	1	2	3	4	5	6	7	Geçmiş deneyimlere çok bağlı kalmadan değişen koşullara göre özgürce adapte olabilme
Çalışanların her zaman üst yönetimden aşağıya resmi olarak iletilen prosedürleri takip etmesi	1	2	3	4	5	6	7	Gerekli hallerde resmi prosedürleri ihmal ederek işlerin yapılmasını sağlama
Karmaşık kontrol ve bilgi işlem sistemleri ile operasyonel faaliyetlerin sıkı ve biçimsel bir biçimde takip edilmesi	1	2	3	4	5	6	7	Daha esnek bir kontrol; işlerin yapılmasının resmi olmayan ilişkilere ve iş birliğine bağımlı olması

Departman yöneticileri, kurmay yöneticiler ve çalışanların resmi iş tanımlarına sıkı sıkıya bağlı olmasına kuvvetli vurgu yapma	1	2	3	4	5	6	7	İşe yönelik davranışlarda, çalışanın kişiliğinin ve koşulların gerekliliklerinin belirlemesine kuvvetli vurgu yapma

Anketi Cevaplayan Kişinin Adı:

Anketi Cevaplayan Kişinin Pozisyonu / Unvanı:

Anketi Cevaplayan Kişinin E-Mail Adresi:

Tarih:/..../.....

Ek 2.

GÖRÜŞME FORMU

Sayın Yetkili,

Bu çalışma Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Muhammed Seyda AKDAĞ'ın doktora tez araştırmasına yönelik yapılmaktadır. Araştırma bilimsel amaçlı olup şirketinize ait bilgiler izniniz olmadığı sürece kesinlikle gizli kalacaktır. Araştırmaya verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

1. BÖLÜM

Aşağıda belirtilen sorular şirketinizin rekabet stratejisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın güvenilirliği açısından sorulara vereceğiniz cevapların ayrıntılı olması önem taşımaktadır.

SORU 1: Yeni ürün/hizmet geliştirilmesine ya da mevcut ürün/hizmetlerin iyileştirilmesine ya da değişik özelliklere sahip farklılaştırılmış ürünler / hizmetler sunulmasına yönelik faaliyetleriniz var mı?

SORU 2: Şirketinizde ürün ve hizmet kalitesi rakiplerinize göre farklı mıdır? Farklıysa bu farklılıklar nelerden kaynaklanmaktadır? Şirketiniz üstün kaliteye sahip olarak bilinir mi? Şirketinizde müşterilere uygulanan yaygın hizmet imkanları nelerdir? Hizmetlerinizin rakiplerinizden farklı kılan yanları var mı? (Pazarlama alanında yenilikçi yaklaşım, dağıtım kanallarına hakim olma gibi)

SORU 3: Şirketiniz reklam harcamalarına yüksek bütçe ayırır mı? Şirketinizin genel harcamalar içinde tanıtım ve reklam harcamalarının payı ne kadardır?

SORU 4: Şirketinizin güçlü bir imaja sahip olduğunu düşünüyor musunuz? İşletme imajına/marka oluşuma ilişkin çalışmalarınız var mı? Eğer yapılıyorsa bu çalışmalardan bahseder misiniz? Markanın karlılık üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

SORU 5: Üst düzey yönetim olarak şirketinizde faaliyetlerinize yönelik maliyetleri düşürme çalışmaları yapılmakta mıdır? Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetleri kısaca anlatabilir misiniz? Maliyetlerinizi azaltmak için sürekli olarak üretim ve hizmet

süreçlerinizi iyileştirmeye çalışır mısınız? Şirketiniz yüksek düzeyde üretim / hizmet verimliliği ve maliyet kontrolü sağlar mı?

SORU 6: Şirketinizin genel politikaları arasında ürün fiyatlarını rakiplerinize göre daha düşük belirleme uygulamaları var mıdır?

SORU 7: Özel coğrafi dilimlere hizmet vermekte misiniz? Özellikle ürünlerin satışı yapılmakta mıdır? (Örneğin, belli bir kesime yönelik, kişiselleştirilmiş)

2. BÖLÜM

Aşağıda belirtilen sorular şirketinizin örgüt yapısını belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın güvenilirliği açısından sorulara vereceğiniz cevapların ayrıntılı olması önem taşımaktadır.

SORU 1: Şirketinizde operasyonel, stratejik ve idari karar konularınız nelerdir? Şirketinizde önceden belirlenmiş standart uygulamasına ilişkin mevcut karar konuları nelerdir? Bu kararlar hangi düzeylerde alınmaktadır?

SORU 2: Şirketinizde genel müdür/sahip seviyesi olmak üzere yönetim yetkisi taşıyan yönetim kademelerinin sayısı nedir?

SORU 3: Şirketinizde genel müdüre doğrudan bağlı departman sayısı kaçtır?

SORU 4: Şirketinizde raporların akış yönü hakkında bilgi verebilir misiniz?

SORU 5: Şirketinizde örgüt yapınızı açıklayan yazılı dokümanlar var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?

