

T.C.
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı

**“FİRMALARIN ÖRGÜTSEL ESNEKLİĞİ,
KULLANDIKLARI REKABET STRATEJİLERİ VE
ALGILANAN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
ARASINDAKİ ETKİLEŞİM: TÜRKİYE’NİN EN
BÜYÜK 500 SANAYİ İŞLETMESİNDE BİR
UYGULAMA”**

Doktora Tezi

Yeşim KOÇYİĞİT

İzmir-2018

T.C.
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı

**“FİRMALARIN ÖRGÜTSEL ESNEKLİĞİ,
KULLANDIKLARI REKABET STRATEJİLERİ
VE ALGILANAN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
ARASINDAKİ ETKİLEŞİM: TÜRKİYE’NİN EN
BÜYÜK 500 SANAYİ İŞLETMESİNDE BİR
UYGULAMA”**

Doktora Tezi

Yeşim KOÇYİĞİT

Danışman: Prof. Dr. Akif TABAK

İzmir-2018

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2018

Yeşim KOÇYİĞİT



ÖZET

Doktora Tezi

**FİRMALARIN ÖRGÜTSEL ESNEKLİĞİ, KULLANDIKLARI REKABET
STRATEJİLERİ VE ALGILANAN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARASINDAKİ
ETKİLEŞİM: TÜRKİYE’NİN EN BÜYÜK 500 SANAYİ İŞLETMESİNDE
BİR UYGULAMA**

Yeşim KOÇYİĞİT

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı

Bu çalışmanın amacı örgütsel esneklik, kullanılan rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü etkileşimini ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda, İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinden anket yöntemi ile veriler toplanmış ve analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara ulaşabilmek için yapısal eşitlik modeli analizi, korelasyon analizi, tek yönlü manova analizi ve T-testi yapılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulguların incelenmesiyle; örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğüne etkisinde, kullanılan rekabet stratejilerinin aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, değişkenler arasında korelasyon ilişkileri incelendiğinde, yapısal eşitlik modeli kapsamında ortaya çıkan ilişkiler desteklenmiştir. En esnek örgütler ile en katı örgütlerin kullanılan rekabet stratejileri ortalamalarında farklılıklar tespit edilmiştir. Fakat kullanılan rekabet stratejileri ortalamalarının, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırma kapsamındaki bütün bulgular değerlendirildiğinde, algılanan rekabet üstünlüğünün örgütsel esneklik ve kullandıkları rekabet stratejilerinden etkilendiğini kabul eden bir modelin oluşturulabileceği belirlenmiştir. Oluşturulan model toplanan veriler ile test edilerek doğrulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Esneklik, Rekabet Stratejileri, Rekabet Üstünlüğü

ABSTRACT

Doctoral Thesis

**THE INTERACTION AMONG ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY OF
FIRMS, COMPETITIVE STRATEGIES THEY HAVE USED AND
PERCEIVED COMPETITIVE ADVANTAGE: AN IMPLEMENTATION ON
THE GREATEST 500 INDUSTRIAL BUSINESS OF TURKEY**

Yeşim KOÇYİĞİT

İzmir Katip Çelebi University

Graduate School Of Social Sciences

Department of Business, Business Program

The purpose of this study is to reveal interaction of organizational flexibility, used competitive strategies and perceived competitive advantage. In this direction, data has been collected via survey method from the greatest 500 industrial business of Turkey that is stated by İstanbul Chamber of Industry and the analysis were carried out. Structural equation modeling analysis, correlation analysis, one way analysis of manova and T-test have been performed to come to the conclusions. With the examination of findings acquired as a result of the analysis, it has been come to the conclusion that there is a mediation effect of used competitive strategies in the effect on perceived competitive advantage of organizational flexibility. Furthermore, revealed relations within the scope of structural equation modeling is supported during the examination of correlation relations among variables. Differences has determined in averages of used competitive strategies of strictest organizations with the most flexible organizations. However, it is seen that averages of competitive strategies do not differ according to sector of businesses operate. When the entire findings within the scope of research have been evaluated, it is determined that a model could be developed which accepts that perceived competitive advantage effected from organizational flexibility and used competitive strategies. Developed model has verified via testing with collected data.

Key Words: Organizational Flexibility, Competitive Strategies, Competitive Advantage

**FİRMALARIN ÖRGÜTSEL ESNEKLİĞİ, KULLANDIKLARI
REKABET STRATEJİLERİ VE ALGILANAN REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM: TÜRKİYE’NİN EN
BÜYÜK 500 SANAYİ İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA
İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT VE ÖRGÜT YAPISI**

1.1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEMENİN TANIMI	3
1.2. ÖRGÜTLENME İLKELERİ	3
1.2.1. Amaç Birliği İlkesi	4
1.2.2. Etkinlik ve Verimlilik İlkesi	4
1.2.3. Yönetim Alanı İlkesi	5
1.2.4. Hiyerarşi İlkesi	5
1.2.5. Yetki Göçertilmesi İlkesi	6
1.2.6. Sorumluluk İlkesi	6
1.2.7. Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi	7
1.2.8. Kumanda Birliği İlkesi	7
1.2.9. Yetki Düzeyi İlkesi	8
1.2.10. İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi	8
1.2.11. Görevlerin Tanımlanması İlkesi	9
1.2.12. Ayrıklık (İstisna) İlkesi	9

1.2.13. Denge İlkesi	10
1.2.14. Değişebilirlik İlkesi	10
1.2.15. Liderliğin Kolaylaştırılması İlkesi	11
1.3. ÖRGÜTSEL YAPI KAVRAMI	11
1.3.1. Örgütsel Yapı Boyutları	12
1.3.1.1. Yapısal Boyut	13
1.3.1.1.1. Biçimselleşme	13
1.3.1.1.2. Uzmanlaşma	15
1.3.1.1.3. Yetki Hiyerarşisi	16
1.3.1.1.4. Merkezileşme / Ademi Merkezileşme	18
1.3.1.1.5. Profesyonellik	19
1.3.1.1.6. Kadro Oranları	20
1.3.1.2. Bağlamsal Boyut	21
1.3.1.2.1. Örgütün Hacmi	21
1.3.1.2.2. Örgütsel teknoloji	22
1.3.1.2.3. Çevre	26
1.3.1.2.4. Örgütün Amaçları ve Stratejisi	28
1.3.1.2.5. Örgütün Kültürü	29
1.3.2. Örgütsel Yapı Türleri Olarak Mekanik ve Organik Örgütler	30
1.3.3. Örgütsel Esneklik	33
1.4. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ	35

İKİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİSİ

2.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	40
2.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı	40
2.1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	41
2.2. STRATEJİK YÖNETİMİN SÜRECİ VE EVRELERİ	43
2.2.1. Stratejilerin geliştirilmesi	44
2.2.1.1. Dış çevrenin analizi	44
2.2.1.2. İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi	48
2.2.1.3. Stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi	50
2.2.2. Stratejilerin uygulanması	53

2.2.3. Stratejik sonuçların kontrol ve değerlendirilmesi	54
2.3. İŞLETME İÇİN STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ	56
2.3.1. Strateji yokluğunun doğurduğu olumsuz sonuçlar	56
2.3.2. Stratejik yönetime sahip olmanın faydaları	57
2.4. REKABET KAVRAMI VE REKABETÇİLİK	58
2.5. REKABET YOĞUNLUĞUNUN YAPISAL BELİRLEYİCİLERİ	59
2.5.1. Sektöre Yeni Girebilecek Firmaların Oluşturduğu Tehdit	60
2.5.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu	62
2.5.3. İkame Ürünlerin Yarattığı Baskı	62
2.5.4. Müşterilerin Pazarlık Gücü	63
2.5.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	64
2.6. REKABET ANALİZİ	66
2.7. REKABET STRATEJİLERİ	67
2.7.1. Toplam Maliyet Liderliği	67
2.7.2. Farklılaştırma	68
2.7.3. Odaklanma	70
2.7.4. Bütünleşik Rekabet Stratejileri	71
2.8. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	72
2.9. STRATEJİ VE YAPI İLİŞKİSİ	73
2.10. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
FİRMALARIN ÖRGÜTSEL ESNEKLİĞİ, KULLANDIKLARI REKABET
STRATEJİLERİ VE ALGILANAN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARASINDAKİ
ETKİLEŞİMİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI	87
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	87
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	88
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	88
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	90
3.6. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ	91
3.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI	91
3.7.1. Örgütsel Esneklik Ölçeği	95

3.7.2. Rekabet Stratejileri Ölçeği	99
3.7.3. Rekabet Üstünlüğü Algısı Ölçeği	104
3.8. VERİLERİN ANALİZE HAZIR HALE GETİRİLMESİ	107
3.9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER	115
3.10. BULGULAR	115
3.10.1. Frekans Analizine İlişkin Bulgular	116
3.10.2. Betimleyici İstatistikler	119
3.10.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlara İlişkin Bulgular	119
3.10.4. Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Bulgular	121
3.10.5. T-Testi Analizine İlişkin Bulgular	131
3.10.6. Varyans Analizine İlişkin Bulgular	133
3.11. DEĞERLENDİRME	136
3.12. ARAŞTIRMA BULGULARININ İLGİLİ YAZINA KATKILARI	138
3.12.1. Örgüt Kuramına Katkısı	139
3.12.2. Stratejik Yönetim Uygulamalarına Katkısı	139
TARTIŞMA VE SONUÇ	140
EKLER	166

KISALTMALAR

vd.	Ve Diğerleri
yy.	Yüz Yıl
ss.	Sayfa Sayısı
ar-ge	Araştırma-Geliştirme
CAD	Bilgisayar Destekli Tasarım
3D CAD	Üç Boyutlu Bilgisayar Destekli Tasarım
FÜTZ	Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
İSO	İstanbul Sanayi Odası
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Genel Çevrenin Unsurları	45
Tablo 2: Stratejinin Örgütsel Tasarım Sonuçları	76
Tablo 3: Örgütsel Esneklik Boyutu İçin Faktör Analizi	97
Tablo 4: Örgütsel Esneklik Modelinin Uyum Göstergeleri	98
Tablo 5: Rekabet Stratejileri İçin Faktör Analizi	101
Tablo 6: Kullanılan Rekabet Stratejileri Faktör Modelinin Uyum Göstergeleri	103
Tablo 7: Algılanan Rekabet Üstünlüğü İçin Faktör Analizi	106
Tablo 8: Algılanan Rekabet Üstünlüğü Faktör Modelinin Uyum Göstergeleri	107
Tablo 9: Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi Sonuçları	111
Tablo 10: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	112
Tablo 11: Ankete Katılanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı	116
Tablo 12: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	116
Tablo 13: Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	117
Tablo 14: Yöneticilerin Organizasyondaki Görevlerine Göre Dağılımı	117
Tablo 15: İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektöre Göre Dağılımları	118
Tablo 16: İşletmelerin Ürettikleri Ürün Karakterine Göre Dağılımları	118
Tablo 17: İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları	118
Tablo 18: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler	119
Tablo 19: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	120
Tablo 20: İlk Model İçin Regresyon Ağırlıkları	126
Tablo 21: Anlamlı İlişkilere Ait Regresyon Ağırlıkları	128
Tablo 22: Anlamlı İlişkiler Modelinin Uyum İyiliği Sonuçları	128
Tablo 23: Örgütsel Esnekliğin Algılanan Rekabet Üstünlüğüne Etki Yolu Uyum Göstergeleri	131
Tablo 24: Değişkenlerin Örgütsel Esneklik Düzeyine Göre Karşılaştırması	132
Tablo 25: Stratejilerin Sektörlere Göre Karşılaştırması	135
Tablo 26: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt Mükemmelliği İle İlgili Faktörler	12
Şekil 2: Stratejik Yönetimin Süreci ve Evreleri	43
Şekil 3: Konu Öncelik Matrisi	48
Şekil 4: Yapı, Strateji ve Çevredeki Değişimlerin Birbiriyle İlgili Yapısı	75
Şekil 5: Araştırmanın Hipotezleri	89
Şekil 6: Örgütsel Esneklik İçin Doğrulayıcı Faktör Modeli	98
Şekil 7: Kullanılan Rekabet Stratejileri İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Modeli	102
Şekil 8: Kullanılan Rekabet Stratejileri İçin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Modeli	103
Şekil 9: Algılanan Rekabet Üstünlüğü İçin Doğrulayıcı Faktör Modeli	107
Şekil 10: Örgütsel Esneklik Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği	113
Şekil 11: Farklılaştırma Stratejisi (Ağırlıklı Kalite, İmaj, Destek, Tasarım Farklılaştırma)Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği	113
Şekil 12: Birleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejisi Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği	113
Şekil 13: Odaklanmış Destek Farklılaştırma Stratejisi Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği	114
Şekil 14: Algılanan Rekabet Üstünlüğü Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği	114
Şekil 15: Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli	124
Şekil 16: Detaylandırılmış Modelde Değişkenler Arası İlişkiler	125
Şekil 17: Anlamlı İlişkileri Gösteren Model	127
Şekil 18: Baron ve Kenny'nin Yol Diyagramı	129
Şekil 19: Örgütsel Esnekliğin Algılanan Rekabet Üstünlüğüne Etki Modeli	130

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	166
Ek 2: Örgütsel Esneklik İçin Doğrulayıcı Faktör Modeli Analiz Sonuçları	174
Ek 3: Kullanılan Rekabet Stratejileri İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Modeli Analiz Sonuçları	176
Ek 4: Kullanılan Rekabet Stratejileri İçin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Modeli Analiz Sonuçları	178
Ek 5: Algılanan Rekabet Üstünlüğü İçin Doğrulayıcı Faktör Modeli Analiz Sonuçları	180
Ek 6: Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları	182
Ek 7: Anlamlı İlişkileri Gösteren Modelin Analiz Sonuçları	184
Ek 8: Örgütsel Esnekliğin Algılanan Rekabet Üstünlüğüne Etki Modeli Analiz Sonuçları	186

GİRİŞ

Dünya ticaretinin küresel bir boyut kazanması dolayısı ile de rakiplerin hızla çoğalması, teknolojinin çok kısa aralıklarla yenilenmesi, pazara sunulan ürünlerin ömürlerinin giderek kısılması, müşterilerin pazara sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere çok kısa sürede ulaşabilmeleri gibi nedenlerden dolayı günümüz pazarları çok hızlı değişmektedir. Pazarların bu yapısı işletmelerin daha dinamik olmalarını, müşterilere istediği ürün ve hizmeti, istediği kalite ve zamanda, istediği fiyattan sunabilmeyi amaçlayan farklı ve yeni stratejiler geliştirmelerini gerekli kılmaktadır.

İşte işletmelerin günümüzde, faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük kurabilmeleri için zamana ve duruma göre belirledikleri yönetsel stratejileri uygulayabilmeleri ancak uygun örgütsel yapıları benimsemesiyle mümkün olabilecektir.

Çünkü örgütün yapısı, çalışanlara sorumluluk alanlarını, hangi seviyede bulunup, kime bağlı olarak ve kimlerle çalışacaklarını, sahip oldukları yetkileri göstermektedir. Örgütün yapısı, bir işletmenin ne kadar hızlı ve esnek davranabileceğini belirlemektedir. Zira artan rekabet işletmeleri hızlı ve esnek davranmaya zorlamaktadır. İşletme stratejileri ile örgüt yapısı uyumlu olduğunda, işletme faaliyetlerine yönelik tüm süreçlerin etkili çalışması sağlanabilmektedir. Stratejilerle uyumsuz örgüt yapısı ise süreçlerin etkili çalışmasını engelleyecek güce sahip olabilmektedir. Son yıllarda tüm sektörlerde yaşanan yoğun rekabet, işletmelerin geleneksel yönetim faaliyetleri dışında, farklı strateji ve örgüt yapıları ile çevreye uyum sağlamalarını gerekli kılmıştır. Bu düşünceler doğrultusunda örgütsel esneklik ve rekabet stratejileri kullanımının uygulamada gerçekten rekabet üstünlüğünü etkileyip etkilemediğinin ortaya çıkarılması, eğer etkiliyorsa hangi düzeyde etkilediğinin belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Temel araştırma sorunu olarak “Firmaların örgütsel esnekliği, kullandıkları rekabet stratejileri ve algıladıkları rekabet üstünlüğü arasında etkileşim var mıdır?” sorusuna cevap arayan tezimizin üç temel amacı vardır. Bunlar:

- Örgütsel esneklik düzeyinden yola çıkarak Türkiye sanayi sektöründeki firmaların örgüt yapılarını, kullandıkları rekabet stratejilerini ve algılanan rekabet üstünlüğü düzeyini belirlemek,
- Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi özelinde örgütsel esneklik, uygulanan rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkileri ve etkileşimi ortaya çıkarmak,
- En katı örgütler ile en esnek örgüt yapısına sahip örgütlerin rekabet stratejilerini uygulama durumundaki farklılıkları ve firmaların bulunduğu sektörün rekabet stratejilerini uygulama durumunda yarattığı farklılıkları ortaya çıkarmaktır.

Yukarıda belirtilen üç amaca ulaşmayı hedefleyen tezimizde üç bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümünde kısaca örgüt, örgütlenme ilkeleri, örgüt yapısı ve örgütsel esneklik kavramı, ikinci bölümünde stratejik yönetim ve önemi, rekabet kavramı, rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü kavramları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise, Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinden elde edilen veriler ile yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir. Oluşturulan modelin ve model üzerinden geliştirilen hipotezlerin test edilmesi sonucu elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. Bulunan sonuçlar literatürde daha önce yapılmış çalışmalar çerçevesinde değerlendirilerek, bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutabilecek öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE ÖRGÜT YAPISI

1.1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEMENİN TANIMI

Örgütler, amaçların yönlendirildiği, etkin sistemler tarafından isteyerek yapılandırılmak ve uyumlaştırılmak için tasarlanmış, dış çevre ile ilişkilendirilmiş sosyal varlıklardır. Örgütler, istenilen amaçlara ve sonuçlara ulaşmak için kaynakları bir araya getirir, verimli mal ve hizmetler üretir, yeniliği kolaylaştırır, modern üretim ve bilgisayar temelli teknolojileri kullanır, değişen çevreyi etkiler ve uyum sağlar, sahipleri, müşterileri ve çalışanları için değerler yaratır, iş görenlerin çeşitliliği, etik ilkeleri, motivasyonu ve uyumlaştırılması gibi süre gelen sorunları ortadan kaldırırlar (Daft, 2001: 12-13).

Örgütlenme, örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili eylemler dizisini veya bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç; örgütün kuruluşunu gerektiren amaçların gerçekleşmesi için yapılması zorunlu faaliyetleri anlamlı ve etkin şekilde gruplandırmak, bu grupları belirli örgüt düzeyleri ve konumları haline getirmek ve bu konumlara gerekli nitelikte ve sayıda personel atamak evrelerini kapsar. Bu anlamda örgütlenme süreci planlı ve bilinçli bir çaba şeklinde ortaya çıkar (Şimşek ve Çelik, 2012: 33)

1.2. ÖRGÜTLENME İLKELERİ

20. yy' ın başından beri gelişen yeni teknolojiler üretim kapasitelerini arttırmış, ticaret uluslararası boyuta ulaşmış, rekabet şiddetlenmiş, müşterilerin ürünler ve hizmetler hakkındaki bilgileri ve beklentileri artmış, piyasaya sunulan ürün ve hizmetlerin ömürleri kısalmış durumdadır. Bu değişimler için yöneticiler eskiden yaptıkları gibi önemli kararlar vermek ve öncülüğünü yaptıkları örgütleri dizayn etmek zorundalardır. Herhangi bir tasarım faaliyeti gibi bu da yaratıcılık gerektiren bir faaliyettir.

Yöneticiler birimleri tayin etmek, liderler seçmek, görev ve sorumlulukları belirlemek için bazı ilkeleri göz önünde bulundurarak kararlar alır ve örgüt tasarımını gerçekleştirirler. Bu tasarımın başarılı olabilmesi için yöneticilerin bağlı kalmaları gereken ilkeler aşağıda açıklanmaktadır.

Bir örgütün yapısı, uyumlaştırma ve denetim, iş akışları, otorite ve üyelerinin eylemlerini yönlendiren iletişim şekilleri olarak tanımlanabilir. Örgüt tasarımı, oluşturulan ve değiştirilen bu şekillerin yönetsel faaliyetleridir (Bedeian ve Zammuto, 1991: 117-118).

1.2.1. Amaç Birliği İlkesi

Örgütler varlıklarını, önceden ulaşılmaması planlanan amaçların açık ve kesin olarak belirlenmesiyle sürdürürler. Bu amaçlar tüm örgüt kademeleri için gereklidir (Efil, 2009: 39).

Örgüt bir bütün olarak ve bütün bölümleriyle, daha önce belirlenmiş olan işletme amaçlarını gerçekleştirmek için çaba göstermelidir (Cemalcılar vd., 2000: 133).

1.2.2. Etkinlik ve Verimlilik İlkesi

Verimlilik, en az kaynak (maliyet) ile en çok çıktıyı (kazanç) elde etmek biçiminde ifade edilirken; örgütsel etkinlik ise önceden belli edilmiş amaçlarla elde edilen sonuçların karşılaştırılması olarak tanımlanabilmektedir. Amaçlar ne kadar çok elde edilirse, örgütsel etkinlik de o denli artacaktır (Tokat, 1998: 93-94).

Örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmalıdır. Bu ilkenin temelinde, işletme faaliyetlerinin ekonomik nitelikte olmaları gerçeği yatmaktadır. Faaliyetlerin rasyonelliğe dayanması temel ilke olduğuna göre, bunların gerçekleşeceği yapı olan örgütün verimli çalışmaya olanak verecek biçimde planlanması gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012: 39).

Geliştirilecek örgüt yapısının, amaçları en üst düzeyde gerçekleştirecek ve en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmeye elverişli bir araç olarak tasarlanması için gereken gayret, zaman ve dikkat harcanmalıdır.

1.2.3. Yönetim Alanı İlkesi

Diğer adıyla denetim alanı, bir yöneticinin gözetimi altında tutabileceği astların sayısına ilişkin bir kavramdır (Efil, 2009: 42). Yönetim alanı, yönetilebilecek ast sayısına, işlerin karmaşıklığına, üstlerin yeteneği ile astların eğitim ve öğretimine bağlıdır (Cemalcılar vd., 2000: 134).

Klasik örgüt teorisinin yöneticilerin etkin bir şekilde denetleyebileceği ast sayı olarak 4-6 rakamlarını verdiği; neo-klasik örgüt teorisinde denetim alanının, haberleşme ve moral açısından yararlı gördükleri basık örgüt yapısı için geniş tutulması gerektiğinin ifade edildiği bilinmektedir.

Denetim alanının daha dar olduğu biçimsel yapıları örgütlerde işgörenler yaptıkları işten dolayı daha sık denetlenerek hata yapma olasılıkları yükselmekte, her an azarlanma, korku, stres gibi endişeler yaşamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, 'kendilerine neden mobbing uygulandı?' sorusuna işgörenlerin %58'i 'aşırı denetime direndikleri' ve kendilerine 'bir uşak gibi davranılmasına' itiraz ettikleri için cevabını vermişlerdir. Örgütlerde yaşanan bu olumsuzluklar, işgörenleri kısa ve uzun dönemde etkileyip, kendilerini değersiz hissetmelerine, örgütsel faaliyetlerde verimliliğinin ve performansının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır (Çalış ve Tokat, 2013: 109).

1.2.4. Hiyerarşi İlkesi

Bu ilke organizasyonun bir hiyerarşik yapı olduğunu göstermektedir. Emirler belirli bir basamak sırasına göre yukarıdan aşağıya doğru akmaktadır. Ast, üstünü iyi tanımalı ve kendi yetkisini aşan konularda kime başvuracağını iyi bilmelidir (Efil, 2009: 45-46)

Emirlerin güvenli bir şekilde ilerlemesi ve kumanda birliğinin sağlanması için bu sisteme ihtiyaç vardır. Fakat kestirme bir yol değil, hatta hükümetler gibi çok büyük kuruluşlarda çok uzun bir yoldur. Halbuki, sistemin başarı sağlayabilmesi için çabuk yapılması gereken birçok iş vardır.

1.2.5. Yetki Devri İlkesi

Yetki, elde edilmiş bir otorite adına bir işi yapma hakkı olarak ve en üst makama verilen otoritenin, organizasyonun hiyerarşik dizinindeki makamlarda temsil edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bayrak, 2000: 30).

Yetki devri ise, bir yönetici ya da örgütsel birim tarafından bir başka yöneticiye veya örgütsel birime belli görevleri yerine getirebilmeleri için iş yaptırma hakkının verilmesidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2013: 48).

Yetki devri modeli, örgütsel yönetim yapısını, politikasını ve de yetkiyi bir temsilciden diğerine aktarmayı sağlayan mekanizmayı yansıtmalıdır. İmkan sahibi biri, bu imkanı sistemin zaruri kısıtları dahilinde başkalarına devredebilmelidir. Bir de model, kişilerin kendi oluşturdukları amaçları kontrol edebildikleri, kişisel etki alanlarına sahip olmalarına izin vermelidir (Moffett ve Sloman, 1991: 595).

Coğrafi uzaklık gibi yapısal zorunlulukların dışında, özellikle orta ve alt kademe yöneticilerin, alanında kendilerini geliştirebilmeleri, bir üst kademe yönetime hazırlanabilmeleri, iş ve örgütsel bütünlüğü anlayabilmeleri için yetki alanları geniş tutulmalı ve onlara telafi edilemeyecek sonuçlar doğurmadan hata yapma hakkı sağlanmalıdır.

1.2.6. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk; bir kimsenin kendisine verilen işleri yeteneğinin imkan verdiği en iyi biçimde yürütme zorunluluğudur (Ünsalan ve Şimşeker, 2013: 49).

Sorumlulukları belirlemenin ardından, yerine getirilmeyen sorumluluklar için yaptırım düzeyini belirlemek gerekmektedir. İşçinin meşguliyetini ve ona karşılık gelen yaptırım düzeyini belirlemek daha kolayken, bir idareci için durum farklıdır. İşletmelerin hiyerarşisinde yukarıya doğru çıkıldıkça işler daha da karmaşıklaştığı için emrin çıktığı yere isabet eden yönetici konumundaki kişinin, sorumluluk derecesini belirlemek hayli zordur. İyi bir yönetici, sorumluluğu hem kendi taşımalı, hem de etrafına cesaret yaymalıdır.

1.2.7. Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi

Örgüt üyesi kişiler belirli sonuçları elde etmek için sorumluluk altına sokuldukları halde bu sonucu elde edebilmek için karar verme yetkisine sahip olmayabilirler. Bu durum bireyler üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir (Efil, 2009: 40). Sorumluluğu olan fakat yetkisi olmayan bir kişi, kendisini sorumluluktan kurtaracak asgari performans düzeyi ne ise o düzeyde çalışmakta veya başkalarının karar vermesini beklediği için etkin olamamakta; yetkisi olup da sorumluluğu olmayan kişiler ise bazen yetki yozlaşması (yetkinin kötüye kullanılması) adı verilebilecek uygulamaya neden olabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012: 38).

Örgüt üyelerinin yetkisi ile sorumluluğu arasında bir denklik olduğunda, sorumluluğunu yerine getirmeyenlerin hesap vermesi istenebilir ve bu durumu ortadan kaldıracak önlemler alınabilirken, yetki yozlaşmasının yaşanması ve bu durumun diğer çalışanları olumsuz etkilemesinin de önüne geçilebilmektedir.

1.2.8. Kumanda Birliği İlkesi

Örgüt içerisinde bir örgüt üyesinin belli bir iş hakkında birden fazla üstten emir almaması ile ilgili bir ilkedir (Efil, 2009: 40).

İlkenin temelinde yatan varsayım, işi ile ilgili birden fazla üstten emir almak durumunda kalan bir astın, özellikle üstlerin emirleri çatıştığında, hangi emri yerine getireceği hususunda kararsız kalacağı ve bu durumun astın etkin bir çalışma gerçekleştirmesini güçleştireceğidir.

Bu ilkenin aksine hareket edildiği takdirde amirlik ihlal edilmiş, disiplin tehlikeye girmiş, düzen bozulmuş ve kararsızlık baş göstermiş demektir. İkilik yaşandığı durumlarda yöneticilerden birinin aradan çekilmesi ya da etkisinin sıfırlanmasıyla ikilik ortadan kalkar ve örgüt sağlığına kavuşur. Aksi halde organizma zayıflamaya devam eder.

1.2.9. Yetki Düzeyi İlkesi

Örgütte yetki göçertilmesiyle birlikte, astların yetkileri dahilinde olan kararları üstlerine yansıtmadan kendilerinin alması gerekir. Bu ilke ile, yetki devrinden amaçlanan yararın korunması sağlanır (Namaz, 2010: 16). Çalışanlar insiyatif kullanabilmeleri için çizilen alanı bilir, sadece bu alanın dışına çıkan ve standartlardan sapan durumlar için yöneticilerine başvururlar. Yani bu ilke ayrıklık ilkesini de desteklemektedir.

1.2.10. İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi

Bu ilke şunu ifade eder: Eğer işler daha küçük ögelere ayrılır ve belli çalışanlara belli unsurlar atanırsa iş daha etkin ve verimli gerçekleştirilebilir (Rodrigues, 2001: 880). İş bölümünden beklenen fayda, aynı çalışma ile daha çok ve daha iyi iş çıkarmaktır. Sürekli aynı parçayı işleyen işçi, hep aynı konular üzerinde çalışan idareci, bu yüzden kazandıkları tecrübe ve emniyet sayesinde daha çok iş üretirler. Her iş değiştirmede bir adaptasyon ve alışma evresi olduğundan, üretim azalmaya başlar. İş bölümüyle her biri ayrı ayrı dikkat ve çalışma isteyen iş parçalarının miktarı azalır. İş bölümü sadece teknik nitelikli işlerde değil, bir veya daha çok insanı harekete geçiren tüm işlerde uygulanır.

Uzmanlaşma, bir örgütteki işlerin bölünmesi hakkında yöneticilerin yaptıkları seçimleri yansıtmaktadır. Önemli bir tasarım bileşenidir. Çünkü işlerin yapılandırılma şekli, diğer tasarım bileşenleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. İş uzmanlaşmasının yatay ve dikey olmak üzere iki türü vardır. **Yatay uzmanlaşma**, işin kapsamını ya da bir çalışanın tam bir işi yapma derecesini ifade eder. **Dikey uzmanlaşma** ise bir çalışanın bir iş üzerinde sahip olduğu kontrolün derecesini ifade eder. Bir görevin ne zaman ve nasıl icra edileceği hakkında çalışanın daha fazla karar alması, çalışanın davranışlarının kurallar, politikalar ve doğrudan denetim tarafından daha az etkilenmesidir (Bedeian ve Zammuto, 1991: 118-120).

Bu ilkenin temelinde yatan varsayım, iş bölümü ve uzmanlaşmanın üretim artışına yol açtığı şeklindedir. O halde, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek işler

rasyonel bir takım ölçütlere göre parçalara ayrılmalı ve herkes yetenekli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmaya çalışmalıdır. Böylece, bir yandan birey en iyi yapabildiği işte becerisini geliştirirken, diğer yandan o iş üzerinde hakim kişi olabilir (Şimşek ve Çelik, 2012: 34).

Ancak Neo-Klasikler aşırı derecede iş bölümü ve uzmanlaşmanın bir süre sonra işgörende monotonluk hissi uyandıracaklarını ve iş tatminini azaltacağını vurgulamış, bunun yerine iş genişletme, iş zenginleştirme ya da iş rotasyonuna gidilmesini önermişlerdir. Nitekim günümüz insan kaynakları yönetimine göre de işgörenlerin farklı yeteneklerini kullanıp yeni tecrübeler edinmelerine imkan tanınması gerekmektedir.

1.2.11. Görevlerin Tanımlanması İlkesi

İşletmenin amacı bakımından gerekli çalışmalarını bölümlendirerek bunları belli bölümlerde toplamaya bölümlere ayırma denir. Bu durumda da, bölümlerin yapacakları işlerin açık seçik tanımlanması ve bu işlerin yerine getirilmesi ve düzenleştirilmesi bakımından gerekli yetkinin sağlanması zorunludur (Namaz, 2010: 17).

Görevlerin açık tanımlarının yapılması, şartlarının tespit edilmesi ve yetki alanlarının belirlenmesi önemlidir. Böylece çalışanlar kendilerinden beklenenlerin ne olduğunu bilecek, sorumluluklarını yerine getirmekte çelişki ve karışıklık yaşamayacaktır.

1.2.12. Ayrıklık (İstisna) İlkesi

Astlar tekrarlanan rutin meselelerde karar alma yetkisini taşımalı, bunun dışındaki durumlarda üste başvurmalıdır (Mucuk, 2000: 167).

Örgütlerin hızlı değişen çevrelerine ayak uydurabilmeleri için yöneticilerin kontrol altında tutmaları gereken unsurlar da artmış bulunmaktadır. Ancak yöneticilerin bu kontrolü sağlayabilmek için örgüt içindeki tüm detaylarla ilgilenmeleri onların ayrıntılarda boğulmalarına, asıl odaklanmaları gereken amaç belirleme ve strateji geliştirme gibi konulardan uzaklaşmalarına neden

olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler istisnai durumlar yaşandığında karar verme durumunda olmalıdır.

1.2.13. Denge İlkesi

Örgütün çeşitli bölüm veya kısımlarının büyüklüğü arasında, ürün, politika, kalite, yöntem vb. hususların standartlaştırılması ile esnek tutulması arasında örgütte merkeziyetçilik ve merkezkaçlık arasında bir denge aranmalıdır (Namaz, 2010: 17).

Yukarıda bahsedilen uç noktalar arasında durumlara uygun olarak dengeler oluşturulduğunda istenen sonuçlara ulaşmak daha mümkün görünmektedir.

Ayrıca bir örgüt tasarımı yapılırken, temel iş bölümüne bağlı olarak oluşturulan organlar arasındaki karşılıklı iş ilişkileri ile bu ilişkilerin hangi organların sorumluluğunda ve hangi koordinasyon mekanizmaları kullanılarak yürütüleceği belirtilmelidir (Şimşek ve Çelik, 2012: 39).

Örgüt içindeki her organ ya da bölümün eşit öneme sahip olmaması, daha az önemli olan bölüm ya da organların gereksiz olduğu anlamına gelmemektedir. Bir bütün olarak örgütün performansı, ancak tüm birimlerin birbiriyle uyumlu ve ilişki içinde çalışmasıyla artacaktır.

1.2.14. Değişebilirlik (Esneklik) İlkesi

Esneklik, yönetimin gelecekteki farklı durumlarda etkili olabilecek yetenekleri geliştirebilmesini ifade etmektedir (Sarvan vd., 2003: 113).

Bir başka tanıma göre örgütsel esneklik, bir örgütün çalışanlar ve yöneticiler tarafından, öğrenme yolu ile sürekli geliştirilerek çevredeki değişimlere doğru zamanda cevap verebilme yeteneğidir. Esneklik, çalışan sorumluluğunun ve becerilerinin gelişimini, yeni ürün ve hizmetlerin tasarımında esnek cevapları ve süreç gelişimini kapsamaktadır (Ceylan, 2001: 37-38).

Küresel iş ortamının artan dinamik yapısından ötürü örgütler, değişen koşullara karşılık verebilmek için esnekliklerini artıracak yöntem ve mekanizmaları araştırmaktadır (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009: 204). Çünkü örgüt belirli koşullar altında, bu koşullara uyumlu olarak beşeri ve maddi unsurların düzenlenmesinden

oluşmaktadır. Koşullar değişince örgütsel amaçları gerçekleştirecek maddi ve beşeri unsurların da yeni koşullara uyum sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi halde değişen çevreye uyum sağlamak mümkün olmayacaktır.

1.2.15. Liderliğin Kolaylaştırılması İlkesi

Örgütün, tepe yöneticisinin işini kolaylaştıracak yapıda olması gerekir. Lider, her zaman işletmenin en üst karar mercii (merkezi) olarak durumunu koruyabilmelidir (Namaz, 2010: 18).

Tepe yöneticilerinin esas odaklanması gereken konu, işletme amaçlarını ve amaçları gerçekleştirecek stratejileri belirlemektir. Belirlenen amaçları tam olarak gerçekleştirecek bir örgüt yapısı da önemli bir araç görevi görmektedir. Örgüt yapısının belirlenen amaçları gerçekleştirmeye uygun olarak tasarlanması ya da yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

1.3. ÖRGÜTSEL YAPI KAVRAMI

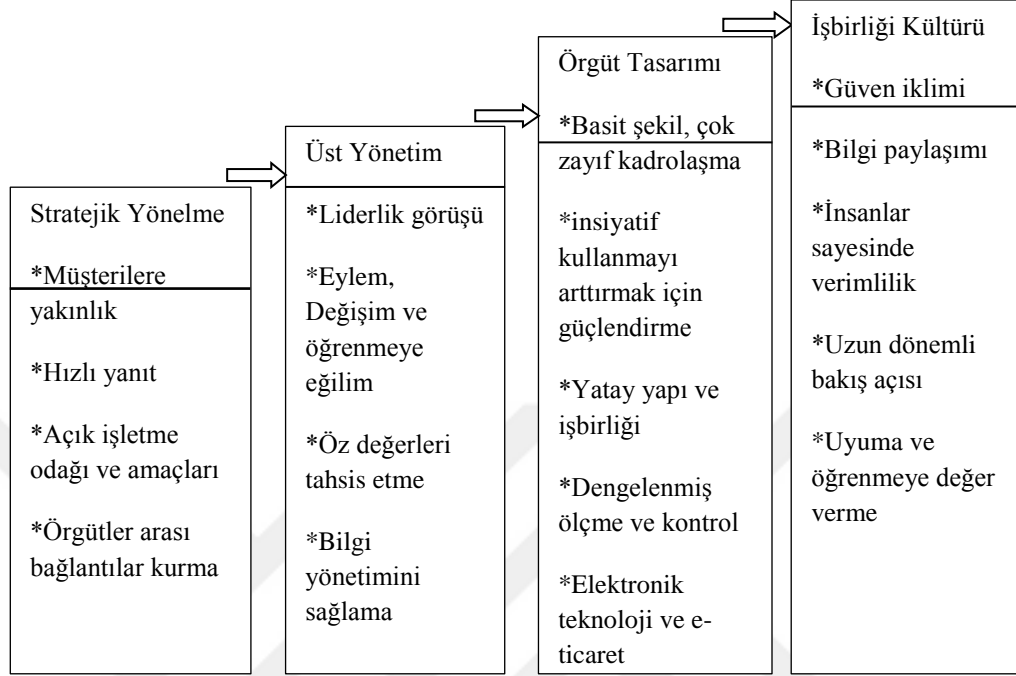
Sargut'a göre genel anlamıyla yapı, "bileşenleri içinde yer alan öğeler arasında sürekli, sistematik ve düzenli ilişkilerden oluşmaktadır (Aktaran; Dinç Özcan, 2011: 7)

Örgüt yapısı ise, işletmenin amaçları doğrultusunda organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu yapıdır. Örgüt yapısı, bilgi, emir, karar ve rapor akışının gerçekleştiği formel haberleşme kanallarını kapsamaktadır. Örgütlenme süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formel (resmi veya biçimsel) örgüt yapısı olarak adlandırılır. Örgüt şeması böyle bir yapıyı gösterir (Özgener, 2003: 143).

Klasik örgütler, istikrarı sürdürmelerini sağlayacak örgüt yapısı geliştirme eğilimindedirler. Bu örgütler kurallar, düzenlemeler ve de ilk hiyerarşik kademedeki çalışanlarla genel müdür arasındaki yönetim kademeleri bazen yedi ve daha fazlasına ulaşabilen mevki yükseklikleriyle bir hayli yapılandırılmışlardır. Tersine, hızlı değişen çevredeki modern örgütlerin özelliği, örgüt yapılarına esneklik kazandırmak zorunda olmalarıdır (Evans, 2014: 294).

Daft, mükemmel bir örgüt ilgili faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemiştir.

Şekil 1: Örgüt Mükemmelliği İle İlgili Faktörler



Kaynak: Daft, 2001: 484

Bir örgütün verimliliği kısmen, örgütün her seviyesindeki bireyler arasında yetki, sorumluluk, raporlama hattı ve performans standartlarının belirlendiği örgütsel yapıya bağlı olduğuna göre, işletme yöneticilerinin çevre koşullarını, kullandıkları teknolojiyi, işletme amaçlarını ve çalışanlarının yeteneklerini iyi analiz ederek, mevcut koşullarda faaliyetlerin aksamadan gerçekleşmesine olanak tanıyacak ve işletmeyi başarıya ulaştıracak örgüt yapılarını tasarlamaları gerekmektedir. Örgüt yapısını etkileyen her bir unsur için dikkate alınması gereken noktalar aşağıda belirtilmiştir.

1.3.1. Örgütsel Yapı Boyutları

Örgütler üzerine ilk yapılan alan literatürü incelemelerine göre örgütsel yapının altı temel boyutu uzmanlaşma, standartlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, yapı (şekillenim) ve esneklik olarak tanımlanmıştır. F. N. Kerlinger'in terimleştirmiş

olduğu bu temel tanımlar, daha sonra işlevsel tanımlara dönüştürülmüş ve ölçekler oluşturulmuştur (Pugh vd., 1968: 66)

Daft, örgütsel boyutun yapısal boyut ve bağlamsal boyut olmak üzere iki türü olduğunu ifade etmiştir. Yapısal boyut, bir örgütün iç özelliklerini nitelendirmeyi sağlar. Bu özellikler örgütleri ölçme ve kıyaslama için temel unsurlardır. Bağlamsal boyut, hacim, teknoloji, çevre ve amaçlarıyla tüm örgütü nitelemektedir. (2001: 17). Yapısal ve bağlamsal boyutu oluşturan ve örgüt yapılarını farklılaştıran unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.3.1.1. Yapısal Boyut

1.3.1.1.1. Biçimselleşme (Formalization)

Biçimselleşme, kurallar, politikalar, prosedürler, resmi eğitim ve geleneklerin örgütteki davranışları tek tip yapma derecesini ifade eder. Davranışların standartlaşması, çalışan faaliyetlerinin uyumlaştırılması ve denetlenmesi için başlıca yöntemdir (Bedeian ve Zammuto, 1991: 129).

Biçimselleşme örgüt içindeki rol belirsizliklerini ve rol çatışmalarını azaltıp, örgütsel kimliğin saptanmasını destekleyebilmektedir. Doğru kurallar, doğru politikalar ve doğru prosedürlerle örgüt içindeki faaliyetlerin uyumlaştırılmasını ve denetimini kolaylaştırılabilmenin yanı sıra, standartlar, tahmin edilebilir sonuçlar doğuracağından örgütsel amaçların da isabetli olarak belirlenmesini sağlayabilmektedir.

Düşük biçimselleşme derecesi, örgütün hızlı tepki verebilmesi için gereklidir. Ayrıca düşük biçimselleşme derecesi inovasyon ihtiyacı için de gereklidir. Gelişmiş teknoloji örgütlerde biçimselleşme derecesi düşük olmalıdır. Örgüt çevresinin düşmanlığı yüksek olduğunda, biçimselleşme düşük olmalıdır (Borchert, 1998: 75).

Pugh vd. (1968) Birmingham bölgesindeki 52 örgütün müdür, başkan ve yöneticileri ile yaptıkları görüşmelerle, örgütsel yapı unsurları (uzmanlaşma, standartlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, rol yapısının şekillenmesi ve gelenekçilik) hakkında bilgi ve belgeler toplayarak ölçek geliştirmişlerdir. Daha sonra bu ölçeği, Britanya Çalışma Bakanlığı tarafından işveren olarak listelenen ve

250'den fazla çalışanı olan 293 çalışma birimine uygulamışlardır. Bu çalışmada, çeşitli iş örgütlerindeki yapısal farklılıkları ölçmek ve araştırmak amaçlanmıştır. Ayrıca yapısal unsurlar arasındaki ilişki de incelenmiş, görev uzmanlaşması ile biçimselleşme arasında +0,68 düzeyinde korelasyon görülürken, biçimselleşme ile merkezileşme arasında güçlü bir negatif ilişki tespit edilmiştir.

Child (1973), örgütsel hacmin aslında biçimselleşme düzeyi ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmış; ilişkilerin ve eylemlerin karmaşıklık düzeyini işaret eden uzmanlaşmanın, örgütün bağlamsal boyutu ve biçimselleşmesi arasında önemli bir aracı değişken olduğunu belirtmiştir.

Armandi ve Mills (1982), örgüt hacmi, örgüt yapısı ve verimlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladıkları çalışmalarında, biçimselleşme ile merkezileşme arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yüksek oranda biçimselleşmiş örgütlerdeki yöneticiler, rutin işlerle ilgili karar almada, kuralların işlemesine önem göstermemişlerdir. Fakat büyük ölçüde biçimselleşme olmadan, astlar üzerindeki denetim ve gözetimin, iş akışını ve ilişkileri entegre etmenin mümkün olduğu da ifade edilmiştir. Çalışmada rutin olmayan karar alımlarının biçimselleşmeye olan ihtiyacı arttıracığı da belirtilmiştir. Biçimselleşme ile verimlilik arasındaki ilişkiyi incelediklerinde ise, iki değişken arasında negatif bir ilişki bulmuşlar, bu sonucun Weber'in ideal bürokrasi tipine ve israf ile verimsizliğin, eksik tanımlanmış kurallardan ileri geldiğini savunan uygulamalı yönetim bilimine aykırı olduğunu ifade etmişlerdir.

Clerkin (2007), Orta Amerika Birleşik Devletlerinde bir eyalet olan İndiana'daki kar amacı gütmeyen örgütlerin eşbiçimliliğini ölçmeyi amaçladığı çalışmasında şu sonuçlara varmıştır: Başka örgütlerle birleşen ya da başka örgütlerin yan kuruluşu olan örgütler, başka örgütlerle ilişkisi olmayan örgütlere göre; gelir akışındaki bir değişimi raporlayan örgütler, raporlamayanlara göre; Milli Gelirler İdaresi'ne kayıtlı ve uluslararası yardım çağrılarıyla işbirliği halindeki örgütler, kayıtlı olmayan ve işbirliği yapmayanlara göre daha yüksek biçimselleşme düzeyine sahiptirler. Ayrıca örgütlerin elde ettikleri gelir türü arttıkça biçimselleşme düzeyinin de arttığı görülmüştür.

O halde kurumsallaşmanın, örgüt hacminin, buna bağlı olarak örgütsel karmaşıklığın, istisnai durumlarla ilgili çok sayıda karar alımlarının gerekmesi

halinde, örgüt içi işlerde aşırı derecede iş bölümü ve uzmanlaşma var ise biçimselleşme derecesi yüksek olmaktadır. Çevrenin çok hızlı değişen ve yüksek belirsizlik içeren bir özelliğe sahip olması, örgütsel teknolojinin karmaşıklık derecesinin yüksek olması, örgüt çalışanları arasında profesyonellerin sayının yüksek olması ve gelişime açık bir örgütsel iklimin var olması halinde ise, örgütün koşullara daha çabuk uyum göstermesini sağlayabilmek için biçimselleşmenin düşük düzeyi gerekmektedir.

1.3.1.1.2. Uzmanlaşma (Specialization)

Uzmanlaşma, örgütteki işin bölünmesiyle ve resmi görevlerin bir takım mevkiler arasında dağılımı ile ilgilidir (Pugh vd., 1968: 72-73). Uzmanlaşma örgütsel görevlerin tekrar ayrı görevlere bölünme derecesidir. Uzmanlaşma fazla ise, her bir işgören görevlerin dar bir kısmını, uzmanlaşma düşük ise görevlerin geniş bir kısmını icra etmektedir (Daft, 2001: 18).

Bütün bir iş ya da proje, ne kadar küçük bir çalışan grubu tarafından tamamlanıyorsa, bu çalışanlar işlerinde **yatay olarak** o kadar fazla **uzmanlaşmışlardır**. Örneğin mühendisler elektrik, mekanik, yapı, malzeme ve inşaat gibi çeşitli alanlarda uzmanlaşmaktadırlar. Karmaşık bir mühendislik tasarımını tamamlamak, genellikle çeşitli uzmanlığa sahip mühendislerin çabalarını gerektirmektedir. Tek bir mühendisin, jet uçağı tasarlama uzmanlığına sahip olması mümkün değildir. Böyle bir durumda, projeyi tamamlamak için gerekli olan karmaşık bilgi uzmanlaşmayı gerektirmektedir. Bir başka örneğe göre, bir görevin basitliği, yatay olarak uzmanlaşmayı gerektirebilmektedir. **Dikey uzmanlaşma** ise, bir çalışanın, iş üzerindeki denetiminin derecesini ifade etmektedir. Çalışan, bir görevi ne zaman ve nasıl yerine getireceğı hakkında ne kadar fazla karar verme hakkına sahipse ve çalışanın davranışları kurallar politikalar, prosedürler, doğrudan denetim ya da hakim teknoloji tarafından ne kadar az yönlendiriliyorsa, o kadar az dikey uzmanlaşma söz konusudur (Bedeian ve Zammuto, 1991: 119-120).

İşletme içindeki rutin işlerde hem yatay hem de dikey olarak uzmanlaşma olabilirken, karmaşık ya da tekrarlanmayan işler, genellikle yatay uzmanlaşmayı gerektirmektedir. Dikey uzmanlaşmanın varlığına kurallar, politikalar ve

prosedürlerin yoğun olarak kullanımı eşlik etmektedir. Oysa yatay uzmanlaşmada çalışanların davranışlarının örgütsel amaçlarla uyumlaştırılması ve denetlenmesinde eğitime öncelik verilip, kurallar, politikalar ve prosedürlerin kullanımına daha az bel bağlanmaktadır.

Pugh vd. (1968), örgütlerdeki görev uzmanlaşmasını anlamlı bir şekilde niteleyebilecek genel bir görev uzmanlaşma ölçeği oluşturarak literatüre katkı sağlamışlardır. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi uzmanlaşma ile biçimselleşme arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Benzer şekilde Reimann (1973) çalışmasında, daha önceki çalışmalarından birinde uzmanlaşma derecesinin güçlü bir şekilde örgütsel hacim ve biçimselleşme derecesiyle ilişkili olduğu sonucuna ulaştığını özetlemiştir.

Saundry (1998), İngiltere’de, TV sektöründeki mevzuat değişikliğinde, esnek uzmanlaşma tezinin uygulanabilirliğini test etmeyi amaçladığı çalışmasında; teknoloji, eğitim ve bilgi üzerinde yüksek işbirliği sağlayarak elde edilen esnek uzmanlaşmanın, üretimde daha büyük bir esneklik için gerekli olduğu, küçük işletmelerin üstünlüklerini arttırdığı, finans, pazarlama ve ar-ge açısından büyük işletmelerin önemli üstünlükleri için ise kötü rol oynama eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

1.3.1.1.3. Yetki Hiyerarşisi (Hierarchy of Authority, stratification)

Yetki hiyerarşisi, örgüt içindeki yetki düzeylerinin sayısını ifade etmektedir (Armandi ve Mills, 1982: 47).

Hiyerarşi kısaca bir piramit olarak gösterilir. Fakat genellikle çevre ve duruma bağlı olarak fonksiyonel, çoklu bölümlere ayırma ya da matris gibi çeşitli seçenekler halinde uygulanabilir. Tüm durumlarda örgütsel yapı, yetkinin ve denetimin alt-üst arasındaki ilişkisini yansıtmaktadır (Redmond, 2013: 690).

Örgüt hiyerarşisinin bazı örgütlerde yüksek piramit şeklinde olduğunu görebiliriz. Bazı örgütlerde bu hiyerarşi daha basıktır. Hiyerarşinin biçimi örgütteki yetki ve kontrol yapısı hakkında fikir vermektedir (Leblebici, 2008: 117). Hiyerarşik kontrol, hiyerarşinin çeşitli düzeylerine dayanan, birikmiş yetki ve sorumluluktur (Reimann, 1973: 465).

Kimin kime malumat vereceğini ve her bir yöneticinin denetim alanını tanımlar. Hiyerarşi denetim alanıyla ilgilidir. Denetim alanı dar olduğunda hiyerarşi uzun olma eğilimi göstermektedir. Denetim alanı geniş olduğunda yetki hiyerarşisi daha kısa olacaktır (Daft, 2001: 18).

Eleştirilerin iddia ettiği gibi hiyerarşi, piramidin en üstündeki kişiyi daha güçlü yapmaz. Aksine hiyerarşik organizasyonun ilk etkisi astları, üstlerinin keyfi otoritelerine karşı korumaktır. Basamaklı ve hiyerarşik organizasyonlar bunu, üstlerin müdahale edemeyecekleri ve astların sahip oldukları otorite alanlarını tanımlayarak yapmaktadır (Drucker, 1974: 53).

Genellikle süreç takımları oluşturmak ve iç müşterilere odaklanmaktan kaynaklanan yapısal değişikliğin bir türü, örgütteki hiyerarşik katman sayını azaltmaktır. Genellikle çeşitli orta kademe yönetim elenmektedir. Orta yönetimdeki bu azalma, önceden orta kademe yöneticilerin yaptığı bilgi özetleme ve iletme rollerini devralan bilgi sistemlerindeki ilerlemelerle de kolaylaştırılmaktadır. Daha basık organizasyonların faydası, müşteri ile doğrudan temas eden çalışanlarla üst yöneticiler ve de müşterilerle karar vericiler arasındaki iletişimi güçlendirmesidir (Evans, 2014: 308-309).

Katı hiyerarşinin hakim olduğu organizasyonlarda sürekli üst yönetimden onay alma zorunluluğu, işlerin yavaşlamasına ve iletişim güçlüklerine neden olacağından işletme çevresine uyumu geciktirebilir. Örgüte daha esnek ve hızlı hareket kabiliyeti kazandırabilmek için uygun derecede yassılaştırılmış bir örgüt yapısı gerekmektedir.

Örgütün yassılaştırma süreci sancısız olmayacaktır. Bu süreçte orta kademe çalışan birçok insan hayatını etkileyecek iş kaybını yaşayabileceği gibi, örgütler de eğitilmiş ve tecrübeli iş görenini kaybedebilir. Bu sıkıntıları ortadan kaldırabilmek için yöneticiler yassılaştırma sürecinde gerekli önlemleri almalı ve dikkatle hareket etmelidirler.

Blau (1970), çalışan sayısındaki artışın, ilave yönetim hiyerarşisini gerekli kıldığını ve büyük işletmelerin çok sayıda denetim ve yetki düzeyine ihtiyaç duyacaklarını ifade etmiştir.

Armandi ve Mills (1982) çalışmalarında hiyerarşik düzeyi, karar verme modelinden ziyade yapısal farklılaşmanın bir türü olan dikey farklılaşma olarak

adlandırmışlar, daha önce yapılan çalışmalara göre hiyerarşik düzey ile karmaşıklık (örgütteki farklı başlıklar altında toplanan iş sayısı, departman sayısı ve şube sayısı) arasında daha güçlü, negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca bu çalışmalarında daha yüksek hiyerarşik düzeyin, daha yüksek örgütsel verimlilik sağladığı yönündeki hipotezleri de desteklenmiştir.

1.3.1.1.4. Merkezileşme / Ademi Merkezileşme (Centralization / Decentralization)

Merkezileşme, örgütleri etkileyen kararları veren yetki mahali ile ilgilidir. (Pugh vd., 1968: 76). Merkezileşme karar verme hakkının örgütün daha düşük kademelerine devredilme derecesini ifade etmektedir (Bedeian ve Zammuto, 1991: 137). Karar vermede sadece üst yönetim söz sahibi ise örgüt merkezileşmiştir. Ancak karar verme hakkı alt kademelere dağıtılmışsa ademi merkeziyetçilik söz konusudur. Her örgüt kendisine bu iki uç nokta arasında bir yer edinmektedir. Bu yer, üst yönetimin örgütsel demokrasiye verdiği öneme ve örgüt ihtiyacına göre belirlenecektir.

Tüm kararların işletme sahip/yöneticiler tarafından alındığı çoğu küçük örgütler, merkezileşmiş karar alma ile yola koyulmaktadırlar. Fakat örgüt büyüdükçe, kuralları ve sorumlulukları netleştirmek için genellikle ilave hiyerarşik düzeyler oluşturulmaktadır. İlave hiyerarşik düzeyler eklendikçe de, örgütsel esnekliği sağlayabilmek için yetkinin alt kademelere dağıtılması gerekmektedir (Bedeian ve Zammuto, 1991: 138).

Alt kademe çalışanlar en uygun seçimi yapabilmek için yeterli bilgiye sahip olmadıklarında da kararlar sadece üst kademe yöneticiler tarafından alınabilmektedir. Örgüt içinde bilgini kullanımı da merkezileşme derecesini etkileyebilmektedir.

Murphy (1972), daha fazla karmaşık ve daha fazla dinamik teknolojik süreçlere sahip örgütlerin, daha az karmaşık ve daha az dinamik teknolojik süreçlere sahip örgütlere göre daha fazla ademi merkeziyetçilik eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Yani teknoloji, ademi merkeziyetçilik düzeyini etkilemektedir.

Negandhi ve Reimann (1973), karar vermede ademi merkeziyetçiliğin derecesini, faaliyet çevresi faktörlerinin ve başka örgütlerden bağımsız olmanın

başlıca etkilediğini, örgütsel hacim, teknoloji ve pazar rekabetinin göreceli olarak daha az etkiye sahip olduğu sonucuna varıldığını ifade etmişlerdir.

Child (1973) biçimselleşmeyle ilgili olan ademi merkeziyetçiliğin, örgütsel karmaşıklaktan ziyade örgütün hacmine daha fazla bağlı olduğu sonucuna varmıştır.

Armandi ve Mills (1982), örgütsel karmaşıklık ile merkezileşme arasındaki ilişkiyi de incelemiş ve daha karmaşık örgütlerin, hem rutin işlerle ilgili hem de istisnai durumlarla ilgili karar vermede önemli derecede daha az merkezileştiğini tespit etmiştir.

Amburgey ve Miner'ın (1990) çalışmalarındaki, “yapısal ademi merkeziyetçilik, farklılaşan şirket birleşmelerinin karlılığını artırır” şeklindeki hipotezleri desteklenmiştir.

Dean vd. (1992), teknoloji ile ademi merkeziyetçilik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ikisi arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Bu alanda yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, küçük örgütlerde kararların tek merkezden alınabileceğini, örgüt büyüdükçe, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için karar verme hakkının alt kademelere dağıtılmasının bir zorunluluk haline geldiğini söyleyebiliriz. Ayrıca karmaşık ve dinamik teknolojik süreçlerin varlığı ile değişken çevre koşulları da karar almada alt kademe çalışanların söz sahibi olmasını gerekli kılmaktadır.

1.3.1.1.5. Profesyonellik (Professionalism)

Profesyonellik, işgörenin biçimsel eğitim ve yetişme seviyesidir. Profesyonellik genel olarak işgören eğitim yıllarının ortalaması olarak ölçülür (Daft, 2001: 18).

Profesyonellik başka bir tanımda, bir üniversite derecesi gerektiren işleri gerçekleştiren çalışanların oranı olarak işlevselleştirilmiştir (Dean vd., 1992: 209).

Profesyonel çalışanlar herhangi bir iş alanında hazırlık yaparken, daha az profesyonel olan kişilere göre kendileri ile ilgili düzenlemeler konusunda daha hassas olduklarından, profesyonel çalışan sayısı fazla olan örgütlerdeki sıkı denetim ihtiyacı ortadan kalkabilmektedir.

Profesyonel çalışanlar, yeni ve değişen iş koşullarına kendilerini uyarlamakta, kendi işlerinde denetim ve özerkliği sürdürmektedirler. Profesyonel olmayan örgütlerde çalışan profesyoneller, oradaki yüksek bürokrasinin denetim yapısına boyun eğmekten ziyade, stratejik olarak gerçek profesyonel örgütlerdeki yapısal düzenlemeleri taklit etmeye çalışmaktadırlar (Wallace, 1995: 230).

Hall (1968), profesyonel çalışanların varlığının örgütsel yapıyı, örgütsel yapının da profesyonelleşme sürecini etkilediğini, profesyonellik düzeyi daha yüksek örgütlerde bürokratikleşme düzeyinin daha düşük olduğunu ve bürokratikleşmenin yüksek olduğu örgütlerde de profesyonellik sürecinin zorlaştığını ifade etmiştir. Ayrıca Hall, profesyonellik ile yetki hiyerarşisi arasında küçük de olsa negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Bu sonuca göre; profesyonel çalışanların sayısı arttıkça, az da olsa örgüt içindeki hiyerarşik düzeyin azalabileceğini söyleyebiliriz. Bu çalışmada iş bölümü ile profesyonellik arasındaki ilişki incelendiğinde ise iki değişken arasında negatif yönde ve güçlü bir ilişki bulunmuş, iş bölümünün yoğun olduğu örgütlerde çalışanın kendisine çizilen sınırlardan ayrılmasının pek mümkün olmayacağı, bu durumda profesyonelliğe ulaşmasının da güçleşeceği ifade edilmiştir.

Organ ve Grene (1981), üç örgütte, alanında profesyonel olan 247 kişiden elde ettikleri verilerle, örgütsel yapı ve süreçlerin, profesyonellerin davranış ve tutumları üzerine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, standart uygulamaların ve politikaların biçimselleşmesinin, yönetsel emirler ile profesyonellerin kendi normları arasındaki çelişkiden dolayı rol çatışmalarını harekete geçirmesinin muhtemel olduğu, buna rağmen rol belirsizliklerini azaltıp, örgütsel kimliği saptamayı kolaylaştıracağı bulgularına ulaşmışlardır. Ayrıca profesyonellik ile biçimselleşme arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu da ifade etmişlerdir.

1.3.1.1.6. Kadro Oranları (Personnel Ratios)

Kadro oranları, çeşitli departmanlara ve fonksiyonlara insanların planlı bir şekilde yerleştirilmelerini ifade etmektedir. Kadro oranları, yönetsel oran, sekreterlik oranı, profesyonel kadro oranı, doğrudan ya da dolaylı olarak iş gücü istihdam oranını içermektedir (Daft, 2001: 18).

İdari kadro yoğunluğu, şefler, yöneticiler ve çalışanların, toplam çalışan sayısına oranıdır. Bu ölçü, firma ürünlerinin üretim ve dağıtımına göreceli olarak dolaylı katkı sağlayanları da hesaba katmaktadır (Reimann, 1973: 465).

Şef ve yöneticilerin oranlarının çalışanlara göre daha fazla olması durumu dar bir denetim alanına, bu durum da yükselen hiyerarşik düzeye ve katı bir denetime neden olabilecektir. Oran olarak çalışanların daha fazla olması durumunda ise, denetim alanı geniş, daha basık bir örgüt yapısı ve çalışanların kendi kendini ya da birbirlerini denetledikleri esnek durum ortaya çıkabilecektir.

1.3.1.2. Bağlamsal Boyut

1.3.1.2.1. Örgütün Hacmi (Size)

Örgütsel hacim, bir örgütte tam zamanlı olarak istihdam edilen çalışan sayısını ifade etmektedir (Armandi ve Mills, 1982: 47).

Örgüt hacminin artması beraberinde örgütsel karmaşıklığı getirmektedir. Örgütsel hacim arttıkça, örgüt içinde farklı başlıklar altında toplanan iş sayısı, departman sayısı ve şube sayısı artacağından yatay ve dikey farklılaşma da artacaktır.

Daha geniş örgütler daha fazla uzmanlaşmış olup, daha çok kurallara ve belgelendirmeye, daha fazla uzamış hiyerarşik düzeye sahiptirler ve böyle hiyerarşinin daha alt kademelerinin karar almaları için daha fazla ademi merkeziyetçilik söz konusudur (Child, 1973: 171).

Örgütler büyüdükçe ve hiyerarşik düzeyin sayısı arttıkça denetim kaybı problemleri şiddetlenmektedir. Bu denetim kayıplarına cevaben, davranış denetiminden, denetim kaybına daha az duyarlı olan sonuç denetimine dönüş yaşanacaktır. Ayrıca geniş hacim yatay farklılaşmaya, her biri diğer birimlerin uzmanlaşmış görevlerinden farklı olan uzmanlaşmış görevlerle daha fazla bölüm ve departmanlara neden olmaktadır. Bu yatay farklılaşma özellikle davranış denetimi altında muhasebe şefi ile satış elemanının performans oranlarının adil bir şekilde karşılaştırılmasını güçleştirmektedir. Fakat yatay farklılaşmada her bir alt birim diğerlerinden oldukça farklılaştığı için örgüt içi homojenlik daha fazla olmaktadır (Ouchi, 1977: 99-100).

Child (1973) örgüt hacmini, örgüt yapısının bir ön göstergesi olarak incelemiştir. Reklam, çikolata ve şekerleme, günlük gazete, elektronik, sigorta ve tıbbi ilaçlar gibi altı farklı endüstride faaliyet gösteren örgütler üzerinde yapılan çalışmada, endüstri ile örgüt hacmi arasındaki etkileşimin dikkate değer olmadığı sonucuna varılmıştır. Farklı endüstrilerde yer alan, benzer hacimlerdeki örgütler kıyaslandığında küçük elektronik şirketlerinin daha fazla bürokratik yapıya sahip olma eğiliminde oldukları, fakat 10000'den fazla çalışana sahip olduklarını söyleyen ve aralarında elektronik şirketlerin olmadığı örgütlerin ise diğer işletme türlerinden daha fazla uzmanlaşma, standartlaşma ve belgelendirmeye gittikleri, reklamcılık ve sigorta gibi hizmet endüstrilerinin, örgüt hacmi ne olursa olsun bürokratik olmayan bir yapıyı benimseme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüt hacminin örgütsel karmaşıklık düzeyi üzerine baskın bir etki uyguladığı görülmüştür.

Armandi ve Mills (1982) çalışmalarında, daha geniş hacimli örgütlerin, daha karmaşık, daha katmanlı ve dolayısı ile daha fazla hiyerarşik düzeye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

1.3.1.2.2. Örgütsel teknoloji (Organizational Technology)

Teknoloji, işgücünü, bilgiyi, sermaye ve hammaddeleri tamamlanmış mal ve hizmetlere dönüştürmek için kullanılan yöntem ve süreçler olarak tanımlanabilmektedir (Bedeian ve Zammuto, 1991: 192).

Örgütsel teknoloji, girdileri çıktılara dönüştürmekte kullanılan aletleri, yöntemleri ve yolları ifade etmektedir (Daft, 2001: 18).

Teknoloji tanımı genellikle şu unsurları içermektedir (Stanfield, 1976: 490):

- 1) Hammaddenin özellikleri
- 2) Hammaddelerden ziyade malzemeleri
- 3) Hammaddenin dönüştürülmesinde ve paketlenmesinde doğrudan kullanılan teknikleri
- 4) Fabrika ve tesislerin düzeni
- 5) Üretim yöntemlerinin değişim oranı

Mal ya da hizmet ürettiğine, kar amacı güdüp gütmeye bakılmaksızın tüm örgütler teknolojiye sahiptirler. Tıpkı bir petrol işletmesinin ham petrol ve diğer

kaynak girdilerini petrol ürünlerine dönüştürmek için sahip olduğu teknoloji gibi, bir sigorta şirketi de sermayesini, fikrini ve işgücünü sigorta hizmetlerine dönüştürecek teknolojiye sahiptir. Tıpkı bir otomobil işletmesinin araçları üretmek için teknolojiye sahip olduğu gibi, bir sosyal yardım ajansı da ihtiyaç sahiplerine hizmet etmek için bir teknolojiye sahiptir (Bedeian ve Zammuto, 1991: 192).

O halde örgütlerin, birbirinden farklılık gösterse bile işgücü, sermaye ve hammaddeleri, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmetlere dönüştürmek için iş alanına göre farklılaşabilen belli teknolojilere sahip olmaları gerektiğini söyleyebiliriz.

Teknoloji kısmen, örgüt içerisinde hammaddenin akışı, iş eylemlerinin değişkenliği, üretim süreçlerinin makineleşme derecesi, iş akışında bir görevin diğerlerine ne kadar bağlı olduğu ya da yeni ürün ve hizmet çıktılarının sayısı incelenerek değerlendirilebilir (Daft, 2001: 200).

Örgüt içinde gelişmiş teknolojilerin kullanımı, bilginin hiyerarşinin alt düzeylerine ulaştırılmasını, doğru bilginin kullanımıyla örgüt çevresindeki değişimlerin fark edilebilmesini, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verilebilmesini ve departmanlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak, örgütsel yapıya bir esneklik kazandırılmasını sağlayabilmektedir.

Teknolojinin örgüt yapısı üzerine etkisi 1950'lerden beri tartışılmaktadır. Yetenekten, daha gelişmiş teknolojilere tarihsel evrim, örgüt yapısının karmaşıklığını arttırmış durumdadır. Fakat teknolojinin yapıyı ne ölçüde belirlediği birkaç yıldır örgüt teorisyenleri tarafından tartışılmaktadır. Bu alandaki teori ve araştırmalar iki gruba ayrılabilir. Bazen "teknolojik gereklilik"ten söz eden bir grup, teknolojiyi örgütsel yapının başlıca belirleyicisi olarak görmektedir. Bu grup farklı teknolojiler için farklı yapıların gerekli olduğunu ve örgütsel yapının sıkı sıkıya teknolojiye bağlı olduğunu iddia etmektedir. Bu görüş sıklıkla "teknolojik zorunluluk"tan bahsetmektedir. İkinci grup örgütleri açık sistem olarak görmekte ve teknoloji ile örgüt yapısını birbirine bağımlı olduğunu kabul etmektedir. Bu nedenle teknolojinin hem örgütü etkileyebildiğini hem de örgütten etkilenebildiğini iddia etmektedir. (Bedeian ve Zammuto, 1991: 193).

Firmaya gelişmiş üretim teknolojileri girdiğinde, örgüt yapısının değiştiğini iddia eden sayısız çalışma yapılmıştır. Fakat bu çalışmalardan elde edilen bulgularda

tutarsızlık görülmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkide iki farklı model dikkate alınmaktaydı. Otomasyonun, işgücünü emir altına almak için yöneticiler tarafından kullanılan bir araç olduğunu savunan Marksist bakış açısı, gelişmiş üretim teknolojilerinin, daha fazla hiyerarşik düzey ve iş kategorisi gibi artan farklılaşmayla ilişkilendirilecek öngörüye neden olmaktadır. Yöneticilerin işgücünü güçlendirmek için teknolojileri kullanması gerektiği inancını taşıyan İdealist bakış açısı ise gelişmiş üretim teknolojilerinin, daha az farklılaşma, ademi merkezîyetçi karar alma ve yüksek biçimselleşme ile ilişkilendirilecek bir öngörüye neden olmaktadır (Dean vd., 1992: 203).

Literatür taraması yapılarak, örgütsel teknoloji ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışmalardan bazılarının ulaştığı sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Örgütsel yapı üzerine teknolojinin etkisini ilk analiz eden Leavitt ve Whisler (1958), teknolojinin yönetsel işlerin yapılışını ve örgütlerin şekillerini önemli ölçüde etkilediğini ileri sürmüştür, bunun orta kademe yönetimi ortadan kaldırmayacağını ve merkezîleşmiş karar almanın şirket hiyerarşisinin en üstünde toplanacağını öngörmüşlerdir. 1960'ların başında Woodward, daha karmaşık teknolojilerin, örgütleri mekanik yapılardan, biçimselleşmemiş ya da organik yapılara doğru hareket ettirdiğini tespit etmiştir. (Aktaran Morton ve Hu, 2004: 3966).

Hickson vd. (1969) "teknolojik zorunluluk" ile örgütsel yapı (hacim, sahiplik yapısı, bağlılık ve operasyon teknolojisi) arasında güçlü bir ilişki olduğunu hipotezini test etmeyi amaçladıkları ve bu hipotezin desteklenmediği sonucuna ulaştıkları çalışmalarında, teknoloji kavramını bilgi teknolojisi, materyal teknolojisi ve operasyon teknolojisi olarak sınıflandırmışlardır. Örgütsel yapı boyutlarından bağlılık (dependence) ile, müşteriler, tedarikçiler ve işletme sahibi gibi gruplarla örgütün ilişkileri ifade edilmiştir. 46 farklı örgüt analiz edildiğinde, teknoloji ile en az bütünleşen örgütlerde, yetkinin üst yönetim kurullarında ya da genel müdürlerinde yoğunlaştığı ve iş akış eylemlerinin, departman çalışanları tarafından değil de yönetim kademeleri tarafından doğrudan kontrol edilme eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu durumun, özellikle kamuya ait hizmet örgütlerinin tipik bir örneği olduğu belirtilmiştir.

İnkson vd. (1970) eylemlerin yapılandırılmasının başlıca örgütsel hacimle alakalı olduğunu, teknolojiye daha az bağımlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Child ve Mansfield (1972), teknolojinin ölçüsü olarak üretim akışının düzgünlüğünü kullandıkları çalışmalarında, teknolojinin örgütsel yapı ile güçlü bir ilişkisi olmadığı, hatta yapısal değişkenlerin çoğunlukla iş akışı entegrasyonu ile yakın ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Stanfield' in aktardığına göre (1976: 491), görev ve araçların standartlaşması, çalışanların becerileri, iş ve görevlerin bölünme dereceleri ile teknoloji birbirine bağlıdır. Ayrıca iş süreçlerinin merkezileşmiş denetimi, genellikle örgütsel yapı olarak görülmesine rağmen, otomasyonun (makineleşme), denetimin merkezileşmesiyle gerçekleştiği ifade edilmiştir.

Diğer araştırmacılar (Huber, 1990; Markus and Robey, 1988), bilgisayarların rutin karar alma yeteneklerinin, örgütün alt ve orta kademelerinin bu tür kararları alma işleriyle daha az uğraşmalarını mümkün kıldığını, bunun ademi merkezilikle sonuçlandığını ifade etmişlerdir (Aktaran Morton ve Hu, 2004: 3966).

Dean vd.'nin (1992), gelişmiş örgüt teknolojilerinin farklılaşma, ademi merkezilik, biçimselleşme ve profesyonellik gibi dört ayrı örgütsel yapı unsuru üzerine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, teknoloji ile biçimselleşme arasındaki ilişkiyi pozitif olarak bulmuşlardır. Bu sonuç, sermaye sahiplerinin teknolojiyi, çalıştırdıkları insanların davranışlarını daha dar bir aralıkta tutmak için kullandıklarını savunan Marksist görüşü desteklemektedir. Yani teknoloji ile birlikte biçimselleşme de artmaktadır. Teknoloji ile ademi merkezilik arasındaki ilişki de pozitif olarak bulunmuş ve bu sonucun, yüksek düzeyde biçimselleşmenin olduğu yerde, ademi merkeziliğin anlamsız olduğunu savunan Marksist görüşün aksine olduğu ifade edilmiştir. Ademi merkezilik bulguları idealist bakış açısı için büyük bir destek oluşturmuştur. Fakat idealist görüşün, teknolojinin örgütsel farklılaşmayı azalttığı yönündeki görüşü desteklenmemiştir.

1.3.1.2.3. Çevre (Environment)

Örgütsel çevre, örgütün, amaçları gerçekleştirmek üzere geliştirilen süreçlerini etkileyen, hem iç hem de dış faktörlerin tamamıdır (Certo ve Peter, 1991: 36).

Günümüz örgütleri faaliyette buldukları çevrede, artan rekabet ve anlık olarak değişen pazar talepleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Sürekli olarak değişen bu çevre koşulları, örgütlerin, olası sonuçları doğru bir şekilde tahmin etmesini ve önlem almasını sağlamak için gerekli bilgiyi edinmelerini zor kılan, yüksek çevresel belirsizlik durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Çok sayıda dış faktör, firmanın yönünü, hareketini ve son olarak da örgütsel yapısını ve süreçlerini etkilemektedir. Dış çevreyi oluşturan bu faktörler, uzak çevre faktörleri, sektör çevre faktörleri ve çalışma ortamı faktörleri olarak, birbirleriyle ilgili alt kategorilere ayrılmaktadırlar. Bu faktörler, firmaların rekabetçi çevrede karşı karşıya kaldıkları fırsat ve tehditlerin temelini oluşturmaktadır (Pearce II ve Robinson, 2005: 78).

Yüksek çevresel değişiklikleri önceden tahmin etmek, önlem almak ya da değişen çevre koşullarına anlık olarak uyum sağlayabilmek, örgütlerin şiddetli rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için hayati bir unsurdur. Çevreye uyumun sağlanabilmesi ne kadar önemli ise, hızlı uyum sağlayabilmek de o kadar önemlidir. Bu nedenle örgütsel yapının çevresel değişikliklere yanıt verebilecek hale getirilmesi gerekmektedir.

Bazı araştırmacılar gelişme ve büyümenin örgütsel hantallığı tetiklediğini iddia ederken, bazıları da dış çevrede ortaya çıkan fırsat ve tehditlere örgütün anlık olarak uyum sağlamasını, örgütsel büyüme ve rekabet edebilme için ön koşul olarak görmektedirler (Schmitt ve Klarner, 2015: 3).

Biçimsel yapının amacı, belirsizlik ve şiddetli rekabet ortamında örgütü başarılı kılacak stratejiyi uygulayabilmeleri için gereken araçları sağlamaktır. Örgütün amaçlarını ve stratejilerini gerçekleştirmek için en uygun olan bölümlere ayırma tür ya da türleri (fonksiyonlara göre, ürün temeline göre, pazar dilimi v.s.) belirlenmelidir. Bu bölümlere ayırma ile uzmanlaşma alanları, dolayısı ile hiyerarşi

düzeyleri de ortaya çıkmış olacaktır. Her bir uzmanlaşmış birim arasında koordinasyonun da güçlendirilmesi son derece önemlidir. Çünkü uzmanlaşmış birimler farklı amaçlara ve davranışlara sahip olabilirler. Tüm birimlerin örgütün genel amaçlarına ulaşmak için çalışmaları sağlanmalıdır.

Çevre koşullarının çok hızlı değiştiği durumlarda işletmeler, organik örgüt yapısı, gelişigüzel girişimleri ve toplam kalite yönetimini artan şekilde benimsemiş durumdadırlar. Temel olarak bu fikirler gösterir ki; organizasyonlar sürekli olarak çalışanlardan bekledikleri şeyleri yeniden tanımlamalı, biçimselleşmeyi düşük tutmalı ve süregelen değişim programlarını uygulamalıdır. Geleneksel hiyerarşik düşünce küçük organizasyonların gelişmesine neden olur. Fakat günümüz organizasyon yapıları göreceli olarak daha düz ve daha az yönetim tabakasına sahip olmalıdır (Rodrigues, 2001: 884).

Belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde doğru bilgiyi elde edip, bilgiye ihtiyacı olan kişilere iletebilen yönetim bilgi sistemlerine de yüksek düzeyde ihtiyaç doğacaktır. Yukarıda ifade edildiği gibi gelişmiş teknolojilerin olduğu örgütlerde de esnek bir örgüt yapısı gerekmektedir.

Liao vd. (2011), 161 örgütten veri toplayarak yaptıkları çalışmalarında, çevresel belirsizliğin, bilgi yönetimine daha fazla önem göstermeyi gerekli kıldığı, bu durumun da örgütsel yapıda değişikliğe neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Detaylı olarak araştırma sonuçlarına yer verecek olursak, biçimselleşmenin bilgi yönetimi yeteneği ile pozitif olarak ilişkili olduğunu, ancak çevresel belirsizliğin biçimselleşme üzerine etkisinin küçük olduğunu; bilgi yönetimi yeteneği ile yapısal karmaşıklık arasında önemli derecede bir ilişki bulunduğunu, çevresel belirsizliğin yapısal karmaşıklık üzerine toplam etkisinin de önemli derecede olduğunu; fakat çevresel belirsizliğin, firmanın merkezileşme düzeyinde tutarlı bir değişime neden olmadığını ifade etmişlerdir.

1.3.1.2.4. Örgütün Amaçları ve Stratejisi (Organization's Goals and Strategy)

Amaçlar; örgütsel faaliyetlerin yönünü belirleyen sonuçlar veya geleceğe ilişkin beklentiler şeklinde ortaya konabilir. Bunlar örgütün gaye, misyon, hedef ve stratejilerinden oluşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2012: 28).

H. Mintzberg, stratejiyi hem gelecek için açıkça yapılan planları, hem geçmişten gelen üstü kapalı modelleri (örnekleri) içine alan bir kavram olarak tanımlamıştır. Mintzberg “gerçekleşen” stratejileri “geçmiş uygulamalardan ortaya çıkmış örnekler” olarak ele alırken, “tasarlanan” stratejileri rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla (muhtemel bir geleceğe) geleceğe yönelik olarak kurgulanan planlar olarak ele almaktadır (Aktaran; Bayat, 2008: 70).

Üst yöneticilerin görevi, örgüt çevresini analiz ederek, değişen çevre koşullarına göre örgütün amaç ve stratejilerini belirlemek, bu amaç ve stratejilere göre de örgüt yapısını uyarlamaktır. Orta yöneticiler de bu işi, üst yönetimi rehber kabul ederek kendi departmanları için yapmaktadır.

Drucker' a göre örgütsel yapı bir kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması için bir araçtır. Strateji, -Bizim işimiz nedir? Ne olmalıdır? Ne olacaktır sorularına cevap vermek demektir- yapının amaçlarını belirler. Böylece bir işletmede ya da hizmet kurumunda anahtar görevler ve faaliyetler belirlenir. Etkin yapı, bu anahtar faaliyetlerin işlenmesini ve sonuçların üretilmesini sağlayan tasarımıdır (Drucker, 1974: 52) .

Örgüt tasarımı amaç ve stratejilerin uygulanma yöntemini yansıtmaktadır. Örgüt yönetimi, ister öğrenme için, isterse yeterli bir uyum için olsun, yapısal şekil hakkında verilen kararlarla başarı sağlanmasıdır (Daft, 2001: 50). O halde örgüt başarısını sağlayacak amaç ve stratejiler belirlendikten sonra, bunları gerçekleştirmeye elverişli örgüt yapısının da oluşturulması gerekmektedir.

Donaldson (1987) tarafından İngiltere, Fransa, Almanya, Japonya ve Amerika gibi beş ayrı ülkeden strateji ve örgüt yapısı ile ilgili veri toplanarak yapılan çalışmada, strateji durumunda bir değişiklik olduğunda, takip eden dönemde hemen yapıda bir değişiklik olduğu gözlemlenmiştir.

1.3.1.2.5. Örgütün Kültürü (Organization's Culture)

Kültür, tüm zamanlarda etrafımızı çevreleyen, sürekli olarak sergilenen ve başkalarıyla etkileşimlerimizden oluşan, hem de liderlik davranışı, birçok yapı, kural, davranışları zorlayan ve rehberlik eden normlarla şekillenen dinamik bir olgudur (Schein, 2004: 1).

Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır. Örgüt kültürü, “örgütsel gelişimin sağlanması ve firma başarısının sürdürülmesi için paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler, normlar, artefaktlar (el sanatları, güzel sanatlar, tarihi eserler vb.) ve sayılıtların bir araç olarak kullanılmasıdır” şeklinde tanımlanmıştır (Can, 2008: 294-295)

Son yıllarda örgüt yapısı üzerinde yapılan çalışmalarda, işletmeleri başarılı kılan faktörler arasında her işletmenin sahip olduğu, o işletmeye özgü kimliğin, iş yapış biçiminin ve paylaşılmış değerlerin, kısaca kültürün önemli bir yeri olduğu belirtilmiştir. Bu olgu işletme literatüründe "firma kültürü", "işletme kültürü", "organizasyon kültürü" veya "örgüt kültürü" olarak anılmaktadır (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223).

Bir örgütün kültürü, onun dış çevreye uyumunu desteklemelidir. Durağan bir çevrede yüksek oranda başarılı olan örgütler, çevrede ani ve büyük değişimler başladığında kendi başarılarının kurbanı olmaktadır. Başarı elde etmelerini sağlayan kültürel değerler, fikirler ve uygulamalar, hızlı değişen çevrede verimli olmak için zarar oluşturmaktadır (Daft, 2001: 28).

O halde, örgüte özgü kimliği, iş yapış biçimini ve paylaşılmış değerleri ifade eden kültür, örgütü başarıya ulaştıracak teknoloji kullanımında, yeni ürün geliştirmede, değişime direnci önlemede, çevreye uyum için strateji geliştirme ve uygulamada bir araç görevi görebilecektir. Yaşanacak tüm değişikliklere uyum sağlamaya odaklanmış bir örgüt kültürünün varlığında daha esnek bir örgüt yapısı benimsenebilecekken, tersi durumda katı ve denetim odaklı bir örgüt yapısı benimsemek daha uygun görünmektedir.

Örgüt yapısı ile ilgili olan ve yukarıda sonuçları özetlenen çalışmalar incelendiğinde, örgütsel yapı ile ilgili belli teorik ifadelerin analiz edildiği, örgütsel yapı unsurlarının birbirleriyle ilişkilerinin incelendiği, fakat yapısal değişikliklerin

örgütsel performansla ilişkilerine çok az dikkat çekildiği, rekabet stratejilerini uygulayabilme durumu ve rekabet üstünlüğü ile ilişkilerinin hiç incelenmediği görülmektedir.

1.3.2. Örgütsel Yapı Türleri Olarak Mekanik ve Organik Örgütler

Günümüz örgütleri faaliyette buldukları çevrede, emek, sermaye ve hammadde kaynaklarında, siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel ve uluslararası alanlarda, sektör ve teknolojiye bağlı değişikliklerden dolayı artan rekabet ve anlık olarak değişen pazar talepleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bu değişimleri yansıtmak için organizasyon tasarımları değişmek zorundadır. Pazarlar daha fazla müşteri odaklı oldukça General Motors' tan IBM' e kadar tüm başarılı şirketler, kendilerini geçmiş dönemlerin katı bürokrasilerinden pazarlarına çok daha fazla cevap veren haline dönüştürmüş durumdadırlar (Simons, 2005: 9).

Açıkça görülüyor ki, bir organizasyonun tasarımı, değişime ayak uydurmak ve hızına yetişmek amacıyla belirlenmiş işletme stratejisini yansıtmalıdır: Durumlar analiz edilmeli, ne yapılacağına karar verilmeli ve onu yapmak için örgüt yapısı belirlenmelidir.

The Burns ve Stalker (1961), elektronik sektöründe yaptıkları nitel araştırmadan çok sayıda örnekler verdikleri kitaplarında durumsallık teorisinde ilerlemeye neden olmuşlardır. Bu muhtemelen yapısal durumsallık modeline yapılan en büyük katkı olmuştur. Bu çalışma, klasik yönetim ve insan ilişkileri yaklaşımının çarpıcı bir sentezini ortaya koymuştur. Her birinin kendi alanında geçerliliği olduğu anlayışına vararak, ikisi arasındaki tartışmaya bir çözüm bulmuştur (Clegg ve Hardy, 2005: 53).

1960 yılında doğan yapısal durumsallık modeli, yönetim literatüründe egemen olan bir görüştür. Bu görüşe göre, örgüt yapısının mekanik ve organik olmak üzere iki türü vardır. Yapısal durumsallık modeli, örgütlenmek için tek bir en iyi yöntem olmadığını, mekanik ve organik örgüt arasındaki seçimin, örgütün çevre ve teknoloji özellikleri gibi bazı durumların işleyişine göre olması gerektiğini savunur. Mekanik ve organik yapı arasındaki seçim genellikle belirsizliğin bir fonksiyonu olarak görülür. Örgütlerin çevresi karmaşık ve değişkense, ürün yaratmakta

kullandıkları teknoloji çok iyi anlaşılamiyorsa örgütler birçok belirsizlikle karşı karşıya kalacaklardır. Micro bilgisayar endüstrisi bu tür endüstriler için iyi bir örnektir. Durumsallık modeli, belirsizlikle karşı karşıya kalan örgütlerin organik yapıyı benimsemeleri gerektiğini söylemektedir. Aksine, çevresi basit ve sabit, teknolojileri iyi anlaşılabilir, yani çok az belirsizlik yaşayan örgütlerin mekanik yapıya ihtiyaç duydukları görülmektedir (Evans, 2014: 318).

Görüldüğü üzere durumsallık teorisi, en iyi örgüt yapısının örgütsel çevre, teknoloji, hacim ve işletme stratejisi gibi belli faktörlere bağlı olarak değişebileceğini ifade etmektedir.

Örneğin çok az çalışanı olan küçük hacimli örgütler ideal olarak, karar verme yetkisinin hiyerarşinin üst seviyesinde yoğunlaştığı merkezileşmiş bir yapıya sahiptirler. Oysa çok sayıda çalışana sahip büyük hacimli örgütler ideal olarak, karar verme yetkisinin hiyerarşinin alt kademelerine dağıtıldığı ademi merkezîyetçi bir yapıya yapılandırılmışlardır. Çeşitli durumsallık faktörleri: Strateji, hacim, görevler, belirsizlik ve teknolojidir. Bunlar örgütün belirleyici özellikleridir. Fakat bunlar, örgütün konumlandığı çevrenin etkisini yansıtacak örgütsel özelliklerdir. Bu nedenle etkili olabilmek için örgüt, durumsal koşullara yapısını uyarlamaya ihtiyaç duymaktadır (Clegg ve Hardy, 2005: 51).

Tom Burns ve G. M. Stalker, İngiltere’de yirmi sanayi firmasını gözlemlemiş ve dış çevre ile iç yönetim yapısının ilişkili olduğunu keşfetmiştir. Dış çevre durağan olduğunda iç örgüt, kurallar, prosedürler ve açık bir yetki hiyerarşisi tarafından karakterize edilmekteydi. Örgütler biçimselleşmişti. Ayrıca merkezileşmişlerdi de, çoğu kararları üst yönetim almaktaydı. Burns ve Stalker, bu yapıları **mekanik örgüt sistemi** olarak adlandırmıştı. Hızlı değişen çevrede, iç örgütler çok daha gevşek, kendiliğinden akan ve uyarlanabilir özellikteydi. Kurallar ve düzenlemeler genellikle yazılı değildi, yazılı olsalar da göz ardı ediliyorlardı. İnsanlar yapacakları şeyi keşfetmek için sistem sayesinde kendi yöntemlerini bulmalıydılar. Yetki hiyerarşisi açık değildi. Karar verme yetkisi merkezileşmemişti. Burns ve Stalker, yönetim yapısının bu türünü karakterize etmek için **organik** terimini kullanmışlardı (Daft, 2001: 144).

Bu açıklamalardan sonra mekanik ve organik örgüt yapılarının özellikleri şu şekilde ifade edebiliriz (Efil, 2009: 105-106):

Mekanik örgüt yapılarında;

- İleri derecede iş bölümü ve uzmanlaşma esastır.
- Personelin kendi alanına giren ve bütünün çok küçük bir parçası olan amaçlara göre davranması beklenmektedir.
- Emir-komuta ve kurmay personel arasında farklılıklar vardır.
- Hiyerarşik kontrol, yetki ve iletişim yapısı esastır.
- Haklar, yükümlülükler ve kullanılacak yöntemler kesin olarak tanımlanmıştır ve örgüt yapılanmaları fonksiyonel esaslara göre olmaktadır.
- Örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı iletişimde ast-üst ilişkileri gibi dikey ilişkiler esastır.
- İletişim dikey kanallar yoluyla, formal hiyerarşi boyunca akmaktadır.
- İş emir ve talimatları üstler tarafından verilmektedir.
- Bilgi ve enformasyon üst kademede yoğunlaşmaktadır.
- Örgüt-kişi ilişkilerinde bağlılık ve itaat etme esastır.
- Görevler açık şekilde ve kesin olarak tanımlanmıştır.
- Katı bir hiyerarşi yapısı ve çok sayıda kurala dayalı merkezi kontrol esastır.

Bu yapıya karşılık organik örgüt yapılarında ise;

- Örgüt üyelerinin yapacakları işler, üyelerin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır.
- Karar vermede alt kademeler söz hakkına sahiptir.
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık söz konusu değildir.
- Uzmanlaşma değil, çok fonksiyonluluk esastır.
- Haberleşme, emir-komutadan çok dayanışmaya yönelik bir nitelik taşır.
- Personel ne iş yapacağını ve nasıl yapacağını başkaları ile haberleşerek geliştirmeye çalışır.
- Örgüt çevre faktörlerine karşı daha açıktır. Mekanik yapıya göre hiyerarşik yapıdan uzaklaşır.
- Görevler fazla uzmanlaşmış değildir. Çalışanlar grubun görevlerini yerine getirmek için farklı görevleri yerine getirebilmektedirler. Bilgi ve

deneyim örgütsel amaçlara katkıda bulunmaya yönelmiştir. Görev tanımında iş genişletme sistemi esastır.

- Kontrol, yetki ve iletişimde hiyerarşik yapı yerine ağ şeklinde örgütlenme oluşmuştur, informal yetki hiyerarşisi vardır ve az sayıda kurala dayalı kontrol esastır.
- Dikey iletişimden çok yatay iletişim hakimdir ve çalışanlar iletişim ihtiyacı duydukları kişilerle hangi hiyerarşik basamakta olursa olsunlar ilişkiye geçebilmektedirler. İletişimin içeriği, karar ve talimatları iletmek yerine öneride bulunma ve bilgi verme amacı taşır.
- Bilgi tüm örgüt kademelerine yayılmaktadır.
- Çalışanların örgüt ile ilişkilerinde katılım ve bağlılık esastır.
- Katılım teknik tanımları aşarak tüm örgüte yayılmaktadır.

Organik örgütler belirsiz teknoloji ve karmaşık çevre ile ilgili gerekli bilgiyi işlemekte daha yeteneklidir. Ayrıca organik örgütler daha esnekler ve sabit olmayan bir çevreyle ilgili değişen durumlara uyum sağlayabilirler. Mekanik örgütler hızlı değişim ve belirsiz görevleri yerine getirmekte başarılı olamaya bilmelerine rağmen, tahmin edilebilir bir çevrede açık görevleri yerine getirmekte daha uygundurlar (Evans, 2014: 318).

İşletmeler örgütsel çevre, teknoloji, hacim ve işletme stratejisi gibi belli faktörlere bağlı olarak değişebilen örgüt yapılarını, iki uç noktada özelliklere sahip mekanik ve organik örgüt yapısı arasında, ihtiyaca cevap verebilecek bir noktaya denk gelecek esneklikte tasarlayabilmektedirler.

1.3.3. Örgütsel Esneklik

Burns ve Stalker'ın örgütsel yapıyı betimlemek adına ortaya attıkları bir firmanın “organik” veya “mekanik” olması nosyonu, bir örgütün biçimselliği ve merkeziyetçiliğinin onun yapısına yansıdığına dayanır. Buna göre örgütler iki uçlu bir düzlemde sıralanabilirler. Bir uç genel anlamda ademi merkeziyetçi ve biçimsel olmayan, yatay ilişki, güç ve bilgi dağılımının öne çıktığı organik örgütleri ifade ederken diğer uç çok daha yüksek oranda merkeziyetçi ve biçimsel, ilişkiler, güç ve bilgi dağılımının dikey düzlemde gerçekleştiği mekanistik örgütleri ifade etmektedir.

Organik örgütlerdeki esneklik ve kurallara daha az oranda vurgu, yenilikçiliği kolaylaştırırken daha az oranda biçimsellik, açıklığa izin verir ve doğal olarak daha fazla yeni fikir ve davranışın gelişimini destekler (Wasti ve Fiş, 2010: 14).

Esneklik farklı durumlarda farklı tanımlara alabilse de, örgütsel esneklik değişkenlik, yani mevcut durumun gereklerine göre farklı şeyler yapabilmek ve farklı yetenekler kullanabilmektir. Esneklik aynı zamanda bir kuruluşun çevre koşullarındaki değişimden olumsuz bir biçimde etkilendiği zaman ayakta kalabilme yeteneğidir (Nemli, 1998: 79).

Bir başka tanıma göre örgütsel esneklik, örgütün ve çevrenin kontrol edilebilirliğini geliştirebilmek için fiili ve olası yöntemlerin çeşitliliğine sahip olma derecesidir (Phillips ve Wright, 2009: 1072).

İşletmeler stratejik planlarda açıkça belirtilen amaçları izlemektedirler. Firmada çalışan insanlar, rasyonel ve duygusal seçeneklerle güdülenir, bilinçli olarak amaçları benimser ve peşine düşerler. Ayrıca insanlar ve firmalar yeni güçlüklerle maruz kalarak kendi gelişimlerinin kontrolünü sağlamaktadırlar. Bireysel insanlar gibi işletmeler de daha uzun yaşamaya, uyum sağlamaya ve başarılı olmaya çalışmaktadırlar (Phillips ve Tuladhar, 2000: 25).

Firmaların çalkantılı ve tahmin edilemez bir çevrede başarılı olmaları ve devamlılığını sağlamaları için esnekliğin büyük önem taşıdığı kabul edilmektedir. Son yıllarda esneklik, bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak, hem araştırmacıların hem de yöneticilerin dikkatini çok fazla çekmiştir. Bunun pek çok nedeni vardır. 1960 ve 1970'li yıllardaki rekabet ortamının istikrarıyla, artan belirsizlik yer değiştirmiş durumdadır. Ürün yaşam evreleri daha kısa olmakta, müşterilerin tercihleri daha hızlı değişmekte ve rekabet gittikçe şiddetlenmektedir (Dreyer ve Grønhaug, 2004: 484).

Belirsiz teknoloji ve karmaşık çevre ile ilgili gerekli bilgiyi işlemekte daha yetenekli olan, çalışanların yaratıcılıklarını ve farklı yeteneklerini sergilemelerine, artan bilgi paylaşımı ile değişimlerin tüm örgüt üyeleri tarafından kabullenilmesine imkan sağlayan daha esnek özellikteki organik örgütler, örgütsel kaynakları ve uygulamaları, rekabet üstünlüğü elde etmek üzere belirlenen stratejilere odaklayabilecektir.

1.4. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde örgüt, örgütlenme ve örgüt yapısının tanımı yapılmıştır. Örgüt yapısının yapısal ve bağlamsal boyutunu oluşturan unsurlara değinilmiş, her bir unsurun örgüt yapısının diğer unsurlarında yarattığı değişimi konu alan akademik çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Örgüt yapısı türleri olarak mekanik ve organik örgütler tanımlanmıştır. Örgütsel esneklik başlığı altında bu iki tip örgüt yapısının iki uçlu bir düzlemde yer aldığı ve organik örgütlerin değişen koşullara ve çevreye uyum sağlayabilen esnek örgütler olduğu, esnekliğin de son yıllarda bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak, hem araştırmacıların hem de yöneticilerin dikkatini çok fazla çektiği ifade edilmiştir. Ayrıca bu bölümde örgüt yapısının, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmakta bir araç olduğu açıklanmıştır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan stratejilerle de örgüt yapısının uyumlu olması gerektiği belirtilmiştir. Örgüt yapısı ve stratejiyi konu alan, yurt dışında yapılmış çalışmaların konuları ve sonuçları şu şekildedir:

Harris ve Ruefli (2000), çalışmalarının anakütlesini 1949, 1959, 1969 ve 1974 yıllarında Amerika'nın en büyük 500 üretim işletmesi olarak belirlemişlerdir. Belirtilen her bir yıl için, en büyük 500 işletme arasından rastgele 4 işletme seçilmiştir. Yakın ilişki sergileyen strateji-yapı değişiklik durumları iki gruba ayrılmıştır. Üç yıl içinde birbirlerinde değişim meydana getiren strateji ve yapı değişimleri tespit edilmiş, "bağlantılı değişim" olayları olarak belirlenmiştir. Aynı yıl içinde meydana gelen strateji ve yapı değişimleri tespit edilmiş ve "eş zamanlı değişim" olayları olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hem bağlantılı hem de eş zamanlı olan strateji ve yapısal değişiklikler, değişiklik sonrası gerçekleşen görece performansı etkilememektedir. Buna karşın, stratejilerini değiştirmeyip sadece yapılarını değiştiren firmalar, ne stratejilerini ne de yapılarını değiştiren firmalardan daha iyi performans sergilemişlerdir.

Pertusa-Ortega vd.'nin (2008) İspanya'nın küçük ve orta büyüklükteki işletmelerinde strateji, yapı, çevre ve performans ilişkilerini inceledikleri çalışmalarında, teorik modellerin aslında tam olarak uygulanabilir olmadığı ifade edilmiş ve organik yapılarla farklılaştırma stratejisi arasında bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir.

Walker vd. (2015), güçlü kurumsal performansın sürdürülebilirliği için örgütsel düzenlemeler üzerine yaptıkları çalışmalarında 45 vaka incelemesi yapmışlar ve bu firmaları dört gruba ayırmışlardır. İnceleme sonucunda durgun bir çevrede faaliyet gösterip maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmaların mekanistik yapı özelliğinde oldukları; göreceli olarak durgun çevrede faaliyet gösterip farklılaştırma stratejisi uygulayanların ise organik örgüt yapısı özelliklerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Yapılan bu çalışmalarda görüldüğü gibi örgüt yapısı-rekabet stratejileri ilişkisi ya da örgüt yapısı, rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişki genellikle, durumsallık yaklaşımını kullanarak incelenmektedir. Pertusa-Ortega vd. (2010), kaynak temelli görüş ile durumsallık yaklaşımını karşılaştırarak, strateji-yapı-performans yaklaşımının görgül kaynağını genişletmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Kısmi en küçük kareler (PLS) yöntemini kullanarak, İspanya'nın büyük firmaları örneğini incelemişlerdir. Araştırmacıların, uzun bir süre durumsallık yaklaşımına dayanan strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi ele aldıklarını; oysa bu çalışmanın, örgütsel yapıyı değerli bir kaynak ve rekabet üstünlüğünün bir kaynağı gibi analiz ederek, strateji ve yapı arasındaki ilişkiye farklı bir açıdan bakmayı mümkün kılan kaynak temelli görüşe dayanan örgütsel tasarım teorisi için alternatif bir formül sağladığını ifade etmişlerdir. Pertusa-Ortega vd.'nin (2010) araştırma sonuçları örgütsel yapının firma performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını, fakat rekabet stratejileri aracılığı ile dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Hermanto ve Yulianto da (2016), örgüt yapısı, rekabet stratejileri ve havayolu şirketlerinin performansını kaynak temelli görüş yaklaşımıyla incelemişlerdir. Amaçlı örnekleme yöntemi ile Endonezya'da 4 merkezi havalimanındaki en yüksek yolcu sayısına sahip yerli ve yabancı havayolu şirketlerinin yöneticileri seçilmiştir. 72 yöneticiden elde edilen anketlerle kısmi en küçük kareler (PLS) yöntemi kullanılarak yapılan analiz sonucunda, örgütsel yapının havayolu şirketlerinin performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı, fakat rekabet stratejileri aracılığı ile dolaylı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Türkiye'de ise örgütsel esneklik ile rekabet stratejileri ve/veya rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi ya da etkileşimi konu alan bir çalışma yapılmamıştır. Türkiye'deki birkaç çalışmada, işletmelerin amaçlarına ulaşmasına aracılık eden

örgüt yapısı ya da örgütsel esneklik değişkeni performans değişkeni ile ele alınmıştır. Örgüt yapısı ya da örgütsel esnekliğin ele alındığı söz konusu çalışmaların konuları şu şekildedir:

Demir ve Okan (2009), teknoloji ve örgüt yapısı arasındaki ilişkilerin örgüt performansını etkileyip etkilemediğini araştırdıkları çalışmalarında, İstanbul'daki 187 büyük ölçekli işletmelerden elde ettikleri verilerle analizler yapmışlardır. Teknolojinin bir moderatör değişken olarak kullanıldığı analiz sonuçlarına göre örgüt yapısı ve teknolojinin performans üzerindeki direkt etkisi doğrulanırken, bu değişkenlerin etkileşiminin performans üzerindeki etkisine destek sağlanamamıştır.

Erkocaoğlan ve Özgen (2009), Kurumsal Girişimcilik uygulamalarına örgüt yapısının ne derece etkide bulunduğunu incelemişlerdir. Çalışmada örgüt yapısı, işlevsel olarak bir firmanın organik olma düzeyi olarak dikkate alınmıştır. Yazın taraması yapılarak, organik yapıli örgütlerde değişimin ve yeni koşullara uyumun daha hızlı olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yazın incelemesi sonucunda, organik yapıli firmaların daha çok rekabetin sert ve acımasız yaşandığı ortamlarda daha girişimci oldukları ve daha iyi performans sergiledikleri, buna karşın mekanik yapıli firmaların daha durağan ortamlarda iyi performans gösterdiğinin tespit edildiği belirtilmiştir.

Karabey (2013), Erzurum ilindeki KOBİ'lerde yapısal organiklik ile örgütsel sindirici kapasite arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Erzurum il merkezinde faaliyette bulunan 79 küçük ve orta büyüklükte işletmede (KOBİ'de) anket çalışması yürütülmüştür. Verilerin analizi sonucunda örneklemdaki KOBİ'lerin büyük ölçüde mekanik yapıya sahip olduğu bulunmuştur. Çünkü 5'li likert ölçeği kullanılan yapısal organiklik ölçeğine verilen cevapların ortalaması 1,70'tir. Sindirici kapasite; bir örgütün dış çevrede üretilen değerli bilgiyi fark etme, tanımlama, elde etme, örgüt içinde dağıtma, dönüştürme ve bu bilgiden yararlanma yeteneği olarak ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre KOBİ'lerin mekanik yapıya sahip olmasının genel olarak potansiyel ve gerçekleşen sindirici kapasiteyle olumlu yönlü bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. KOBİ'lerin mekaniklik derecesi arttıkça, potansiyel ve gerçekleşen sindirici kapasite düzeyleri de artacağı ifade edilmiştir.

Akgün ve Keskin (2014), İstanbul Ticaret Odasına Kayıtlı en az 30 çalışanı olan 112 yenilikçi firmada, örgütsel esneklik kapasitesiyle ilgili değişkenlerin firma

ürün yenilikçiliği ve firma performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bulgulara göre, hızlı teknolojik değişim, özgün / yazılı olmayan çeviklik, uygulanabilir alışkanlıklar ve davranışsal olarak hazır olma ile ürün yenilikçiliği pozitif olarak ilişkilidir. Oysa güç yönelimi ile ürün yenilikçiliği negatif olarak ilişkilidir. Ayrıca ürün yenilikçiliği, örgütsel esneklik kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Doğan ve Altınoğlu (2014), bilgi yönetimi uygulamalarını ortaya koymak ve bilgi yönetimi kavramı ile örgüt kültürü ve örgüt yapısının, örgüt performansına etkilerini belirlemeyi amaçladıkları çalışmaları için üye sayısı 100'ün üzerinde olan 162 Sivil Toplum Kuruluşu'ndan anket elde etmişlerdir. Bu anketlerle yapılan analiz sonuçlarına göre organik örgüt yapısı ve bilgi odaklılık örgüt performansını etkilemektedir.

Uslu (2017), Türk üniversitelerinin örgütsel esneklik düzeylerini incelemeyi amaçladığı çalışmasında, Avrupa Üniversite Birliği'nin 14 Türk üniversiteleriyle ilgili değerlendirme raporlarını kullanarak betimsel içerik analizi yapmıştır. Bulgulara göre, Türk devlet üniversitelerinde örgütsel esneklik düzeyi genel olarak yüksek değildir. Finansal özerkliğin, üniversitelerde strateji esnekliğinin biçimlenmesini sağladığı; ulusal yüksek öğrenimin uyumlu kuralları ve düzenlemelerinin, yönetmeliklerde ve yönetimde esneklik için üniversitelere olanak tanıdığı görülmüştür. Ayrıca güçlü örgütsel esnekliğin finansal, yönetsel, işgücü ve akademik açılardan daha geniş bir üniversite özerkliği sağladığının ifade edilebileceğini belirtmiştir.

Görüldüğü üzere, Türkiye'de örgüt yapısı ya da örgütsel esneklik ile birlikte rekabet stratejilerinin kullanımını da konu alan herhangi bir makaleye rastlanmamıştır. Fakat örgüt yapısı ya da örgüt yapısının esnekliği ile rekabet stratejileri kullanımını ya da rekabet üstünlüğü değişkenini konu alan tezler incelendiğinde araştırma konumuza benzer bir şekilde Arıcı'nın (2008), gıda perakende işletmeleri bağlamında rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya çalıştığı görülmüştür. Nicel araştırma örneklemini, 16 gıda perakende işletmesine bağlı 200 adet mağaza oluşturmuştur. Araştırma sonunda mağazaların, rekabet stratejisi ve örgüt yapısı açısından üç kümeye ayrıldıkları tespit edilmiştir. Araştırmada tanımlanan bu

kümelere “Mekanik Yapılı Süpermarketler”, “Organik Yapılı Ucuzlukçular” ve “Organik Yapılı Yereller” adları verilmiştir. Mekanik yapılu süpermarketlerin ağırlıklı olarak imaj farklılaştırma stratejisini, organik yapılu ucuzlukçular ile organik yapılu yerellerin ise maliyet liderliği stratejisi uyguladıkları belirlenmiştir. Bunun dışında örgüt yapısını, organik örgütleri ya da örgütsel esnekliği rekabet stratejileri kullanımı ve / veya rekabet üstünlüğü değişkenleri ile birlikte konu alan herhangi bir teze rastlanmamıştır.

Bu bölümde verilen literatür bilgilerine paralel olarak örgüt yapısının esnekliği, rekabet stratejileri kullanımı ve algılanan rekabet üstünlüğü arasında bir etkileşim olduğu düşüncesi olmuş, bu değişkenlerle Türkiye sanayi sektöründe bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiş ve araştırmanın konusu belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİSİ

2.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

2.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşması için tasarlanmış planların formüle edilmesi ve uygulanması ile sonuçlanan kararlar ve eylemler kümesi olarak tanımlanmaktadır (Pearce II ve Robinson, 2005: 3).

Bir başka tanıma göre stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim çalışmaları, işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları ışığında, dış fırsatları ve tehditleri gözlemlene ve değerlendirmeye vurgu yapmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2005: 3).

Bir örgütün stratejisi, hem değer yaratmak için pazar alanında kendi konumunu tasarlama şeklini, hem de bu değeri yaratmak ve pazara dağıtmak için gereken zorunlu kaynak ve yetenekleri tanımlamaktadır (University of Chicago, Insead, University of Michigan Business School, SAID Business School 2000: 134).

Yukarıdaki tanımlar göz önüne alındığında stratejik yönetim için, “pazardaki konumu belirlemek, değer yaratmak ve yaratılan değeri pazara sunmak üzere, işletmenin üstün ve zayıf yönleri ışığında, gelecekte çevrenin yaratacağı fırsatları değerlendirip, tehditlerden kaçınmayı sağlayan, bu sayede işletmenin uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler bütünü” şeklinde tanımlanabilir.

İşletmelerin sürekli değişen çevreleri ve gelecek, işletmeler için daima belirsizlik oluşturmaktadır. Stratejik yönetim göz ardı edildiğinde ve işletme gelecekte beklenmedik bir durumla karşılaştığında, acelece ve büyük ihtimalle bilgi temeline dayanmayan kararların alınması ile işletmenin çevresel değişimlere ayak uydurması çok düşük ihtimaldir. Bu şartlarda yapılan hatalar ile işletme performansı

düşebilmekte, hatta işletme pazardan bile silinebilmektedir. O halde işletmelerin stratejik yönetimi, karanlık sokakta, insanın yolunu aydınlatan bir el feneri gibi görmeleri gerekmektedir. Stratejik yönetimin geleceğe ve belirsizliğe tuttuğu ışık sayesinde işletmeler, çevreden gelen fırsatlardan faydalanabilirler ve tehlikelerden kaçınarak, ulaşmak istedikleri noktaya ulaşabilirler.

2.1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Bir işletmenin karşı karşıya kaldığı ve stratejik yönetimin dikkatini gerektiren konular şu özelliklere sahiptirler (Pearce II ve Robinson, 2015: 4-5):

- Stratejik konular üst yönetimin kararlarını gerektirir. Genellikle yalnızca üst yönetim bu türden kararların genel sonuçlarını anlayacak ve gerekli kaynak dağıtımını yapabilecek bakış açısına sahiptir.
- Stratejik konular büyük miktarlarda şirket kaynağı gerektirir. Stratejik konular iç kaynakların yeniden yönlendirilmesiyle veya dışarıdan temin edilen çok sayıda insanın, fiziksel varlığın veya paranın ayrılmasını gerektirir.
- Stratejik konular firmanın uzun dönemde refahını etkiler. Stratejik kararlar firmayı uzun bir süre bağlar, genellikle beş yıl için, ancak bu kararların etkileri daha uzun süre hissedilir.
- Stratejik konular gelecek yönelimlidir. Stratejik kararlar yöneticilerin bildiklerinden ziyade öngörülerine dayanmaktadır. Böyle kararlarda vurgu, firmanın en yararlı seçenekte karar kılmasını sağlayacak tahminler geliştirmektir. Değişen ve rekabetçi serbest girişim ortamında bir firma ancak değişime yönelik ön alıcı (proaktif) bir tutum takınırsa başarılı olabilir.
- Stratejik konular genellikle birden fazla işlevi veya bölümü ilgilendirir. Müşteri bileşimi, rekabetçi vurgu veya örgütsel yapı gibi konulardaki kararlar, firmanın birden fazla stratejik iş birimini, bölümünü ve program birimini ilgilendirir. Bu alanların tümü, söz konusu kararların sonucu olan sorumluluk veya kaynak paylaşımından veya yeniden paylaşımından etkilenir.
- Stratejik konular firmanın dışsal çevresini hesaba katmayı gerektirir. Bir firmayı başarılı bir biçimde rekabetçi bağlamında konumlandırmak için strateji yöneticilerinin, firmanın operasyonlarının ötesine bakması gerekir. Bu

yöneticilerin diğel önemli aktörlerin (rakipler, müşteriler, tedarikçiler, borç verenler, devlet ve çalışanlar) ne yapabileceğini hesaba kaymaları gerekir.



2.2. STRATEJİK YÖNETİMİN SÜRECİ VE EVRELERİ

Stratejik yönetim süreci, öncelikle bir şekil üzerinde özetlenerek, daha sonra her bir aşamada yapılması gerekenler detaylandırılacaktır.

Şekil 2: Stratejik Yönetimin Süreci ve Evreleri

Çevresel inceleme: Bilgi toplama	Strateji geliştirme: Uzun dönemli planlar geliştirme			Strateji uygulaması: Stratejiyi harekete geçirme			Değerlendirme ve kontrol: Performansı gözlemlemek
Dış: Fırsatlar ve tehditler	Misyon: Var olma nedeni	Amaçlar: Ne zamana kadar, hangi sonuçlara ulaşılacak	Stratejiler: Misyon ve amaçlara ulaşmak için planlar	Programlar: Bir planı başarıyla gerçekleştirmek için gereken eylemler	Bütçe: Programların maliyeti	Prosedürler: İş yapmak için gereken adımların sırası	Performans: Güncel sonuçlar
Genel çevre: Yaygın güçler							
Faaliyet alanı: Sektör analizi							
İç: Üstünlükler ve zayıflıklar							
Yapı: Emir-komuta zinciri							
Kültür: İnançlar, beklentiler, değerler							
Kaynaklar: Varlıklar, yetenekler, yeterlilik, bilgi							

Geri bildirim / Öğrenme: Gerekli düzeltmeleri yapma

Kaynak: Wheelen ve Hunger, 2005: 71

2.2.1. Stratejilerin Geliştirilmesi

Strateji, gelecekle ilgili olduğu için, belirsizliğin kaynağı ve derecesi farklı firmalar için farklı olabilmesine rağmen, bir firmanın stratejik şartları daima belirsizdir. Belirsiz bir gelecekle karşı karşıya kaldıktan sonra, bir firmanın almak zorunda olduğu ilk karar, ne zaman harekete geçileceğidir. Firma, hemen harekete geçme ya da belirsizlik kısmen veya tamamen ortadan kalkana kadar bekleme seçimine sahiptir. Firma, belirsizlik hala devam ederken erkenden hareket ederse, esnekliği sağlamak üzere kaynaklarını çeşitli planlar üzerine odaklayıp odaklamayacağına karar vermek zorundadır. Bu kararları uygun bir şekilde analiz etmek için belirsizliğin niteliğini ve firmayı niteleyen özellikleri hesaba katmak gereklidir. Bu analiz, rekabetin varlığı ile daha karmaşık bir hal almaktadır (Wernerfelt ve Karnani, 1987: 187).

Strateji geliştirme süreci şu şekildedir;

1. Genel çevre ve işletmenin faaliyet alanından oluşan dış çevrenin analiz edilmesidir.
2. İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizidir. Bu aşamada işletmeler sahip oldukları üstünlükleri ve zayıflıkları tespit etmektedirler.
3. İlk iki aşamada edinilen bilgiler ışığında, işletmenin üstün ve zayıf yönleri göz önünde bulundurularak, fırsatları değerlendirecek, tehditleri bertaraf edecek uygun stratejiler geliştirilmektedir.

2.2.1.1. Dış Çevrenin Analizi

Bir örgütün, strateji oluşturup uygulamadan önce yapması gereken ilk şey işletme çevresini gözlemlemek, sinyalleri değerlendirmek ve dış çevreden edinilen bilginin örgüt içinde anahtar roldeki kişilerle paylaşılmasını sağlamaktır. Bunun için de örgüt çevresini ve bu çevreyi oluşturan unsurları tanımlamak gerekmektedir.

Bedeian ve Zammuto (1991), bir örgütün faaliyetlerini etkileyen çevreyi, genel çevre ve faaliyet alanı olmak üzere iki farklı gruba ayırmışlardır. Bu ayrıma göre genel çevre, örgüt sınırları dışında olup, bir örgütün yapısını, amaçlarını ve verimliliğini etkileyen ya da etkileyebilen etmenlerin toplamıdır. Bir örgütün faaliyet

alanı ise, genel çevrenin örgütün amaçlarını belirleme ve amaçlara ulaşma ile ilgili yönünden oluşmaktadır. Faaliyet alanı özellikle, örgütün müşterileri, tedarikçileri, çalışanları, rakipleri ve hükümetin düzenleyici kuruluşlarına dayanarak belirlenebilir (Bedeian ve Zammuto, 1991: 318).

Tablo 1, genel çevrenin unsurlarını ve her bir unsurun açıklamalarını içermektedir

Tablo 1: Genel Çevrenin Unsurları

Kültürel: Tarihsel geçmiş, ideolojiler, değerler ve toplum kurallarını içerir. Otorite ilişkileri, liderlik şekilleri, kişiler arası ilişkiler, rasyonalizm, bilim ve teknoloji hakkındaki görüşler, toplumsal kurumların doğasını belirlemektedir.

Teknolojik: Fabrika, araç-gereç ve tesisler gibi fiziksel taban dahil, toplumdaki bilimsel ve teknolojik ilerleme düzeyi, teknolojinin bilgi tabanı, bilimsel ve teknolojik toplum derecesi, yeni bilgiyi sağlayabilmekte ve uygulayabilmektedir.

Eğitimsel: Genel olarak nüfusun okur-yazarlık düzeyi, eğitim sisteminde uzmanlaşma ve ilerilik, yüksek düzeyde uzmanlaşma ve/veya profesyonellik eğitime sahip kişilerin oranını ifade etmektedir.

Yasal: Anayasal düşünce, yasal sistemin doğası, çeşitli yönetsel birimlerin yetki alanlarını içermektedir. Bazı kanunlar, örgütün biçimlendirilmesi, vergilendirilmesi ve denetimi ile ilgilidir.

Doğal kaynaklar: İklimsel ve diğer koşullar dahil doğal kaynakların niteliği, miktarı ve ulaşılabilirliğini ifade etmektedir.

Demografik: Toplum için ulaşılabilir olan insan kaynağının niteliğidir; sayıları, dağılımı, yaşları ve cinsiyetleri. Nüfusun kentlerde yoğunlaşması, endüstrileşmiş toplumların bir özelliğidir.

Sosyolojik: Sınıf yapısı ve değişkenliği, toplumsal kuralların belirlenmesi, toplumsal örgütlerin niteliği ve toplumsal kurumların gelişmesini içermektedir.

Ekonomik: Ekonomik örgütlerin türü dahil genel ekonomik yapı, kamu mülkiyetine karşı özel mülkiyet, ekonomik planlamanın merkezileşmesi ya da merkezileşmemesi, bankacılık sistemi, mali politikaları, fiziksel kaynaklara yatırım düzeyi ve tüketim özelliklerini içermektedir.

Kaynak: Bedeian ve Zammuto, 1991: 319

Örgütün genel çevresi, işletmenin kısa dönemli faaliyetlerine doğrudan temas etmeyen; fakat uzun dönemli kararlarını etkileyebilen, genelde de etkileyen çevredir. Faaliyet alanı ise, kah işletmeyi doğrudan etkileyen, kah ondan etkilenen grupları ya da faktörleri içermektedir. Bu da işletmenin faaliyette bulunduğu sektör demektir. Sektör analizi, bir işletmenin faaliyet alanı içindeki kilit faktörlerin derinlemesine

incelenmesi anlamına gelmektedir. İşletmenin başarısızlığı ya da başarısı üzerinde güçlü etkiye sahip muhtemel stratejik faktörleri belirlemek için, hem genel çevre, hem de faaliyet alanı, gözlemlenmek zorundadır (Wheelen ve Hunger, 2005: 73).

Tipik bir dış çevre analizi, Tablo 1’de listelenen dış alanların her birindeki, örgüte zarar verebilecek ya da yardım edebilecek ilgili eğilimleri izlemeye odaklanmaktadır: Faydalanılacak olası fırsatlar hangileridir? Kaçınacak ya da biraz olsun hafifletilecek tehditler hangileridir? Dış çevre analizi ayrıca, her bir yüksek etkili eğilime cevap olacak stratejiyi de belirlemektedir. Dış çevre analizi genelde üç eylemi kapsamaktadır. Bunlar; (Fogg, 1994: 5, 8):

- Dış çevreyi oluşturan her bir unsur için anahtar roldeki eğilimler ve veriler hakkında raporlama ve değerlendirmeler yaparak, pazara, müşterilere, rekabetçi hamlelere, ürün ve hizmet yeniliklerine belli bir dikkat ayırmak. Çoğu işletme bu faaliyeti bir analiste ya da genelde pazarlama departmanı gibi bir departmana devretmiş durumdadır.
- Müşterileri kazanmak ve rakipleri yenmek için başarılı olmak zorunda kaldıkları alan ve yeteneklerle ilgili, iki ila dört önemli başarı faktörü belirlemek. Örneğin Federal Express için elektronik ve fiziksel bilgi dağıtım sistemleri önemli başarı faktörüdür.
- Pazar ihtiyaçlarını belirleme, örgütün pazar ve rekabetçi konumunu analiz etmektir.

Sektör, alkolsüz içecekler ya da finansal hizmetler gibi birbirine benzer ürün ya da hizmet üreten firma gruplarıdır. Özellikle işletmenin faaliyet alanındaki tedarikçiler ve müşteriler gibi önemli ilgili grupların incelenmesi, sektör analizinin bir kısmıdır (Wheelen ve Hunger, 2005: 82). Micheal Porter’ın ifade ettiği, sektörün rekabet yoğunluğunu etkileyen tedarikçiler, müşteriler, ikame mallar, rakipler ve sektöre girme ihtimali bulunan işletmelerin varlığı gibi güçler, bu çalışmanın ilerleyen kısmında, “rekabet yoğunluğunun yapısal belirleyicileri” başlığı altında açıklanacaktır.

Sektör analizi için rekabetçi çevrede incelenecek ilk konular şunlardır: Rekabet nasıl değişiyor? İş alanımıza yeni rakipler giriyor mu? Eski rakiplerimizden pazarı terk edenler var mı? Eğer varsa, birbiri ardınca işletme amaçlarını gerçekleştirme ihtimali artacaktır. Yeni rakiplerin girmesi durumunda da durum tam tersidir. Yeni ve güncel işletmeler ana talebi arttıramazlarsa, rakipler, işletme amaçlarına ulaşmayı daha çetin hale getirmektedir. Sektör analizinde incelenecek ikinci konu tedarikçiler ve teknolojik değişimlerdir. İşletmede hali hazırda kullanılan tüm ürün unsurlarının ulaşılabilirliği ve maliyeti dikkate alınmalıdır. Dikkate alınacak diğer şey, bu ürün unsurlarını ve de mevcut ürün ve hizmetler için ikame olabilecek yeni ürün ve hizmetleri etkileyen teknolojik değişimlerdir. Fırsat ve tehditleri belirlemek için coğrafik çevre de incelenmelidir. Stratejik iş biriminin ya da işletmenin amaçlarına ulaşmak için koşullar başka bir yerde daha iyi ise, strateji belirleyiciler bunu tespit etmeye çalışırlar. Bazen bu fabrika ya da faaliyet mekanlarının şehirlerden kenar mahallelere ya da bir şehirden başka bir şehre taşınması anlamına gelmektedir. Bu değişim, genel nüfusta ya da satın alma için gerekli gelire sahip nüfustaki değişmeden, maliyetlerin daha düşük ya da yaşam kalitesinin daha iyi olmasından meydana gelebilmektedir (Glueck, 1980: 97, 99, 101).

Örgütün faaliyet alanı içindeki stratejik faktörler için, her bir departman kendi alanıyla ilgili raporlar hazırlamalı ve bu raporlar özetlenerek, karar almada temel oluşturması amacıyla üst yönetime sunulmalıdır. Genel çevrede çok sayıda unsur bulunması nedeniyle her bir unsuru incelemek maliyetli ve zaman alıcı bir faaliyettir. Bunun yerine, stratejik önemi olan unsurları belirlemek ve gözlemlemek daha doğru olacaktır.

Dış çevredeki gelişmeleri belirlemenin ve analiz etmenin bir yolu, konu öncelik matrisini aşağıda belirtildiği gibi kullanmaktır (Shermon, 2004: 8):

- Genel çevre ve faaliyet alanında belirmesi muhtemel eğilimlerin birkaçını tespit etmek. Bu stratejik çevresel konular, meydana geldikleri takdirde, yakın gelecekte dünyanın ya da sektörün nasıl görüneceğini belirleyecek önemli eğilimlerdir.
- Bu eğilimlerin gerçekten meydana gelme ihtimalini değerlendirmek.
- Bu eğilimlerin her birinin muhtemel etkisini belirlemeye çalışmak.

Şekil 3: Konu Öncelik Matrisi

İşletme Üzerine Muhtemel Etki			Meydana Gelme İhtimali
Düşük	Orta	Yüksek	
Orta Öncelikte	Yüksek Öncelik	Yüksek Öncelik	
Düşük Öncelik	Orta Öncelikte	Yüksek Öncelik	Orta
Düşük Öncelik	Düşük Öncelik	Orta Öncelikte	Düşük

Kaynak: Wheelen ve Hunger, 2005: 81

Stratejik önemi tespit edilen unsurlar, sürekli olarak gözlemlenmeli ve değerlendirilmelidir. Karmaşık ve dinamik yapıdaki çok hızlı değişim gösteren çevrelerde faaliyette bulunan örgüt yöneticilerinin, dış çevre analizine çok daha fazla dikkat ve zaman ayırmaları gerekmektedir.

2.2.1.2. İşletme İçi Kaynak Ve Kabiliyetlerin Analizi

İşletmenin iç çevresi, onu oluşturan parçaların (alt sistemlerin) oluşturduğu ortamdır. İşletmenin kurumsal kültürü, genel yönetimi, finansman, insan kaynakları, üretim ve hizmet, pazarlama alanındaki faaliyetlerin her biri, işletmenin bir bütün olarak etkili olmasına ve verimliliğine tesir etmektedir. Bu faktörlerin, sektördeki rakip işletmelerden daha iyi ve etkili olması işletmeye üstünlük ve avantaj sağlar. **Üstünlükler** işletmeyi geliştirecek ve ileriye götürecek iç çevre göstergeleridir. Eğer rakipler bu faktörlerde daha kuvvetliyseler, bu durumda işletmenin söz konusu faktörlerde rakiplerine göre zayıf bir konumda bulunduğu kuşkusuzdur. **Zayıflıklar** işletmeyi geri götüren ve onun yaşamını sürdürülebilmesini zorlaştıran iç çevre göstergeleridir (Ülgen ve Mirze, 2014: 65-66).

İşletmenin rakiplerine göre sahip olduğu üstünlükler ve zayıflıklar sayesinde gelecekte çevrede doğan fırsatlar değerlendirilebilecek, tehditlerden kaçınılabilecekse, işletme stratejilerini tayin eden yöneticiler, üstün olunan ve

zayıflık taşıyan işletme yönlerini tarafsız ve doğru bir şekilde belirlemelidir. Bunu yaparken de dış çevre analizi sonucunda oluşturulan çevresel senaryolar göz önünde bulundurulmalı ve bu senaryolarla ilgili konularda üstünlük ve zayıflıklar tespit edilmelidir.

İşletmenin rakiplerine kıyasla içsel becerileri ile ayrıcalıklı üstünlüklerini belirlemekte kullanılan yaklaşımlar şu şekildedir (Eren, 2013: 177, 178, 182,183):

Kaynak temelli yaklaşım: İşletme içerisindeki bir kaynak onu başarıya götürebilecek biçimde kullanılabilirse diğer bir ifade ile bu kaynaklardan yararlanacak beşeri kaynaklara sahipse rekabet avantajı elde edebilir. Dikkat edilirse maddi varlıklar, araç, gereç, binalar, kredi, para, arsalar bunların bulunduğu konumlardan oluşur. Ancak bunların yanında elde bulunan beşeri sermayenin bilgi, yetenek ve tecrübeleri örgüt kültürü, örgüt süreçleri, kurumsal itibar ve benzeri hususlar da maddi olmayan kaynakları oluşturmaktadırlar ki asıl bunlar, nadir değerli ve taklidi ve ikamesi mümkün olmayan varlıklardır. Buna literatürde içsel yetenekler adı verilmektedir. İfade edilen bu maddi ve maddi olmayan içsel yetenekler, kaynakları etkili bir biçimde bir araya getirerek, düşük maliyetli, kaliteli, rakiplerinkinden farklı mal ve hizmetlere dönüştürebilmek kaynak temelli yaklaşımın en can alıcı noktasını oluşturmaktadır.

PIMS analizi yöntemi: PİMS' in Türkçe karşılığı "pazarlama stratejilerinin karlar üzerindeki etkisi" anlamına gelmektedir. PİMS analizi sonucunda işletmelerin karlılığını % 80 oranında etkileyen dokuz temel stratejik değişken belirlenmiştir. PİMS' in çalışmalarını yürüten Stratejik Planlama Enstitüsü bu faktörlere göre karlılığı (toplam yatırım karlılığı) düşük ya da yüksek olan işletmeleri belirlemektedir. Ancak bu yöntemle değerlendirme alanına girebilmek için PİMS programına üye olmak gerekmektedir. PİMS programına göre toplam yatırım karlılığı yüksek olan işletmelerin ortak özellikleri şöyle açıklanmaktadır; yüksek pazar payı, yüksek ürün kalitesi (rakiplere kıyasla), yüksek kapasite kullanımı, düşük yatırım yoğunluğu, rakiplere kıyasla birim başına düşük direkt maliyetler, yüksek işletme verimliliği.

Değer zinciri analizi yöntemi: Değer zinciri analizi işletmenin temel amacının artık değer (kar) oluşturmak olduğu üzerine kurulmuştur. Değer ise, müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine ödemeyi kabul ettikleri fiyatlarla ölçülür. O halde

değer, ürün ve hizmetin fiyatından elde edilmekte ve rakiplerin işletmeye nazaran içsel ve ayrıcalıklı üstünlüklerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bir işletmede yapılan faaliyetler; ürünün dizaynı, üretimi, pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetleri ve benzeri işlemlerin toplamıdır. Bu faaliyetlerin iyi bir şekilde yapılması, o işletmenin ürün veya hizmetlerinin değerini artırır. Ayrıca, bunların başarılı bir biçimde yapılması rekabet üstünlüğü için gereklidir. O halde, bunları başarabilmek değer oluşturan fonksiyonların bir veya birkaçında işletmenin rakiplerine oranla rekabet üstünlüğüne sahip olmasına bağlıdır. Porter tarafından geliştirilen değer zinciri analizi, işletmenin içsel fonksiyonlarının üstünlüğü ve onlar arasındaki uyumluluğu ve sinerjiyi ilgilendirir.

Fonksiyonel analiz yöntemi: Bu yaklaşımda güçlü ve zayıf yönler, o endüstride faaliyette bulunan işletmelerin veya stratejik iş birimlerinin (SİB) fonksiyonel özellikleri ile değerlendirilen işletmenin fonksiyonel özelliği, çeşitli nitelikleri bakımından rakiplerle kıyaslama (benchmarking) yapılarak tespit edilmektedir.

Çoğu örgütler etkili ve karlı bir şekilde ifade edebileceğinden çok daha fazla üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler (SWOT-FÜTZ) belirlemektedirler. Eğer örgüt sağlıklı bir geleceğe sahip olacaksa, FÜTZ listesi, üzerine gidilmesi gereken üç beş öncelikli stratejik konuya kadar indirgenmelidir. Başarılı işletmeler daha sonra planlama sürecinde bu konuları ele almak için detaylandırılmış stratejik program geliştirmektedir (Fogg, 1994: 10).

2.2.1.3. Stratejik Amaçların Ve Hedeflerin Belirlenmesi

Amaçlar, örgütsel faaliyetlerin yönünü belirleyen sonuçlar veya geleceğe ilişkin bekleyişler şeklinde ortaya konabilir. Örgütün gaye, misyon, hedef ve stratejilerinden oluşurlar. Bunlar (Şimşek ve Çelik, 2012: 28-29);

Gaye, o örgütün içinde faaliyet gösterdiği toplum tarafından kendisine atfedilen ana plandaki rolü şeklinde tanımlanabilir. İş örgütlerinin gayesi, toplumun meşru saydığı yol gösterici kural ve düzenlemeler çerçevesinde kar getirici mal ve hizmetler üretip insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere piyasaya sunmaktır.

Misyon, örgütü benzerlerinden ayıran, kapsamlı ve kendine özgü amacı şeklinde tanımlanabilir. İş örgütleri açısından gaye, genel olarak mal ve hizmet üretmek şeklinde ifade edilmesine karşılık, belirli bir örgüt için misyon, belirli tipteki mal ve hizmetler üretmek şeklinde ortaya koyulabilir.

Hedefler, bir örgütün sahip olduğu misyonu gerçekleştirmek veya icra etmek için başarmak veya ulaşmak durumunda bulunduğu sonuçlar olarak ifade edilebilir. Nitelikleri gereği hedefler, fiili icraatın kolayca ölçümüne olanak sağlayıcı biçimde, misyonun somut ve belirli terimler halinde ifadesi olarak da nitelendirilebilir.

Strateji, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve misyonu yerine getirmek için geliştirilen kapsamlı programlardır. Çeşitli örgütsel hedefler arasında yön birliği sağlama yanında, örgütü söz konusu hedeflere doğru sevk etmede kullanılacak kaynakları yönlendirmede de önemli bir fonksiyon görürler.

Stratejik planlama süreci, fırsat ve tehditler üzerine dikkate odaklanmakta, fakat aynı zamanda da iyi yönetimden ayrı tutulamayan, “İşletmemizin temel üstünlükleri ve zayıflıkları nelerdir?”, “Rakiplerimiz ne yapıyor, muhtemelen ne yapacak?”, “Mevcut ürünlerimizde küçük değişimler ne zaman gerekecek”, “Nakit akışımız nedir?”, “Sermaye ihtiyacımız nedir?”, “Geçerli pazar payımız nedir?”, “Dilediğimiz yönde öncülük edebiliyor muyuz?” şeklindeki temel soruları da sormaktadır. Stratejik planlama süreci kendini, işletmenin misyonunu tanımlamaya da adanmaktadır. Misyonu anlamak, şunlar gibi birçok temel stratejik konunun hakkından gelmeye olanak tanımaktadır: Bulduğumuz rekabetçi alan hangisidir? Bu rekabetçi çevrede başarı için ne gerekmektedir? Başarı için uygun bir hacimde miyiz? Temel işimizde göreceli olarak üstünlüklerimiz ve zayıflıklarımız nelerdir? İsteklerimiz, yeteneklerimiz ve imkanlarımız ışığında, temel misyonumuz uygun mudur (Steiner ve Miner, 1977: 31) ?

Stratejik planlarda, örgüt misyonu tanımlanarak, bu tanım ışığında örgütün yönünü belirleyecek geleceğe ilişkin sonuçların (amaçların) ve misyonunu gerçekleştirmek için başarılmak zorunda olunan hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir.

Örgütsel amaçlar, planlama, örgütlenme, motive etme ve denetleme için temel oluşturmaktadır. Örgütler, amaçların iki farklı türüne sahiptirler. Kısa dönemli amaçlar, örgütün yaklaşık bir ya da iki yıl içinde ulaşmak istediği amaçlardır. Uzun

dönemli amaçlar, örgütün yaklaşık üç-beş yıl içinde ulaşmaya çalıştıkları amaçlardır. Peter Drucker, “The Practice of Management” adlı kitabında, başlıca bir amaca odaklanarak örgütü yönetmenin bir hata olduğunu ifade etmiştir. Drucker’a göre örgütler, bir yerine birkaç amaca ulaşmayı amaçlamalıdır. Örgütsel amaçların tayin edilmesi gereken sekiz önemli alan olarak: Pazar konumu, yenilik (inovasyon), verimlilik, kaynak düzeyi, karlılık, yönetici performansı ve geliştirme, çalışan performansı ve davranışı, sosyal sorumluluk belirtilmektedir (Certo ve Peter, 1991: 76-77).

Stratejik planlamanın önemli bir unsuru da, belli uzun dönemli amaçları açık ve kesin olarak belirlemektir. “Bizim amacımız kar elde etmektir” şeklindeki basmakalıp bir ifade, işletmenin faaliyetleri için uygun bir yön gösterici olmayacaktır. Stratejik planlama sürecinde satışlar, karlar, pazar payı, yatırımların geri dönüşü ve üst yönetimin önemli gördükleri diğer faktörler için belli amaçlar belirlenmelidir (Steiner ve Miner, 1977: 32).

Stratejik planlamada örgütsel amaçlar, hedefler belirlendikten sonraki mantıklı ilk adım, işletmeyi başarıya götürecektir uzun vadeli stratejileri belirlemektir. Ancak stratejilerin belirlenmesinin tek bir yöntemi ya da düzenlenmiş bir formülünün olmadığını ifade edebiliriz.

Uzun vadeli ya da temel bir strateji, firmanın pazarda rakipleriyle en iyi şekilde nasıl rekabet edebileceğini esas almalıdır. Bu temel fikir için kullanılan popüler terim **jenerik strateji**dir. Micheal Porter’ın geliştirdiği modele dayanarak birçok planlamacı, uzun vadeli stratejilerinin, firmanın rekabet avantajı kazanabilmesi düşüncesinden hareketle aşağıdaki üç jenerik stratejiden birinin izlenmesi gerektiğine inanmaktadır (Pearce II ve Robinson, 2015: 183)

- Endüstrideki düşük maliyet liderliğine ulaşmaya çalışmak,
- Farklılaşma vasıtasıyla farklı müşteri gruplarına benzersiz ürünler yaratıp pazarlamaya çalışmak,
- Bir ya da daha çok müşteri grubunun ya da endüstriyel tüketicinin ilgisini çekmeye çalışmak ve onların maliyet ya da farklılaşma isteklerine odaklanmak.

Bazı stratejiler genel ve büyük olacak, örgütün üst düzeyinde oluşturulacaktır. Sadece üst yönetim kazanç ya da iç gelişmeyle büyüme arasında seçim

yapabilmektedir. Uzun dönemli iletişim araçları, tanıtım ve iletişim stratejileri gibi diğer stratejiler nispeten dar ve özelleşmiş olabilmektedir. Hedeflenen rekabet için önemli dış stratejiler, müşterinin üstünlük algılarına nüfuz etmeyi başaracak bir ila üç anahtar strateji ya da stratejik hücumdan oluşmaktadır. Birçok işletme için rekabet stratejisi, fiyat üzerine rekabet etme etrafında dönmektedir. Bu nedenle ürün özellikleri, teknoloji, hizmet ya da kalite gibi bazı diğer unsurlar üzerinde ve fiyatla güçlü farklılık arasında konumlanan ‘değer’ üzerinde farklılaştırma ile düşük maliyetli üretici olmaktadır. Dış stratejiler seçildikten sonra, başarı için önemli olan dağıtım, reklam, tanıtım, satış yöntemlerini içeren yardımcı stratejiler belirlenmelidir. Dış stratejilerde başarılı olmak için iç stratejilerin desteği gerekmektedir. İç stratejik hücumlar, dış stratejik hücumların uygulanması için en önemli, bir ila üç anahtar iç stratejidir. Örneğin stratejik hücum müşteri hizmetleriye, anahtar iç stratejiler, bilgisayar, telefon ve diğer sistemlerle müşteriye destek veren ara yüz çalışanlarının seçilmesine ve eğitilmesine odaklanabilmektedir (Fogg, 1994: 12).

2.2.2. Stratejilerin Uygulanması

Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için stratejileri belirlemek yeterli değildir. Aynı zamanda bu belirlenen stratejilerin etkin ve verimli bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Bir stratejiyi başarılı bir şekilde uygulamak için, yeni ürün geliştirme, dağıtım kanallarının ele geçirilmesi ya da yeni stratejiye göre ayarlanmış yeni bir raporlama sisteminin uygulanması gibi çok sayıda tedbir gerekli olabilmektedir. Aynı zamanda işletme, çalışanların stratejileri uygulamak için istekli ve yetenekli olmalarını da sağlamalıdır. Bu sorumluluğu güvence altına almak için bilgi ulaşılabilir yapılmalıdır. Ulaşılabilirlik, çalışanların işletme içindeki görevinin gereklerine uygun olarak ayarlanmalıdır. Bazı yöneticilerin stratejilerini sır olarak sakladıkları bilinmektedir. Bu durum başarılı bir uygulamaya çalışanların katkı sağlamasını hemen hemen imkansız hale getirmektedir. Fakat başarılı uygulamalar genellikle, bilginin mutlak hükmünden ziyade, çok daha fazla detaylandırılmış önlemleri gerektirmektedir (Grünig ve Kühn, 2008: 302).

Hareket planları stratejiye hayat vermektedir. İşletmeler, tüm öncelikli stratejik konular, belirlenmiş misyon unsurları, stratejik amaçlar ve tüm stratejiler için hareket planları geliştirmelidirler. Her program, ölçülebilir bir program amacını; birkaç önemli hareket adımı; kimin, neyi, ne zaman yapacağını tanımlamasını; programlardan stratejik ve finansal kazanımların hesabını; sermaye ve maliyet harcamalarını; onu uygulamak için gereken insan kaynaklarını içermelidir. Ayrıca her program, onun uygulanmasından sorumlu olacak ve hedeflenen sonuçlara ulaşmak için tüm kaynaklar arasında gerekli uyumlaştırmayı sağlayacak önder, bir kişi ya da takım liderini de gerekli kılmaktadır (Fogg, 1994: 13).

2.2.3. Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi

Denetim, işletmede plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Bu açıdan denetim, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir fonksiyondur (Efil, 2009: 194).

Stratejinin denetimi direksiyonun kontrolüne benzetilebilir. Bir stratejinin uygulanmaya başlanması ile beklenen sonuçların elde edilmesi arasında geçen sürede yatırımlar yapılır ve stratejiyi uygulamaya geçirmek için çeşitli projeler ve faaliyetler gerçekleştirilir. Aynı zamanda bu sürede, işletme iç ve dış çevresinde değişiklikler olur. Stratejik denetimler bu olayların arasından geçebilmek için gereklidir. Bu denetimler, gelişme ve değişikliklere karşı şirketin stratejik eylemlerini ve yönünü adapte etmek üzere bir temel sağlamak zorundadır. Stratejik denetimin dört temel türü vardır. Bunlar (Pearce II ve Robinson, 2015: 354-355);

- Beklentilerin denetimi: Stratejik planın temelini oluşturan varsayımların, değişen koşullarda ve yeni bilgiler ışığında geçerli kalıp kalmadıklarını belirlemek için yapılan bir sistematik analiz ve onay işlemidir.
- Stratejik gözetim: Şirket içindeki ve dışındaki, stratejinin gidişatını etkileyecek olayları geniş bir aralıkta izlemek üzere tasarlanmıştır.
- Özel uyarı denetimi: Beklenmedik bir olay nedeniyle, firmanın stratejisinin, eksiksiz ve genellikle hızlı bir şekilde yeniden değerlendirilmesidir.
- Uygulamanın denetimi: Uygulama denetimi, genel stratejiyi uygulayan kademeli eylemlerle ilgili sonuçlar ışığında, genel stratejinin değiştirilip

değiştirilmeyeceğini değerlendirmek için tasarlanmaktadır. Uygulama denetiminin iki temel türü, stratejik baskıları gözlemlemek ve dönüm noktalarını gözden geçirmektir (Pearce II ve Robinson, 2005: 369).

Efil'e göre denetim sürecinin evreleri; standartların belirlenmesi, fiili durumun saptanması, standartlarla fiili durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenmesi ve yorumu, sapmaların nedenleriyle düzeltici tedbirlerin belirlenmesi şeklindedir (2009: 195).

Standartlar, gerçekleştirilmek istenen örgütsel amaçlardan türetilmelidir. Çünkü standartlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri için örgüt üyelerinin ulaşmaları gereken başarı düzeylerini ifade etmektedir. Belirlenen başarı düzeylerine ulaşıldığında örgütsel amaçlar da gerçekleştirilmiş olacaktır.

Stratejinin uygulanmaya başlanmasından itibaren en alt hiyerarşik kademelerden en üst yönetim kademesine kadar oluşturulan standart ölçütler safha safha stratejinin başarısını ortaya koyacaktır. Söz konusu standart ölçütler; karlılık ve verimlilik oranları, hisse senedi fiyatı, hisse başına düşen kar oranı veya kazanç, satış tutarlarındaki gelişmeler, pazar payında artış, çeşitli nedenlerle kaybedilen (grev, lokavt vb.) iş günü sayısı, kapasite kullanım yüzdesi, yeni müşteri sayısı ve eski müşterilere oranı, sermaye ve yatırım dönüş hızı, üretim maliyetleri ve etkisi, dağıtım maliyetleri ve etkisi, işgücü devir hızı, işe devamsızlık oranları, çalışanların iş ortamı ve yönetim biçimi hakkındaki görüşleridir. Farklı düşünürler tarafından listelenen niteliksel ölçütleri ise; hedef ve planların tutarlılığı; hedef, strateji, plan ve kaynakların risk tercihi ve zaman ufku ile uygunluğu; hedefler bütünü ilgilendiren kapsamlı planların uygulanabilirliği ve personeli teşvik edebilme durumu; strateji ve planların çevresel ihtiyaçlara uyarlanabilirliği şeklinde özetlemek mümkündür (Eren, 2013: 490, 493-494).

Yukarıda ifade edilen sayısal ölçütlere ilişkin veriler, işletmenin geçmiş verileri ya da rakiplerin verileri ile karşılaştırılarak, uygulanan stratejinin başarı sağlayıp sağlamadığına karar verilir. Ancak bir stratejinin başarısı sadece finansal veriler kullanılarak ölçülmemelidir. Kaplan ve Norton'un, başarı değerlemesinde finansal ölçütlerin yanında, finansal olmayan ölçütlerin de kullanılmasını sağlayarak denge oluşturmayı hedefleyen "dengelenmiş puan kartları yaklaşımı" buna imkan vermektedir. Değerlendirme sonucunda istenen başarı düzeyine ulaşamadığı

sonucuna varıldıysa, başarısızlığın nedenleri tespit edilerek, düzeltici önlemler alınmalıdır. Aksi takdirde bir sonraki dönemde uygulanan strateji, aynı sorunlar nedeniyle yine düşük düzeyde başarı elde edebilecektir.

2.3. İŞLETME İÇİN STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ

Çalışmanın bu kısmında stratejik yönetimin işletmelere sağladığı faydalar ve strateji yokluğunun doğurduğu olumsuzluklar ifade edilecektir.

2.3.1. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar

Açık sistem olarak işletmelerin rekabet edebilmeleri ve faaliyetlerine devam edebilmeleri için, çevresel değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu uyum da ancak stratejinin varlığı ile mümkündür. Ancak çeşitli nedenlerle stratejilerin olmadığı hallerde, işletmenin dış çevresine uyum sağlayabilmesi ve rekabet edebilmesi günümüz şartlarında çok zor görünmektedir.

Ansoff'a göre işletmelerin vazgeçilmezi olan strateji yokluğunun örgüte, işletmeye getirdiği olumsuz sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz (Aktaran Kaya, 2014: 10-11).

- Stratejinin yokluğu örgütün iç çevresini etkilediği gibi dış çevresini de etkiler. Yani işletmenin her yerinde kendisini hissettirir. Böylelikle örgütler kendi sınırlarını belirleyemezler, nasıl davranacaklarını bilmezler ve analiz yapamazlar. Buda işletmenin işlenirliğini etkisiz hale getirir.
- Stratejiden yoksun olan yönetici ne yapacağını bilmediği için işletmede vereceği kararlar daha çok duygusal olacağından işletmeye zarar verir. Gerçek kararlardan uzak kalır kişisel duyguların da kurbanı olur. Yöneticinin tecrübelerini kullanmasına imkan vermeyerek başka bir kişiliğe dönüşmesine sebep olur. Sonuç olarak yönetici işletmede var olan riskleri ve maliyetleri ölçmeden kahramanlık yapabilir. Buda işletmeyi hem prestij hem de maliyet açısından zarara uğratar.
- Stratejinin yokluğunda örgütler eline nadiren geçen fırsatları değerlendiremez veya gelecekle ilgili planlarını yapamazlar. Bu durumda işletme, rotası belli

olmayan bir gemi gibidir. Yani işletmeler bütçelerini ayarlayamazlar, yatırım yapamaz hale gelir veya yaptıkları program-bütçelerde dengesizlik yaşarlar.

- Stratejinin yokluğunda işletmeler, üretecekleri ürün konusunda sıkıntı yaşarlar. Çünkü hangi ürünün ne zaman çıkacağı veya nerde kullanılacağı öngörülmediği zaman, işletmenin güvenilirliğinden ve yatırım bilgisinden şüphe edilecek, bu da işletmenin pazardaki durumunu zora sokacaktır.
- Büyük işletmeler veya yatırım şirketleri stratejik analiz yapamadıkları zaman belirli bir amaca sahip olamazlar. Bu durumda işletme, varlığını sürdürebileceği bir yatırım, endüstri alanı veya kaynak bulamayacak sonuçta eldeki kaynakların belli belirsiz alanlara kaymasına sebep olacaktır.
- Stratejiden yoksun işletmeler daha çok ön hazırlık ve plan yapmadan karar alırlar. Bu da işletmenin uzun dönemli planlama yapması yerine, daha çok günlük kararlar almasına neden olur, en küçük bir kriz veya dalgalanma işletmeyi olumsuz etkiler.

2.3.2. Stratejik Yönetime Sahip Olmanın Faydaları

İşletmelerin faaliyette buldukları çevrelerine ayak uydurabilmeleri, rekabet koşulları ile baş ederek ayakta kalabilmeleri için strateji belirlemeleri ve uygulamaları kaçınılmaz olmuştur. Ancak stratejik yönetim, yöneticilerin işini zorlaştıran ya da daha karmaşık hale getiren değil, aksine belirsizlikleri gidererek, gelecekte karşılaşılabilecek fırsat ve tehditleri daha belirgin hale getiren, işletmenin geleceğe hazırlık yapabilmesine imkan veren bir yönetim tekniğidir.

Wheelen ve Hunger, çeşitli ülkelerde ve sektörlerdeki firmalar üzerine yaptıkları araştırmalarında, stratejik yönetimin en yüksek orandaki faydalarını şu şekilde belirlemişlerdir (Orcullo, 2007: 10; Wheelen ve Hunger, 2005: 5):

- Firmalar için daha net bir stratejik vizyon anlayışı
- Stratejik olarak önemli olan şeylere daha keskin bir şekilde odaklanmak
- Hızlı bir şekilde değişen çevreyi anlamakta gelişme sağlamak

Rekabet üstünlüğünü ve karlılığı arttırmaktan başka stratejik planların, finansal ve finansal olmayan işletme amaçlarına ulaşmayı mümkün kılacak,

işletmenin refahını arttıracak, olumlu davranışsal sonuçları yaratmakta da etkileri bulunmaktadır.

Bu olumlu davranışsal etkiler şöyle sıralanmaktadır (Pearce II ve Robinson, 2015: 10):

- Strateji geliştirme faaliyetleri firmanın sorun önleme becerisini geliştirir. Dikkatlerini planlamaya vermeleri konusunda astlarını cesaretlendiren yöneticiler, stratejik planlamanın gerekliliklerinin farkında olan astlarından izleme ve tahminlemede yardım alırlar.
- Grup temelli stratejik kararlar, en iyi mevcut alternatifler arasından seçilebilecektir. Stratejik yönetim süreci daha iyi kararlarla sonuçlanır çünkü grup etkileşimi farklı stratejiler yaratır ve grup üyelerinin uzmanlaşmış bakış açılarına dayanan öngörüler, seçeneklerin gözden geçirilmesini kolaylaştırır.
- Çalışanların strateji oluşturulmasına katılmaları, onların her stratejik plandaki üretkenlik-ödül ilişkisine dair anlayışlarını iyileştirir ve motivasyonlarını artırır.
- Strateji oluşturma, roller arasındaki farklılıkları açıklığa kavuşturacağı için bireylerin faaliyetlerindeki boşluklar ve örtüşmeler azalır.
- Değişime direniş azalır. Strateji oluşturmaya katılanlar kendi kararlarından, otoriter birinin kararlarına kıyasla daha fazla memnun olmayabilirler ancak sahip oldukları seçenekleri kısıtlayan parametreler hakkındaki farkındalıkları, onların bu kararları kabul etmesini daha olası kılar.

2.4. REKABET KAVRAMI VE REKABETÇİLİK

Türkkan'a göre rekabet, nispeten adil bir yarış ortamında, birden çok benzer konumdaki katılımcının yarışma kurallarına bağlı kalarak, eş anlı olarak kıt bir materyali veya istenilir bir konumu kazanma amacıyla yaptıkları çabalarıdır (Aktaran Aydın, 2007: 40).

Sektör düzeyinde rekabetçilik, hem rakiplerinden daha düşük maliyet açısından, hem de yüksek fiyata uygun şekilde yüksek değerli ürün üretebilme yeteneği açısından gösterilen üstün performanstan oluşmaktadır. Çok sayıda ülkedeki yüzlerce sektörün örnek olay çalışmaları, uluslararası rekabetçi işletmelerin, en

büyük ölçekli ya da en ucuz girdiyi kullananlar olmadıklarını göstermiştir. Fakat bunlar, devamlı olarak yeterliliklerini yenilemekte (inovasyon) ve geliştirmekte olan işletmelerdir. Buradaki yenileme terimi geniş anlamda, işletmelerin hizmet ettikleri bölümler için, ürün ve hizmetlerin nasıl tasarlandığını, nasıl üretildiğini, nasıl satışa sunulduğunu ve nasıl desteklendiğini ortaya koymak için kullanılmıştır (Porter ve Linde, 1995: 98).

O halde rekabetçiliği, baskıların yönüne ve şiddetine göre, rakiplerden önce, belli bir pazar bölümü için üretilen ürün ve hizmetleri tasarlama, üretme, satışa sunma ve satış sonrası destek alanlarında yeterliliklerini yenilemesi ve geliştirmesi yolu ile içsel zayıflıkları ortadan kaldırıp tehditlerden kaçınırken; içsel üstünlüklerden faydalanarak çevresel fırsatları değerlendirmek olarak tanımlayabiliriz.

2.5. REKABET YOĞUNLUĞUNUN YAPISAL BELİRLEYİCİLERİ

İşletmeler için strateji geliştirmenin ve uygulamanın temel nedeni, genel çevresinde ve faaliyet alanında meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek, rekabet yeteneği kazanarak ayakta kalabilmektir.

Bir sektördeki rekabet ifadesi, aşağıda açıklanan beş temel güce bağlıdır. Bu güçlerin iş birliği, bir sektördeki nihai kar ihtimalini belirlemektedir. Bu güç (rekabet yoğunluğu), lastik, metal kaplar, çelik gibi hiçbir işletmenin yatırımlarından olağanüstü getiri elde edemediği sektörlerdeki yoğunluktan, oldukça yüksek karın kaldığı petrol alanı hizmetler ve araç gereç, alkolsüz içki ve makyaj malzemesi gibi endüstrilerdeki aşırıya kaçmayan, ılımlı haline doğru değişim göstermektedir (Pearce II ve Robinson, 2005: 90).

Potansiyel karın, yatırılan sermayenin uzun dönemli getirisine göre ölçüldüğü bir sektördeki nihai kar potansiyelini, bu güçlerin ortak şiddeti belirlemektedir. Sektöründe dikkatli bir şekilde inceleme yapan bir işletme, aşağıdaki güçlerin her birinin, onun başarısı için önemini değerlendirmek zorundadır (Wheelen ve Hunger, 2005: 82-83).

2.5.1. Sektöre Yeni Girebilecek Firmaların Oluşturduğu Tehdit

Girişleri ile birlikte var olan talebi arttıramadığı takdirde, sektördeki rekabeti şiddetlendirip karı düşüreceğinden, sektöre yeni giren firmalar, halihazırda sektörde faaliyet gösteren firmalar için tehdit oluşturmaktadır. Ancak sektöre girme ihtimali bulunan firmalar için sektöre girmek her zaman kolay değildir. Porter'a göre şu unsurların varlığı, sektöre girişin önünde engel teşkil etmektedir:

Sermaye gereksiniminin yüksekliği: Bazı sektörlerde iş yapmak veya yatırım yapmak büyük sermaye gerektirebilir (Aydın, 2007: 43)

Ölçek ekonomileri: Tam olarak kullanılması halinde, ürünün ortalama birim maliyetini en düşük seviyeye çekebilecek (fabrika hacmi gibi), çeşitli sektörlerin mal ve hizmetlerini üretmek için kullanılan teknolojiler, ölçek ekonomilerini oluşturmaktadır. Sektöre girme ihtimali olan firmaları, önemli zararlara maruz kalmaktan kaçınmak için büyük ölçeklerde girişe zorlayacağından dolayı, ölçek ekonomileri sağlamsa, bir giriş engeli olarak hareket edebilmektedir (Harrigan, 1981: 396).

Ürün farklılaştırma: Sektörde mevcut işletmeler ürünlerini farklılaştırmış veya müşterilerinde kendi markalarına bir bağımlılık yaratmışlarsa yeni giren işletmelerin aynı olanakları sağlamaları kolay olmayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2014: 96-97).

Mutlak maliyet üstünlüğü: Bunlar; buluş hakkı (patent), sahip olunan teknolojinin kontrolü ya da vasıflı iş gücü, üstün hammadde kaynaklarının kontrolü, daha düşük maliyete neden olan tecrübe, düşük maliyetli sermaye, amorti edilmiş kullanışlı varlıklardan kaynaklanan maliyet üstünlükleridir (Glueck, 1980: 98).

Pazarlama kanallarına erişim: Sektörde yeni bir dağıtım kanalı kurmak son derece zor veya maliyetli olabilir. Mevcut dağıtım kanallarından ise yeni giren firmalar yararlandırılmayabilir (Ülgen ve Mirze, 2014: 96).

Halihazırdaki firmaların muhtemel tepkileri: Halihazırdaki firmalar yaşayacak ve yatacaklarsa, amaçlanan giriş uygulanabilir. Eğer çetin bir rekabet gerçekleştireceklerse, bu sektöre yeni girecek firmalar için çok maliyetli olabilir (Glueck, 1980: 98).

Tedarikçi/ürün değiştirme maliyetinin yüksekliği: Sektörde mevcut firmalarla çalışan müşterilerin yeni firmalarla çalışması ve onların yeni ürünlerini satmasının “bir kereye mahsus değiştirme maliyetleri” çok yüksekse yeni giren firmaların pazarda eski tedarikçilerle çalışan müşterileri kendilerine çekmesi zorlaşabilir (Ülgen ve Mirze, 2014: 97).

Hükümet politikaları: Hükümet sektöre girişi; lisans kontrolleri, hammaddelere erişim ve vergi teşvikleriyle sınırlayabilir, hatta tamamen yasaklayabilir. Kamyon taşımacılığı, alkollü içki satışı ve nakliye komisyonculuğu gibi devlet kontrollü endüstriler bu konuda bariz örnekler iken kayak alanı geliştirme ve kömür madenciliği gibi alanlarda hükümet kısıtlamaları daha örtülü olabilir (Pearce II ve Robinson, 2015: 94-95). Türkiye Atom Enerjisi Kurumu’nun internet sayfasında yapılan bilgilendirmeye göre radyoaktif kaynaklarının taşınmak üzere ithal ve ihraç edilmesi, radyasyon kaynaklarının kullanılmak üzere bulundurulması, radyasyon kaynaklarının imalat veya bakım ve onarımı faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında radyasyondan korunmanın sağlanmasına yönelik olarak 2690 sayılı Türkiye Atom Enerjisi Kurumu Kanunu hükümleri gereğince Türkiye Atom Enerjisi Kurumundan lisans alınması zorunludur. Bu da Türkiye’de hükümet politikaları ile pazara giriş sınırlamasının bariz bir örneğidir. Türkiye yazılım sektörü için Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan 2017-2019 yılı stratejik eylem planında, kamu alımlarında yerli yazılım firmalarına fiyat avantajı sağlayacak şekilde Kamu İhale Kanunu’nda düzenleme yapılmasının amaçlanması da örtülü hükümet kısıtlamalarına örnek olarak verilebilmektedir.

Sektörün büyüklüğü, gelişme hızı, karlılık durumu ve hayat evresi genel çekicilik düzeyini belirleyebilmektedir. Bu unsurlara bakarak sektörün çekici olduğunu düşünen ve girme kararı alan yöneticilerin bu giriş engellerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

2.5.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, fiyat rekabeti, ürün sunuşu ve kıran kırana reklam gibi taktikleri kullanarak konum için yarışmanın benzer şeklindedir. Rekabetin yoğun şekli birçok faktörün varlığı ile ilgilidir (Pearce II ve Robinson, 2005: 96):

- Rakipler çok sayıda, hacim ve güç olarak hemen hemen eşit durumdadır.
- Sektör büyümesi yavaş, büyüme fikirli üyelerin varlığı pazar payı için mücadeleyi tetiklemektedir.
- Ürün ve hizmetlerde alıcıları bağlayan ve başkaları tarafından mücadeleyi bir işletmenin müşterilerine baskı yapılmasından koruyan farklılaştırma ya da değiştirme maliyetleri yoktur.
- Sabit giderler yüksek ya da ürünler dayanıksız, fiyatları düşürmek için güçlü tetikleyicilerin varlığı söz konusudur.
- Kapasite genellikle büyük oranda artışlarla arttırılmaktadır. Böyle bir artış klor ve vinil klorür işletmelerinde olduğu gibi, sektörün arz-talep dengesini bozmakta, genellikle aşırı kapasite ve fiyat düşmesine neden olmaktadır.
- Çıkış engelleri yüksektir.
- Rakipler, stratejilerinde, kaynaklarında ve karakterlerinde çeşitlidir. Devamlı olarak süreçleri doğrudan nasıl işletecekleri ve nasıl rekabet edecekleri konularında farklı fikirleri vardır.

Yukarıda ifade edilen durumların varlığı, aynı sektörde faaliyet gösteren rakipler arasındaki rekabeti şiddetli kılmaktadır.

2.5.3. İkame Ürünlerin Yarattığı Baskı

İkame mallar başka sektörlerde üretilen, işletmelerin ürünlerinin aynısı veya benzeri olmayan, ancak alternatifi olabilecek mallardır. Burada sektör içinde bir rekabet bulunmayıp, sektör dışından gelebilecek olası bir rekabet söz konusudur. İşletme kendi ürünlerine alternatif olabilecek ikame sektörlerde üretilen malların varlığına dikkat etmek zorundadır. İkame malların olası rakip olup olmayacağı bazı koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2014: 97):

- Değişen tüketici eğilimleri: Çeşitli nedenlerle müşterilerin ikame ürünlere geçme eğilimi göstermesi halinde tehdit kuvvetlenecektir.
- İkame mallara geçişin maliyeti: İkame ürüne geçişin “bir kereye özgü değiştirme maliyeti” yüksekse tehdit düşük demektir. Bunun tersi durumda yani ikame ürüne geçişin “bir kereye mahsus maliyeti” çok düşük ise tehdit derecesi yükselecektir.
- İkame malların yarar-fiyat-kalite üstünlüğüne sahip olması: İkame mallar tüketicilere aynı yararı sağlıyorsa ve kalite ile fiyat üstünlüğü de bulunuyorsa tehdit derecesi yükselir.

2.5.4. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Müşteriler düşük fiyat için baskı yapabilir, daha yüksek kalite ve daha fazla hizmeti talep edebilir ve tüm sektörün karına mal olacak şekilde rakipleri birbirine düşürebilirler. Satın alıcı bir grup şu şartlarda etkili olabilmektedir (Pearce II ve Robinson, 2005: 95):

- Büyük hacimlerde kümelenmişlerse ve büyük hacimlerde alımlar gerçekleştiriyorlarsa: Özellikle sektör, metal kaplar, mısır arıtma, dökme kimyasallar sektöründe olduğu, gibi ağır sabit maliyetler tarafından niteleniyorsa, büyük hacimli satın alıcılar, etkili güce sahiptirler. Tam kapasiteye ulaşmak için de destekleri fazladır.
- Sektörden satın aldıkları ürünler standart (tek biçim, birbirinin aynısı) ya da farklılaştırılmamışsa: Satın alıcılar, alüminyum çıkarma sektöründe yaptıkları gibi bir işletmeyi başka bir işletmeyle birbirine düşürebileceklerinden ve alternatif tedarikçi bulabileceklerinden emindirler.
- Sektörden satın aldıkları ürünler, kendi ürünlerinin bir parçasını oluşturuyor ve maliyetlerinin önemli bir kısmını temsil ediyorsa: Satın alıcılar muhtemelen uygun fiyatlar için araştırma yapacak ve titizlikle satın almayı gerçekleştirecektir. Söz konusu sektör tarafından satılan ürünler, satın alıcının maliyetlerinin küçük bir kısmını oluşturuyorsa, satın alıcılar genellikle, fiyata karşı çok daha az hassaslardır.

- Daha düşük maliyetle satın alma güdüsünü yaratan düşük kar kazanımlarında: Eğer madde, onların maliyetlerinin büyük bir kısmını oluşturmuyorsa, yüksek kar elde edebilen satın alıcılar, genellikle fiyata karşı daha az hassaslardır.
- Sektörün ürünü, satın alıcıların ürünleri ya da hizmetleri için önemsiz ise: Satın alıcıların ürünlerinin kalitesi, sektörün ürününde çok çok fazla etkilendiği durumda satın alıcılar genellikle, fiyata karşı daha az hassasiyet göstermektedirler. Petrol alanı araç gereçleri dahil böyle bir durumun var olduğu sektörlerde, bir aksaklık büyük kayıplara, elektronik sağlık ve test aletleri için eklere neden olabilmektedir. Eklerin kalitesi, araç gereçlerin iç kısmının kalitesi hakkında kullanıcıların izlenimini etkilemektedir.
- Sektörün ürünü, alıcının para tasarruf etmesini sağlamazsa: Sektörün ürün ya da hizmetinin, zaman içinde birçok defa kendi kendini ödeyebilmesi durumunda alıcı, nadiren fiyata hassasiyet göstermekte, tercihen kalitesiyle ilgilenmektedir. Bu yatırım bankacılığı ve muhasebe gibi hizmetlerde doğrudur, ancak karar almada hata yapmanın maliyetli ve can sıkıcı olduğu durumlarda, petrol kuyularını haritalandırma gibi işlerde doğru araştırma, sondaj maliyetlerinde binlerce doların tasarruf edilmesini sağlayabilmektedir.
- Alıcılar, sektörün ürünlerini üretmek üzere, geriye doğru entegrasyon için ciddi bir tehdit yaratıyorsa: Üç büyük otomobil üreticisi ve arabaların ana alıcıları, genellikle, bir pazarlık aracı olarak kendi kendine üretimin tehdidini kullanmaktadırlar. Fakat sektördeki satıcılar, bazen ileri doğru entegrasyona giderek, alıcılar için bir tehdit oluşturmaktadır.

2.5.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler, işletmeye hammadde, yarı mamul, enerji ve hizmet satan kişi ya da örgütlerdir. Tedarikçiler fiyatları arttırarak işletme maliyetlerinin artışına neden olabilirler, ürün veya hizmetin kalitesini düşürerek sektörde halihazırda faaliyet gösteren ya da yeni girebilecek işletmeleri tehdit edebilir ve pazarlık güçlerini gösterebilirler.

Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması da bazı koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2014: 97-98):

- Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması: Böyle bir durumda alternatif ürünlerin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltecektir.
- Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksek olması: İşletme girdilerini yeni tedarikçilerden satın almak istemesine rağmen, yeni tedarikçiye geçişin “bir kereye mahsus değiştirme maliyeti” yüksek ise bunu gerçekleştiremeyebilir. Bu durumda da mevcut tedarikçinin pazarlık gücü yükselecektir.
- Tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunmaması: İkame mal alternatifinin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltecektir.
- Tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre olan satışlarının önemli bir yer tutmaması: İşletmenin faaliyette bulunduğu sektöre yaptığı satışların çok düşük düzeylerde olması, tedarikçinin bu sektörü önemli bir sektör olarak görmemesine neden olur. Bu durumda kendini pazarlık yapma zorunluluğunda hissetmeyen tedarikçinin pazarlık gücü yükselir.
- Tedarikçinin, ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı (ileriye doğru entegrasyon tehdidi): Güçlü bir tedarikçinin mal sattığı sektöre girebileceği düşüncesi sektörde mal alan firmaları, tedarikçi ile fazla uğraşmamak eğilimine sokar. Bu durum da tedarikçinin gücünün yüksek olduğunu gösterir.

Tedarikçiler, satın alınan ürün ve hizmetlerin fiyatlarını arttırarak ya da kalitesini azaltarak bir sektördeki katılımcılar üzerinde pazarlık gücünü kullanabilmektedir. Güçlü tedarikçiler bu sayede, fiyatları içindeki maliyet artışlarını telafi edemeyen bir sektörden kar sızdırabilmektedirler. Alkolsüz içki konsantresi üreticileri, kendi fiyatlarını arttırarak, şişeleme şirketlerinin karlılığını baltalamaya neden olmaktadır. Çünkü toz karışım, meyveli içecek ve diğer meşrubatlarla yoğun rekabetle karşı karşıya olan şişeleme şirketleri, konsantre fiyatlarına uygun olarak kendi fiyatlarını arttırmakta sınırlı özgürlüğe sahiptirler (Pearce II ve Robinson, 2005: 94). Elektronik ürünlerin imalatı sanayinde kullanılan bileşenler, yarı iletkenler, devreler ve sensorler kritik ara girdileri oluşturmakta olup, nihai ürünlerin teknoloji ve kalite seviyesinde belirleyici olmaktadır. Türkiye'de elektronik sanayinde bu ara girdilerin üretimi çok sınırlıdır (İstanbul Sanayi Odası, 2014: 35). Ara girdilerin

üretimini sınırlı olması, tedarikçileri elektronik ürün üreten işletmelere karşı güçlü kılmaktadır. Bu ara girdilerin fiyatlarını arttırmakta ya da kalitesini düşürmekte kendilerini daha özgür hissedebileceklerdir. Elektronik ürün üreten işletmeler için yurt içi tedarikçilerin en iyi alternatifi, bu ara girdilerde üretim ve teknoloji hakimiyeti sağlamış Tayvan, Singapur, Güney Kore, İrlanda gibi ülkelerden ithalat yapmak olacaktır. Fakat ithalatla birlikte bu ara girdilerin fiyatlarına gümrük vergileri ve taşıma maliyetleri de eklenecek, hatta döviz kurundaki dalgalanmalar yansıyabilecektir. Bu durum üreticileri yurt içi tedarikçilere mecbur edebilecek ve yükselen ara girdi fiyatları işletmelerin karlılığında düşmeye neden olabilecektir.

2.6. REKABET ANALİZİ

Stratejik yönetiminde, işletmenin kendi ürün ve faaliyetlerini yakından bildiği kadar olmasa bile, rekabet ortamının dinamiklerini ve rakiplerin durumunu da bilmesi gerekmektedir.

Bir işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet özelliklerini belirleyebilmek için şu noktalar üzerinde durulmalıdır (Dinçer 1994'ten aktaran Üzün, 2000: 32):

- Pazara giriş ve çıkış engelleri
- İkame sanayi malları
- Pazarın karlılığı
- Yararlanılabilir pazar kısmı
- Rekabet üstünlüğü
- Rakiplerin sayısı ve büyüklüğü
- İşletmelerin gelişmesindeki genel eğilimler

Rakipler üzerine stratejik bilgilerin elde edilmesi için sanayi casusluğuna yeltenmek ve bu yolda parasal girişimlerde bulunmak gereksizdir. Büyük şirketlerin çoğu halka açıktır ve yıllık yönetsel raporlarından ve sanayi iş birliklerine götüren incelemelerden, bu işletmelerin düşünce ve eğilimleri karşısında yeterli bilgiler edinilebilir. Bazı hallerde, sanayi kollarının özel bazı dergiler yayınladıkları ve bu dergilerde ilgili sanayideki işletmelerin durumları ile ilgili açıklamaların mevcut olduğu ve hatta işletme yönetici ve başkanlarının bazen kendiliğinden işletmeleri

hakkında beyanlarda buldukları bir gerçektir. Bu bilgiler işletmeler tarafından zamanında gerektiği gibi değerlendirilirse, sorun çözümlenmiş olur. Rakipleri analiz ederken şu sorulara cevap aranmalıdır (Eren, 1998: 121-122):

- İşletmenin rakiplerinin tanımlanması, rakipler kimlerdir?
- Üretim kapasiteleri ve her birinin verimli yıllık üretim miktarları ne kadardır?
- Pazar payları ne kadardır ve her birinin ilgili pazar bölümlerindeki büyüme oranları nedir?
- Rakiplerden hangileri özünü (deruni) rekabet avantajlarına (berat belgesi, teknolojik güçlülük, hükümet koruması, korunmuş pazarlar vs. yönlerinden) sahiptirler?
- Ürün başına rakiplerin tahmini maliyetleri ne kadardır?
- Rakipler sezilebilir bir davranış biçimi izliyorlar mı?

İşletmeler bu unsurlar dışında rekabetin nasıl değiştiğini, yeni rakiplerin sektöre girme ihtimalinin derecesini de değerlendirmelidirler.

2.7. REKABET STRATEJİLERİ

2.7.1. Toplam Maliyet Liderliği

Düşük maliyet liderliği stratejisi, rakiplere göre düşük maliyetleri vurgulayarak pazar payını arttırmaya çalışır. Düşük maliyet liderliği stratejisine sahip örgütler, saldırgan bir şekilde verimli olanaklar ararlar; maliyet azaltmanın peşinde koşarlar; rakiplerinden daha verimli bir şekilde ürün üretmek için sıkı denetim kullanırlar. Bu strateji risk alma ya da yenilik ve büyüme için yeni fırsatlar aramadan ziyade, öncelikle istikrarla ilgilidir. Düşük maliyet konumu, işletmenin, rakiplerinin fiyatlarını kırabileceği, yine de kıyas götürür kalite sunabileceği ve makul bir kar elde edebileceği anlamına gelmektedir (Daft, 2001: 60).

Bu strateji, ürün ve hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesini değil, tüm işletme süreçlerinin toplam maliyetinin en aza indirgenmesini ifade etmektedir. Toplam işletme maliyetlerini en aza indirmeyi sağlamak için de örgütün tüm birimlerinde verimliliği arttırmak, katma değer yaratmayan gereksiz iş süreçlerini ortadan kaldırmak gerekmektedir.

Güçlü rekabetçi güçlerin varlığına rağmen, toplam maliyet liderliği firmaya sektör ortalamasının üstünde bir getiri sağlamaktadır. Ancak bu strateji genellikle, göreceli olarak yüksek pazar payı ya da en verimli donanımları satın almayı finanse edecek hazır nakde ve uygun hammaddeye ulaşım gibi diğer üstünlükleri gerekli kılmaktadır (Certo ve Peter, 1991: 113).

Maliyet lideri işletmeler, düşük maliyetlerinden dolayı mevcut rakiplerinden korunmuş durumdadırlar. Güçlü toptancılardan da az etkileneceklerdir, çünkü ellerinde bulundurdukları maliyet avantajını kullanmaktadırlar. Düşük maliyet daha fazla pazar payı demek olduğu için daha fazla sayıda mal alacaklar ve toptancıların önünde pazarlık güçlerini arttıracaklardır. Maliyet avantajı, diğer firmaların pazara girmesini engelleyecek, kısaca pazara giriş engeli oluşturacaktır. Sonuçta işletme maliyet liderliğini elinde bulundurduğu sürece pazarda güven içinde faaliyetlerini sürdürebilecektir (Eren, 2013: 262).

2.7.2. Farklılaştırma

Farklılaştırma stratejisinde örgütler, ürün ve hizmetlerini sektördeki diğer örgütlerden farklı tutmaya çalışırlar. Bir örgüt, bir ürünün eşsiz olarak algılanmasını sağlamak için reklamı, ayırt edici ürün özelliklerini, nadir görülen hizmeti ya da teknolojiyi kullanabilir. Bu strateji genellikle, fiyatla özellikle ilgilenmeyen müşterileri hedeflemektedir, bu nedenle tamamen karlı olabilmektedir (Daft, 2001: 58).

Günümüzün nispeten varlıklı tüketicileri, sadece fiyattan ziyade ürün kalitesi, ayırt edici özellikleri, dizaynı ve hem fiziksel hem de psikolojik tatmine neden olan birçok diğer faktöre ilgi göstermektedir. Tüketiciler sadece satın alma gücünün yetmesini değil, aynı zamanda ürün farklılaştırma ve satış özendirme de istemektedirler. Bu unsurlardan tüketiciler, pek çok psikolojik tatmin ve fayda sağlamaktadırlar (Udell, 1964: 45).

Mintzberg, Porter'ın farklılaştırma stratejisinin ele alıp inceledikten sonra konuyu daha analitik incelemek amacıyla altı değişik türde farklılaştırma yolu olabileceğini ileri sürmektedir. Bu farklılaştırma türleri şunlardır (Eren, 2013: 274-276):

- Fiyat Farklılaştırma Stratejisi: Bir işletmenin ürettiği ürün veya hizmetlerin fiyatlarını farklılaştırmanın temeli ürün ve hizmetleri için daha düşük fiyat belirleyerek müşterileri ürünlerine cezbetmektir. Fiyat farklılaştırma genellikle standart dizaynı olan veya tüketim malı olarak kullanılan ürünler için uygulanabilir.
- İmaj Farklılaştırma Stratejisi: Bazen işletmeler, hayatta kalabilmek için müşterilerin ve halkın gözünde mevcut rakiplerinden daha farklı oldukları imajını da pazarlayabilirler. Örneğin, daha kaliteli ürün satan firma imajı oluşturmak gibi. Böylece firmanın farklılığı vurgulanabilir.
- Destek Farklılaştırma Stratejisi: Mintzberg'e göre bu stratejide ürün veya hizmetin kendi niteliğinde bir farklılık yaratmaktan çok ürünle birlikte müşteriye sunulan destek hizmetlerde bir farklılaşma yapılmaktadır. Örneğin garanti süresinin uzatılması, özel satış sonrası servis hizmetlerinde kolaylıklar, günün 24 saati eve teslim hizmetlerinin verilmesi, ürün satımında alıcılara sağlanan ucuz krediler, temel ürün satışı yanında ilave mallar ya da hizmetlerin sunulması gibi her türlü faaliyetler destek farklılaştırma hizmetleri arasında sayılmakta, satışı arttırıcı etkiler yapmaktadır.
- Kalite Farklılaştırma Stratejisi: Ürün veya hizmetin bünyesinde veya niteliğinde farklılık yapacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü çabalar bu stratejinin içine girmektedir.
- Tasarım Farklılaştırması Stratejisi: Eski ürünlerin ya da üretilmekte bulunan ürünlerin tasarımlarını tamamen değiştirerek farklı bir ürün ortaya koymak böylece ürünlerin şimdiye kadarki baskın tasarım niteliğinden bütünüyle farklı bir özellik ekleyerek müşterilerin dikkatini çekmektedir.
- Farklılaşmama Stratejisi: Müşterilerin klasik gereksinimleri olduğunu düşünerek ürün değişikliğine gitmemektir (Yıldız ve Yıldırım, 2011, s.159).

Farklılaştırma, beş rekabetçi gücün üstesinden gelebilmek üzere korunabilir bir konum yarattığı için, sektörde ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye uygun bir stratejidir (Certo ve Peter, 1991: 113). Bir üretici, başarılı bir ürün farklılaştırma sayesinde fiyatlandırma özgürlüğü elde edebilir. Birebir aynı olduğu bilinen ürünler, pazar yerinde birebir aynı olarak fiyatlandırılmak zorundadır. Birebir aynı fiyattan

sapma, bütün sürekli müşterilerin en düşük fiyatlı satıcı ya da satıcılara kayması ile sonuçlanacaktır (Udell, 1964: 45).

Bu strateji işletmelere fiyat belirleme özgürlüğü dışında başka avantajlar da sağlamaktadır. Farklılaştırılmış ürünlerin ikamesi, müşterilere aynı prestiji sağlamayacağından, ikame ürünler göreceli olarak çok daha az tehdit oluşturacaktır. Ayrıca ürün ve hizmetlerin prestiji müşteri bağlılığı da oluşturacak ve sektöre yeni girecek firmalar üzerinde caydırıcı bir etki yaratabilecektir.

2.7.3. Odaklanma

Odaklanma stratejisi benimsemiş bir örgüt, belli bir bölgesel pazara ya da satın alıcı gruba yoğunlaşmaktadır. İşletme, dar bir şekilde tanımlanmış pazar içinde ya düşük maliyet üstünlüğünü ya da farklılaştırma üstünlüğünü elde etmeye çalışacaktır (Daft, 2001: 60).

İşletmenin bu stratejiyi uygulayabilmek için şu koşullarda faaliyet yapması gerekir (Eren, 2013: 271):

- 1) Ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden, kullanan, değişiklik ihtiyacındaki müşteri grupları veya bölgelerin olması,
- 2) Rakiplerin, belli bir müşteri kesiminde uzmanlaşma yerine tüm müşterilere ve piyasaya hizmet vermeyi tercih etmeleri, uzmanlaşmaya yönelmemeleri,
- 3) Stratejik iş birimi veya işletmenin kaynaklarının tüm piyasaya hitap etmesine imkan verecek ölçüde geniş olmaması, aksine kıt kaynaklarla ancak belli bir pazar kısmında etkin olabilmesi

Bu strateji uzmanlaşmış bilgi ve yeterliliği kullanarak rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen ve çok sayıda işi yönetmenin problemlerinden kaçınmak isteyen firmalar tarafından kullanılmaktadır. Fakat sektör küçülüyor ya da saldırgan rakipler pazara hakim ise odaklanmış bir firma yok edilebilmektedir. (Certo ve Peter, 1991: 97,100).

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, odaklandıkları pazarın özelliklerini iyi anlayabilecek, değişen koşulların sinyallerini daha rahat okuyabilecek, değişen müşteri istek ve beklentilerini hemen saptayabilecek, dar bir alanda faaliyet gösterdikleri için müşterilerle daha yakın ilişkiler kurarak müşteri bağlılığını göreceli

olarak kolay oluşturabileceklerdir. Var olan müşteri bağlılığı, pazara girme ihtimali olan firmalar için de pazara giriş engeli oluşturabilecektir.

2.7.4. Bütünleşik Rekabet Stratejileri

Büyük, çeşitlenmiş örgütler, birkaç rekabet stratejisinin farklı bileşimlerini bir arada kullanmak zorunda kalabilmektedirler. Üç stratejiden birindeki uzmanlaşma ürün sunmada kusur yaratabilmekte, alıcıların ihtiyaçlarının göz ardı edilmesine neden olabilmekte, rakiplerin karşılık vermesi kolaylaşmakta, uzun vadede değişmezliğe (katılığa) ve dar bir işletme vizyonuna neden olmaktadır (Miller, 1992: 38). Ülgen ve Mirze, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini iki ana rekabet stratejisi olarak ifade etmişler ve beraberce uygulanan bu stratejileri “birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri” olarak adlandırmışlardır. Bir işletme farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejilerini ya da odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaştırma stratejilerinden ikisini veya daha fazlasını beraberce uygulayabilir (Ülgen ve Mirze, 2014: 257, 267).

Bu stratejinin uygulanmasında dikkat edilecek başlıca hususlar şunlardır (Eren, 2013: 284):

- 1) Düşük maliyet stratejisi izleyen büyük işletmeler kolay kolay çeşitli stratejiler izleyemezler. Çünkü düşük maliyet stratejisini, özellikleri olmayan ürünler için, odak düşük maliyet veya farklılaştırma türünde üretmek anlamsız olmaktadır.
- 2) Farklılaştırma stratejisi ile rekabet eden büyük işletme veya stratejik iş birimlerinin, odak düşük maliyet ya da odak düşük maliyet ve farklılaştırma stratejisi izlemeleri mümkün gözükmemektedir. Çünkü yöneticiler düşük maliyete önem vermemektedir.
- 3) Büyük işletme ve stratejik iş birimleri, odak (niche) stratejilerini kullanmak istemeyeceklerdir. Çünkü bu stratejiler küçük stratejik iş birimlerinin kullandıkları alternatiflerdir.

2.8. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Rekabet üstünlüğü, çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlüktür (Lippman ve Rumelt 1982, Wernerfelt 1984, Barney 1986, 1991, Barney vd. 1989, Lado vd. 1992, Bharadwaj vd. 1993, Lado ve Wilson 1994, Wright vd. 1994, Bennett vd. 1998, Daellenbach 1999, Fahy ve Smithee 1999, Byrd ve Turner 2001, Zhang ve Lado 2001 ve Lau 2002'den aktaran Soyer, 2007: 58).

Rekabet üstünlüğü firmanın uzun dönemli performansını etkileyen en önemli unsurdur. İşletmeler rakiplerinden daha iyi performans sergileyerek rekabet üstünlüğü elde etmek üzere, çeşitli çevre koşullarına uyum sağlayacak işletme stratejilerini kullanmaktadırlar. Yani işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri, çevre koşullarına uygun stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır.

İş yönetim stratejileri, sektörde/pazarda rekabet ederek rakiplere üstünlük sağlayan ve bu yolla ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye yönelik stratejilerdir. İşletmelerin üst düzey yöneticileri, ana mal ve hizmetlerde karşılaştıkları rekabeti, yukarıda açıklanan rekabetçi stratejilerle kendi lehlerine çevirmeye ve durumlarını güçlendirmeye çalışırlar. Bu rekabet savaşında başarılı olamayanlar, önce kabuklarına çekilecekler, daha sonra da bu konumlarını kaybedip, buldukları pazarı terk edebileceklerdir. Bu nedenle iş yönetim stratejileri, işletmelerin üst yönetimlerinin sorumluluğundaki ana faaliyet konularının başında gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014: 267).

Chen vd., işletmenin rekabet üstünlüğü ölçütlerini şu şekilde sıralamışlardır (2006: 334):

- Diğer rakiplerle karşılaştırıldığında işletme, düşük maliyetin rekabetçi üstünlüğüne sahiptir.
- İşletmenin sunduğu ürün ya da hizmetlerin kalitesi, rakiplerin ürün ya da hizmetlerinin kalitesinden daha iyidir.
- İşletme Ar-Ge ve yenilikte rakiplerinden daha yeteneklidir.
- İşletme, rakiplerinden daha iyi yönetsel yeteneklere sahiptir.

- İşletmenin karlılığı rakiplerinden daha iyi durumdadır.
- İşletmenin büyümesi rakiplerinkini aşar.
- İşletme, bazı önemli alanlarda ilk hareket edendir ve önemli bir konumu işgal etmektedir.
- İşletmenin kurum imajı rakiplerinkinden daha iyidir.

Yukarıda sıralanan özellikler, rakiplerine göre rekabet üstünlüğü elde etmiş bir firmanın özellikleridir. Günümüz pazar koşullarında rekabet üstünlüğünü elde etmenin zor olduğu bilinmektedir. Ancak rekabet üstünlüğü elde etmeyi başarmak yeterli değildir, bunun sürdürülebilir olmasını da sağlamak gerekmektedir. Çoğu zaman elde edilen üstünlük, rakiplerin karşı ataklarıyla ortan kalkabilmektedir. Bu nedenle elde edilen rekabet üstünlüğünü uzun döneme yaymak için özel çaba sarf edilmelidir.

2.9. STRATEJİ VE YAPI İLİŞKİSİ

Bir örgütün çevresi değişimlere uğrayarak, örgütün performansını etkileyebilecek birçok tehdit ve/veya fırsatı bünyesinde barındırabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin çevrelerini sürekli olarak incelemeleri ve gereken önlemleri almaları gerekmektedir. Bunun için de öncelikli olarak örgütün çevresini oluşturan unsurları ve bu unsurların özelliklerini belirlemek önemlidir.

Robert Duncan iki temel çevresel boyut tanımlamıştır: basit-karmaşık ve statik (durağan, dengeli)-dinamik (hareketli, canlı). Basit-karmaşık boyut, bir örgütün birkaç ya da çok sayıda çevresel kesimle ilişkisi olma derecesini ifade eder. Örgüt birkaç iş kolu ile bağlantılı ise basit bir çevreye sahiptir. Örneğin kuru temizlemeciler, berber dükkanları ve küçük yerlerdeki eczaneler, çok az çevresel kesimle bağlantılıdır. Aksine örgüt, farklı iş kolları ile muhatap olmak zorunda kaldığında, karmaşık bir çevreyle yüz yüzedir. Hastaneler, üniversiteler, otomobil şirketleri, hava-uzay işletmeleri, kendi işlemleriyle ilgili çok sayıda çevresel kesimleriyle karmaşık bir çevreye sahiptirler. Statik-dinamik boyut, örgüt çevresi kesimlerinin değişme derecesini ifade etmektedir. Bir örgüt, aynı ya da çok benzer müşteriler için aynı ürün ya da hizmetleri üretmek gibi aynı çevreden düzenli bir talep miktarı ile karşı karşıya olduğunda, istikrarlı koşullarla yüz yüze demektir.

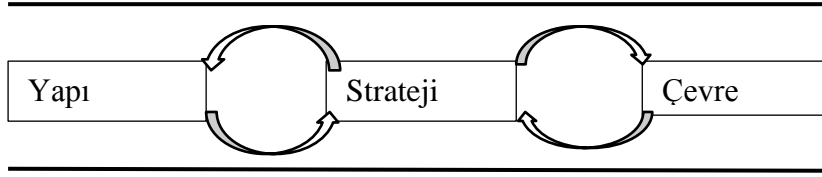
Örneğin kimyasal mal, cam kap ve kamu sektörleri, göreceli olarak statik çevreye sahiptirler. Dinamik çevre, farklı çevresel kesimlerde genellikle aynı anda meydana gelen yüksek değişim oranlarıyla nitelenmektedir. Örneğin elektronik, hava-uzay, ilaç, bilgisayar endüstrileri, göreceli olarak hızlı bir şekilde değişen dinamik çevrelere sahiptirler (Bedeian ve Zammuto, 1991: 328-329).

Örgüt kaynakları da göz önünde bulundurularak, çevrenin yukarıda ifade edilen bu özelliklerine göre, değişimlere cevap verebilecek stratejiler belirlenmeli, örgüt yapısı da bu stratejileri gerçekleştirmeye elverişli hale getirilmelidir.

Dış çevre karmaşık olduğunda ve hızlı bir şekilde değiştiğinde, dış çevredeki belirsizlikle başa çıkabilmek için örgütsel departmanlar yüksek oranda uzmanlaşmış olmaktadır. Her bir alandaki başarı, özel uzmanlık ve davranış şekli gerektirmektedir. Bu nedenle; araştırma-geliştirme departmanındaki çalışanlar, onları üretim ya da satış departmanındaki çalışanlardan farklılaştıracak benzersiz tutum, değer, amaç ve eğitime sahip olmalıdırlar. Çevre yüksek oranda belirsiz olduğunda, sık değişimler, yatay koordinasyonu sağlamak için daha fazla bilgi işlemeyi gerektirmektedir. Bu nedenle entegre edicilerin, örgütsel yapıya eklenmeleri bir gereklilik olmaktadır. Entegre ediciler bazen irtibat personeli, proje yöneticileri, marka yöneticileri ya da koordinatör olarak adlandırılmaktadırlar. Yüksek oranda belirsiz çevreye ve yüksek oranda farklılaştırılmış yapıya sahip örgütler, faaliyetleri entegre etmek için yönetim personelinin yaklaşık % 22'sini görevlendirmektedirler. Çok basit, sabit çevre ile nitelendirilmiş örgütlerde hemen hemen hiçbir yönetici, entegrasyon görevine tahsis edilmemektedir (Daft, 2001: 142-143).

Firmalar içten, stratejileri ile örgütsel kaynaklarını, yapısını ve uygulamalarını uyumlu hale getirmelidirler. Dıştan da, çevre, çevrenin fırsatlarına ve tehditlerine göre kaynakları, yapı ve uygulamaları uyumlaştırmak zorundadırlar (Gammeltoft vd., 2012: 176). Bedeian ve Zammuto, Şekil 5'te de ifade edildiği gibi, hem stratejinin örgüt yapısı ve çevresini, hem de örgüt yapısı ve çevresinin onun stratejisini etkilediğini, aslında bunun açık sistemi betimlediğini ifade etmişlerdir (1991: 411).

Şekil 4:Yapı, Strateji ve Çevredeki Değişimlerin Birbiriyle İlgili Yapısı



Kaynak: Bedeian ve Zammuto, 1991: 412

Grant ve Cibin (1996) tarafından yapılan çalışmada, 1970-1991 yılları arasında faaliyet gösteren ve dünyanın en büyük on petrol firmasından sekizinin, stratejik ve yapısal değişiklikleri derinlemesine incelenmiştir. Bu çalışmaya göre, 1980'lerin ilk yarısında karlılığın düşmesi, dış çevrenin gereksinimleri ile örgütsel yapılarını yeniden uyumlaştırma konusunda firmaları teşvik etmiştir.

Stratejisi, yapısı, süreçleri ve örgüt çevresi arasında bir uyum elde edilmesi, örgüt performansını olumlu etkilemektedir. Örneğin, Amerika'da demiryolu ve kamyon taşımacılığı üzerindeki devlet kontrolünün kaldırılmasının etkisini araştıran çalışmalar, stratejilerini ve yapılarını çevreye göre değiştiren işletmelerin, değiştirmeyen işletmelerden daha iyi performans sergilediklerini göstermiştir (Wheelen ve Hunger, 2005: 5).

Strateji seçimi iç örgüt özelliklerini etkilemektedir. Örgüt tasarım özellikleri, firmanın rekabetçi teşebbüsünü desteklemek zorundadır. Örneğin büyümek ve yeni ürünlere yatırım yapmak isteyen bir firma, istikrarlı bir sektörde eskiden beri süregelen ürünler için pazar payını muhafaza etmeye odaklanmış bir firmadan farklı görünmektedir (Daft, 2001: 61).

Porter'ın stratejileriyle ilgili örgütsel tasarım özellikleri Tablo 2'de özetlenmektedir.

Tablo 2: Stratejinin Örgütsel Tasarım Sonuçları

Farklılaştırma <ul style="list-style-type: none">• Öğrenme yönelimi; esnek ve gevşek örülmüş yollar, güçlü yatay koordinasyon• Araştırmada güçlü kabiliyet• Müşterilerle yakınlaşma için kurulan düzenekteki yapı ve değerler• Çalışanların yaratıcılığını, risk almalarını ve yeniliklerini ödüllendirme
Düşük Maliyet Liderliği <ul style="list-style-type: none">• Verimlilik yönelimi; güçlü merkezi yetki; sıkı maliyet denetimi, sıklıkla, detaylı denetim raporları• Standart faaliyet yöntemleri• Yüksek derecede verimli satın alma ve dağıtım sistemleri• Kapalı denetim; günlük görevler, sınırlı çalışan güçlendirmesi

Kaynak: Daft, 2001: 62

Tavakolian, verimlilik eğiliminde olan örgütlerin, hem ürünlerin yüksek kalitesini hem de düşük maliyetini garantilemek için, merkezileşmiş kontrole ve bürokratik örgüt yapılarına bel bağladıklarını; ürün ve/veya pazar geliştirmeye öncelik veren stratejileri benimsemiş örgütlerin ise merkezileşmemiş karar verme, katılımcı bir yönetsel felsefe, en düşük düzeyde bürokrasi ile merkezileşmemiş kontrole bel bağladıklarını; ürün/pazar değişimlerini daha az ve yavaş yapmaya yönelik stratejiler belirleyen örgütlerin ise dengelenmiş karar vermeye, örgütsel yapının matriks şekline, hem verimliliğin hem de etkinliğin bir bileşimine doğru eğilim gösterdiklerini ifade etmiştir (1989: 310).

Yukarıdaki şekilde ifade edildiği üzere verimlilik için tasarlanan örgütler, öğrenme için tasarlanan örgütlerden farklı özelliklere sahiptirler. Düşük maliyet liderliği stratejisi (verimlilik), güçlü merkezi yönetimi, sıkı bir denetimi, yüksek standartlaşma ve sınırlı çalışan yetkilendirilmesini gerektirirken; farklılaştırma stratejisi (öğrenme), esnek bir yönetim anlayışını ve çalışanlar arasında gelişmiş yatay koordinasyonu, araştırma kabiliyetini ve çalışanların yaratıcılıklarını ve risk üstlenmelerini destekleyebilecek bir ödüllendirme sistemini gerektirmektedir. Çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesi için de sürekli öğrenmeleri ve deneyim elde etmeleri sağlanmalıdır.

Strateji, örgüt tasarımını etkileyen önemli bir faktördür. Fakat, nihayetinde örgüt tasarımı, sayısız beklenmedik durumların bir sonucudur. Öğrenme ve esnekliğe karşı olarak verimlilik ve kontrole verilen önem, strateji, çevre, hacim, yaşam

döngüsü, teknoloji ve örgütsel kültürün beklenmedik durumları tarafından belirlenmektedir. Örgütler, bu beklenmedik durumlara ayak uydurmak için tasarlanmaktadır (Daft, 2001: 63).

O halde durumsallık yaklaşımının da ifade ettiği gibi; çevre koşullarının çok hızlı değiştiği ve karmaşık bir çevrenin varlığı halinde işletmelerin, bu çevreye uyum sağlayabilmek için merkezileşmemiş, karar vermede ve kişiler arası ilişkilerde katılımcılığın hakim olduğu, örgütsel amaçların uyumunun hakim olduğu, denetim alanının geniş tutulduğu, göreceli olarak daha düz bir örgüt yapısı olan organik örgüt yapısını benimsemeleri gerekmektedir.

Durumsallık yaklaşımı, en uygun örgüt tasarımının diğer faktörler arasında stratejiye bağlı olmasını öne sürmektedir. Fakat strateji-yapı-performans arasındaki ilişkiyi anlamamızda irdelenmesi gereken bazı boşluklar bulunmaktadır. İlki, bu alandaki teorik bilgilerin çoğu on yıllarca eskidir ve çevre koşulları Chandler (1962)'in "yapı stratejiyi izler" sonucuna ulaştığından beri değişmiş durumdadır. Modern işletmeler, müşteri tercihlerinin değişken olduğu, teknolojinin senaryoları dönüştürdüğü, aşırı rekabetin ve çalkantıların olduğu hızlı bir şekilde değişen çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu bağlamda kaynak temelli görüş, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağını dış çevreye uyuma odaklanmaktan daha iyi açıklayabilmektedir. Durumsallık yaklaşımı sonrasında bazı çalışmalar, stratejileri başarılı bir şekilde uygulamak için dış çevre ve stratejik kararların örgütsel yapının özelliklerini etkilediğini göstermişlerdir. Fakat kaynak temelli görüş, iç özelliklere vurgu yapmakta ve araştırmacıların örgütsel yapıyı değerli bir kaynak ve rekabet üstünlüğünün bir kaynağı gibi analiz ederek, strateji ve yapı arasındaki ilişkiye farklı bir açıdan bakmalarına olanak tanımaktadır. Firma stratejisinin uygulamasında bir unsur olmasının yanı sıra, örgütsel yapı önemli bir rekabet üstünlüğü kaynağı da olabilmektedir. İkincisi, önceki çalışmalar rekabetçi stratejilere değil, işletme stratejisine odaklanmıştır. Durumsallık yaklaşımı işletme stratejisini tasarlamak için uygun olabilir. Eğer bir firma çeşitlendirme stratejisi geliştirmek istiyorsa, muhtemelen örgüt yapısının fonksiyonel yapıdan bölümlü yapıya doğru değişimine ihtiyaç duyacaktır. Fakat rekabetçi stratejiler açısından, firma, rekabet üstünlüğü elde etmek için değerli bir kaynak olarak iç koordinasyon mekanizmasını kullanabilmektedir (Pertusa-Ortega vd, 2010: 1282-1283).

1960'lı yılların sonlarında durumsallık kuramıyla başlayıp, 1970'li yıllarda kaynak bağımlılığı ve örgütsel nüfus-çevre kuramlarının desteğiyle çevrenin örgütler üzerindeki belirleyici etkisini pekiştiren görüş, sonraki yıllarda "yeni kurumsal kuram" çerçevesinde etkinliğini her geçen gün arttırarak devam ettirmektedir (Scott ve Meyer 1994'ten aktaran Arslan ve Saylı, 2006: 270).

Bu teoride örgütler, bazen devlet gibi dış kaynaklardan bazen de kendinden kaynaklanan kuralcı baskılar tarafından etkilenmektedir. Bazı durumlarda bu baskılar örgütü, standart işlem prosedürleri, meslek belgeleri ve devlet zorunlulukları gibi yasal unsurların güdümlenmesine neden olmaktadır. Kurumsal çevre ile eşbiçimliliğe neden olan bu yasal unsurları kabullenme, hayatta kalma ihtimalini arttırmaktadır (Zucker, 1987: 443).

Eşbiçimlilik, aynı çevresel şartlar içinde, toplumdaki bir birimin diğer birimlere benzemesi için uygulanan baskı ya da güç kullanım süreci olarak tanımlanmaktadır (Gürol 2000'den aktaran Arslan ve Saylı, 2006: 271).

Meşruiyete (yasallığa, geçerliliğe) ve kaynaklara erişmek için örgütler, kurumsal çevreden gelen baskılara adapte olmalıdırlar. Sonuç şudur ki; bir örgütsel alan oluşturan örgütler, kurumsal olarak zamanla eşbiçimli olurlar, yani, davranış ve yapılarında gittikçe birbirlerine benzerler (Bresser ve Millonig, 2003: 223).

Çevresel değişiklikler işletmeler üzerinde ayak uydurma baskısı yarattığında, işletmeler bu değişikliklere cevap verecek stratejiler geliştirmektedirler. Aynı çevresel değişim için benzer stratejiler geliştirdiklerinde, örgütsel yapılarını da stratejileri uygulamaya elverişli hale getireceklerinden, örgüt yapıları için eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır. Aynı çevrede faaliyet gösterip, benzer koşullardan dolayı çevreye benzer stratejilerle karşılık veren işletme gruplarını ifade eden kavram stratejik grup kavramıdır.

Stratejik grup kavramının literatürde değişik tanımlarını görmek mümkün olmasına rağmen, rekabetçi davranışların benzerliği açısından genel kabul görmüş bir tanıma göre "stratejik grup, bir sanayide stratejik boyutlar açısından aynı veya benzer stratejileri izleyen işletmelerin oluşturduğu gruptur". Grubu "stratejik" olarak adlandırmanın nedeni, işletmelerin izledikleri stratejilerin benzerliğini belirlemek için kullanılan boyutların stratejik öneme sahip olmasıdır. Böyle bir grup sadece bir işletmeden oluşabileceği gibi, sanayideki bütün işletmelerin aynı veya benzer

stratejiyi izlemesi durumunda, sanayideki bütün işletmeleri de kapsayabilir. Ancak, genellikle, sanayideki işletmeler arasında önemli stratejik farklılıklar gösteren az sayıda gruplar olur. Aynı gruptaki işletmeler benzer stratejiler izlemenin yanı sıra, birbirine oldukça benzer ve dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı da benzer şekillerde tepki gösterme eğilimindedirler (Porter 1980, McGee ve Thomas 1986'dan aktaran Seviçin, 2005: 52).

2.10. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde stratejik yönetim kavramı, süreci ve evreleri, rekabet kavramı, rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü konuları açıklanmıştır. İşletmelerin rakiplerinden daha iyi performans sergileyerek rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin, çeşitli çevre koşullarına uyum sağlayacak işletme stratejilerini kullanmalarına bağlı olduğu ifade edilmiştir. İşletme stratejileri ile örgüt yapısı uyumunun gerekliliği de açıklanmıştır. Bu açıklamalar örgütsel esnekliğin rekabet üstünlüğüne etkisinde, kullanılan rekabet stratejilerinin aracı değişken olarak rol alabileceği bir model fikrini ortaya çıkarmıştır. Zaten Pertusa-Ortega vd. (2010) ile Hermanto ve Yulianto (2016) birinci bölüm değerlendirmesinde bahsedilen çalışmalarında, bu araştırmanın modeline çok benzer modelleri test etmişlerdir. Pertusa-Ortega vd. (2010) araştırma modelini 164 büyük ölçekli İspanya firmalarından elde ettikleri verilerle test etmişler, analiz sonuçlarında örgütsel yapının rekabet stratejileri aracılığı ile dolaylı olarak firma performansına etkisini doğrulamışlardır. Hermanto ve Yulianto (2016) ise Endonezya'da havayolu şirketlerinin 72 yöneticisinden elde ettikleri verilerin analizi ile örgütsel yapının havayolu şirketlerinin performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını, fakat rekabet stratejileri aracılığı ile dolaylı bir etkiye sahip olduğunu kanıtlamışlardır. Bu çalışmaların dışında jenerik rekabet stratejileri ile firma performansı değişkenlerini birlikte ele alan çeşitli çalışmaların içerikleri şöyledir:

Tse ve Olsen (1988), stratejik uygulamalardaki başarının kısmen yapı ve strateji arasındaki uyuma bağlı olduğunu ifade etmişler, Amerika'daki 296 restoran işletmesinde, strateji ve yapı arasındaki uyumun finansal performans üzerinde pozitif

bir etki yaratacağı beklentisiyle araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda strateji, yapı ve finansal performans arasındaki ilişkiyi doğrulamışlardır.

Spanos ve Lioukas (2001), firma başarısı için koşullara göre Porter'ın rekabet stratejileri çerçevesinin ve kaynak temelli görüşün farklı nedensel mantığını detaylandırmayı amaçladıkları çalışmalarında, rekabet stratejileri ile firma başarısı arasında sektördeki rekabet yoğunluğu ve firma varlıkları değişkenlerinin yer aldığı bir model oluşturmuşlardır. Yunanistan'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren, en az 20 çalışanı olan 147 işletmeden anket yoluyla veri elde etmişlerdir. Verilerin analizi sonucunda, rekabet stratejilerinden firma başarısının bir boyutu olan pazar performansına giden yol katsayısı .406 olarak bulunmuştur.

Allen ve Helms (2006), belli stratejik uygulama ya da taktiklerin Porter'ın rekabet stratejilerinin her biriyle ve örgütsel performansla ilişkilerini tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmayı gerçekleştirmek için hazırlanan anket, bir firmada 6 aydan daha fazla çalışan 221 MBA öğrencisine uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, faktör analizi ile belirlenen ürün farklılaştırma, odaklanmış maliyet liderliği, maliyet liderliği ve odaklanmış ürün farklılaştırma stratejilerinin herbirinin örgütsel performansla önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Ruizhi ve Chaoyang (2008) rekabetçi strateji eğilimleri, kısa dönemli performans ve sürdürülebilir firma performansı (rekabet üstünlüğü) değişkenlerini birlikte ele alarak çalışmalarını yapılandırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, hem düşük maliyet stratejisinin hem de farklılaştırma stratejisinin kısa dönem performansına pozitif bir etkisi olmasına rağmen, bir farklılaştırma stratejisini takip eden firmaların düşük maliyet stratejisini takip eden firmalardan daha yüksek bir performansa sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca sadece farklılaştırma stratejisinin, uzun dönemde firmanın üstün performans sergilemesine ve bu performansın sürdürülebilir olmasına olanak tanıdığı sonucuna da ulaşılmıştır. Sonuç olarak çalışmada düşük maliyet liderliği stratejisinden elde edilen üstünlükler kolayca taklit edilebileceğinden, rekabet üstünlüğünü elde etmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için farklılaştırma stratejisinin düşük maliyet stratejisinden daha iyi olduğu ifade edilmiştir.

Türkiye’de yapılan akademik çalışmalarda rekabet stratejileri ile birlikte ele alınan değişkenler ve araştırma sonuçları şu şekildedir:

- Acar (2010), Marmara bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ’ler üzerinde lojistik yeteneklerin işletme performansına etkisini, bu etkide rekabet stratejilerinin ara değişken rolünü araştırmıştır. KOBİ niteliğindeki 121 üretim işletmesinden elde edilen 238 adet anketin verileri SPSS’te analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisi desteklenmiş, bu etkide rekabet stratejilerinin kısmi olarak ara değişken rolü oynadığı ortaya çıkmıştır.
- Yaşar (2010), Gaziantep halıcılık sektöründe değer zinciri aktiviteleri de gözönüne alarak rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında 165 küçük, orta ve büyük ölçekli halı firmasından anket yoluyla elde ettiği verileri analiz etmiştir. Analiz sonuçlarına göre değer zinciri faaliyetleri firma performansını pozitif olarak etkilemektedir. Oysa rekabet stratejileri firma performansındaki değişimi anlamlı bir şekilde açıklayamamıştır.
- Alayoğlu (2010), Miles & Snow (1978) ve Porter (1980) tarafından literatüre kazandırılan rekabet stratejileri ile insan kaynakları strateji/uygulamaları arasındaki ilişkileri, “uyum” ve “bütünleştirme” bağlamında inceleyerek; bu ilişkilerdeki uyum ve bütünleşmenin işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme ve sürdürülebilir süreçlerindeki önemini vurgulamaya çalışmıştır. Sonuç olarak, işletmelerin benimsediği rekabet stratejileri ile uyumlu, doğru insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının, rekabet üstünlüğü elde etmede belirleyici olduğu ifade edilmiştir.
- Akbolat ve Işık (2012), Türkiye’de faaliyette bulunan hastanelerin bir rekabet stratejisinin olup olmadığını, rekabet stratejileri varsa hangi stratejileri izledikleri ve rekabet stratejileri ile performansları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışma 165 hastane üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre özel hastaneler daha önde olmak üzere, tüm hastaneler farklılaşma stratejisini izlemektedir. Bunu odaklanma ve toplam maliyet liderliği stratejileri takip etmektedir. Herhangi bir rekabet stratejisi izlediğini belirten hastanelerin performansı, hiçbir strateji izlemeyen

hastanelerden daha yüksektir. Ancak, rekabet stratejilerinden herhangi birini izleyen hastanelerin performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamaktadır. Ayrıca hastanelerin mülkiyet biçimi de performanslarını etkilemektedir.

- Köseoğlu vd.'nin (2013), gelişmekte olan ekonomilerde işletme stratejisi, çevresel belirsizlik ve firma performansı arasındaki bağlantıyı araştırdıkları çalışmalarında, Muğla'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin yöneticilerinden elde ettikleri 214 anketi analiz etmişlerdir. Analizler sonucunda maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileriyle hem finansal hem de finansal olmayan performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
- Eren'nin (2014), jenerik rekabet stratejilerinin maliyet liderliği ve farklılaşma boyutları ile ihracat performansı arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçladığı çalışmasında Türkiye'de faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi firmalarındaki 386 yöneticiden anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, pazarlama farklılaşması ve müşteri hizmet farklılaşmasının ihracat performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca rekabet yoğunluğunun, pazarlama farklılaşması ve müşteri hizmet farklılaşması ile ihracat performansı arasındaki ilişki üzerinde ilımlaştırıcı etkisi olduğu bulgusu elde edilmiştir.
- Peker vd.'nin (2016) Aksaray ilinde OSB'de faaliyet gösteren 72 işletmeye anket uygulayarak yaptıkları çalışmalarında Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri ile performans ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre maliyet liderliği stratejisinin müşteriye yönelik performansı, satış ve karlılığa yönelik performansı etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca farklılaşma stratejisinin müşteriye yönelik performansı ve ürüne yönelik performansı oldukça güçlü bir şekilde etkilediği, satış ve karlılığa yönelik performansı ise etkilediği belirlenmiştir. Odaklanma stratejisinin ise sadece ürüne yönelik performansı etkilediği tespit edilmiştir. Jenerik stratejilerin çalışana yönelik işletme performansını etkilemediği belirlenmiştir.
- Selçuk vd. (2016)'nin çalışmalarında basın yayın sektöründe dergicilik alanında faaliyet gösteren işletmelerin finansal performansları ile rekabet stratejileri tercihleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmaya

dahil edilen dergilerin uluslararasılaşma dereceleri ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmaya Doğan Burda grubuna ait 25 derginin üst düzey yöneticileri katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre uluslararasılaşma derecesinin rekabet stratejisi tercihinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisini tercih eden lisans anlaşmalı ve yerel dergilerin, herhangi bir rekabet stratejisi benimsememiş dergilere kıyasla hem satışlarında hem kârlarında üç yıl öncesine göre önemli derecede artış olduğu saptanmıştır.

- Yücel ve Ahmetoğulları (2016) çalışmalarında, Batı Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren üretim işletmelerindeki 352 yöneticiden elde edilen verilerin değerlendirilmesine odaklanarak rekabet stratejileri, ileri imalat teknolojileri ve firma performansı arasındaki etkileşimi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda rekabet stratejileri ve ileri imalat teknolojilerinin firma performansı üzerinde; rekabet stratejilerinin ileri imalat teknolojileri üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerini tespit etmişlerdir.

YÖK'ün tez merkezi incelenerek lisansüstü tezlerde rekabet stratejilerinin hangi değişkenlerle birlikte ele alındığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Tekstil sektörü, mobil telekomünikasyon sektörü, savunma sanayi sektörü, otomotiv sektörü, Türk bankacılık sektörü, Türkiye endüstriyel mutfak sektörü, mobilya sektörü, gıda perakendeciliği sektöründe, otel restoranları, hastaneler, sigorta şirketlerinde rekabet stratejileri konulu yüksek lisans ve doktora tezlerine rastlanmıştır. Bunların dışında rekabet stratejilerini rekabet gücü, firma performansı ya da başarısı ile birlikte ele alan tez konuları şöyledir:

- Aytekin (2003) çevresel faktörler (çevresel dinamizm, izleme yoğunluğu, pazarın cazibesi ve rekabet gücü), rekabet stratejisi (farklılaştırma ve maliyet liderliği), imalat stratejisi (kalite, maliyet, esneklik ve teslimat hızı) ve işletme performansı arasındaki ilişkiler anket tekniği kullanılarak incelemiştir. Ele alınan değişkenler öncelikle literatüre uygun olarak teorik bir altyapıya oturtulmuş, daha sonra Türkiye'nin önemli sanayi merkezlerinden birisi olan Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nden elde edilen veriler çerçevesinde analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırma

sonuçlarına göre; araştırma kapsamında öne sürülen modelin doğruluğunu kanıtlayan sonuçlar elde edilmiştir. Şöyle ki; çevreden rekabet ve imalat stratejisi değişkenlerine, rekabet stratejilerinden imalat stratejisi değişkenlerine, rekabet ve imalat stratejisinden işletme performansına, anlamlı yolların (ilişkilerin) olması, bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin varlığını kanıtlamıştır.

- Aktaş'ın (2004) işletmelerde stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları üzerindeki etkilerinin neler olduğunu ve bu etkilerin ne gibi sonuçlar doğurduğunu ortaya çıkarmayı hedeflediği çalışmada, stratejilere bağlı olarak, örgüt yapılarının değişip değişmediği, mevcut yapıların ise hangi ölçüde ve nasıl etkilendiği, ayrıca strateji değişikliklerinin beşeri kaynaklar üzerinde yaratacağı etkiler ve insan kaynaklarının stratejik yönetimdeki rolü geniş şekilde izah edilmeye çalışılmıştır. Stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları üzerindeki etkilerinin kaçınılmaz olduğu ve bu durumun işletmelerin uzun vadedeki başarısını etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmada ayrıca, konu ile ilgili olarak global bir şirkette, mülakat şeklinde yapılan bir örnek olay uygulamasına yer verilmiştir. Yapılan uygulama, konunun uygulama alanındaki önemine ve nasıl uygulandığına dair, örnek nitelik taşımaktadır.
- Eraslan (2008), Türk tekstil ve hazır giyim endüstrisinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde yapmış olduğu etkiyi değer zincirinde yer alan değişkenler ile birlikte ortaya çıkarmayı hedefleyerek bir çalışma gerçekleştirmiştir. Analizlerde kullanılmak üzere İstanbul Metropolitan Alan adı verilen bölgede faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim firmalarından 475 adet anket toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS ve LISREL istatistiksel paket programlarında analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet stratejileri (farklılaşma hariç) ile firma performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırma sonuçları, ayrıca, yalnızca bir çeşit rekabet stratejisinin günümüz küresel rekabet ortamında yeterli olmadığını, tekstil ve hazır giyim oyuncularının, öncelikle, stratejilerini

belirlemelerini daha sonra maliyet liderliği ile farklılaşma stratejilerini aynı anda uygulamaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

- Akçı (2012), çevre belirsizliği altında, rekabet stratejileri ile tedarik zinciri stratejilerinin firma performansına etkisini araştırmıştır. İMKB imalat sektöründe faaliyet gösteren 174 firmanın 90 tanesinden geçerli anket elde etmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Analiz sonucunda; rekabet stratejilerinin tedarik zinciri stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çevre belirsizliği yüksek olduğuunda maliyet liderliği stratejisi ile yalın tedarik zinciri stratejisi kullanımının diğerlerine göre daha yüksek bir etki oluşturduğu; çevre belirsizliğinin düşük olduğu koşullarda ise farklılaştırma stratejisi ile yalın tedarik ve çevik tedarik stratejileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca yüksek belirsizlikte yalın tedarik zincirinin, düşük belirsizlikte ise çevik tedarik zinciri stratejilerinin firma performansını daha yüksek oranda açıkladıkları görülmüştür.
- Genç'in (2016), Türkiye'nin 1000 büyük işletmesinden 300 veri toplayarak gerçekleştirdiği çalışmasında, işletmelerde yenilik ve rekabet stratejilerinin rekabet gücüne sinerjik etkisi araştırılmış olup, pazarlama yeniliği ve örgütsel yeniliğin işletmelerin rekabet gücünü pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Ürün yeniliği, süreç yeniliği, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisinin ise işletmelerin rekabet gücü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Tüm yenilik türleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki görülmüştür. Maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisi arasında ve farklılaştırma stratejisi ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Maliyet liderliği ile odaklanma stratejisi arasında ise etkileşim olmadığı saptanmıştır.
- Kurt'un (2016) yaptığı çalışmanın amacı işletmeler tarafından uygulanan rekabet stratejileri (Maliyet Liderliği ve Farklılaşma Stratejileri) ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının (Yönetimin Liderliği, Karar Verme Yaklaşımı, Proses Yaklaşımı, Sürekli İyileştirme Yaklaşımı, Çalışanların Katılımı, Tedarikçilerle İlişkiler, Müşteri Odaklılık ve Eğitim) işletme

performansı (Genel olarak: Yenilik Performansı ve İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı) ile olan ilişkisini hem literatür hem de saha araştırması ile ortaya koymaktır. Özellikle İstanbul ve Gebze bölgesindeki büyük ölçekli 142 işletmede orta ve üst düzey yöneticiler düzeyinde 449 anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler AMOS programında analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin finansal performansa, farklılaştırma stratejisinin de yenilik performansına etkisi tespit edilmiştir.

Yukarıda ifade edildiği gibi, dünyada araştırma modelimize benzer çalışmalar yapılmakla birlikte, görüldüğü üzere Türkiye’de örgütsel esneklik, rekabet stratejileri kullanımı ve rekabet üstünlüğü etkileşimini konu alan bir makale ya da teze rastlanmamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FİRMALARIN ÖRGÜTSEL ESNEKLİĞİ, KULLANDIKLARI REKABET STRATEJİLERİ VE ALGILANAN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARASINDAKİ ETKİLEŞİMİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Çalışmanın konusu, algılanan rekabet üstünlüğünü bağımlı değişken olarak, bu bağımlı değişkeni etkileyen rekabet stratejileri ve örgütsel esneklik durumunu kapsayıcı bir model oluşturmaktır. Araştırma, söz konusu model kapsamında yürütülecektir. Model, İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin üst düzey yöneticilerinden elde edilen veriler çerçevesinde ele alınacak, test edilecek ve değerlendirilecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın temel olarak üç amacı vardır:

- Örgütsel esneklik düzeyinden yola çıkarak Türkiye sanayi sektöründeki firmaların örgüt yapılarını, kullandıkları rekabet stratejilerini ve algılanan rekabet üstünlüğü düzeyini belirlemek,
- Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi özelinde örgütsel esneklik, uygulanan rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkileri ve etkileşimi ortaya çıkarmak,
- En katı örgütler ile en esnek örgütlerin rekabet stratejilerini uygulama durumundaki farklılıkları ve firmaların bulunduğu sektörün rekabet stratejilerini uygulama durumunda yarattığı farklılıkları ortaya koymaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yönetim literatüründe örgüt yapısı ile stratejinin uyumlu olması gerektiği geniş şekilde ifade edilse de Türkiye’de bu konu hakkında çok fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Türk firmaların hangi tür örgüt yapılarını benimsedikleri bilinmemektedir. Ayrıca Türkiye’nin ekonomik büyümesi açısından en büyük 500 sanayi işletmesinin uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artması son derece önemlidir.

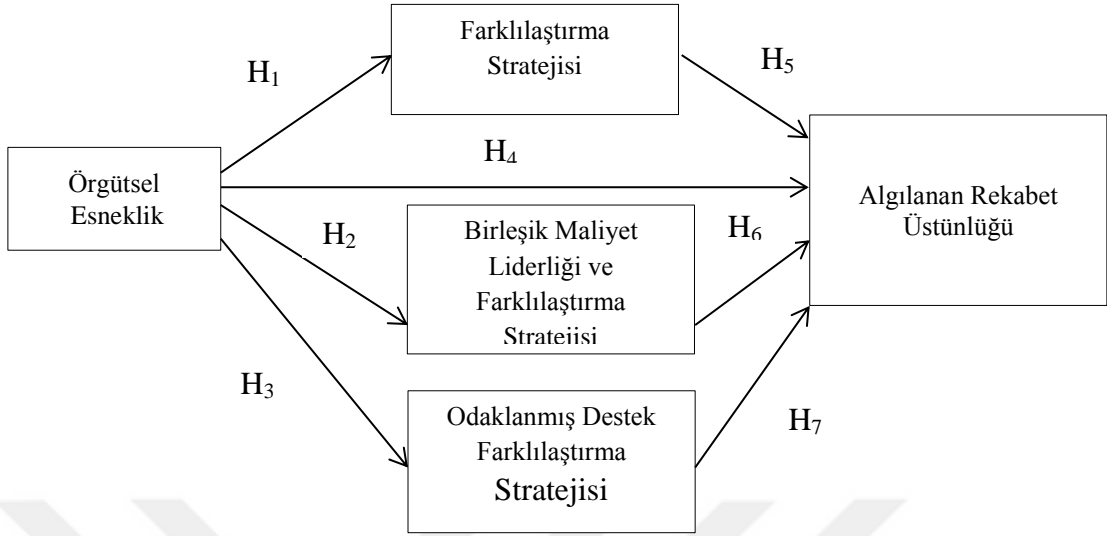
Uygulanan rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü konularında bir durum değerlendirmesi yapılacak ve önerilerde bulunulacaktır. Böylece, yurtdışında bir kaç çalışmada yer almakla birlikte, bugüne kadar Türk sanayi sektöründe oluşturulmayan modelin test edilmesi de hedeflenmiştir.

Bu çalışma literatüre katkılarının yanı sıra, gerekli örgüt yapısını oluşturabilmek, rekabet stratejilerini geliştirmek, uygulayabilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmekte işletmelere rehberlik edip, yön gösterebilecektir.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın literatür bölümlerinde, günümüz karmaşık ve hızlı değişen çevredeki fırsatlara ve tehditlere göre işletme stratejilerinin belirlenmesi gerektiği, stratejinin de örgüt tasarımını etkileyen önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir. Yapı ile uygulanan stratejiler uyumlaştırıldığında örgüt performansının olumlu etkileneceği, doğru stratejilerin uygulanması ile rakiplere göre üstünlük elde edileceği açıklanmıştır. Araştırma modeli bu açıklamalar doğrultusunda oluşturulmuş ve model üzerinden de hipotezler geliştirilmiştir. Benzer araştırma modeli, Pertusa-Ortega vd. (2010) ile Hermanto ve Yulianto (2016) tarafından da çalışılmıştır.

Şekil 5: Araştırmanın Hipotezleri



H₁: Örgütsel esneklik farklılaştırma stratejisini uygulamayı etkilemektedir.

H₂: Örgütsel esneklik birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini uygulamayı etkilemektedir.

H₃: Örgütsel esneklik odaklanmış destek farklılaştırma stratejisini uygulamayı etkilemektedir.

H₄: Örgütsel esneklik algılanan rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H₅: Farklılaştırma stratejisi algılanan rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H₆: Birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi algılanan rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H₇: Odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi algılanan rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

H₈: Örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğü üzerine etkisinde rekabet stratejilerinin aracılık etkisi vardır.

Model üzerinden kurulan hipotezler dışında; kullanılan rekabet stratejilerini uygulayabilme ortalamalarında sektör değişkeninin ya da en katı örgütler ile en esnek örgütlerin bir farklılık yaratıp yaratmadığını test etmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₉: En katı örgütler (mekanik) ile en esnek örgütlerin (organik) farklılaştırma stratejisi ortalamaları farklılık göstermektedir.

H₁₀: En katı örgütler (mekanik) ile en esnek örgütlerin (organik) birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ortalamaları farklılık göstermektedir.

H₁₁: En katı örgütler (mekanik) ile en esnek örgütlerin (organik) odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ortalamaları farklılık göstermektedir.

H₁₂: En katı örgütler (mekanik) ile en esnek örgütlerin (organik) algılanan rekabet üstünlüğü ortalamaları farklılık göstermektedir.

H₁₃: Farklılaştırma stratejisi ortalamaları sektöre göre farklılık göstermektedir.

H₁₄: Birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi sektöre göre farklılık göstermektedir.

H₁₅: Odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ortalamaları sektöre göre farklılık göstermektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

-Araştırma İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi ile sınırlıdır. Bu araştırmada elde edilen veriler ve sonuçlar bu örnekleme mahsustur. Dolayısı ile farklı bir zamanda bu örneklemden ya da başka bir örneklemden elde edilen veriler farklı sonuçlara ulaşmaya neden olabilecek, geliştirilen modelin yeniden test edilmesi gerekebilecektir.

-Araştırmanın gerçekleştirilmesinde zaman ve kaynak yönünden bir takım sınırlamalar mevcuttur. Araştırmanın temelinde insan ögesi olması nedeniyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü bir takım genel sınırlılıklar (öznel değerlendirmeler gibi) bu araştırma için de geçerli olmaktadır.

-Anketi cevaplayanlar, yoğun bir çalışma temposuna sahip olduğundan anketi cevaplamaları için ikna edilmeleri oldukça güç olmuştur, çoğu anket ilgili departman yöneticileri tarafından doldurulmuştur.

-Sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

-Sayısal verilerle belirlenen stratejiler, sektörel bazda hazırlanmış stratejik eylem planlarıyla karşılaştırılmak istenmiş, fakat aranan nitelikte stratejik eylem planlarına ulaşamamıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Verilerin elde edildiği kaynaklara birim, bu birimlerin oluşturduğu topluluğa da anakütle denir. Anakütle, belirli sayıda birimden oluşuyorsa sonlu, sayılamayacak kadar çok ve belirli değil ise sonsuz anakütle adını alır. Anakütleyi oluşturan tüm birimlere ulaşmak mümkün değilse, bu anakütleden bir örnek seçilecek, başka bir deyişle, kısmi sayım-örnekleme yapılacaktır (Lorcu, 2015: 14-15). Araştırmanın anakütlesini İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi oluşturmaktadır. Anakütleyi oluşturan işletmelerin tamamına eşit olarak örneğe girme şansı tanınarak basit tesadüfi örnekleme şekli seçilmiştir. Bu 500 işletmeden tam olarak doldurulmuş 201 anket elde edilmiştir. Bu örneklem, anakütlenin %40'ını oluşturmaktadır.

3.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI

İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin örgütsel esneklik düzeylerinin ve uyguladıkları rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi, bu farklı rekabet stratejisi bileşenlerinin algılanan rekabet üstünlüğüne etkisinin analiz edilmesi için hazırlanan anket formu 4 bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümü yaş, cinsiyet, eğitim durumu, organizasyondaki görev, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör, temel ürün karakteri ve işletmenin çalışan sayısı gibi genel bilgilere ulaşmaya yöneliktir. İkinci bölümde 12 ifadeden oluşan değerlendirme ölçeği ile ankete katılan işletmelerin örgütsel esnekliğinin ölçülmesi, üçüncü bölümde uyguladıkları rekabet stratejilerinin 22 ifade ile ölçülmesi ve son bölümde de rekabet üstünlüğü algısının 6 değerlendirme ifadesi ile ölçülmesi hedeflemiştir.

Ölçeklerin Türkçe'ye çevirisi anadilleri Türkçe olan iki ayrı kişi tarafından, birbirinden bağımsız olarak yapılmıştır. Çevirmenlerden birincisi tezin yazarı, diğeri ise tezin yazarı ile aynı kurumda on yıldır okutman olarak görev yapan bir öğretim elemanıdır. Her iki çevirmen de İngilizce ve Türkçe dillerine hakim kişilerdir. İkinci çevirmenin konu ve yönetim-organizasyon alanı ile ilgili daha önce bir bilgisi olmadığından, çeviriyi yapmadan önce tezin yazarı tarafından kendisine, anketin ve

yapılan çalışmanın amaçları açıklanmış; yapılacak çeviride mümkün olduğunca orijinal ankette kullanılan kelimelere yakın anlamda olan Türkçe karşılıklarının kullanılması gerektiği ifade edilmiştir. Yapılan Türkçe çevirilerin değerlendirilmesi, yönetim-organizasyon ve pazarlama alanında tecrübesi olan üç kişilik bir uzman grubu tarafından yapılmıştır. Bu grup üyelerinin ikisi İngiltere’de doktora sonrası araştırma yapan, biri de Amerika’da doktora yapıp yedi yıl ikamet etmiş kişilerdir. Kişilerden iki farklı çeviriyi ayrı ayrı okuyarak, her bir maddeyi anlaşılabilirlik, Türkçe’ye ve alana uygunluk, kullanılan kelimelerin doğruluğu ve açıklığı yönlerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuçta, her bir maddeye verilen cevaplar grup üyeleri tarafından değerlendirilmiş, üzerinde uzlaşılan çeviriler kullanılarak anket formu oluşturulmuş ve araştırmada kullanılabileceğine karar verilmiştir.

Hazırlanan anket, İkon Araştırma Firması aracılığıyla İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından açıklanan Türkiye’nin en büyük 500 sanayi işletmesinin yöneticilerine uygulanmıştır. Anketi uygulamak için İSO’nun en büyük 500 sanayi işletmesi listesini açıklaması beklenmiştir. 2015 yılı, Temmuz ayında yayınlanan 2014 yılının en büyük 500 sanayi işletmesi listesinde yer alan işletmelerden tam olarak doldurulmuş 201 anket elde edilmiştir.

Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliğini test etmek üzere keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, her bir değişken ve boyut için Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır.

Güvenilirlik, bir ölçme aracı ile aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesi olarak tanımlanabilir. Güvenilir bir ölçek, hatasız ölçme yapan bir örnektir. Oysa hatasız bir ölçme yapmak çoğu zaman mümkün olmadığından ölçmenin güvenilirliğini arttırmak, ancak hatayı minimum seviyeye çekmekle sağlanabilecektir. Güvenilirliğin hesaplanması için çok sayıda yöntem vardır. Güvenilirlik analizi için en çok kullanılan yöntemlerden biri Alfa (α modeli-Cronbach Alpha Coefficient) Modelidir. Cronbach tarafından geliştirilen bu model, ölçekte yer alan “k” sorunun homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Lorcu, 2015: 207-208):

- $0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Ancak bazı araştırmacılara göre 0,50 ve daha yukarısı güvenilir bir seviye olarak kabul görmekte (Şimşek 2007'den aktaran Tabak vd., 2013: 227), 0,5 altı ise kabul edilemez düzey olarak ifade edilmektedir (George and Mallery 2003'ten aktaran Gliem ve Gliem, 2003: 87).

Ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin veri elde etmek amacıyla en çok başvurulan yöntem faktör analizidir. Faktör analizi, bir ölçek çalışmasında, ölçme aracının faktör yapısını ortaya koymak ya da önceden belirlenen bir yapının doğrulanması amacıyla gerçekleştirilir (Seçer, 2015: 153). Faktör analizi ile çok fazla olan değişken sayısının azaltılması ve yorumlanması açısından basitleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç için gözlenen ve aralarında ilişki bulunan çok sayıdaki değişkenden, gözlenemeyen ancak değişkenlerin birlikte değerlendirilmesi ile oluşan, bir anlamda da sınıflamayı yansıtan faktörler oluşturulmaktadır. Faktör analizi için Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi olarak adlandırılan iki tür yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. (Güriş ve Astar, 2015: 415). Keşfedici faktör analizinde araştırmacı değişkenlerin yapısı ya da sayısı hakkında bir beklentiye sahip değildir. Yani keşfedici faktör analizi araştırmacıya, genelde bir grup madde tarafından temsil edilen gizil yapılardan bir model ya da kuram oluşturmak için temel boyutları araştırma imkanı sunmaktadır. Oysa araştırmacı, açıklayıcı faktör analizinin aksine, önerilen bir kuram ya da modeli test etmek için doğrulayıcı faktör analizini kullanmaktadır. Faktör analizi, çokça kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. Kullanım alanlarından üçünü kısaca özetleyecek olursak (Williams vd., 2010: 2-3):

1. Çok sayıdaki değişkeni, faktör olarak adlandırılan daha küçük değişken grubuna indirmek,
2. Kuramın arınmasına ve oluşumuna olanak tanıyarak, ölçülen değişkenler ve gizil yapılar arasındaki altta yatan boyutları belirlemek,
3. Kişisel raporlama ölçeğinin yapı geçerliliğine kanıt oluşturmak.

Literatür incelendiğinde keşfedici faktör analizinin yapılması için gereken örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak, katılımcı sayısı 300'e ulaşana kadar her bir değişken başına 5 ile 10 arasında katılımcı sayısına ulaşılmasının tavsiye edildiği görülmektedir. Guadagnoli ve Velicer'e göre (1988), bir faktör 0,6'dan daha büyük 4 ya da daha fazla faktöre sahipse örnek hacmine bakılmaksızın güvenilirdir. Ayrıca 0,4'ten daha büyük 10 ya da daha fazla yüklemeye sahip faktörler, örnek hacmi 150'den büyükse güvenilirdir (Field, 2009: 647). Williams vd.'nin aktardığına göre, Comrey ve Lee 100 örneklem hacmini zayıf, 200 kabul edilebilir, 300 iyi, 500 çok iyi olarak tanımlamıştır. Ayrıca örneklem hacminin soru sayısına oranının (N:p), 3:1, 6:1, 10:1, 15:1 ya da 20:1 şeklinde değişiklik gösterdiği ifade edilmiştir (2010: 4-5).

Keşfedici faktör analizinde örneklem büyüklüğünün yeterliliğine ilişkin olarak istatistiksel teknikler de fikir verebilmektedir. Bunlar arasında en sık başvurulan teknik olarak Kaise-Meyer-Olkin'in (KMO) örneklem yeterliliği ölçüm tekniği gösterilebilir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değer ortaya koymaktadır ve elde edilen değer 1'e yaklaşması örneklem büyüklüğünün yeterliliğine ilişkin fikir vermektedir (Seçer, 2015: 155). KMO için, zorla kabul edilebilen 0,5'ten büyük değerlerin kabul edilmesi tavsiye edilmektedir. 0,5-0,7 arası değerler orta, 0,7-0,8 arası değerler iyi, 0,8-0,9 arası büyük, 0,9'dan büyük değerler de mükemmel kabul edilmektedir (Kaiser 1974 ve Hutcheson & Sofroniou 1999'dan aktaran Field, 2009: 647).

Keşfedici faktör analizine geçebilmek için önemli bir koşul da Barlett testinin p değerinin 0,05'den küçük olmasıdır. Barlett'in küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity), varyans-covaryans matrisinin köşegen (çapraz) unsurlarının eş değerde olup olmadıklarını ve köşegen dışı unsurların yaklaşık olarak sıfır olmalarını (yani bağımlı değişkenlerin ilişkili olmadıklarını) etkili bir şekilde test etmektedir (Field, 2009: 612). Barlett testi için p değeri 0,05'ten küçük ise veriler çoklu normal dağılımlı anakütleden gelmektedir ve analiz için uygundur. Eğer p değeri 0,05'ten büyük olarak elde edilirse faktör analizi uygulanamayacaktır (Gürüş ve Astar, 2015: 416).

Madde faktör yükü olarak genel kanı en az ,30 ve üzeri bir faktör yüküne sahip olunması gerektiğidir. Binişik maddeden kastedilen şey, bir maddenin birden fazla faktörde, yeterli düzeyde (örneğin ,30 ve üzerinde) faktör yüküne sahip

olmasıdır (Seçer, 2015: 167). Böyle bir durumla karşılaşıldığında, uygulamada iki faktör için yüksek iki yük değeri arasında en az 0,10'luk fark olması önerilmektedir. Daha az farkın olduğu binişik yüklerin analizden çıkarılması daha uygun olacaktır (Güriş ve Astar, 2015: 427).

Çok faktörlü ölçeklerde faktör sayısının yüksek tutulması, açıklanan varyansı arttırır, ancak bu seferde faktörleri isimlendirmede, onları anlamlı kılmada zorluk yaşanması muhtemeldir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazlası yeterli görülebilir. Çok faktörlü ölçeklerde ise açıklanan varyansın daha fazla olması beklenir. Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak yorumlanır (Kırtak, 2016: 18).

Daha önce kullanılmış ölçeklerin araştırmacının yaptığı araştırma örneklemini için uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Genellikle doğrulayıcı faktör analizi, daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Genel olarak, yeni bir ölçüm aracı geliştiriliyor ise önce keşfedici faktör analizi ile faktör yapısı, yani maddelerin oluşturduğu yapı keşfedilir. Sonra doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin öngörülen kuramsal yapısı doğrulanmaya çalışılır. Doğrulayıcı faktör analizinde genellikle tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model, ikinci düzey çok faktörlü model olmak üzere üç temel ölçüm modeli test edilmektedir. Araştırmacılar alternatif modeller stratejisinden hareket ederek bir ölçeğin ölçüm modellerini karşılaştırarak en uyumlu modeli bulmaya çalışırlar. Ölçeğin hangi ölçüm modeline göre tanımlanacağına; kuramsal beklentiye, keşfedici faktör analizine veya daha önceki araştırma sonuçlarına dayanarak karar verilir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334).

Ölçeklere ait keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile Cronbach alfa değerlerine aşağıda yer verilmiştir.

3.7.1. Örgütsel Esneklik Ölçeği

Aiken vd. (1980) çalışmalarında örgüt yapısını iki boyutta ölçmüşlerdir. Yapısal değişkenler olarak adlandırdıkları boyutta departman sayıları ile yatay farklılaşmayı, departman yöneticilerinden en alt düzeyde çalışan işçiye kadar olan

yönetim düzeyleri ile de dikey farklılaşmayı; süreç değişkenleri boyutunda ise 6 madde ile görev rutinleşmelerinin derecesini ölçmüşlerdir. Alt kademe için görev rutinleşmesinin Cronbach α değerini .70, orta kademe için .73 olarak bulmuşlardır.

Cruz ve Camps (2003) teknik sistem, kültür, planlama ve kontrol sistemi, biçimselleşme, merkezileşme, karmaşıklık, öğrenme ve bilgi akışı olmak üzere 8 boyuttan ve 40 ifadeden oluşan, yapının organik özelliğini ölçecek bir ölçek geliştirmişlerdir. Her bir boyut için Cronbach α değeri .7936 ile .8568 arasında değerler almıştır.

Arıcı (2008) merkezileşme, standartlaşma ve koordinasyon, biçimselleşme ve uzmanlaşma boyutlarından oluşan 30 ifadeli bir ölçekle örgüt yapısını ölçmüş, boyutlara ait Cronbach α değerlerinin .72 ile .89 arasında değerler olarak bulmuştur.

Pertusa-Ortega vd. (2010) örgüt yapısını biçimselleşme, merkezileşme ve karmaşıklık (yatay ve dikey farklılaşma) boyutlarından oluşan 23 ifadeli bir ölçekle ölçmüşlerdir. Araştırmada kullandıkları tüm ölçek için bileşik güvenilirlik ölçüsünü kullanmışlar ve tüm ölçek için güvenilirlik katsayısının .87 olduğunu tespit etmişlerdir. Hermanto ve Yulianto (2016) da çalışmalarında, Pertusa-Ortega'nın kullandığı bu 23 maddeli ölçeği temel almışlardır.

Walker vd. (2015) çalışmalarında örgüt yapısını standartlaşma ve departmanlaşma olmak üzere iki madde ile ölçmüşler, açıklayıcı faktör analizinde bu iki ifade tek boyutta toplanmıştır. Örgüt yapısı ortalamaları daha yüksek olanlar standartlaşma ve departmanlaşma yüksek düzeyde olduğu için, katı ya da mekanik örgüt; düşük olanlar ise esnek ya da organik örgütler olarak ifade edilmiştir. Örgüt yapısı ölçeğine ait Cronbach Alpha katsayısı .81 olarak hesaplanmıştır.

Karabey (2013) yapısal organikliği ölçmek için Khandwalla (1976) tarafından geliştirilen 7 maddeli ölçeği 5'li likert derecelendirmesi ile kullanmıştır. Ölçeğe ait Cronbach Alpha değeri .622'dir.

Anketin örgütsel esnekliği belirlemeye yönelik ifadeleri, daha önce örgüt yapısını belirlemeye yönelik yapılan çalışmaların anket soruları ve literatürdeki bilgiler birleştirilerek, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır (Ford, 1981: 279-281; Efil, 2009: 106; Cosh vd., 2012: 302). Örgütsel esneklik değişkeni tek bir boyut olarak değerlendirilmektedir. Yapılan literatür incelemesinde katı (mekanik) ve esnek (organik) örgütlerin esneklik boyutunun birbirinden bağımsız hareket

etmediği, birbirine zıt olan iki kutup gibi davrandığı görülmüştür. Örgütsel esnekliği ölçen ifadelerin aritmetik ortalamalarına bakılarak yüksek değerli olanlar esnek (organik), düşük değerli olanlar ise katı (mekanik) örgüt olarak değerlendirilecektir.

Örgütsel esneklik düzeyini ölçmek için hazırlanan ve ankette yer alan ifadelerin keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ankete Ek 1’de yer verilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda ve şekilde gösterilmiştir.

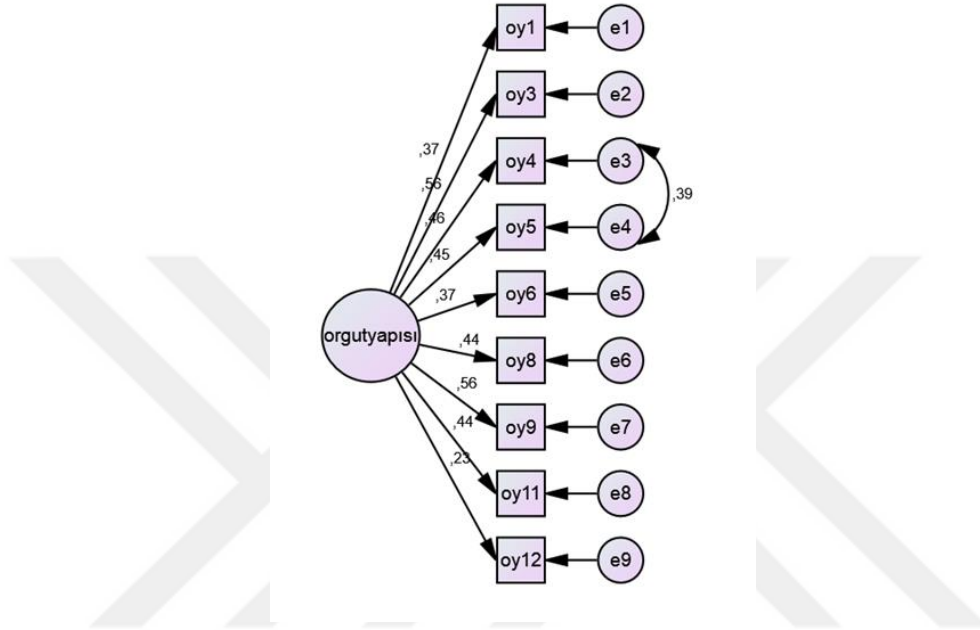
Tablo 3: Örgütsel Esneklik Boyutu İçin Faktör Analizi

Örgütsel Esneklik	KMO	Bartlett	Sig	df	
	,759	280,722	,000	36	
Faktör Yüğü					
Sorular			Güvenilirlik Değeri (Cronbach Alpha)	Ortalama	
öy5	,679		,709	3,76	
öy4	,651			3,77	
öy9	,648			4,21	
öy3	,629			3,79	
öy11	,581			3,50	
öy1	,500			3,74	
öy6	,469			3,68	
öy8	,445			3,60	
öy12	,379			3,23	
	Açıklanan Varyans	Toplam Varyanstaki Değişim			
	31,666	31,666			

KMO değerinin 0.759 olması örneklemin faktör analizi için iyi düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's küresellik testinin p değerinin anlamlı olması ($p= 0.000$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini ifade etmektedir. Yapılan faktör analizi sonuçlarında “Component Matrix” tablosuna bakılarak soru maddelerinin faktör yükleri ve binişik maddeler incelenmiştir. Örgütsel esnekliği belirlemeye yönelik sorular faktör analizinde tek faktör kısıtlaması yapılarak analiz edildiğinde sonuçlara göre 2, 7 ve 10 numaralı sorular ,30’dan küçük faktör yüklerine sahip oldukları için analizden çıkarılmıştır. Her soru çıkarma işleminde sorular için “varimax” tekniği ile döndürme işlemi yapılmıştır. Bu şekilde gözlenen değişkenler tek bir boyutta toplanmıştır. Bu boyuta ait faktör yükleri ve güvenilirlik değeri Tablo

3'te gösterilmiştir. Örgütsel esneklik ölçme aracının açıkladığı toplam varyans oranı % 31,666, güvenilirlik analizi sonucuna göre α (Cronbach Alpha) katsayısı .71'dir.

Şekil 6: Örgütsel Esneklik İçin Doğrulayıcı Faktör Modeli



Tablo 4: Örgütsel Esneklik Modelinin Uyum Göstergeleri

Model	χ^2	sd	χ^2 / sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	RMR
Örgütsel Esneklik	40,224	26	1,547	,957	,926	,929	,053	,039
	p							
	,037							

Örgütsel esneklik ölçeğinin birinci düzey faktör modeli AMOS programı kullanılarak test edilmiştir. 5'li likert ölçeği ile 194 denekten toplanan verilerle oluşturulan değişken ortalamalarının normal dağılım göstermesi nedeniyle maksimum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Normal dağılım testine ilişkin bulgulara ileriki sayfalarda yer verilmiştir.

Örgütsel esneklik ölçeği için 9 maddenin her birine ait parametre tahmin değerlerinin p değeri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Tabloda görüldüğü üzere örgütsel esneklik modeli için elde edilen ki-kare istatistikleri anlamlıdır

($p=0,037$). Ancak, daha önce de belirtildiği gibi ki-kare değeri örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğundan veri ile model arasındaki uyumu değerlemede tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle diğer uyum kriterlerine de bakmak gerekmektedir. χ^2 değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde (χ^2/ sd) bu oran 1,547 çıkmıştır ve bu değer 2'nin altında olduğu için iyi düzeyde uyum olduğunu göstermektedir. Veri ile model arasındaki uyumu değerlemede kullanılan diğer uyum iyiliği indekslerinden GFI değerinin 0,957, AGFI değerinin 0,926, CFI değerinin 0,929 olup 1'e yakın olması, RMSEA değerinin 0,053 olup 0,08'den küçük olması ve 0,05 değerine çok yaklaşması model ile veri setinin iyi bir uyumu olduğunu; NFI değerinin 0,830 olması da makul bir uyumu ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre bu veri seti ile belirlenen örgütsel esneklik ölçüm modeli arasındaki uyumun iyi olduğu görülmektedir.

3.7.2. Rekabet Stratejileri Ölçeği

Allen ve Helms, Porter'ın jenerik rekabet stratejilerini işlevsel hale getirecek var olan bir stratejik uygulamalar aracı bulamadıklarını belirtip, literatür incelemeleri sonucunda her bir rekabet stratejisinin kullanımı ile ilgili toplamda 25 ifadeden oluşan bir ölçek hazırlamışlardır. Strateji ile ilgili maddeler için faktör analizi yapıldığında ürün farklılaştırma, odaklanmış maliyet liderliği, maliyet liderliği ve odaklanmış ürün farklılaştırma şeklinde 4 faktör elde edilmiştir. Toplam varyanstaki değişim % 50,67 olarak bulunmuştur. 11 maddeli ürün farklılaştırma faktörünün α değeri .8997; 5 maddeli odaklanmış maliyet liderliği faktörünün α değeri .7707; 3 maddeli maliyet liderliği faktörünün α değeri .7761 ve 4 maddeli odaklanmış ürün farklılaştırma faktörünün α değeri .5723'tür (2006: 440, 443-444).

Nayyar (1993), 5'li likert ölçekli 25 ifadeden ve açık uçlu kısa sorulardan oluşan iki ölçek kullanmıştır. Bu anketleri ürün/marka yöneticilerinden başlayıp onların üstü olan ve işletmenin önemli işlerinden sorumlu olan bölüm yöneticilerine kadar tüm düzeydeki yöneticilere uygulamıştır. Her bir düzey için anket doldurma talimatları biraz farklılaşmıştır. Ürün yöneticilerine yönettikleri ürüne odaklanmaları söylenmiştir. Birden fazla ürün ya da ürün hattı yönetiyorlarsa, her biri için ayrı anket doldurmaları istenmiştir. Onların yöneticileri de genel olarak üretim

yöneticileri diye gruplandırılmıştır. Üretim yöneticilerinden de portföylerindeki temel ürüne odaklanmaları istenmiştir. Bu yöneticilerin bir çeyreği en yüksek satışı olanlar, bir diğer çeyreği en yüksek varlık yatırımları olanlar, bir başka çeyreği en yüksek karı olanlar ve son çeyreği de herhangi bir tanımı olmayanlar olarak gruplandırılmıştır. Pazarlama yöneticileri genellikle bir şubede birden fazla üründen sorumlu; şube yöneticileri de çok fonksiyondan sorumlu oldukları için bu yöneticilerin anketleri doldururken bir bütün olarak işletme stratejilerine odaklanmaları istenmiştir. 5'li likert ölçekli ve 25 maddeli anketlerle faktör analizi yapıldığında, 19-25 arası ifadeler dışındaki tüm ifadeler ilgili oldukları rekabet stratejileri faktörleri altında toplanmıştır. 1'den 10'a kadarki ifadeler farklılaştırma; 11'den 16'ya kadarki ifadeler maliyet liderliği, 17 ve 18'inci ifadeler ise odaklanma stratejisi faktörlerine yüklenmişlerdir. Ürün düzeyine indirgenmiş anket sonuçlarına göre, uygulanan birleşik rekabet stratejisi tespit edilmemiştir. Pazarlama yöneticileri tarafından verilen cevaplar temelinde firmaların her bir işletme biriminin rekabet stratejileri kategorize edildiğinde, ürün düzeyindeki sonuçların aksine, çeşitli işletme birimlerinin birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini kullandıkları belirlenmiştir.

Arıcı'nın (2008) kullandığı, rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik ölçek, maliyet liderliği stratejisi, fiyat farklılaştırma stratejisi, imaj farklılaştırma stratejisi, destek farklılaştırma stratejisi, kalite farklılaştırma stratejisi, tasarım farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olmak üzere 7 boyut ve 25 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda beş boyut elde edilmiştir. Boyutlara ait Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi boyutunun 0.88, imaj farklılaştırma stratejisi boyutunun 0.80, destek farklılaştırma stratejisi boyutunun 0.79, ürün farklılaştırma boyutunun 0.85, tasarım farklılaştırma boyutunun ise 0.86 değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada kullanılan ölçekte yer alan ve işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik 22 ifade, daha önceden yapılmış çalışmaların ölçeklerindeki ilgili ifadeler seçilerek hazırlanmıştır (Arıcı, 2008: 130; Nayyar, 1993: 1660). İşletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik ifadelerin

keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda ve şekilde gösterilmiştir.

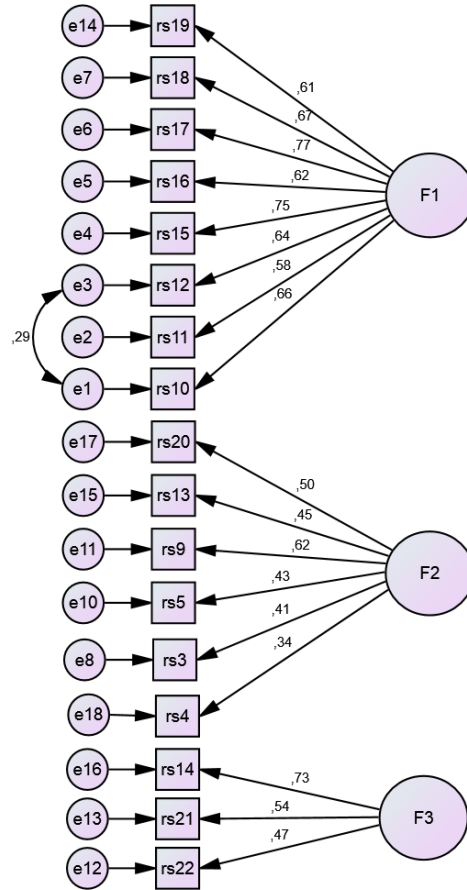
Tablo 5: Rekabet Stratejileri İçin Faktör Analizi

Uygulanan Rekabet Stratejileri	KMO	Bartlett	Sig	df	
	,867	988,222	,000	136	
Faktör Yüğü					
Sorular	Farklılaş.Str. (Ağırlıklı Olarak Kalite, İmaj, Destek Fark.)	Birleşik Maliyet Liderliği ve Fark.	Odaklanmış Destek Farklılaş.	Güvenilirlik Değeri (Cronbach Alpha)	Ort.
rs18	,788			,861	4,22
rs16	,774				4,01
rs10	,721				4,35
rs15	,719				4,31
rs12	,703				4,23
rs19	,671				4,24
rs17	,651				4,20
rs11	,431				4,26
rs3		,651		,667	3,55
rs13		,611			3,81
rs4		,600			3,86
rs20		,558			4,04
rs9		,511			3,85
rs5		,476			4,03
rs21			,776	,561	3,55
rs22			,748		3,74
rs14			,571		3,97
Toplam				,828	
	Açıklanan Varyans			Toplam Varyanstaki Değişim	
	31,490	8,972	8,579	49,042	

Uygulanan rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik sorular için faktör analizi yapıldığında KMO değeri 0.867 olarak görülmüştür. Bu, örneklemin faktör analizi için oldukça iyi düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's küresellik testinin p değerinin anlamlı olması (p= 0.000) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini ifade etmektedir. Yapılan faktör analizi sonuçlarında "Pattern Matrix" tablosuna bakılarak soru maddelerinin faktör yükleri ve binişik maddeler incelenmiştir. İlk olarak 8. soru binişik yüklere sahip olması ve yükler arasındaki farkın ,10'dan küçük olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Maddelerin ortak varyans değerlerinin yer aldığı

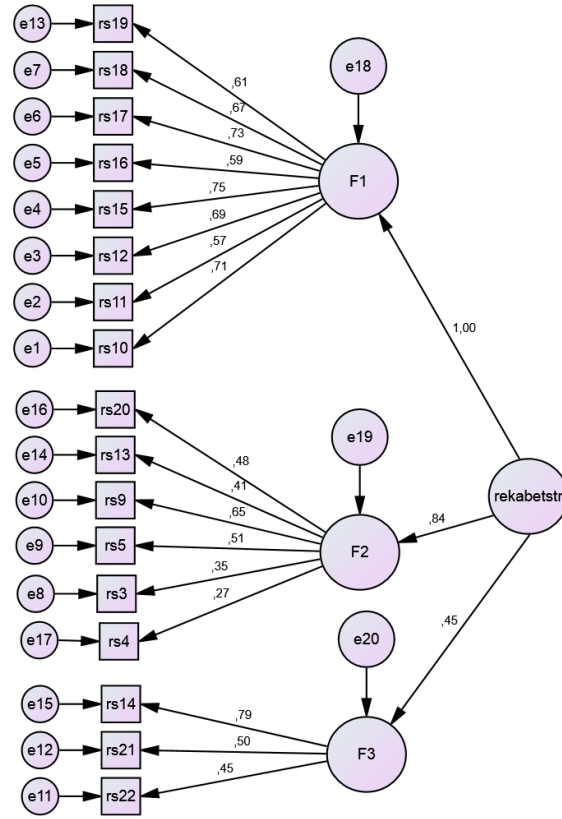
tablo incelendiğinde, 7. sorunun açıklanan toplam varyansa katkısının az olduğu görülmüş (0.4'ten az) ve analizden bu madde çıkarılmıştır. 4. boyutta (maliyet liderliği) toplanan iki sorunun güvenilirlik katsayısı düşük olduğu için, üç faktör kısıtı yapıldığında 1., 2. ve 6. soruların açıklanan toplam varyansa etkisi düşmüş, bu nedenle tek tek analizden çıkarılmışlardır. Her soru çıkarmada “oblimin” tekniği ile döndürme işlemi yapılmıştır. Bu haliyle rekabet stratejileri kullanımını değişkeni üç faktöre ayrılmıştır. Her bir boyuta ait faktör yükleri ve güvenilirlik değeri Tablo 5’te gösterilmiştir. Uygulanan rekabet stratejilerini ölçme aracının açıkladığı toplam varyans oranı % 49,042’dir.

Şekil 7: Kullanılan Rekabet Stratejileri İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Modeli



F1: Farklılaştırma Stratejisi (ağırlıklı olarak kalite, imaj, destek ve tasarım farklılaştırma)
F2: Birleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejisi
F3: Odaklanmış Destek Farklılaştırma Stratejisi

Şekil 8: Kullanılan Rekabet Stratejileri İçin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Modeli



F1: Farklılaştırma Stratejisi (ağırlıklı olarak kalite, imaj, destek ve tasarım farklılaştırma)
 F2: Birleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejisi
 F3: Odaklanmış Destek Farklılaştırma Stratejisi

Tablo 6: Kullanılan Rekabet Stratejileri Faktör Modelinin Uyum Göstergeleri

Model	χ^2	sd	χ^2 / sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	RMR
İlişkisiz Üç Faktörlü Model	253,796	118	2,151	,879	,844	,835	,077	,095
	p ,000							
İkinci Düzey Faktör Modeli	χ^2	116	1,284	,920	,895	,960	,038	,031
	148,900							
	p ,021							

Keşfedici faktör analizi ile kullanılan rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik gözlenen değişkenlerin birden fazla ve birbirleriyle bağlantısız faktör altında toplandığı belirlenmiş, oluşturulan birinci düzey ilişkisiz çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Üç alt boyut için toplam 17 maddenin her birine ait parametre tahmin değerlerinin p değeri istatistiksel olarak anlamlıdır

($p < 0,05$). Tabloda görüldüğü üzere, iyileştirme indeksleri önerileri doğrultusunda kullanılan rekabet stratejilerini ölçen 10. soru ile 12. soruya çizilen kovaryans sonrası, ilişkisiz üç faktörlü model için elde edilen ki-kare istatistikleri anlamlıdır ($p = 0,000$). χ^2 değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde (χ^2 / sd) bu oran 2,151 çıkmıştır ve bu değer 5'ten küçük ve 2'ye çok yakın olduğu için iyi düzeyde uyum olduğunu göstermektedir. Veri ile model arasındaki uyumu değerlemede kullanılan diğer uyum iyiliği indekslerinden GFI değerinin 0,879, AGFI değerinin 0,844, CFI değerinin 0,835 olarak 1'e yakın değerler alması, RMSEA değerinin 0,077 olup 0,08'den küçük olması model ile veri setinin makul bir uyumu olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel esnekliğin her bir rekabet stratejisi üzerine etkisini ayrı ayrı görmek üzere, araştırma modeline ilişkisiz model dahil edilecektir.

Gözlenen değişkenlerin birden fazla, birbiriyle bağlantısız faktör altında toplandığı, daha sonra ise bu faktörlerin daha geniş ve kapsayıcı bir faktör altında birleştiği model olarak tanımlanabilecek olan ikinci düzey çok faktörlü model (Meydan ve Şeşen, 2015: 23) uyum iyilikleri incelendiğinde; χ^2 değerinin serbestlik derecesine oranı (χ^2 / sd) 1,284, GFI değerinin 0,920, AGFI değerinin 0,895, CFI değerinin 0,960 ve RMSEA değerinin 0,038 olduğu görülmektedir. Bu değerler model ile veri setinin iyi bir uyumu olduğunu ifade etmektedir.

3.7.3. Rekabet Üstünlüğü Algısı Ölçeği

Birçok yazar çalışmalarında firma performansını ya da rekabet üstünlüğünü ölçmede, karlılık ve getiri oranları gibi finansal ölçümler (nesnel) yerine öznel ölçümleri tercih etmişlerdir (Lukas vd., 2001; Powell ve Dent-Micallef, 1997; Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Pertusa-Ortega vd., 2010; Pertusa-Ortega vd., 2008; Chen vd., 2006; Allen ve Helms, 2006; Arıcı, 2008). Pertusa-Ortega vd., nesnel ölçümlerin firmalar arasındaki gerçek farklılıkları değil de, sadece sektörden dolayı firma performansındaki farklılıkları ortaya çıkarabileceğini; çeşitli yazarların çok sektörlü bir çalışmada, nesnel ölçümlere karşı olarak öznel ölçümlerin yeterli olduğunu savduklarını ifade etmişlerdir (2010: 1289). Hatta Venkatraman ve Ramanujam, stratejik iş birimlerine karşın firma düzeyinde stratejilere odaklanmış çalışmalarda, finansal performansı işlevselleştirmek için ikincil kaynakların

kullanımının uygun olabileceğini belirtmişlerdir (1986: 807). Öznel ölçümler geniş olarak örgütsel araştırmalarda kullanılmakta ve finansal tablolara tercih edilmektedir. Çünkü firmalar envanter değerlendirme, amortisman ve memur maaşları gibi alanlarda değişen muhasebe kurallarını benimsemiş olabilirler. Allen ve Helms (2006), sektörün performansa olası etkilerini azaltmak ve bulguları genelleştirebilmek için firma performansını, çalışanların rakiplere göre performans algılarına dayanarak belirlemişlerdir. Powell ve Dent-Micallef çalışmalarında öznel değerlendirmeler ile finansal performans arasında önemli bir ilişki bulmuşlar ($r = 0.58$, $p \leq 0.01$); muhasebe ve öznel ölçümler bire bir aynı olmasa da, muhasebe ölçümlerinin öznel değerlendirmelerin ana unsurunu oluşturduğu sonucuna varmışlardır (1997: 388). Nesnel performans ölçümü kullanımında rakiplerle göreceli performansı değerlendirmede yeterli bakış açısına ve işletme bilgilerine sahip yöneticilerin bilinen rakiplerine göre işletme performansını öznel olarak değerlendirmelerini önermişlerdir.

Bu çalışma da hem işletme stratejilerine odakladığı, hem de araştırmada çok sayıda sektörde faaliyet gösteren işletme yer aldığı için rekabet üstünlüğünü belirlemede yöneticilerin öznel değerlendirmelerine yer verilmiştir.

Powell ve Dent-Micallef (1997) tüm işletme performansını, finansal performansın mükemmelliği, satışların büyümesi ve karlılık kriterlerinden oluşan 5 madde ile ölçmüş, Cronbach Alpha değeri .94 olarak hesaplanmıştır. Arıcı (2008), satışların artış oranı, kar marjı, stok devir hızı gibi finansal sonuçlara dayalı ifadeler ile rakiplere göre fiyat düzeyi, müşteri sayısı, firma imajı gibi finansal olmayan performans kriterlerini kullanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu tek bir boyutta toplanan 16 ifadenin Cronbach Alpha değeri .83'tür. Pertusa-Ortega vd. (2010) performans ölçümünde satışlardaki büyüme, istihdamdaki büyüme, Pazar payındaki büyüme, vergi öncesi kar, nakit akışı ve yatırımların geri dönüşü kriterlerini kullanmışlardır. Allen ve Helms (2006), toplam gelir büyümesi, toplam varlık büyümesi, net gelir büyümesi, Pazar payı büyümesi ve tüm performans/başarı kriterlerinin rakiplere göre kıyaslanması ile örgütsel performansı belirlemişlerdir. Örgütsel performans ölçeği için Cronbach Alpha değerini .95 olarak hesaplamışlardır. Bu çalışmada yöneticiler tarafından algılanan rekabet üstünlüğünü belirlemeye yönelik ifadeler için, Chen vd.'nin (2006) kullandıkları rekabet

üstünlüğü ölçeğinde yer alan 8 maddenin 6'sı kullanılmıştır. Rakiplere göre Ar-Ge ve yenilik (inovasyon) yetenekleri ile kurumsal imaj durumu şeklindeki 2 ifadeye benzer ifadeler, rekabet stratejileri ölçeğinde yer aldığı ve ifadelerin tekrar niteliğinde olması istenmediği için rekabet üstünlüğü ölçeğine dahil edilmemiştir.

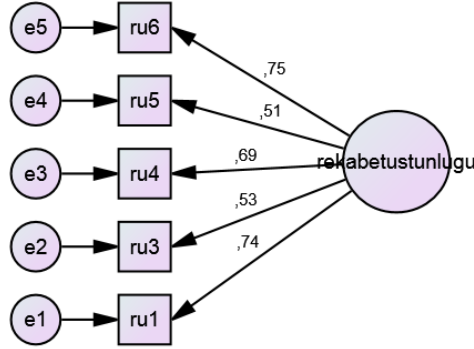
Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin rekabet üstünlüğü algılarını belirlemeye yönelik ifadelerin keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda ve şekilde gösterilmiştir.

Tablo 7: Algılanan Rekabet Üstünlüğü İçin Faktör Analizi

Algılanan Rekabet Üstünlüğü	KMO	Bartlett	Sig	df
	,811	282,520	,000	10
Faktör Yüğü				
Sorular			Güvenilirlik Değeri (Cronbach Alpha)	Ortalama
ru1	,816		,80	4,12
ru6	,806			4,04
ru4	,709			4,33
ru3	,703			3,86
ru5	,670			3,58
	Açıklanan Varyans	Toplam Varyanstaki Değişim		
	55,254	55,254		

Algılanan rekabet üstünlüğü değişkeni için KMO değeri 0.811, Bartlett's küresellik testinin p değeri anlamlıdır (p= 0.000). Yapılan faktör analizi sonuçlarında "Component Matrix" tablosuna bakılarak soru maddelerinin faktör yükleri ve binişik maddeler incelenmiştir. Algılanan rekabet üstünlüğü düzeyini belirlemeye yönelik soruların faktör analizinde tek faktör kısıtlaması yapılarak analiz yapılmış, 2 numaralı soru ,30'dan küçük faktör yüküne sahip olduğu için analizden çıkarılmıştır. Bu soruyu çıkarıp, "varimax" tekniği ile döndürme işlemi yapılmıştır. Bu şekilde gözlenen değişkenler tek bir boyutta toplanmıştır. Bu boyuta ait faktör yükleri ve güvenilirlik değeri Tablo 7'de gösterilmiştir. Algılanan rekabet üstünlüğünü ölçme aracının açıkladığı toplam varyans oranı % 55,254'tür. Yapılan güvenilirlik analizinde " α ", 0,80 değerini almıştır. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Chen vd.'nin (2006) rekabet üstünlüğü ölçeğinin " α " değeri de 0,8006 olarak bulunmuştur.

Şekil 9: Algılanan Rekabet Üstünlüğü İçin Doğrulayıcı Faktör Modeli



Tablo 8: Algılanan Rekabet Üstünlüğü Faktör Modelinin Uyum Göstergeleri

Model	χ^2	sd	χ^2 / sd	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA	RMR
Algılanan Rekabet Üstünlüğü	9,026	5	1,805	,982	,946	,983	,964	,065	,023
	p								
	,108								

Tabloda görüldüğü üzere algılanan rekabet üstünlüğü modeli için elde edilen ki-kare istatistiğinin anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyüktür ($p=0,108$). χ^2 değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde (χ^2 / sd) bu oran 1,805 çıkmıştır ve bu değer 2'nin altında olduğu için iyi düzeyde uyum olduğunu göstermektedir. Veri ile model arasındaki uyumu değerlemede kullanılan diğer uyum iyiliği indekslerinden GFI değerinin 0,982, AGFI değerinin 0,946, CFI değerinin 0,983, NFI değerinin 0,964 olup 1'e çok yakın olması, RMSEA değerinin 0,065 olup 0,08'den küçük olması model ile veri setinin iyi bir uyumu olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre bu veri seti ile belirlenen rekabet üstünlüğü ölçüm modeli arasındaki uyumun iyi olduğu görülmektedir.

3.8. VERİLERİN ANALİZE HAZIR HALE GETİRİLMESİ

Anketin birinci bölümündeki yaş ve çalışan sayısı, açık uçlu soru olarak sorulmuştur. Daha sonra SPSS'te, Transform→Recode into Different Variables menüsünden kategorize edilmiştir.

Yapılan ankette ikinci bölümden başlayarak sonuna kadar her bir soruda beşli derecelendirme kullanılmıştır. Buna göre anketin ikinci ve üçüncü bölümünde kullanılan derecelendirmenin anlamı şöyledir:

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

Dördüncü bölümde kullanılan derecelendirme ise şöyledir:

1. Sektörün en düşüğü
2. Sektör ortalamasının altı
3. Sektör ortalamasında
4. Sektör ortalamasını üstü
5. Sektörün en yükseği

Yanlı cevap vermelerin önüne geçebilmek için anketin ikinci bölümündeki 2., 7., 10. sorular; üçüncü bölümdeki 4., 8., 13. ve 20. sorular, olumlu ifadelerle sorulmuş diğer sorularla ters yönde ve olumsuz olarak hazırlanmıştır. Anketler SPSS'e girildikten sonra, bu sorulara verilen cevapların değerleri, Transform→Recode into Same Variables menüsünden değiştirilmiştir. Bu menü aynı değişken üzerine, yeni kodlamayı eskisi ile değiştirmeyi hedefleyen bir işlem yapmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 216). Rekabet üstünlüğü durumunu belirlerken sorulan "Rakiplere göre maliyetleriniz hangi düzeydedir?" şeklindeki sorunun da rekabet üstünlüğü skorunu olumsuz etkilememesi için cevapların yönü değiştirilmiştir.

Bu çalışmada yer alan hipotezlerin testi için t testi, tek yönlü manova gibi parametrik testler ve normal dağılım varsayımına dayanan yapısal eşitlik modellemesi kullanıldığından normal dağılım testine ihtiyaç duyulmuştur.

Veri özelliklerine göre sınıflandırmada analiz teknikleri parametrik olan ve parametrik olmayan analiz teknikleri olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bazı analiz tekniklerinin uygulanabilmesi için toplanan verinin ön koşul olarak bazı özelliklere sahip olması istenir. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 245, 247-248). Standart t testi,

anova testi ve diğer parametrik testler için datanın değil, ortalamaların dağılımının normallik varsayımını sağlaması gerekmektedir (Norman, 2010: 628).

Norman'a göre faktör analizi, hiyerarşik doğrusal modeller, yapısal eşitlik modelleri gibi modern istatistiksel yöntemlerin tümü normal dağılım varsayımına dayanmaktadır. Benzer şekilde genelleme kuramı, yine parametrik yöntem olan ANOVA'ya dayanmaktadır. Norman, sıralı ölçek olan likert ölçeği ile elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda da, normallik varsayımı şartı aranan t testi ve anova testinin kullanılabileceğini ifade etmiştir. T testi, anova ve bunlara benzer testler için ölçüt, verilerin değil, ortalamaların dağılım normalliği varsayımıdır. Merkezi Limit Teoremi, her bir grup başına 5 ya da 10'dan büyük örneklem hacmi için asıl dağılım dikkate alınmaksızın ortalamaların yaklaşık olarak normal dağıldığını ifade etmektedir. Her şekilde kökü ANOVA'yı keşfeden Pearson (1931)'a dayanan, ANOVA'nın sağlamlığı üzerine yapılmış görgül çalışmalar, oldukça çarpık (skewed), normal dağılım göstermeyen, 4, 5 ve 10 örneklem hacmi için güçlü sonuçlar vermiştir. Ayrıca Norman, bütün parametrik testler gibi Pearson Korelasyon testini incelediğinde de, normal dağılım varsayımının ihlal edilebilmesine ilişkin olarak güçlü sonuçlar elde ettiğini ifade etmiştir (2010: 627-628, 630). Buna rağmen yapılan analizlerin ön koşullarını sağlayabilmek için çalışmada normallik testine önem verilmiştir.

Veri setinin normalliğine ilişkin önemli bir kaynak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testinin p değerinin anlamsız çıkmasıdır.

Ancak bir veri setinde dağılımın normal olup olmadığına sadece bu yolla bakmak yeterli olmayacaktır. Bu yola ek olarak "histogram, Q-Q grafiği, çarpıklık ve basıklık değerlerinin birlikte değerlendirilmesi ve dağılımın normalliğine karar verilmesi daha doğru bir adım olacaktır. Skewness değerlerinin +1 ile -1 arasında, Kurtosis değerlerinin +2 ile -1 arasında olması gerekmektedir (Seçer, 2015: 25, 28).

Güriş ve Astar'a göre eğiklik (skewness) ve basıklık (kurtosis) ölçüleri için -1,96 ile 1,96 değerleri kritik değerlerdir. Eğiklik katsayısının, katsayının standart hatasına bölünmesi ile elde edilen değer standartlaştırılmış olacak ve bu değer % 95 güven olasılığı için 1,96'dan küçük ise normal dağılım olarak kabul edilecektir. Ayrıca Normal Q-Q plot grafiğinde yer alan noktaların çizginin üzerinde veya çizgiye oldukça yakın olarak dağılması normal dağılımı işaret etmektedir. Bu

çizginin çok dik olması ya da yatay olması normal dağılımdan uzaklaşmış olduğunu göstermektedir. Detrended Q-Q plot grafiğinde ise noktaların grafikte yer alan yatay çizginin üzerinde ve altında rassal bir dağılım göstermesi, normal dağılım için beklenen bir durumdur. Diğer bir ifade ile noktaların belirli bir değer etrafında kümelenmemesi, rastgele dağılmış olması gerekmektedir (2015: 154, 157).

Tek değişkenli normal dağılımın aksine, çok değişkenli normal dağılım farklı bir yöntemle incelenmektedir. Çok değişkenli normal dağılıma bakmak için “Mahalanobis Uzaklık Katsayısı” incelenmelidir (Seçer, 2015: 34). Mahalanobis Uzaklığı, çoklu regresyon modelinde kullanılan bağımsız değişkenler uzayındaki merkezden veya örneklem ortalamasından, tek bir veri noktasının uzaklığını ölçen bir istatistiktir. Çok değişkenli veri kümesinde bir veya iki uç değer, her bir gözlem için Mahalanobis uzaklığının hesaplanması ile saptanabilir (Kıral ve Billor 2001’den aktaran Koğar, 2010: 7).

Uç değerler, bir deneğin bir değişkendeki aşırı değeri ya da değişkenler kombinasyonuna ilişkin sahip olduğu aşırı değer anlamına gelmektedir. Uç değerler çok değişkenli analizlerde sıklıkla kritik problemlere neden olurlar. Bir deneğin uç değere sahip olarak tanımlanmasının birkaç nedeni olabilir; araştırmacılarca veri girişinde yapılan hatalar, deneğin örneklemin alındığı evrenin bir üyesi olmaması ve deneğin örneklemin geri kalan kısmından farklı olmasıdır. Uç değerler istatistiksel testlerin sonuçlarını bozabilirler. Pek çok istatistiksel işlem, ortalamadan olan sapmaların karesine dayalıdır. Eğer bir gözlem dağılımın geri kalanından çok uzakta ise (dolayısıyla da ortalamadan uzakta ise), sapma değeri büyüyecektir; bu değer in karesinin alınması daha da büyümesine neden olacaktır. Genellikle istatistiksel testlerin uç değerlere çok duyarlı oldukları dile getirilir. Bir uç değer in istatistiksel test sonuçları üzerinde önemli etkisi olabilir (Çokluk vd., 2012: 10, 12).

Aşağıda verilen kriterlerin üzerinde uzaklık katsayısına sahip olan deneklerin veri setinden çıkarılması önerilmektedir. Mahalanobis uzaklık değerleri (Seçer, 2015: 36):

- 2 yordayan değişken için: 13.82
- 3 yordayan değişken için: 16.27
- 4 yordayan değişken için: 18.47
- 5 yordayan değişken için: 20.52

- 6 yordayan değişken için: 22.46
- 7 yordayan değişken için: 24.32'dir.

Her bir denek için hesaplanan Mahalanobis değeri, kritik ki-kare değeri ile karşılaştırılarak karar verilir. Serbestlik derecesi, analizdeki değişkenin sayısının (K) bir eksiği alınarak hesaplanır. Kritik ki-kare değeri, $\alpha=.001$ ve “K-1” serbestlik derecesi için tablodan okunur (Çokluk vd., 2012: 10, 12, 15).

Keşfedici faktör analizi ile belirlenen örgütsel esneklik, farklılaştırma, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma, odaklanmış destek farklılaştırma ve algılanan rekabet üstünlüğü değişkenleri için çoklu normal dağılımı incelemek üzere SPSS’te Mahalanobis uzaklık katsayısı ve bu katsayıların χ^2 dağılımındaki olasılıkları hesaplanmıştır. Olasılık değerleri $\alpha=.001$ ’den küçük olan 7 anket, uç değerlere sahip olduklarından veri setinden silinmiştir. Analizlerde 194 anket kullanılmıştır. Daha sonra örgütsel esneklik, farklılaştırma, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma, odaklanmış destek farklılaştırma ve algılanan rekabet üstünlüğü değişkenleri için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi yapılmış, eğiklik (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmış, histogram ve Q-Q plot grafiğine yer verilmiştir.

Tablo 9:Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Örgütsel Esneklik	,094	194	,000	,989	194	,155
Farklılaştırma Str.	,202	194	,000	,934	194	,000
Birleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Str.	,147	194	,000	,973	194	,001
Odaklanmış Destek Farklılaştırma Str.	,189	194	,000	,942	194	,000
Algılanan Rekabet Üstünlüğü	,103	194	,000	,956	194	,000

Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testinin p değerinin anlamsız çıkması veri setinin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Örgütsel esnekliğe ait Shapiro-Wilk testinin p değeri hariç, tabloda yer alan bütün p değerleri 0,05’ten küçüktür. Ancak veri setinin dağılımın normal olup olmadığına sadece bu yolla bakmak yeterli olmayacaktır. Bu yola ek olarak “histogram, Q-Q grafiği, çarpıklık ve basıklık değerlerinin birlikte değerlendirilmesi ve dağılımın normallğine karar

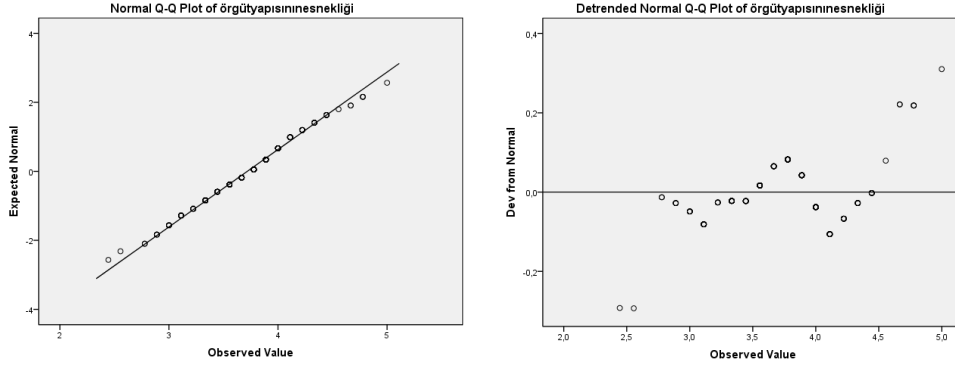
verilmesi daha doğru bir adım olacaktır. Ayrıca aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin eşit ya da birbirine yakın olması durumunda da dağılımın normal olduğu kabul edilir.

Tablo 10: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

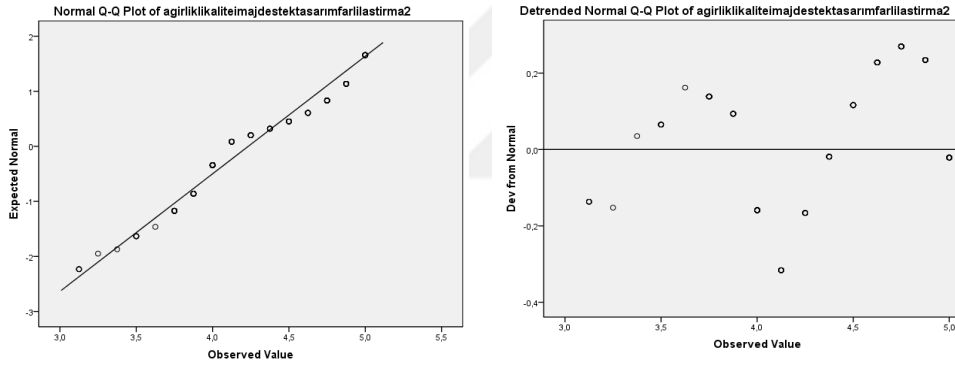
	Örg. Esn.	Fark. Str	Bir.Mal.Lid Ve Fark.	Odak. destek fark.	Algılanan Rekabet üst.
Mod	4,00	4,00	4,00	4,00	4,20
Medyan	3,78	4,00	4,00	4,00	4,00
Ortalama	3,72	4,23	3,87	3,77	4,01
Std. Sapma	,45	,47	,50	,69	,59
Minimum	2,44	3,13	2,33	2,00	2,80
Maksimum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Skewness	-,028	,065	-,326	-,314	-,145
Skewness Std. Hatası	,175	,175	,175	,175	,175
Standartlaştırılmış Skewness	-,160	,371	-1,86	-1,79	-,83
Kurtosis	,134	-,725	,406	,085	-,944
Kurtosisin Std. Hatası	,347	,347	,347	,347	,347

Tabloda görüldüğü üzere eğiklik (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, kabul edilebilir -1,96 ile 1,96 değerleri arasında yer almaktadır. Eğiklik katsayısının, katsayının standart hatasına bölünmesi ile elde edilen değer standartlaştırılmış olacak ve bu değer % 95 güven olasılığı için 1,96'dan küçük ise normal dağılım olarak kabul edilecektir. Tüm değişkenler için standartlaştırılmış eğiklik katsayısı 1,96'dan küçük değerdedir. Ayrıca her bir değişken için mod, medyan ve aritmetik ortalama değerleri birbirine eşit olmasa da, yakın değerlere sahiptir.

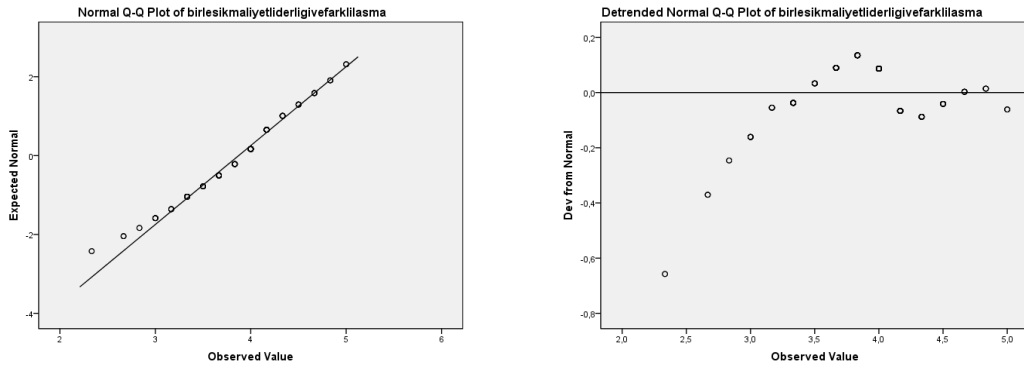
Şekil 10: Örgütsel Esneklik Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği



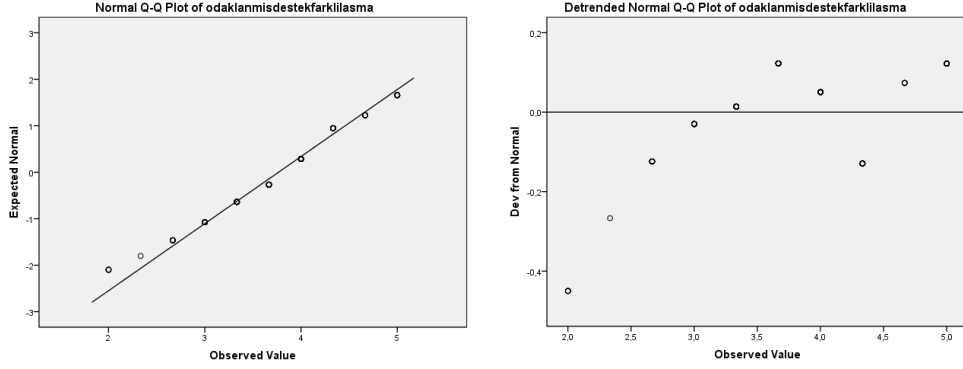
Şekil 11: Farklılaştırma Stratejisi (Ağırlıklı Kalite, İmaj, Destek, Tasarım Farklılaştırma) Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği



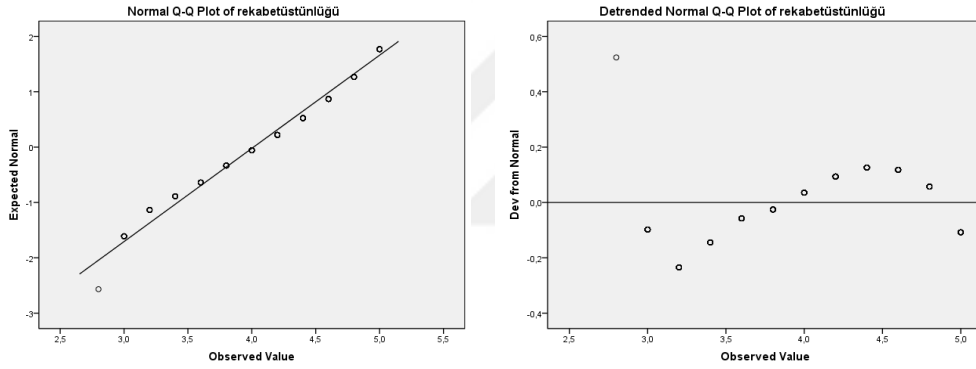
Şekil 12: Birleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejisi Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği



Şekil 13: Odaklanmış Destek Farklılaştırma Stratejisi Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği



Şekil 14: Algılanan Rekabet Üstünlüğü Değişkeni İçin Normal Q-Q Plot ve Detrended Q-Q plot Grafiği



Tüm değişkenler için Normal Q-Q plot grafiğinde yer alan noktalar çizginin üzerinde veya çizgiye oldukça yakın olarak dağılmıştır. Bu durum normal dağılımı işaret etmektedir. Bu çizginin çok dik olması ya da yatay olması normal dağılımdan uzaklaşıldığını göstermektedir. Beş değişkenin tamamı için Normal Q-Q- Plot Plot grafiğindeki bu eğrinin çok dik ya da çok eğik olmadığını ve bu durumun normal dağılımı işaret ettiğini söyleyebiliriz. Detrended Q-Q plot grafiğinde ise noktaların grafikte yer alan yatay çizginin üzerinde ve altında rassal bir dağılım göstermesi, normal dağılım için beklenen bir durumdur.

Çoklu normal dağılım testi ile uç değerlere sahip 7 anket silindikten sonra, örgütsel esneklik değişkeninin ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır (ortalama=3,72, ss=0,45). Ortalamadan bir standart sapma çıkarılmış ve örgütsel

esneklik puanı, elde edilen bu değerin altında kalanlar en katı örgütler olarak belirlenmiştir. Örgütsel esneklik ortalama puanına bir standart sapma eklenerek, örgütsel esneklik puanı, elde edilen bu değerin üstünde olanlar da en esnek örgütler olarak belirlenmiş ve analizlerde kullanılmak üzere yeni bir değişken oluşturulmuştur (Şahin ve Batıgün, 2009: 32).

3.9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Araştırma için Türkiye'nin en büyük 500 firması içinde yer alan firmaların üst düzey ve departman yöneticilerinden elde edilen veriler SPSS (18.0) ve AMOS (21.0) programları yardımıyla istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Öncelikle tüm değişkenler için normal dağılım testi, keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analizlere ilişkin sonuçlar ve değerlendirmelere yukarıda yer verilmiştir. Değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Daha sonra bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyonu hesaplanmıştır. Bu korelasyonlar hem ölçeklerin kendi boyutları arasında, hem de diğer ölçekler arasında ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri ortaya koyma ve üzerlerindeki direk ve dolaylı etkileri belirleme noktasında yapısal eşitlik modeli (YEM) ile yol analizi yapılmıştır.

Örgütsel esneklik düzeyi ve sektör gibi farklı gruplardan oluşan değişkenlerin, uygulanan rekabet stratejileri ortalamalarında yarattıkları farklılaşmaları görebilmek için t-testi ve varyans (anova) analizleri yapılmıştır.

3.10. BULGULAR

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikler ile işletmenin faaliyette bulunduğu sektör, temel ürün karakteri ve çalışan sayısına ilişkin bilgilere ve hipotezlerin test edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Anketin örgütsel esnekliği, uygulanan rekabet stratejilerini ve algılanan rekabet üstünlüğünü tespit etmeyi hedefleyen ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde hazırlanan sorular doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test etmek için; AMOS 21.0 ve SPSS 18.0 programlarında yol analizi, t testi ve tek yönlü manova analizi yapılarak bulgular değerlendirmeye hazır hale getirilmiştir.

3.10.1. Frekans Analizine İlişkin Bulgular

Ankete katılan işletme yöneticilerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikler ile işletmenin faaliyette bulunduğu sektör, temel ürün karakteri ve çalışan sayısı, frekans analizi kullanılarak test edilmiştir. Frekans analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 11: Ankete Katılanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	%
20-29 yaş arası	22	11,3
30-39 yaş arası	99	51
40-49 yaş arası	64	33
50-59 yaş arası	6	3,1
60 yaş ve üzeri	3	1,5
Toplam	194	100

Tablo 11’de görüldüğü gibi ankete katılan işletme yöneticilerinin büyük bir kısmı 30-39 yaş grubu (% 51) dahilindedir. Ankete katılan yöneticilerin kalan kısmı ise 20-29 yaş (% 11,3), 40-49 yaş (% 33), 50-59 yaş (% 3,1), 65 yaş ve üzeri (% 1,5) yaş gruplarına dahil olmuş durumdadır.

Tablo 12: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	30	15,5
Erkek	164	84,5
Toplam	194	100

Ankete Katılan yöneticilerin çoğunluğunu % 84,51 ile erkekler oluşturmaktadır. Kadın yöneticilerin oranı ise % 15,5’tir.

Tablo 13: Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	%
Lise	16	8,2
Ön Lisans	14	7,2
Üniversite	116	59,8
Lisansüstü	48	24,7
Toplam	194	100

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu % 59,8 ile üniversite mezunları oluşturmaktadır. Daha sonra % 24,7 gibi bir oranla lisansüstü mezunlar gelmektedir. Lise ve ön lisans derecesine sahip yöneticilerin oranları sırasıyla % 8,2 ve % 7,2'dir.

Tablo 14: Yöneticilerin Organizasyondaki Görevlerine Göre Dağılımı

Organizasyondaki Görev	Frekans	%
Yönetim Kurulu Başkanı	-	-
Yönetim Kurulu Başkan Vekili	2	1
Yönetim Kurulu Üyesi	16	8,2
Genel Müdür	24	12,4
Genel Müdür Yardımcısı	36	18,6
Diğer (Departman Yöneticileri)	116	59,8
Toplam	194	100

Yöneticilerin organizasyondaki görevlerini göre dağılımını gösteren tabloya göre, ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu % 59,8 oranıyla departman yöneticileri oluşturmaktadır. Ardından % 18,6 oranıyla genel müdür yardımcıları gelmektedir. Ankete katılanların % 1'ini yönetim kurulu başkan vekilleri, % 8,2'sini yönetim kurulu üyeleri, % 12,4'ünü genel müdürler oluşturmaktadır. Yönetim kurulu başkanı olup ankete katılan yönetici bulunmamaktadır.

Tablo 15: İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektöre Göre Dağılımları

Sektör	Frekans	%
İmalat	20	10,3
Tekstil	16	8,2
Gıda	37	19,1
Sağlık	4	2,1
Otomotiv	14	7,2
Mobilya	4	2,1
İnşaat	24	12,4
Ambalaj	6	3,1
Metal/Kimya	34	17,5
Enerji/Petrol	11	5,7
Diğer	24	12,4
Toplam	194	100

İSO tarafından açıklanan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinden ankete katılanların % 19,1'i gıda, % 17,5'i metal/kimya, % 12,4'ü inşaat, % 10,3'ü imalat, % 8,2'si tekstil, % 7,2'si otomotiv, % 5,7'si enerji/petrol, % 3,1'i ambalaj, %2,1'i sağlık, %2,1'i mobilya ve %12,4'ü de diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Tablo 16: İşletmelerin Ürettikleri Ürün Karakterine Göre Dağılımları

Ürün Karakteri	Frekans	%
Bir Çeşit Ürün	40	20,4
Birkaç Belli Başlı Ürün	46	23,7
Çok Çeşit Ürün	108	55,7
Toplam	194	100

Ankete katılan işletmelerin % 55,7'si çok çeşit ürün üretirken, % 23,7'si birkaç belli başlı ürün, % 20,4'ü ise bir çeşit ürün üretmektedir.

Tablo 17: İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları

Çalışan Sayıları	Frekans	%
500 ve daha az	77	39,7
501-1000 arası çalışan	45	23,2
1001-2000 arası çalışan	37	19,1
2001-5000 arası çalışan	27	13,9
5001 ve daha fazlası	8	4,1
Toplam	194	100

Ankete katılan işletmelerin % 39,7'si 500 ve daha az çalışana, % 23,2'si 501-1000 arası çalışana, % 19,1'i 1001-2000 arası çalışana, % 13,9'u 2001-5000 arası çalışana, % 4,1'i de 5001 ve daha fazlası çalışana sahip durumdadır.

3.10.2. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalama, minimum ve maksimum değerler ile standart sapmalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 18: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

	Örgütsel esneklik	Farklılaştır. Str.	Birleşik Maliyet Liderliği ve Fark.	Odaklanmış Destek Farklılaştır.	Algılanan Rekabet Üstünlüğü
Ortalama	3,72	4,23	3,87	3,77	4,01
Std. Sapma	,45	,47	,50	,69	,59
Minimum	2,44	3,13	2,33	2,00	2,80
Maksimum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

5'li likertlerdeki aritmetik ortalama aralıkları şu şekilde yorumlanmaktadır: Çok düşük: 1-1.79, düşük: 1.80-2.59, orta: 2.60-3.39, yüksek: 3.40-4.19, çok yüksek: 4.20-5.00 (Özdamar, 2003: 32). Bu doğrultuda Tablo 18' deki değerlere bakarak örgütsel esneklik (ort.=3,72), birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi (ort.=3,87) , odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi (ort.=3,77) ve algılanan rekabet üstünlüğü (ort.=4,01) ortalamalarının yüksek, farklılaştırma stratejisi (ort.=4,23) ortalamasının ise çok yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

3.10.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlara İlişkin Bulgular

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Keşfedici faktör analizi ile belirlenen değişkenler ve alt boyutları için firma yöneticilerinin ölçeklerdeki maddelere verdiği puanların ortalamaları alınmış, her firma için bir

değişken puanı oluşturulmuş ve bu puanlar değerlendirmeye alınarak korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi bulgularına Tablo 19’da yer verilmiştir.

Tablo 19: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

		Örg. Esn.	Fark. Str.	Bir. Mal. Lid. ve Fark. Str.	Odak. Dest. Fark. Str.	Algılanan Rek. Üst.
Örgütsel Esneklik		1				
Uygulanan Rekabet Stratejileri	Farklılaştırma Stratejisi	0,327**	1			
	Birleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejisi	0,385**	0,561**	1		
	Odaklanmış Destek Farklılaştırma Stratejisi	0,218**	0,304**	0,183*	1	
Algılanan Rekabet Üstünlüğü		0,161*	0,304**	0,330**	0,070	1

*. Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel esnekliğin uygulanan rekabet stratejileri ile ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ile olduğu ($r=0,385$, $p<0,01$), en düşük ilişkinin ise odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ile olduğu ($r=0,218$, $p<0,01$) görülmektedir. Örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğü ile ilişkisi düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($r=0,161$, $p<0,05$).

Farklılaştırma stratejisinin diğer rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü değişkeni ile ilişkisine bakıldığında ise en yüksek ilişkinin birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ile olduğu ($r=0,561$, $p<0,01$), odaklanmış destek farklılaştırma ve algılanan rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin her iki için ise $r=0,304$ düzeyinde olduğu, bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Algılanan rekabet üstünlüğünün örgütsel esneklik ile $r=0,161$, farklılaştırma stratejisi ile $r=0,304$, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ile $r=0,330$ düzeyinde ilişkili olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan rekabet üstünlüğünün odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ile ilişkisi ise istatistiksel olarak anlamsızdır.

3.10.4. Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Bulgular

Yapısal eşitlik modellemesi aslında gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test eden ölçme modeli (doğrulamalı faktör analizi) ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test eden yapısal model analizlerinin (yol analizi) genel adıdır. Yapısal eşitlik modellemesinin (YEM) temel amacı bir veya birden fazla bağımsız değişken ile bir veya birden fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkiler dizisini test etmektir. (Gürbüz ve Şahin, 2016: .331).

YEM çalışmalarının en temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmalarıdır. Aslında her araştırma girişimi, araştırmacının daha önceden kendi kafasında oluşturmuş olduğu teorik temel çerçevesinde yapılan bir sorgulama girişiminden başka bir şey değildir. Hemen her YEM çalışmasında araştırmacının veri toplamaya başlamadan önce, teorik bir çerçeve oluşturmuş olması gerekmektedir. Yani elinde bir dizi değişken olan araştırmacı, bu değişkenler arasındaki olası ilişki örüntüsünü belirlemek zorundadır (Çapık, 2014: 196).

Özgün modelleri değerlendirmek için ki-kare, uyum iyiliği indeksi (GFI), uyarlanmış uyum iyiliği indeksi (AGFI), kök ortalama kare artık (RMSR) gibi uyum iyiliği indekleri kullanılmaktadır. Ki-kare istatistiği, örneklem varyans/kovaryans matrisini üretmekte model yeteneğinin küresel bir testi olmasına rağmen, onun anlamlılık düzeyi örneklem hacmine ve çoklu normal dağılım için değişime duyarlıdır; bu nedenle ki-kare istatistiği çoğu uygulamada dikkatle yorumlanmalıdır. GFI ve AGFI veri setinin kastettiği görelî varyans ve kovaryans miktarının ölçüsüdür. AGFI, modeldeki serbestlik derecesi için uyarlama yaparak GFI'dan farklılaşmaktadır. GFI ve AGFI 0'dan, daha iyi uyumu belirten daha yüksek değerli 1'e doğru değişmektedir. Çoğu araştırmacı 0.80 ile 0.89 arasındaki GFI ve AGFI değerlerini makul uyum; 0.90 ve daha yüksek değerleri ise iyi uyumun göstergesi

olarak değerlendirmektedirler. SRMR, oluşturulan model ve örneklem varyans/kovaryans matrisleri arasındaki farkı alarak elde edilen ortalama kalıntıyı ifade etmektedir. Daha küçük değerler daha iyi model kurmayla ilişkilidir. 0.05'in altındaki değerler iyi uyumun kanıtı olarak görölmektedir. Ki-karenin serbestlik derecesine oranı (χ^2/ sd), veri muhasebesinde rakip modellerin görelî yeterliliği hakkında bilgi vermektedir. Araştırmacılar 2'den küçük ya da makul bir uyumu belirtmek için 5'e kadar olan oranları kullanmayı tavsiye etmektedirler (Doll vd., 1995: 181). Gürbüz ve Şahin'e göre χ^2/ sd değerinin 3'ün altında olması modelin iyi bir uyum gösterdiğini, 3-5 arasında olması ise modelin kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir (2016: 337).

NFI, ki-kare değerini ölçerek bir modelin kukla bir modele göre görelî uyumunu değerlendirmektedir. 0'dan 1'e, değerler büyüdükçe daha iyi modelleri belirtmektedir (Doll vd., 1995: 181). Karşılaştırmalı uyum indekslerinden bir diğeri de CFI'dır. Karşılaştırmalı uyum indekslerinin 0,90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebileceğine işaret etmektedir (Gurbüz ve Şahin, 2016: 338). NFI küçük örneklem hacminde uyumu düşük gösterdiğî görölmüştür. Diğer taraftan CFI, örneklem büyüklüğünü hesaba katmak için tasarlanmıştır. Bu nedenle CFI model uyumunu değerlendirirken kullanılan başlıca indeks olmalıdır (Hepner ve Sechrest, 2002: 767-768).

Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), modelin örneklem ile uyumlu olup olmadığını test eder. Modelin karmaşıklık derecesine oldukça duyarlıdır (Gurbüz ve Şahin, 2016: 338). (RMSEA) değerleri 0,08 ile 0,05 arasında bulunduğundan modeller için gözlenen ve üretilen matrisler arasındaki hata oranının kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. (RMSEA) indeks değerinin 0,00 a yakın olması iyi uyumu göstermektedir. RMSEA'nın 0,05 den düşük çıkması gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olduğunu ve mükemmel bir uyumun olduğunu gösterir (Du Toit ve Du Toit 2001, Tatar 2005 ve Güzeller, 2005'ten aktaran Doğan ve Başokçu, 2010: 70).

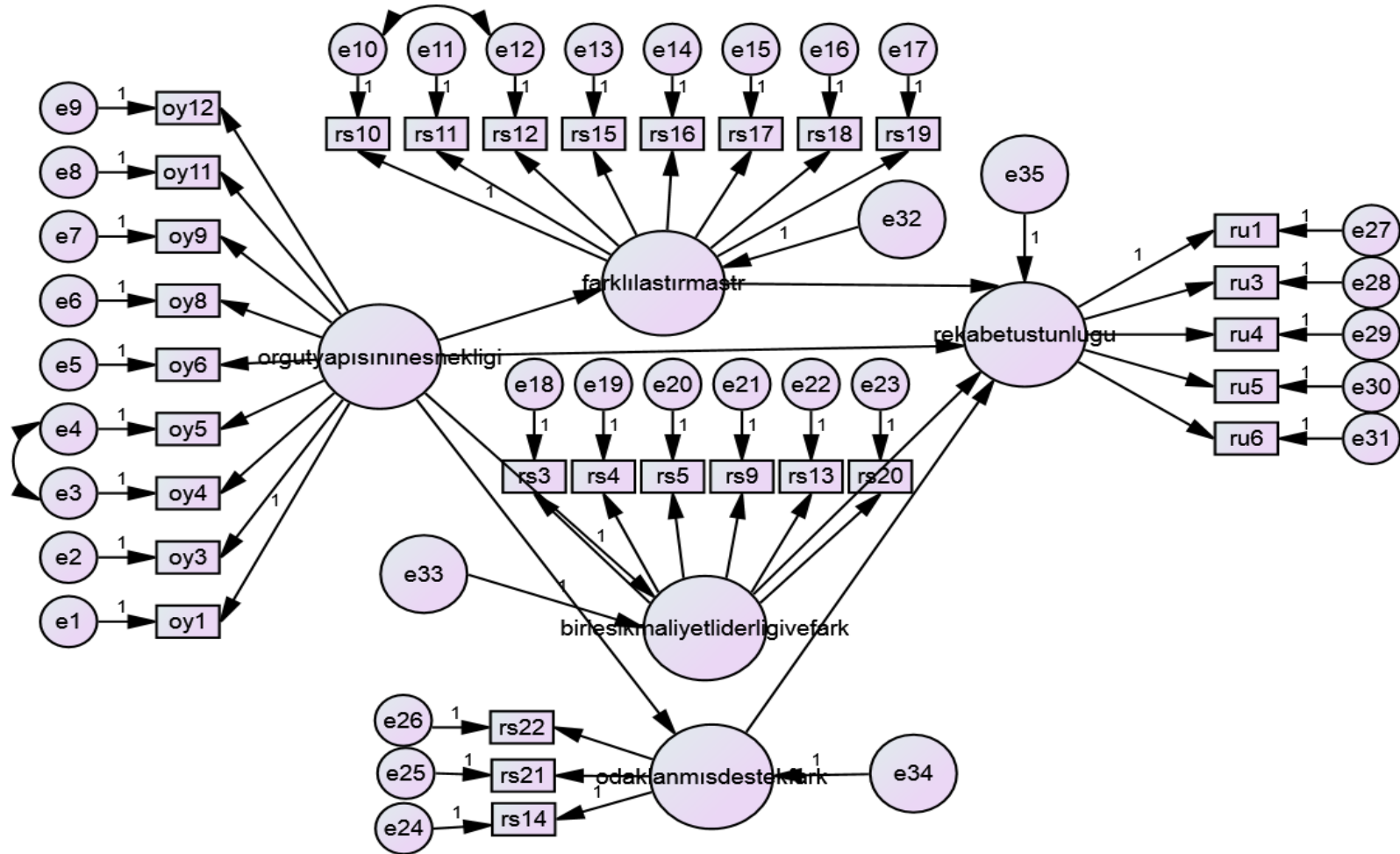
En sık kullanılan ve model uyum iyiliklerinin referans değerleri yukarıda belirtilmiştir. Hesaplamalar sonucu görölen uyum iyiliği indeksleri istenmeyen sonuçlar verdiyse, kuramsal çerçeveye bağlı kalarak, kullanılan yazılım programının

önerileri doğrultusunda modelde değişikliğe gidilebilmekte ve uyum iyiliği indeksleri iyileştirilebilmektedir.

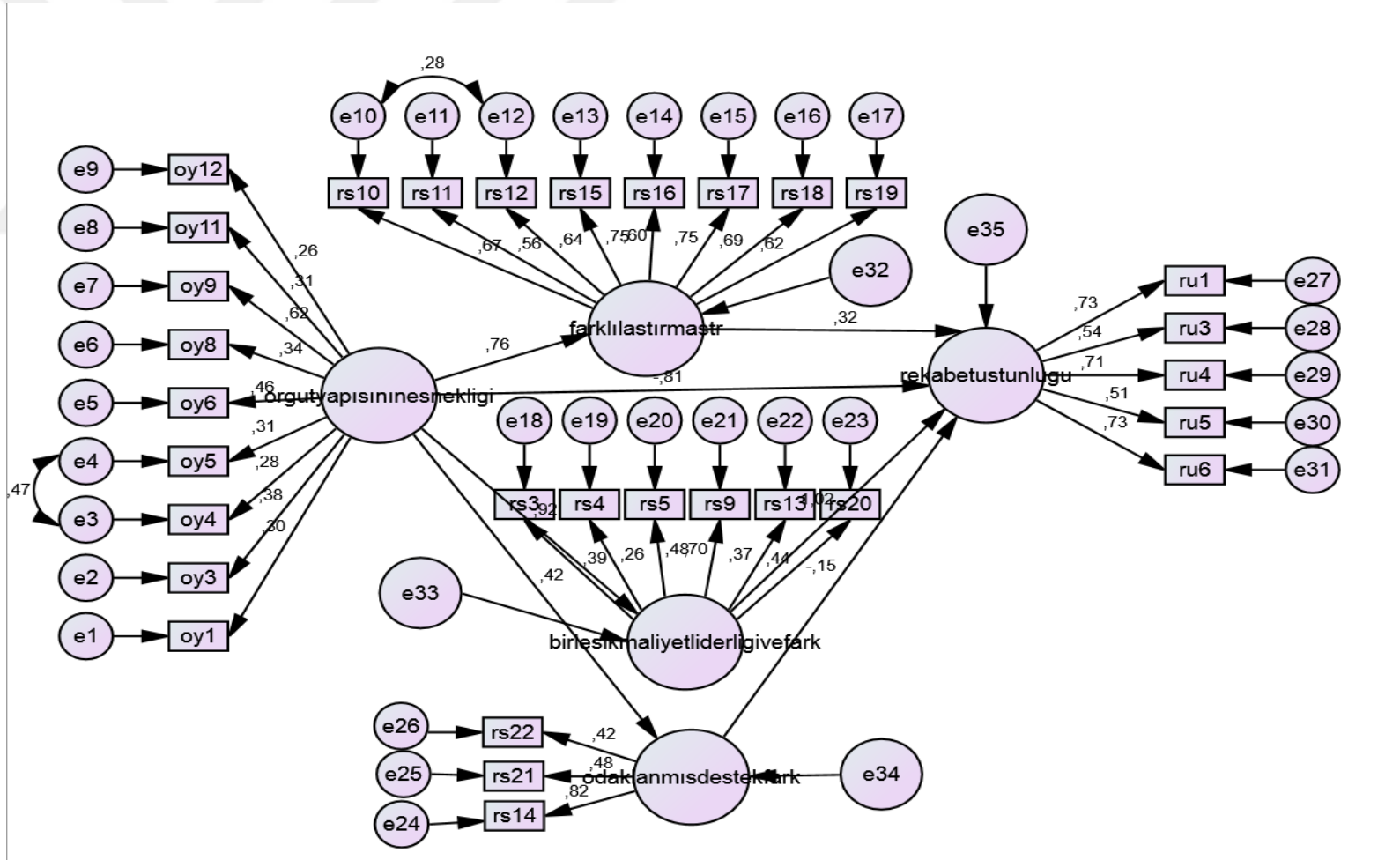
Değişkenlerdeki varyansa doğrudan etkileri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ve var olan etkilerdeki olası aracılık rollerini ortaya koymak amacıyla geliştirilen H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇ ve H₈ hipotezlerini test etmek üzere yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve ilişkiler bu modelde analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu amaca yönelik olarak AMOS 21.0 programı ile yol analizi yapılmıştır.

Model oluşturulurken kullanılan rekabet stratejileri boyutları birbirlerinden bağımsız değişkenler olarak ele alınmış ve modelde her bir alt boyut birer gizil değişken olarak çizilmiştir. Şüphesiz bu şekilde bir gösterimin en temel nedeni, örgütsel esnekliğin her bir rekabet stratejisini yordama durumunu ayrı ayrı ortaya koymaktır. Bu nedenle kullanılan rekabet stratejileri için birinci düzey ilişkisiz çok faktörlü yapı modele dahil edilmiştir. Modelin test edilmesinden sonra ortaya çıkan değişkenler arası değerler Şekil 16'da gösterilmiş ve modelin uyum değerlerini iyileştirmek için iyileştirme endeksleri gözden geçirilmiştir.

Şekil 15: Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 16: Detaylandırılmış Modelde Değişkenler Arası İlişkiler



Bu modelde bazı uyum değerleri modelin makul bir uyum sağladığını gösterse de değişkenlerin yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlılığını da incelemek gerekmektedir.

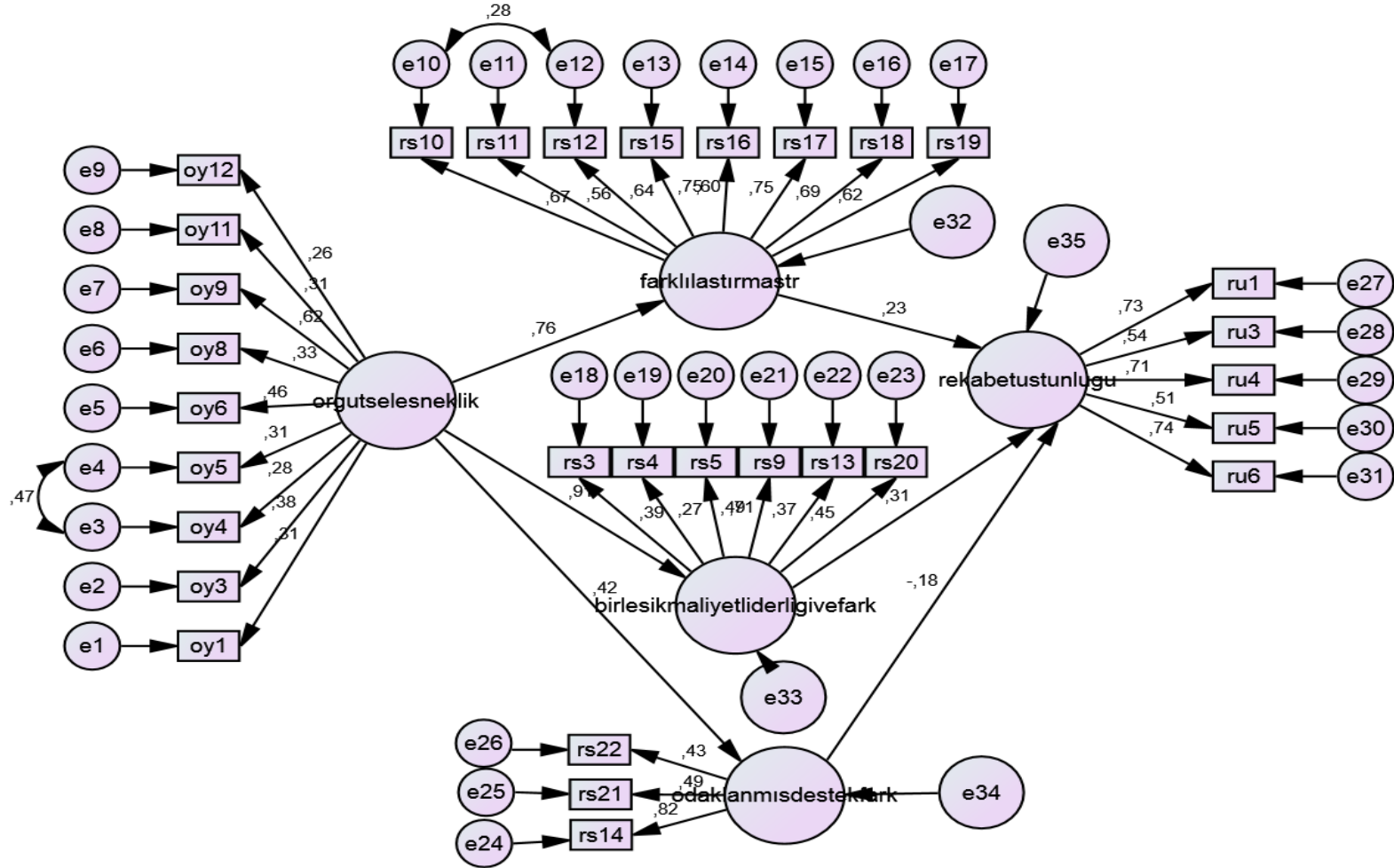
Tablo 20: İlk Model İçin Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	p
Odaklanmışdestekfark<---orgutyapısınınnesnekligi	,420	,393	2,999	,000
farklılaştırmatr<---orgutyapısınınnesnekligi	,758	,374	3,560	,003
birlesikmaliyetlidvefark<---orgutyapısınınnesnekligi	,923	,420	3,072	,002
rekabetustunlugu<---odaklanmışdestekfark	-,145	,095	-1,343	,179
rekabetustunlugu<---farklılaştırmatr	,319	,243	1,832	,067
rekabetustunlugu<---birlesikmaliyetliderligivefark	1,020	1,478	1,210	,226
rekabetustunlugu<---orgutyapısınınnesnekligi	-,806	2,186	-,904	,366

Tabloda görüleceği üzere rekabet üstünlüğü <--- odaklanmış destek farklılaştırma, rekabet üstünlüğü <--- birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma ile rekabet üstünlüğü <--- örgütsel esneklik yolları istatistiksel olarak anlamlı değildir. rekabet üstünlüğü <--- farklılaştırma stratejisi yolu katsayı değerinin ise marjinal olarak, diğer bir deyişle yaklaşık olarak anlamlı olduğu görülmüştür (0,205; p=,067). Pritschet vd. (2016), 1535 makale üzerinde yaptıkları incelemede, araştırmacıların 0,05'ten 0,18'e kadar olan aralıktaki p değerlerini marjinal olarak adlandırdıklarını tespit etmişlerdir. Fakat marjinal olarak adlandırılan p değerlerinin %90'dan fazlasının 0,05 ile 0,10 arasında olduğunu da ifade etmişlerdir. Bu çalışmada da çoğunluğa uyularak, 0,05 ile 0,10 arasındaki p değerleri “marjinal olarak anlamlıdır” şeklinde ifade edilmiştir.

Analizin bu aşamasında anlamlı olmayan yollar modelden çıkarılarak yeniden bir analiz yapılmalıdır. Ancak anlamlı olmayan yolların modelden hepsinin bir anda çıkarılması yerine birer birer çıkarmak tercih edilmeli ve her birinden sonra analiz tekrarlanarak model uyum değerleri ve tahminler incelenmelidir (Meydan ve Şeşen, 2015: 109). Burada öncelikle anlamlılık düzeyi en düşük olan rekabet üstünlüğü <--- örgütsel esneklik yolu analizden çıkarılmıştır. Bu adımdan sonra diğer anlamlılık düzeyi düşük olan yolların ise marjinal olarak anlamlı düzeyine ulaştığı görülmüştür. Bu değişiklik ve analizler sonucunda model Şekil 17'deki halini almıştır.

Şekil 17: Anlamli İlişkileri Gösteren Model



İstatistiksel olarak anlamlı yollara ait değerler Tablo 21’de, modelin son halinin uyum değerleri ise Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 21: Anlamlı İlişkilere Ait Regresyon Ağırlıkları

Hipotezler-Test Edilen Yol	Tahmin	p	Hipotez Testi
H ₁ – fark.str<--- org.esn.	,758	,000	Desteklendi
H ₂ -bir.mal.lid.vefark.<--- org.esn.	,909	,002	Desteklendi
H ₃ –Odak.dest.fark<---org.esn.	,424	,003	Desteklendi
H ₅ – rekabetust.<---farklılaştırmastr	,232	,090	Desteklendi
H ₆ – rekabetust.<---bir.mal.lid.vefark.	,308	,059	Desteklendi
H ₇ –rekabetust.<---Odak.dest.fark	-,176	,100	Desteklendi

Yol analizi sonucunda örgütsel esnekliğin farklılaştırma stratejisi (0,758; p<0,01), birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi (0,909; p<0,01) ile odaklanmış destek farklılaştırma stratejileri (0,424; p<0,01) üzerindeki yol katsayı değerlerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca uygulanan farklılaştırma, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma ile odaklanmış destek farklılaştırma stratejilerinin, algılanan rekabet üstünlüğü yol katsayıları marjinal olarak anlamlıdır (p≤0,10).

Tablo 22: Anlamlı İlişkiler Modelinin Uyum İyiliği Sonuçları

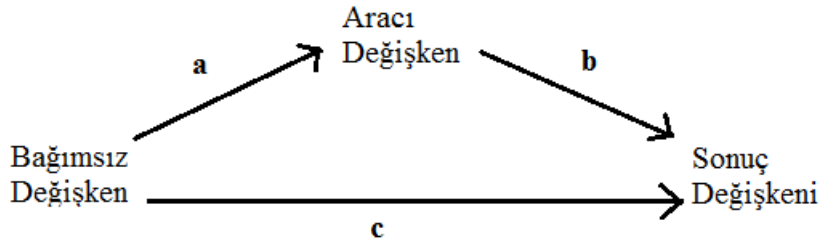
Model	χ^2	sd	χ^2 / sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	RMR
İlk Model	657,596	425	1,547	,831	,803	,845	,053	,048
	p ,000							
Anlamlı İlişkiler Modeli	χ^2	426	1,549	,830	,802	,844	,053	,048
	659,676							
	p ,000							

Anlamlı ilişkiler modelinin uyum indekleri incelendiğinde tüm uyum iyiliği indekslerinin kabul gören eşik değerler içerisinde kaldığı görülmektedir.

YEM Analizi değişkenler arasında aracılık etkisi olup olmadığını da ortaya koymaktadır. Örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğü üzerine etkisinde uygulanan rekabet stratejilerinin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Değişkenler arasında aracılık etkisinin (mediating effect) var olduğunu söyleyebilmek için bazı şartların yerine getirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Baron ve Kenny, aracı değişkenin dahil olduğu neden zincirini açıklamak üzere üç değişkenli bir sistem için yol diyagramı geliştirmişlerdir.

Şekil 18: Baron ve Kenny'nin Yol Diyagramı



Baron ve Kenny'e göre bir değişkenin aracı değişken fonksiyonuna sahip olması için şu koşulları karşılaması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176):

- Bağımsız değişkenlerin düzeyindeki değişimler, önemli derecede varsayılan aracı değişkendeki değişimleri oluşturmaktadır (yol a).
- Aracı değişkendeki değişimler, önemli derecede bağımlı değişkendeki değişimleri oluşturmaktadır (yol b).
- Yol a ve yol b kontrol edildiğinde, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki önceki önemli ilişki artık önemli değildir.

Baron ve Kenny'e göre aracılığı test etmek için üç regresyon modeli hesaplanmalı ve sonuçlar şöyle olmalıdır (1986: 1177):

1. İlk denklemde bağımsız değişkenler aracı değişkeni etkilemelidir.
2. İkinci denklemde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkilediği gösterilmelidir.
3. Üçüncü denklemde aracı değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.

Tüm bu koşullar öngörülen yönde gerçekleşirse, üçüncü denklemde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisi ikinciden daha az olmalıdır.

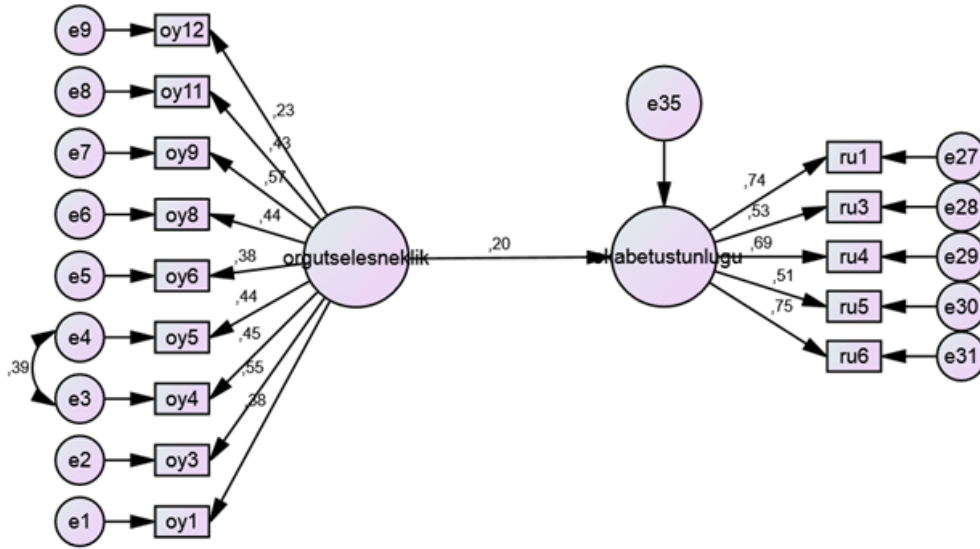
James ve Brett'e göre (1984) aracılık tam veya kısmi olabilir. Aracı modelde, eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi tamamen ortadan kalkar ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi aracı değişken üzerinden dolaylı olarak gerçekleşirse bu durumda tam aracılık etkisi söz konusu

olacaktır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi devam etmekle birlikte azalmışsa bu durumda kısmi aracılık etkisi ortaya çıkacaktır. (Aktaran Özbek, 2011: 236-237).

Örgütsel esneklik ve algılanan rekabet üstünlüğü arasında kullanılan rekabet stratejilerinin aracılık ilişkisini tespit edebilmek için AMOS 21.0 yazılımı ile yol analizi yapılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile aracılık testinde önce aracı değişkenin yer almadığı doğrudan model test edilir. Daha sonraki aşamada bu modele aracı değişken ilave edilerek bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin anlamsız hale gelip gelmediği kontrol edilir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 351).

Şekil 16'daki detaylandırılmış modelde örgütsel esnekliğin, her bir rekabet stratejisi üzerine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, bunun Baron ve Kenny'ye ait aracılık testinin ilk koşulunu sağladığı görülmektedir.

Şekil 19: Örgütsel Esnekliğin Algılanan Rekabet Üstünlüğüne Etki Modeli



Bağımsız değişken olan örgütsel esnekliğin bağımlı değişken olan algılanan rekabet üstünlüğü üzerine etkisi olup olmadığını görmek üzere yapılan yol analizinde yol katsayı değerinin marjinal olarak, diğer bir deyişle yaklaşık olarak anlamlı olduğu görülmüştür (0,205; $p=,055$). Bu modelde p değeri 0,05'e çok yakın bir değer almıştır.

Tablo 23: Örgütsel Esnekliğin Algılanan Rekabet Üstünlüğüne Etki Yolu Uyum Göstergeleri

Model	χ^2	sd	χ^2 / sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	RMR
Rekabet Üstünlüğü	104,585	75	1,394	,931	,904	,935	,045	,043
	p ,014							

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğüne etkisi modeli için elde edilen ki-kare istatistikleri anlamlıdır ($p=0,014$). χ^2 değerinin serbestlik derecesine oranı (χ^2 / sd) 1,394, GFI değerinin 0,931, AGFI değerinin 0,904, CFI değerinin 0,935 olup 1'e yakın olması, RMSEA değerinin 0,045 olması da iyi düzeyde bir uyumu ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre bu veri seti ile belirlenen bu model arasındaki uyumun iyi olduğu görülmektedir. Bu durumda Baron ve Kenny'ye ait aracılık testinin ikinci koşulu da sağlanmıştır.

Üçüncü koşula ilişkin olarak detaylandırılmış modele dönüp inceleme yapıldığında, bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasına aracı değişken olarak üç farklı rekabet stratejisi dahil edildiğinde, örgütsel esnekliğinin algılanan rekabet üstünlüğü üzerinde var olan marjinal olarak anlamlı etkisinin ortadan kalktığı görülmüştür. Bu durumda örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğüne etkisinde farklılaştırma, odaklanmış destek farklılaştırma ile birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri tam aracı etkisi yaratmaktadır.

3.10.5. T-Testi Analizine İlişkin Bulgular

T testi iki ilişkisiz örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test edilmesi veya iki grubun bir sürekli değişken üzerinden aldıkları değerlerin karşılaştırılmasında kullanılır. Bağımsız t testinin yapılabilmesi için bir takım ön koşulların yerine getirilmiş olması gerekmektedir (Seçer, 2015: 59):

- Bağımlı değişkene ait ölçümlerin dağılımı her iki grupta da normal dağılmaktadır.
- Ortalama puanları karşılaştırılacak olan örneklem ilişkisizdir.
- Her iki gruptaki ölçümlerin dağılımlarına ait varyanslar eşittir.
- Bağımlı değişkene ait ölçümler ya da puanlar, aralık ya da oran ölçeğindedir.

Analiz sonucunda elde edilen Levene Testi p değerinin 0,05'ten büyük olması, t testi için önemli bir koşul olan varyansların eşitliği varsayımının sağlandığını ifade etmektedir. t test istatistiğine ait p değerinin 0,05'ten küçük olması da, ilişkisiz iki grubun ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Araştırma değişkenlerinden farklılaştırma stratejisi, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi, odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ve rekabet üstünlüğü algısına ait ortalamaların örgütsel esneklik düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı, farklılık olması halinde bu farklılığın anlamlı olup olmadığını incelemek üzere geliştirilen H_9 , H_{10} , H_{11} ve H_{12} hipotezlerini test etmek için T-Testi yapılmış ve sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 24: Değişkenlerin Örgütsel Esneklik Düzeyine Göre Karşılaştırması

Değişken	Grup	N	Ortalama	ss.	t
Farklılaştırma Stratejisi	En Katı	29	4,08	,48	-4,072**
	En Esnek	26	4,59	,43	
Bir. Mal. Lid. Ve Fark. Str.	En Katı	29	3,60	,58	-3,883**
	En Esnek	26	4,20	,55	
Odak. Dest. Fark. Str.	En Katı	29	3,49	,81	-2,287*
	En Esnek	26	4,03	,91	
Algılanan Rekabet Üstünlüğü	En Katı	29	3,84	,53	-,975
	En Esnek	26	4,00	,67	

* . p<0,05

** . p<0,01

Öncelikle varyansların homojen olup olmadığı Levene F testiyle kontrol edilmiş, farklılaştırma stratejisi (p= ,619), birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi (p= ,958), odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi (p= ,314) ve algılanan rekabet üstünlüğü (p= ,210) değişkenlerinde grup varyanslarının birbirlerine eşit olduğu bulunmuştur (p> .05). Analiz sonucunda elde edilen Levene Testi p değerinin 0,05'ten büyük olması, t testi için önemli bir koşul olan varyansların eşitliği varsayımının sağlandığını ifade etmektedir. t test istatistiğine ait p değerlerinin 0,05'ten küçük olması da, araştırmaya katılan örgütlerden diğerlerine göre en katı örgüt ve en esnek örgüt şeklindeki iki grubun farklılaştırma stratejisi, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi, odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bu durumda H_9 , H_{10} ve H_{11} hipotezleri desteklenmiştir. Buna göre örgüt yapısının katı ya da esnek olması, işletmelerin rekabet stratejilerini uygulayabilme durumunda etkili olmuştur denilebilir. Fakat en katı örgüt ve en esnek örgüt şeklindeki iki grubun, algılanan rekabet üstünlüğü ortalamaları arasındaki farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir. Çünkü t test istatistiğine ait p değerleri 0,05'ten büyüktür ($p = ,334$). Bu durumda H_{12} hipotezinin desteklenmediği ifade edilebilir.

3.10.6. Varyans Analizine İlişkin Bulgular

Varyans analizi veya F testi olarak bilinen ANOVA testi, grup ortalamaları ve bunlara bağlı olan işlemleri analiz etmek için kullanılan testtir. İki den fazla grubun ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını sınamak için yapılır. ANOVA testinde bağımsız değişkenler genellikle faktör olarak adlandırılır. Eğer bir faktör varsa bu analiz tek faktörlü varyans analizidir (ANOVA). İki faktör söz konusu ise bu iki faktörlü varyans analizini gerektirir. Bu analizde iki faktörün bağımlı değişken üzerinde ortak etkileri belirlenirken, ilave olarak iki faktöre ilişkin ayrı ayrı grupların bağımlı değişkene göre ortalamaları karşılaştırılır ve anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 240).

ANOVA testinin temel varsayımları şunlardır (Seçer, 2015: 73):

- Bağımlı değişkene ilişkin puanların en az eşit aralık ölçeğinden elde edilmesi,
- Ortalama puanları karşılaştırılacak olan örneklemelerin ilişkisiz olması,
- Veri setinin bağımlı değişkenin her bir boyutunda normal dağılım göstermesi,
- Bağımlı değişkene ilişkin puanların varyansları homojen olmasıdır.

İki den fazla kategorisi olan bağımsız değişkenin kategorilerinin, normal dağılımlı bir değişken üzerindeki etkisini incelemek için tek yönlü anova testi kullanılmaktadır. Aynı durum söz konusu iken bağımlı değişken sayısı birden fazla olduğunda tek yönlü manova testi kullanılır. Tüm parametrik testlerde olduğu gibi manova testinde de hem tek değişkenli hem de çok değişkenli normallik varsayımı sağlanmalıdır. Diğer bir varsayımı değişkenler arası doğrusal ilişki varsayımıdır. Ayrıca bağımlı değişkenler için grup varyanslarının homojenliğinin bir de bağımlı

değişkenlerin gruplar için tüm olası kombinasyonlarında kovaryansların da eşitliğini gerektirmektedir. Bu varsayımın incelenmesi için Box-M testi kullanılmaktadır. Son varsayım ise çoklu doğrusal bağıllık sorununun olmamasıdır. Bu durumun incelenmesi için korelasyon katsayısı kullanılmakta ve elde edilen korelasyon katsayısının 0.80 üzeri olması manova testinde sorunlara neden olmaktadır (Gürüş ve Astar, 2015: 241-242).

Araştırma değişkenlerinden farklılaştırma stratejisi, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi, odaklanmış destek farklılaştırma stratejisine ait ortalamaların sektör değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı, farklılık olması halinde bu farklılığın anlamlı olup olmadığını incelemek üzere geliştirilen H_{13} , H_{14} ve H_{15} hipotezlerini test etmek için tek yönlü manova testi yapılmış ve sonuçlara aşağıda yer verilmiştir. İki'den fazla kategorisi olan bağımsız değişkenin (sektör değişkeni gibi) birden fazla sayıda bağımlı değişkenin ortalamalarında farklılık yaratıp yaratmadığını aynı anda ölçmeye imkan vermesi nedeniyle bu üç hipotezi test etmek için tek yönlü manova testi tercih edilmiştir.

Tablo 25: Stratejilerin Sektörlere Göre Karşılaştırması

Değişken	Grup	N	Ortalama	ss.	F	p
Farklılaştırma Stratejisi	İmalat	20	4,16	,49	,601	,812
	Tekstil	16	4,30	,52		
	Gıda	37	4,30	,51		
	Sağlık	4	4,37	,48		
	Otomotiv	14	4,30	,45		
	Mobilya	4	4,22	,44		
	İnşaat	24	4,11	,39		
	Ambalaj	6	4,21	,66		
	Metal/Kimya	34	4,23	,45		
	Enerji/Petrol	11	4,05	,33		
	Diğer	24	4,30	,49		
Birleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejisi	İmalat	20	3,73	,55	,972	,469
	Tekstil	16	4,00	,63		
	Gıda	37	3,92	,47		
	Sağlık	4	4,33	,53		
	Otomotiv	14	3,92	,65		
	Mobilya	4	3,96	,21		
	İnşaat	24	3,82	,42		
	Ambalaj	6	3,94	,66		
	Metal/Kimya	34	3,86	,44		
	Enerji/Petrol	11	3,62	,51		
	Diğer	24	3,88	,43		
Odaklanmış Destek Farklılaştırma Stratejisi	İmalat	20	3,73	,50	,922	,514
	Tekstil	16	3,94	,63		
	Gıda	37	3,67	,78		
	Sağlık	4	3,58	,32		
	Otomotiv	14	3,88	,84		
	Mobilya	4	3,92	,42		
	İnşaat	24	3,56	,69		
	Ambalaj	6	3,94	,71		
	Metal/Kimya	34	3,75	,74		
	Enerji/Petrol	11	3,61	,57		
	Diğer	24	4,03	,69		

Tek yönlü manova testi sonucunda elde edilen sonuç tablolarından Box's M testi tablosu incelenmiş, Box's M istatistiğinin p değeri ,428 olduğu görülmüştür. Bu değer 0,05 değerinden büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşitliği varsayımı sağlanmış, buna bağlı olarak da manova testi sonuçları güvenilir kabul edilir. Daha sonra varyansların homojen olup olmadığı Levene F testiyle kontrol edilmiş, farklılaştırma stratejisi (p= ,183), birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi (p= ,404), odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi (p= ,135) değişkenlerinde grup varyanslarının birbirlerine eşit olduğu bulunmuştur (p> .05). F test istatistiğine ait p değerlerinin 0,05'ten büyük olması da, farklı sektör gruplarının farklılaştırma stratejisi, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi, odaklanmış destek

farklılaştırma stratejisi ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ifade etmektedir. Bu durumda H_{13} , H_{14} ve H_{15} hipotezleri desteklenmemiştir.

3.11. DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile yapılan analizlere ilişkin değerlendirmelere yer verilmekte, elde edilen bulgular ışığında önermeleri yapılan hipotezler tartışılmakta, bu kapsamda çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Ayrıca bundan sonra yapılacak araştırmalar için de öneriler sunulmaktadır.

Örgütsel esneklik değişkeninin ortalamasına bakıldığında (ort.=3,72), 5'li likert ölçeği aralık yorumlarına göre ortalama değerinin yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel esneklik düzeyi için en küçük değer 2,44, en yüksek değer de 5'tir. Birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ortalaması (ort.=3,87) yüksek, bu değişkene ait en küçük değer 2,33, en yüksek değer ise 5'tir. Odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ortalaması (ort.=3,77) yüksek, bu değişkenin en küçük değeri 2, en yüksek değeri 5'tir. Farklılaştırma stratejisi ortalaması değişkenler arasında en yüksek değere sahip olup (ort.=4,23), çok yüksek olarak yorumlanmaktadır. Farklılaştırma stratejisine ait en küçük ortalama 3,13, en yüksek ortalama 5'tir. Algılanan rekabet üstünlüğü ortalamalarının (ort.=4,01) yüksek, bu değişkene ait en küçük ortalamasının 2,80, en yüksek ortalamasının ise 5 olduğu görülmektedir.

Değişkenler arası korelasyonlara bakıldığında, ilişkilerinin genellikle düşük ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki farklılaştırma stratejisi ile birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma strateji arasındadır ($r= ,561$). En düşük ilişki ise örgütsel esneklik ile algılanan rekabet üstünlüğü arasındadır ($r= ,161$). Tüm değişkenler arasındaki ilişkinin de doğrusal (aynı yönlü) olduğu görülmektedir.

Değişkenlerdeki varyansa doğrudan etkileri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ve var olan etkilerdeki olası aracılık rollerini ortaya koymak amacıyla bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Önerilen araştırma modeli, temel olarak algılanan rekabet üstünlüğünü bağımlı değişken

olarak alıp, örgütsel esnekliği ve rekabet stratejileri kullanımını onu etkileyen faktörler, rekabet stratejileri kullanımını da örgütsel esneklik ve algılanan rekabet üstünlüğü arasında aracı değişken olarak alan bir model oluşturulmuştur. Bu model örgütsel esnekliğin rekabet stratejileri kullanımını, rekabet stratejileri kullanımının da rekabet üstünlüğünü etkilediği üzerine kurulmuş bir modeldir. Bu kapsamda model, sonuç değişkenleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri içermiştir.

Örgütsel esnekliğin rekabet stratejileri kullanımını etkilediği detaylandırılmış modelde görülmüştür. Örgütsel esnekliğin de algılanan rekabet üstünlüğü üzerine direkt etki ettiği modelde, bu etkinin marjinal olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel esneklikle algılanan rekabet üstünlüğü arasına aracı değişken olarak aynı anda uygulanan üç farklı rekabet stratejisinin dahil edildiği yapısal eşitlik modeli bir bütün olarak ele alındığında, örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğü üzerinde var olan marjinal olarak anlamlı etkisinin ortadan kalktığı görülmüştür. Bu modelde yer alan farklılaştırma, odaklanmış destek farklılaştırma ile birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğüne etkisinde tam aracı değişken etkisi yaratmaktadır.

Örgütsel esnekliğin kullanılan rekabet stratejilerine etkisi incelenmiş, en fazla birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini, ardından farklılaştırma stratejisini, en az da odaklanmış destek farklılaştırma stratejisini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani örgütsel esneklik düzeyi yüksek işletmelerde, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini, farklılaştırma stratejisini ve odaklanmış destek farklılaştırma stratejisini uygulayabilme yeteneği artacaktır. Ayrıca örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğünü etkilediği sonucu elde edildiği için, örgütsel esneklik düzeyi arttıkça, rekabet üstünlüğü düzeyi de artacaktır denilebilir.

Araştırma kapsamında hazırlanan hipotezlerin bir kısmını test etmek için manova ve T-testi analizleri de yapılmıştır. Bu analizlerin sonucuna göre, araştırmaya katılan örgütlerden diğerlerine göre en katı örgütler ile en esnek örgütlerin farklılaştırma stratejisi, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi, odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi uygulayabilme yeteneklerinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Fakat işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün, işletmelerin farklılaştırma stratejisi, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma

stratejisi, odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ortalamalarında bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 26: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
H ₁	Örgütsel esneklik farklılaştırma stratejisini uygulamayı etkilemektedir.	Desteklendi
H ₂	Örgütsel esneklik birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini uygulamayı etkilemektedir.	Desteklendi
H ₃	Örgütsel esneklik odaklanmış destek farklılaştırma stratejisini uygulamayı etkilemektedir.	Desteklendi
H ₄	Örgütsel esneklik algılanan rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.	Desteklenmedi
H ₅	Farklılaştırma stratejisi algılanan rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.	Desteklendi
H ₆	Birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi algılanan rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.	Desteklendi
H ₇	Odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi algılanan rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.	Desteklendi
H ₈	Örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğü üzerine etkisinde rekabet stratejilerinin aracılık etkisi vardır.	Desteklendi
H ₉	En katı örgütler ile en esnek örgütlerin farklılaştırma stratejisi ortalamaları farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H ₁₀	En katı örgütler ile en esnek örgütlerin birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ortalamaları farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H ₁₁	En katı örgütler ile en esnek örgütlerin odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ortalamaları farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H ₁₂	En katı örgütler ile en esnek örgütlerin algılanan rekabet üstünlüğü ortalamaları farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H ₁₃	Farklılaştırma stratejisi ortalamaları sektöre göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H ₁₄	Birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi sektöre göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H ₁₅	Odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ortalamaları sektöre göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi

3.12. ARAŞTIRMA BULGULARININ İLGİLİ YAZINA KATKILARI

Araştırma bulgularının Yönetim ve Organizasyon alanının örgüt kuramı ve stratejik yönetim uygulamalarına önemli katkılarının olduğu değerlendirilmektedir. Bu katkılar aşağıdaki başlıklarda tartışılmıştır.

3.12.1. Örgüt Kuramına Katkısı

Örgüt kuramında, örgüt yapısı ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi ya da etkileşimi konu alan çok fazla çalışmaya rastlanmasına rağmen Türkiye’de bu konuyu ele alan çok az çalışma mevcuttur. Bu çalışmada incelenen örgütsel esneklik, rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü değişkenlerinin ulusal literatürde ilk defa bir arada incelenmesi, uygulandığı evrende bir ilk çalışma olması ve de yurt dışında geliştirilen bir kuramın Türk kültürüne ait çalışma hayatına yansımaları göstermesi açısından önemli bir çalışmadır. Çevre koşullarına ve değişime uyum sağlamak için daha uygun olanın organik örgüt yapısı olduğunu ileri süren geleneksel durumsallık yaklaşımı ile kaynak temelli görüşün ilişkisine de kanıt niteliğindedir.

Ayrıca çalışmamızın sonuçlarının, rastladığımız çalışmalarla benzer olması da kurama katkılardan bir diğeridir.

3.12.2. Stratejik Yönetim Uygulamalarına Katkısı

Literatüre göre işletmeler rakiplerinden daha iyi performans sergileyerek rekabet üstünlüğü elde etmek üzere, çeşitli çevre koşullarına uyum sağlayacak işletme stratejilerini kullanmaktadırlar. Yani işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri, çevre koşullarına uygun stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır. Firmalar içten, stratejileri ile örgütsel kaynaklarını, yapısını ve uygulamalarını uyumlu hale getirmelidirler. Araştırma bulguları literatürdeki bu ifadeleri destekler niteliktedir. Ayrıca bu kurama dayanarak belirlenen önceki araştırma konularının sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Belirli bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme ya da paralellik söz konusudur. Eşbiçimlilik olarak nitelendirilen bu benzerlik, organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Buna göre, aynı sektörde faaliyet gösteren organizasyonlar benzer çevresel baskılarla karşı karşıya kalacaklar ve çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel bir yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Araştırma sonuçları bu çevresel baskıların sektör bazında strateji farklılığını bile ortadan kaldırdığını göstermektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın temel odak noktası, örgütsel esneklik ile rekabet stratejileri ilişkisini kaynak temelli görüş çerçevesinde ele almak ve rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanılan rekabet stratejilerini desteklemekte, örgütsel esnekliğin temel kaynak ve yetenek olarak rolünü ortaya koymaktır.

Dünyada ticaretin küresel bir boyut kazanması, dolayısı ile de rakiplerin hızla çoğalması, teknolojinin çok kısa aralıklarla yenilenmesi, pazara sunulan ürünlerin ömürlerinin giderek kısılması, müşterilerin pazara sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere çok kısa sürede ulaşabilmeleri gibi nedenlerden dolayı günümüz pazarları çok hızlı değişmektedir. Pazarların bu yapısı işletmelerin daha dinamik olmalarını, müşterilere istediği ürün ve hizmeti, istediği kalite ve zamanda, istediği fiyattan sunabilmeyi amaçlayan farklı ve yeni stratejiler geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Geliştirilen stratejiler sayesinde müşterilerine kaliteli, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri en hızlı biçimde, yeterince çeşitlilikte sunabilen işletmeler avantaj elde etmektedirler. Örgütsel esnekliğin rakiplere göre elde edilen rekabet üstünlüğüne ne kadar etki ettiği, bu etkide rekabet stratejilerinin aracılık etkisinin ne durumda olduğu sorusuyla yola çıkılan araştırma kapsamında çeşitli analizler yapılmıştır. Analizlerin sonuçları ve sonuçlara ilişkin öneriler paragraflar halinde sıralanmıştır.

İstatistiksel analizlerde yer alan bulgulara göre, örgütsel esneklik algılanan rekabet üstünlüğünü etkilemektedir. Rekabet üstünlüğü göstergelerinden biri rakiplerine göre daha düşük maliyetle ürün ve/veya hizmet üretebilmektir. İşletmelerin maliyetlerini azaltma taktiklerinden biri verimliliği arttırmaktır. Artan verimlilik birim başına maliyetleri azaltacaktır. Phillips ve Tuladhar (2000) çalışmalarında esnekliğin verimliliğe zarar veren bir unsur olarak düşünülebileceğini, fakat işletmelerin küreselleşme ve hızlı değişim çağında, verimlilik kadar çevik olmakla da meşgul olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yaptıkları çalışmada, örgütsel esneklik düzeyi yüksek olan işletmelerin çalışılan zaman içinde daha tutarlı verimlilik sağladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Rekabet üstünlüğü elde etmeye katkı sağlayacak bir başka unsur yenilik-değişikliklerdir. Yenilik sadece ürün ve

hizmetlerde değil, aynı zamanda işletme süreç ve teknolojilerinde de yapılabilir. Yapılan yenilikler işletmelerin proaktif olmalarını ve piyasada belli alanlarda rakiplerinden önce hareket etmelerini kolaylaştırmaktadır. Cosh vd. (2012) örgütsel yapı ile değişiklik-yenilik yapabilme arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, biçimsel bir yapı ve yazılı planlar tarafından desteklenen ademi merkezîyetçi karar almanın birçok alanda değişiklik-yenilik yapabilmeyi sağladığını görmüşlerdir. Zaten Naktiyok (2007) da örgütlerin yenilik yönelimli olmaları ve rekabet avantajı elde etmelerinde önemli olan faktörlerden birinin örgüt yapısı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmamızın ilgili konudaki bulguları, daha önce yapılan bu çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın temel modelini test etmek için yapısal eşitlik modeli testi yapılmıştır. Model analizi sonucunda örgütsel esnekliğin rekabet stratejilerini anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Örgütsel esneklik en fazla birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini etkilemektedir. Hatta örgütsel esneklikteki bir birimlik değişim, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinde de neredeyse bir birimlik değişime neden olmaktadır ($\beta = ,91$). Uygulanan stratejilerden odaklanmış destek farklılaşmanın algılanan rekabet üstünlüğüne etkisi negatiftir ($\beta = -,18$). Yani, odaklanmış destek farklılaştırma stratejisindeki 1 birimlik artış, rekabet üstünlüğünde 0,18 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Orta ölçekli ve büyük firmalar odaklanma temelli stratejileri farklılaştırma ya da maliyet liderliği stratejileri ile birlikte kullanmaktadırlar. Fakat müşteriler farklı tercihlere sahip olduklarında ve niş pazarda rakip firmalar olmadığında odaklanma stratejilerinden elde edilen fayda en üst düzeye çıkmaktadır (David 2000'den aktaran; Allen ve Helms, 2006: 436). Odaklanmış destek farklılaştırma stratejisinin rekabet üstünlüğünü azaltıcı etkisi, niş pazarda rakiplerin de yer almış olması ve pazarın büyüme hızının düşük olması olabilir. Şayet durum bu ise, firmaların odaklanma temelli stratejiyi terketmeleri tavsiye edilebilir. İşletmelerin örgütsel esneklik düzeyi, birleşik maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisini uygulamaları için uygun düzeyde olabilir. Fakat araştırmanın bir başka bulgusuna göre en esnek örgütlerin farklılaştırma stratejisi, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi, odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ortalamaları en katı örgütlerden daha yüksektir. Ortalamalardaki bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlıdır. Bu bulgu Pertusa-Ortega vd.'nin (2008)

bulgularıyla zıtlık göstermektedir. İspanya'nın doğusunda yer alan Alicante şehrindeki 91 tane küçük ve orta büyüklükteki işletme üzerinde gerçekleştirilen araştırmada kümeleme analizi yapılarak, işletmelerin uyguladıkları stratejiler maliyet liderliği, yenilik (inovasyon) farklılaştırma ve pazarlama farklılaştırma olarak belirlenmiştir. İşletmelerin örgüt yapıları mekanik ve organik örgüt yapıları olarak iki gruba ayrıldıktan sonra, bu iki örgüt yapısının rekabet stratejileri ortalamalarında farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Analizler sonucunda mekanik örgüt yapılarının maliyet liderliği stratejisi ile pazarlama farklılaştırma stratejisi ortalamalarının organik örgütlerden daha yüksek olduğu ve bu farkın da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. (Pertusa-Ortega vd., 2008: 231). Bulgulardaki bu zıtlık araştırma örneklerindeki firmaların belli özelliklerindeki farklılıklardan kaynaklanabilir. İspanya'da yapılan çalışma küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde yapılmışken, bu araştırma Türkiye'nin en büyük işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin örgüt yapılarının mekanistik yapıya daha yakın oldukları bilinen bir gerçektir. Çalışmanın literatür kısmında ifade edilenlere paralel olarak, büyük işletmelerin, günümüzdeki gibi çevre koşullarında çok hızlı değişimle karşılaştıkları ve çok fazla çevresel kesimle ilişki halinde oldukları için sürekli olarak çalışanlardan bekledikleri şeyleri yeniden tanımlamaları, en uygun düzeyde biçimselleşmeye gitmeleri, hiyerarşiyi düşük tutmaları ve süregelen değişim programlarını uygulamaları gerektiği söylenebilmektedir. Çünkü böyle bir örgüt yapısı, koşullarla başa çıkmakta kullanılacak rekabet stratejilerini uygulamaya imkan verecektir. Mekanik örgüt yapıları belli durumlar için gerekli olsa da, günümüz rekabet koşulları göz önüne alındığında işletmelerin bu yapı özelliklerini ihtiyaçları karşılayacak en az düzeye indirgeyip, ağırlıklı olarak esnek olan organik örgüt yapılarına kaymaları tavsiye edilebilir.

Karar vericiler çeşitli stratejilerin herhangi birini ya da kombinasyonlarını seçerek uygulayabilirler. Bu seçim belirsizliğin, karmaşıklığın ya da algılanan rekabetin derecesine bağlıdır. Biçimsel yapının amacı, belirsizlik ve şiddetli rekabet ortamında örgütü başarılı kılacak stratejiyi uygulayabilmeleri için gereken araçları sağlamaktır. Örgütsel esnekliğin, işletmelerin farklılaştırma, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma ile odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi uygulamalarını etkilediği yönündeki sonuç, Tse ve Olsen ile Pertusa-Ortega vd.'nin araştırma

sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Tse ve Olsen (1988), stratejik uygulamalardaki başarının kısmen yapı ve strateji arasındaki uyuma bağlı olduğunu ifade etmişler, Amerika'daki 296 restoran işletmesi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda strateji, yapı ve finansal performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmışlardır. Durumsallık yaklaşımına farklı bir pencereden bakan ve uygulanan rekabet stratejilerinin başarısını arttırmada örgüt yapısını bir iç kaynak ve yetenek çerçevesinde ele alan çalışmalar (Pertusa-Ortega vd., 2010; Hermanto ve Yulianto, 2016), örgüt yapısının uygulanan rekabet stratejileri üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır. O halde örgüt yapısı, beşeri sermayeyi ve örgütsel sermayeyi güçlendirecek bir unsur olarak ele alındığında rekabet stratejilerinin etkinliği ve verimliliği artacaktır diyebiliriz. Strateji örgütsel yapının temel gücüne dayalı olursa, başarıyla gerçekleştirilip rekabet üstünlüğü elde etmeyi sağlayabilecektir. Hatta yöneticiler stratejilerini belirlemeden önce temel örgütsel güçlerini analiz etmelidirler. Önce örgütsel yapının analiz edilmesi, strateji uygulamaları esnasında doğabilecek engeller için proaktif çözümler üretilmesini kolaylaştıracaktır.

Rekabet stratejileri bir yandan maliyetleri düşürüp, gelirleri arttırarak, diğer yandan da müşteri istek ve beklentilerini karşılayarak işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerine olanak tanımaktadır. Ruizhi ve Chaoyang (2008) çalışmalarında, hem düşük maliyet stratejisinin hem de farklılaştırma stratejisinin kısa dönem performansına pozitif etkisini doğrulamakla birlikte, bir farklılaştırma stratejisini takip eden firmaların düşük maliyet stratejisini takip eden firmalardan daha yüksek performansa sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Köseoğlu vd. (2013), maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileriyle hem finansal hem de finansal olmayan performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Çalışmamızın analiz sonuçlarına göre rekabet üstünlüğünü en çok etkileyen rekabet stratejisi, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisidir ($\beta = ,31$). Her ne kadar literatürde değişim hızı yavaş, olumlu ve kötü sürprizler doğurmayacak çevrelerde maliyet liderliği stratejisinin uygun olduğu vurgulansa da, göreceli olarak düşük maliyetli ürün ve hizmet üretmek işletmelere her daim fayda sağlayacaktır. Zaten Pertusa-Ortega vd. (2008), çalkantılı çevrede faaliyet gösteren işletmelerle, olumlu çevrede faaliyet gösteren işletmelerin düşük maliyet stratejisi ortalamalarında bir farklılık olmadığı sonucuna varmışlardır. Günümüz rekabet koşullarında, sanayi

işletmelerimizin ulusal ve uluslararası pazarlarda başarı sağlayabilmeleri için ağırlıklı olarak farklılaştırma stratejisine önem vermeleri gerekmektedir. Zaten araştırmaya katılan işletmelerin de farklılaştırma stratejisi uygulamaları çok yüksek düzeydedir. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 2011-2014 dönemi Türkiye sanayi sektörü için hazırlamış olduğu stratejik eylem planına göre, işletmelere öncelikli olarak tasarım ve kalite farklılaştırma stratejisi, ardından maliyet liderliği stratejisi uygulamalarını kolaylaştıracak şekilde destek verilmesi planlanmıştır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tasarım farklılaştırma stratejisi için en çok firmaların teknolojik gelişimini, ar-ge çalışmalarını, bilgi ve iletişim artışını önemsemişken; kalite farklılaştırma için mesleki eğitim ve yeterliliği önemsemiş, işletmelere bu yönde destek olacak eylem planları hazırlamıştır. Farklılaştırma stratejilerinin uygulanabilmesi için, firmaların örgütsel esneklik düzeyini biraz daha arttırmaları tavsiye edilebilir. Çünkü literatürde de ifade edildiği gibi farklılaştırma stratejisi (öğrenme), esnek bir yönetim anlayışını ve çalışanlar arasında gelişmiş yatay koordinasyonu, araştırma kabiliyetini, çalışanların yaratıcılıklarını ve risk üstlenmelerini destekleyebilecek bir ödüllendirme sistemini gerektirmektedir. Çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesi için de sürekli öğrenmeleri ve deneyim elde etmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca bakanlığın desteği yanı sıra, uygulamak istenilen strateji ile uyuşacak anlayışa, kaynak ve bilgiye sahip işletme partnerleri, sunulan ürün ve hizmetlerde stratejik yenilikler yaparak farklılaşmayı kolaylaştırabilecektir.

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde günümüz müşterileri ürünler ve hizmetler hakkındaki bilgileri elde edip, işletmelerin pazara sundukları ürün ve hizmetleri kolayca karşılaştırabilmektedirler. Bu nedenle firmaların görece olarak düşük maliyetli ve farklılaşmış ürün / hizmetleri piyasaya sunabilmeleri son derece önemlidir. Ancak bu yeterli değildir. Müşterilerin zihninde rakiplere göre ilk sırada yer almak ve onlar tarafından tercih edilebilmek için kurum imajı oluşturabilmek çok önemlidir. Bakanlığın, firmaların imaj farklılaştırma stratejisi için verecekları destek planı incelendiğinde, işletmelerin markalaşma ve pazarlama faaliyetlerini önemsedikleri görülmekte ve bu yönde bilinç oluşturmak hedeflenmektedir. Bu noktada bakanlık tarafından, sanayi işletmelerinin pazarlama ve marka oluşturma süreçlerine destek sağlayacak halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleri de önemsenmeli ve işletmelere yön gösterecek eğitim programları uygulanmalıdır.

Örgütsel esneklikle algılanan rekabet üstünlüğü arasına -aracı değişken olarak- aynı anda uygulanan üç farklı rekabet stratejisinin dahil edildiği yapısal eşitlik modeli bir bütün olarak ele alındığında, örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğü üzerinde var olan marjinal olarak anlamlı etkisinin ortadan kalktığı; farklılaştırma, odaklanmış destek farklılaştırma ile birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin algılanan rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani örgütsel esnekliğin algılanan rekabet üstünlüğüne etkisinde, farklılaştırma, odaklanmış destek farklılaştırma ile birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri tam aracı etki yaratmaktadır. Bu araştırmanın modeli ile çok benzer olarak Pertusa-Ortega vd. (2010), büyük ölçekli İspanya firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada, yapısal eşitlik modellemesi araçlarından kısmi en küçük kareler (PLS) ile iki model test etmişlerdir. İlk modelde örgütsel yapı, stratejiyi etkileyebilecek önemli bir kaynak ya da önemli bir yetenek olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci modelde strateji, örgütsel yapı üzerine etki eden olası bir faktör olarak sunulmuştur. Analizler sonucunda her iki model de desteklenmekle birlikte, kaynak temelli görüş daha güçlü olarak desteklenmiştir. Bulgular örgütsel yapının performans üzerine direkt etki etmediğini, fakat rekabet stratejisi aracılığı ile dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, araştırmamızın sonucuyla birebir örtüşmektedir. Yine Olson vd.'nin (2005) 200 üst yönetici üzerinde yaptıkları araştırma, örgüt yapısı ile uyumlaştırılmış işletme stratejilerinin, tüm firma performansını güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Wheelen ve Hunger (2005) çalışmalarında stratejilerini ve yapılarını çevreye göre değiştiren işletmelerin, değiştirmeyen işletmelerden daha iyi performans sergilediklerini göstermiştir. Ayrıca yukarıda detayları verilen Tse ve Olsen'in (1988) çalışmalarında da strateji, yapı ve finansal performans arasında ilişki belirlenmiştir.

Bütün bu sonuçlar doğrultusunda, günümüz rekabet koşullarının değişim hızına paralel olarak işletme stratejileri ya da strateji kombinasyonları da hızlı bir şekilde değiştiği için işletmelerin esnek olan organik örgüt yapılarında faaliyet göstermeleri tavsiye edilebilir. Çünkü örgütsel değişim bir süreçtir ve stratejik değişimden daha yavaş gerçekleşmektedir. Örgütsel başarısızlıklar nedeniyle yeni ve mükemmel sonuçlar yaratabilecek stratejik girişimler kötü uygulamalarla

sonuçlanabilmektedir. Harris ve Ruefli'nin (2000), stratejilerini değiştirmeyip sadece yapılarını değiştiren firmaların, ne stratejilerini ne de yapılarını değiştiren firmalardan daha iyi performans sergilediği yönündeki bulgusu bu ifadeyi destekler niteliktedir. Bu nedenle rekabetçi stratejiler örgütsel kaynak ve yeteneklerle desteklenmelidir. Organik örgütler öğrenme, yenilik yapma, yetenekleri arttırma ve gelişme için güç sağlayabilecektir. Dolayısı ile başarılı rekabet stratejileri uygulayarak rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için örgüt yapısı bir kaynak ve yetenek olarak ele alınmalıdır.

Farklı sektör gruplarının farklılaştırma stratejisi, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi, odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, aynı çevre koşullarına maruz kalıp, bu çevrenin baskılarıyla toplumdaki farklı birimlerin, aynı çevresel değişim için benzer stratejiler geliştirdiklerini ifade eden eşbiçimlik kuramını destekler niteliktedir.

Olson vd. (2005) örgüt yapısı ile uyumlaştırılmış işletme stratejilerinin, tüm firma performansına etkisini araştırdıkları çalışmalarında, işletme stratejilerini maden arayıcısı, analizciler (rakipleri ve pazarı izleyenler), düşük maliyet savunucular ve farklılaşmış savunucular şeklinde davranışsal stratejiler olarak ele almışlardır. Bunlar Miles and Snow'un jenerik rekabet stratejileridir. Bundan sonraki çalışmalarda Türk firmaların davranışsal stratejiler ile örgüt yapısı ilişkisi ve bu stratejilerin işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansına etkileri araştırılabilir. Ayrıca örgüt yapısı dışında, belirlenen işletme stratejilerini uygulama durumunu etkileyebilecek diğer unsurlar da bir araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Zafer, “Lojistik Yeteneklerin, Strateji - Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: Kobi’ler Üzerinde Bir Saha Araştırması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010

Aiken, Michael, Bacharach, Samuel B. ve French, J. Lawrence, “Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies”, *The Academy of Management Journal*, Cilt: 23, Sayı: 4, 1980, ss. 631-652

Akbolat, Mahmut ve Işık, Oğuz, “Hastanelerde Rekabet Stratejileri Ve Performans”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, 16 (1): 401-424

Akçi, Yavuz, *Çevre Belirsizliği Altında, Rekabet Stratejileri İle Tedarik Zinciri Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi: İMKB İmalat Sektörü Uygulaması*, (Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012

Akgün, Ali E. ve Keskin, Halit, “Organisational Resilience Capacity and Firm Product Innovativeness and Performance”, *International Journal of Production Research*, 52(23), 2014, ss. 6918–6937

Aktaş, Seyhan, *Stratejik Yönetimin Örgüt Yapısı Ve İnsan Kaynakları Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

Alayoğlu, Nihat, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları Ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:9 Sayı:17, Bahar 2010, ss. 27-49

Allen, Richard S. ve Helms, Marilyn M., “Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies”, *Business Process Management Journal*, Cilt: 12, No. 4, 2006, ss. 433-454

Amburgey, Terry L. ve Miner, Anne S., “Strategic Momentum: The Effects of Product Diversification, Decentralization, and History on Merger Activity”, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1990, ss. 2-6.

Arıcı, Eren Durmuş, *Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkilerinin Gıda Perakende Sektörü Bağlamında Araştırılması*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2008, Antalya

Armandi, Barry R. ve Mills, Edgar W ., “Organizational Size, Structure, and Efficiency: A Test of a Blau-Hage Model”, *American Journal of Economics & Sociology*, Cilt: 41, Sayı:1, Ocak 1982, ss. 43-60

Arslan, Ramazan ve Sayılı, Halil, “Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, 2006, ss. 267-280

Aydın, Sonay Zeki, *Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik*, Fakülte Kitabevi, Isparta 2007

Aytekin, Mehmet, *İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

Baron, Reuben M. ve Kenny, David A., “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, Cilt: 51, No: 6, ss. 1173-1182

Bayat, Bülent, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 / 3, 2008, ss. 67-91

Bayrak, Sabahat, “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi I”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2000, ss. 21-34

Bedeian, Arthur G. ve Zammuto, Raymond F., *Organizations: Theory and Design*, The Dryden Press, 1991

Blau, Peter, “A Formal Theory of Differentiation in Organizations”, *American Sociological Review*, 35:2, 1970, ss. 201-218

Borchert, Alistair R., *Organizational Fitness of a Proposed Network Centric Organization*, Calhoun: The Naval Postgraduate School Institutional Archive, Faculty and Researcher Publications, California 1998

Bresser, Rudi K. F. ve Millonig, Klemens, “Institutional Capital: Competitive Advantage in Light of The New Institutionalism in Organization Theory”, *Schmalenbach Business Review*, Cilt:55, Temmuz 2003, ss. 220-241

Can, Ali, “Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:3, 2008, ss. 293-307.

Cemalcılar, İlhan, Bayar, Doğan, Aşkun, İnal C. ve Öz-Alp, Şan, *İşletmecilik Bilgisi*, İditme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No:3, Eskişehir 2000

Certo, Sameul C. ve Peter, J. Paul, *Strategic Management-Concepts and Application*, 2. Baskı, McGraw-Hill, 1991, Singapur

Ceylan, Cemil, *Örgütler İçin Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve Örgütlerin Esneklik Analizi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, 2001

Chen, Yu-Shan, Lai, Shyh-Bao ve Wen, Chao-Tung, "The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan", *Journal of Business Ethics*, Cilt:67, 2006, ss. 331-339

Child, John ve Mansfield, Roger, "Technology, Size, and Organizational Structure", *Sociology*, Cilt: 6, 1972, ss. 369-393

Child, John, "Predicting and Understanding Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 18, No. 2, Haziran 1973, ss. 168-185

Clegg, Stewart R. ve Hardy, Cynthia, *Studying Organization Theory&Method*, Sage Publications, London 2005

Clerkin, Richard M., "Institutional Isomorphism among Indiana Nonprofits: Measuring Homogenization and Formalization", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2007, ss. 1-6.

Cosh, Andy, Fu, Xiaolan ve Hughes, Alan, "Organisation structure and innovation performance in different environments", *Small Business Economics*, Cilt: 39, No: 2 (September 2012), ss. 301-317

Cruz, Sonia ve Camps, Joaquín, "Organic vs. Mechanistic Structures: Construction and Validation of a Scale of Measurement", *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Cilt:1, Sayı:1, ss. 111-123,

Çalış, Meral ve Tokat, Bülent, "Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 68, No: 4, 2013, ss. 103 - 120

Çapık, Cantürk, “Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamayı Faktör Analizinin Kullanımı”, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17:3, 2014, ss. 196-205

Çırpan, Hüseyin ve Koyuncu, Mustafa, “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, *Öneri Dergisi*, Cilt:2 Sayı:9, 1998, ss. 223-230

Çokluk, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü ve Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamalar*, Pegem Akademi, 2. Baskı, 2012

Daft, Richard L., *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Seventh Edition, United States of America 2001

Dean, James W., Yoon, Se Joon ve Susman, Gerald I., “Advanced Manufacturing Technology and Organization Structure: Empowerment or Subordination?”, *Organization Science*, Cilt: 3. No: 2. May 1992

Demir, Halis ve Okan, Tarhan, “Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1) 2009, ss. 57-72

Dinç Özcan, Esra, *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2011

Doğan, Başak ve Altunoğlu, Ender: “Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt-Sayı: 7 (3), Ekim 2014 ss: 41-52

Doll, William J., Raghunathan, T. S., Lim, Jeon-Su ve Gupta, Yash P., “A Confirmatory Factor Analysis of the User Information Satisfaction Instrument”, *Information Systems Research*, Cilt:6, No:2, Haziran 1995, ss. 177-188

Donaldson, Lex, “Strategy and Structure Adjustment to Regain Fit and Performance: in Defence of Contingency Theory”, *Journal of Management Studies*, Cilt: 24, No:1, 1987, ss. 1-24

Dreyer, Bent ve Grønhaug, Kjell, “Uncertainty, Flexibility, And Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Business Research*, 57, 2004, ss. 484 – 494

Drucker, Peter F., “New Templates for Today’s Organizations”, *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat 1974

Doğan, Nuri ve Başokçu, T. Oğuz, “İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi Ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması”, *Eğitimde Ve Psikolojide Ölçme Ve Değerlendirme Dergisi*, 1 (2), 2010, ss. 65-71

Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Aktüel, 2009

Eraslan, İsmail Hakkı, *The Effects of Competitive Strategies on Firm Performance: A Study in Turkish Textile and Apparel Industry Considering the Mediating Role of Value Chain Activities*, (Doktora Tezi), Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

Eren, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9. Baskı, Beta Yayınları, 2013, İstanbul

Eren, Erol, *Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998, Eskişehir

Eren, M. Şule, “Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi”, *Journal of Yasar University*, Cilt:9, Sayı:34, 2014, ss. 5998-6022

Erkocaoğlan, Ertan ve zgen, Hüseyin: “Kurumsal Girişimcilik İle rgt Yapısı Arasındaki İlişki”, *ukurova niversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1, 2009, ss. 203–214

Evans, James R., *Quality and Performance Excellence*, Nelson Education, 7. Baskı, Kanada 2014

Field, Andy, *Discovering Statistics Using SPSS*, 3. Baskı, SAGE Publications, 2009 London

Fogg, Davis C., *Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating, and Implementing The Process*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1994, Amerika

Ford, Jeffrey D., “Departmental Context and Formal Structure as Constraints on Leader Behavior”, *The Academy of Management Journal*, Cilt:24, No:2, Haziran 1981, ss. 274-288

Gammeltoft, Peter, Filatotchev, Igor ve Hobdari, Bersant: “Emerging Multinational Companies And Strategic Fit: A Contingency Framework And Future Research Agenda”, *European Management Journal*, 30, 2012, ss.175– 188

Gen, Emine, *İşltmelerde Yenilik Ve Rekabet Stratejilerinin Rekabet Gcne Sinerjik Etkisi*, (Doktora Tezi), Karabk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016

Gliem, Joseph A. ve Gliem, Rosemary R.: “Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach’s Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales”, *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, <http://www.ssnpstudents.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Gliem-Gliem.pdf>

Glueck, William F., *Business Policy an Strategic Management*, 3. Baskı, McGraw-Hill, 1980, Amerika

Grant, Robert M. ve Cibin, Renato, “Strategy, Structure And Market Turbulence: The International Oil Majors, 1970-1991”, *Scandinavian Journal of Management*, Cilt: 12, No: 2, 1996, ss. 165-188

Grünig, Rudolf ve Kühn, Richard: *Process- based Strategic Planning*, Çev. Anthony Clark, 5. Baskı, Springer-Verlag Berlin and Heidelberg, 2008

Gürbüz, Sait ve Şahin, Faruk, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, 2016, Ankara

Güriş, Selahattin ve Astar, Melek, *SPSS ile İstatistik*, 2. Basım, Der Yayınları, 2015, İstanbul

Hall, Richard H., “Professionalization and Bureaucratization”, *American Sociological Review*, Cilt: 33, No. 1, Şubat 1968, ss. 92-104

Harrigan, Kathryn Rudie, “Barriers to Entry and Competitive Strategies”, *Strategic Management Journal*, Cilt:2, No: 4, Ekim-Kasım 1981, ss. 395-412

Harris, Ira C. ve Ruefli, Timothy W., “The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications”, *Journal of Management Studies*, 37:4, Haziran 2000

Hepner, Kimberly A. ve Sechrest, Lee, “Confirmatory factor analysis of the Child Health Questionnaire-Parent Form 50 in a predominantly minority sample”, *Quality of Life Research* 11, 2002, ss.763–773

Hermanto, Suwardi Bambang ve Yulianto, Anton Eko, “Determinant of the Performance of Indonesian Airlines Toward Open Sky Policy”, *International Conference on Education For Economics, Business, and Finance (ICEEBF)*, 2016

Hickson, David J., Pugh, D. S. ve Pheysey, Diana C., “Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 14, No: 3, Eylül 1969, ss. 378-397

Karabey, Canan Nur, “Yapısal Organiklik İle Örgütsel Sindirici Kapasite Arasındaki İlişki: Kobiler Üzerinde Keşfedici Bir Çalışma”, *Journal of Economics & Administrative Sciences / Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Aralık 1, 2013

Kaya, Hasan, *Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejileri Adıyaman'da Bulunan Kobi'lere Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014

Kırtak, Vahide Nilay, http://w3.balikesir.edu.tr/~demirci/faktor_analiz.pdf, 23.06.2016

Koğar, Hakan, *Farklı Örneklem Büyüklüklerinde Uç Değerlerle Baş Etme Yöntemlerinin Puanların Geçerlik Ve Güvenirlik Kanıtları Üzerindeki Etkisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010

Köseoğlu, Mehmet Ali, Topaloğlu, Cafer, Parnell, John A. ve Lester, Donald L., “Linkages among Business Strategy, Uncertainty and Performance in the Hospitality Industry: Evidence From an Emerging Economy”, *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 34, 2013, ss. 81-91

Kurt, Ali, *Rekabet Stratejileri, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ve Firma Performansı İlişkisi*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016

Leblebici, Doğan Nadi, “Örgüt Kuramının Temelleri”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, 2008

Liao, Chechen, Chuang, Shu-Hui ve To, Pui-Lai: “How Knowledge Management Mediates the Relationship between Environment and Organizational Structure”, *Journal of Business Research*, Cilt: 64, 2011, ss. 728–736

Lorcu, Fatma, *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*, Detay Yayıncılık, 2015, Ankara

Lukas, Bryan A., Tan, J. Justin ve Hult, G.Tomas M., “Strategic Fit in Transitional Economies: The Case of China’s Electronics Industry”, *Journal of Management*, Cilt: 27, Sayı 4, 2001, ss. 409-429

Meydan, Cem Harun ve Şeşen, Harun, *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, 2015, Ankara

Miller, Danny, “The Generic Strategy Trap”, *The Journal of Business Strategy*, 13 (1), ss. 37-41

Moffett, Jonathan ve Sloman, Morris, “Delegation of Authority”, *2nd International Symp on Integrated Network Management II*, North Holland 1991, ss. 595-606

Morton, Neil ve Hu, Qing, “The Relationship between Organizational Structure and Enterprise Resource Planning Systems: A Structural Contingency Theory Approach”, *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)*, 2004, ss. 3964-3973

Mucuk, İsmet, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 12. Basım, İstanbul 2000

Murphy, David Charles, “Decentralization: The Effects Of Technology”, *Academy of Management Proceedings (00650668)*, 1972, ss. 63-65

Namaz, Ali, *İşletmelerde Örgütsel Yapının Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Etkisi ve Kütahya Porselen San. A.Ş.'de Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2010

Naktiyok, Atılhan, “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2, Haziran 2007

Nayyar, Praveen R., “On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm”, *Academy of Management Journal*, 1993, Cilt: 36, No: 6, ss. 1652-1669

Negandhi, Anant R. ve Reimann, Bernard C., “Correlates of Decentralization: Closed and Open Systems Perspectives”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 16, No: 4, 1973, ss. 570-582

Nemli, Esra, “Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:31, Sayı:3, Eylül 1998

Norman, Geoff, “Likert Scale, Levels of Measurement and the “laws” of Statistics”, *Adv in Health Sci Educ*, 2010, 15: ss. 625-632

Olson, Eric M., Slater, Stanley F. ve Hult, G. Tomas M., “The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation”, *Business Horizons*, Cilt:48, Sayı:1, Ocak–Şubat 2005, ss. 47–54

Orcullo, Norberto A., *Fundamentals of Strategic Management*, Book Store, 2007, Filipinler

Organ, Dennis, W. ve Greene, Charles N., “The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt:26, No:2, 1981, ss. 237-252.

Ouchi, William G., “The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 22, No: 1, Mar., 1977, ss. 95-113

Özbek, Mehmet Ferhat, “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 16, Sayı: 1 ss. 231-248.

Özdamar, Kazım, *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2003

Özgener, Şevki, “Büyüme Sürecindeki Kobi’lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, ss. 137-161.

Pearce II, John A. ve Robinson, Richard B., *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2005

Pearce II, John A. ve Robinson, Richard B: Stratejik Yönetim - Geliştirme, Uygulama ve Kontrol, Çeviri Editörü: Prof. Dr. Mehmet Barca, 12. Basımdan Çeviri, Nobel Yayınları, 2015, Ankara

Peker, Ali Aykut, Özdemir, Şefik, Kerse, Gökhan ve Arsu, Talip, “Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri Ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 5, 2016

Pertusa-Ortega, Eva M., Claver-Corte’s, Enrique ve Molina-Azorı’n, Jose’ F., “Strategy, Structure, Environment and Performance in Spanish Firms”, *EuroMed Journal of Business*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2008, ss. 223-239

Pertusa-Ortega, Eva M., Molina-Azori'n, Jose' F. ve Claver-Corte's, Enrique: "Competitive Strategy, Structure and Firm Performance: A comparison of The Resource-Based View and The Contingency Approach", *Management Decision*, Cilt:48, Sayı:8, 2010, ss. 1282-1303

Phillips, Fred ve Tuladhar, Sugandha D., "Measuring Organizational Flexibility: An Exploration and General Model", *Technological Forecasting and Social Change*, 64, 2000, ss. 23-38

Phillips, Paul A. ve Wright, Claire: "E-bussiness's Impact on Organizational Flexibility", *Journal of Bussiness Research*, 62, 2009, ss. 1071-1080

Porter, Michael E. ve Linde, Claas van der: "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship", *The Journal of Economic Perspectives*, Cilt: 9, No: 4, Güz 1995, ss. 97-118

Powell, Thomas C. ve Dent-Micallef, Anne: "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources", *Strategic Management Journal*, Cilt: 18, No: 5, 1997, ss. 375-405

Pritschet, Laura, Powell, Derek ve Horne, Zachary, "Marginally Significant Effects as Evidence for Hypotheses *Changing Attitudes Over Four Decades*", *Psychological Science*, Mayıs 2016,

https://www.psychologicalscience.org/publications/observer/obsonline/rise-in-reporting-p-values-as-marginally-significant.html#.WRCw4_nyipo

Pugh, D. S., Hickson, David J., Hinings, C. R. ve Turner, C., "Dimensions of Organization Structure" *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 13, No: 1, 1968, ss. 65-105

Redmond, William, "On Size and Formality in Business Organizations", *Journal Of Economic*, Sayı- Cilt: XL-VII, No: 3 Eylül 2013

Reimann, Bernard C., “On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No: 4, Aralık 1973, ss. 462-476

Rodrigues, Carl A., “Fayol’s 14 Principles Of Management Then and Now: A Framework For Managing Today’s Organizations Effectively”, *Management Decision*, 39/10, MCB University Press, ISSN 0025-1747, 2001, ss. 880-889

Ruizhi, Liu ve Chaoyang, Xu, “Competitive Strategy, Firm Performance, and Sustainable Competitive Advantage: Empirical Evidence from Chinese Listed Companies”, *Science Research Management*, 2008-06, http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTOTAL-KYGL200806006.htm, 20.10.2017

Sarvan, Fulya, Arıcı, Eren Durmuş, Özen, Janset, Özdemir, Bahattin ve Tarcan İçigen, Ebru, “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (6), 2003, ss. 73-122

Saundry, Richard, “The Limits of Flexibility: the Case of UK Television”, *British Journal of Management*, Cilt: 9, 1998, ss. 151-162

Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 3. Baskı, Jossey-Bass, 2004, San Francisco

Schmitt, Achim ve Klarner, Patricia, “From Snapshot to Continuity: A Dynamic Model of Organizational Adaptation to Environmental Changes”, *Scandinavian Journal of Management*, Cilt:31, 2015, ss. 3-13

Seçer, İsmail, *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, 2015, Ankara

Selçuk, Aslihan Güzin, Güneri, Sarp ve Arabacı, Tuna: “Basın Yayın Sektöründe Rekabet Stratejileri Ve Performans Arasındaki İlişki: Uluslararası Ve Yerel Dergilerde Bir İnceleme”, *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, 2016

Seviçin, Ahmet, “Rekabet Stratejisi Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 2005

Shermon, Ganesh, *Competency Based Human Resource Management*, McGraw-Hill, 2004

Simons, Robert, *Levers of Organization Design*, Harvard Business School Press, Boston 2005

Soyer, Ayberk, *Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi*, (Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007, İstanbul

Spanos, Yiannis E. ve Lioukas, Spyros, “An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter’s Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective”, *Strategic Management Journal*, 22, 2001, ss. 907–934

Stanfield, Gary G., “Technology and Organization Structure as Theoretical Categories”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt:21, 1976, ss. 489-493

Steiner, George A. ve Miner, John B, *Management Policy and Strategy (Text, Readings and Cases)*, Macmillan Publishing, 1977, New York

Şahin, Nesrin Hisli ve Batıgün, Ayşegül Durak, “Lise ve Üniversite Öğrencilerinde İntihar Riskini Belirlemeye Yönelik Bir Modelin Sınanması”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(1), 2009, ss. 28-36

Şimşek, Şerif ve Çelik, Adnan, *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Eğitim Akademi, 2012, Konya

Tabak, Akif, Sığırı, Ünsal ve Türköz, Tolga, “Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması”, *Bilig*, Sayı:67, Güz 2013, ss. 213-246

Tavakolian, Hamid, “Linking the Information Technology Structure with Organizational Competitive Strategy: A Survey”, *MIS Quarterly*, Cilt: 13, No: 3, Eylül 1989, ss. 309-317

Tse, Eliza Ching-Yick ve Olsen, Michael D., “The Impact of Strategy And Structure On The Organizational Performance of Restaurant Firms”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1988

Tokat, Bülent, *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No:6, Kütahya 1998

Udell, Jon G., “How Important is Pricing in Competitive Strategy?”, *Journal of Marketing*, Cilt: 28, No: 1, Ocak 1964, ss. 44-48

University of Chicago, Insead, University of Michigan Business School, *SAID Business School: Mastering Strategy*, Great Britain 2000

Uslu, Barış, “Organizational Flexibility of Turkish Universities: Evaluations in the Institutional Reports of European University Association”, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 7(2), 2017, ss. 231-256

Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7. Baskı, Beta Yayınları, 2014, İstanbul

Ünsalan, Erdal ve Şimşeker, Bülent, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, 2013

Üzün, Cengiz, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, 1. Baskı, Dokuz Eylül Yayıncılık, 2000, İzmir

Vandenbempt, Koen ve Matthyssens, Paul, “Barriers to Strategic Innovation in Industrial Markets”, in Arch G. Woodside (ed.) *Managing Product Innovation (Advances in Business Marketing and Purchasing, Cilt: 13)* Emerald Group Publishing Limited, 2005, ss. 701-723

Venkatraman, N. ve Ramanujam, Vasudevan, “Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, Cilt: 11, No: 4, 1986, ss. 801-814

Wasti, Arzu ve Fiş, Ahmet Murat, “Örgüt Kültüründe Sıkılık – Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1-2, 2010, ss. 11-33

Wallace, Jean E., “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 40, No: 2, 1995, ss. 228-255

Walker, Kent, Ni, Na ve Dyck, Bruno, “Recipes for Successful Sustainability: Empirical Organizational Configurations for Strong Corporate Environmental Performance”, *Business Strategy and the Environment*, 24, 2015, ss. 40–57

Wernerfelt, Birger ve Karnani, Aneel, “Competitive Strategy Under Uncertainty”, *Strategic Management Journal*, Cilt: 8, No: 2, Mart-Nisan 1987, ss. 187-194

Wheelen, Thomas L. ve Hunger, J. David, *Strategic Management and Business Policy*, 10. Baskı, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005

Williams, Brett, Onsmann, Andrys ve Brown, Ted, “Exploratory Factor Analysis: A Five-Step of Guide for Novices”, *Journal of Emergency Primary Health Care*, Cilt:8, Sayı:3, Article 990399, 2010

Yaşar, Fatih, “Competitive Strategies And Firm Performance: Case Study On Gaziantep Carpeting Sector”, *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, Cilt 7, Sayı 14, 2010, ss. 309 - 324

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, 2014, Ankara

Yıldız, Sebahattin ve Yıldırım, Bahadır F., “Kars İlinde Kaşar Ticareti Yapan Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 7, 2011, ss. 147-166

Yücel, Rahmi ve Ahmetoğulları, Kayhan, “Rekabet Stratejilerinin İleri İmalat Teknolojileri Ve Firma Performansı Üzerine Etkileri”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Yıl 12, Sayı 2, 2016

Zucker, Lynne G., “Institutional Theories of Organization”, *Annual Review of Sociology*, Cilt: 13, 1987, ss. 443-464

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2011-2014 Türkiye Sanayi Strateji Belgesi
https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Documents/TSSBCalismalari/sanayi_stratejisi_belgesi_2011_2014.pdf, 02.02.2017

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Yazılım Sektörü 2017-2019 Yılı Stratejik Eylem Planı,
<http://www.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=663ce026-f803-4802-9267-73e84dbef61c>, 06.07.2017

İstanbul Sanayi Odası, Elektronik Ürünlerin İmalatı Sanayi Sektör Raporu, Mart 2014, http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/Elektronik_Raporu-383.pdf, 19.07.2017

Türkiye Atom Enerjisi Kurumu, <http://www.taek.gov.tr/radyasyon-guvenligi-sss/581-lisans-ile-ilgili-sorular.html#soru1>, 06.07.2017





EKLER

KONU: Örgütsel Esneklik Durumu İle Rekabet Stratejilerinin Kullanımı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama

Sayın yetkili, bu anket işletmenin örgütsel esneklik durumu ile rekabet stratejilerini kullanımı arasındaki ilişkinibelirlemeye yönelik soruları içermektedir. Bu ankete verdiğiniz cevaplar doktora tezinde kullanılacak olup, üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Talep etmeniz halinde araştırma sonuçları özetlenerek tarafınıza sunulacaktır. Katkınız için teşekkür ederim.

**Dumlupınar Üniversitesi
Öğr.Gör.Yeşim Koçyiğit**

A.GENEL DEĞERLENDİRMELER

1.Yaşınız

2.Cinsiyetiniz

3.Eğitim durumunuz.....

4.Organizasyondaki göreviniz nedir?

a)Yönetim Kurulu Başkanı b)Yönetim Kurulu Başkan Vekili c)Yönetim Kurulu Üyesi d)Genel Müdür e)Genel Müdür Yardımcısı f)Diğer

5.Daha önce tedarik zinciri yönetimi eğitimi aldınız mı?

a)Evet b)Hayır

6.İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör aşağıdakilerden hangisidir?

a)İmalat
b)Perakende
c)Tekstil
d)Gıda
e)Sağlık
f)Finans

g)Otomotiv
h)Bilişim
ı)Mobilya
i)Turizm
j)İnşaat
k)Medya

l)Eğitim
m)Ambalaj
n)Metal/Kimya
o)Enerji/Petrol
p)Diğer
(.....)

7. Temel ürün karakteriniz nedir?

- a) Bir çeşit ürün b) Birkaç belli başlı ürün c) Çok çeşit ürün

8. İşletmenizin çalışan sayısı

B. Bu bölüm örgüt yapısını belirlemeye yönelik soruları içermektedir. Belirtilen ifadelere katılma durumunuza göre size uygun ifadeyi işaretleyiniz.

1. Çalışanlarımızın yaptıkları işle ilgili konularda bireysel olarak inisiyatif kullanmalarına olanak tanırız.

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

2. İşletmemiz içinde sadece yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru haberleşme kanalları kullanılır, yatay ve çapraz haberleşmeye önem vermeyiz.

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

3. İşletmemizdeki işlerin yapılmasında emir kumandadan çok, bilgi verme ve danışma ilişkileri önemlidir.

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

4. Çalışanların örgüt içindeki rolleri değişen ortam koşullarına göre yeniden belirlenir.

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

5. Görevler çalışanların işbirliği ve etkileşimi sonucunda düzenlenir ve yeniden tasarlanır.

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

6. Üst yönetimin sahip olduğu **bilgi, tüm organizasyonel kademelere yayılmaktadır.**

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

7. **Kararlar alınırken alt kademe çalışanlara söz hakkı tanımıyoruz.**

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

8. İşletmemiz için **çalışanların bir alanda uzmanlaşması değil, çok fonksiyonluluğu** esastır.

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

9. Ekip çalışmasına önem veririz.

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

10. Çalışanlarımızın **uyması gereken kurallar çok sayıda ve katıdır.**

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

11. Hiyerarşik kontrol yerine, **çalışanların birbirlerini ya da kendilerini kontrol etmeleri** sağlanır.

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

12. En üst kademe ile en alt kademe arasındaki **hiyerarşik basamaklar çok sayıda değildir.**

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

C. Bu bölüm işletmenin rekabet stratejilerini uygulayabilme yeteneğini belirlemeye yönelik soruları içermektedir. Belirtilen ifadelere katılma durumunuza göre size uygun ifadeyi işaretleyiniz.

1. Operasyonel giderlerimiz **düşük düzeydedir** (personel maaşları, kiralama, bakım-onarım, v.s. giderler).

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

2. Envanter açığımız **düşük düzeydedir** (Kayıtlarda görünen ile filli olarak var olan arasındaki fark).

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

3. Stok devir hızımız yüksektir. (Stok devir hızı: Firma stoklarının belirli bir dönemde kaç kez satılıp tüketildiğini gösteren değerdir.)

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

4. İade, fire ve imha oranlarımız istemediğimiz kadar yüksektir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

5. Hammadde maliyetini ve ulaşılabilirliğini yönetebiliyoruz.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

6. Yüksek fiyat diliminde bulunan ürün sunumumuz mevcuttur.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

7. Düşük fiyat diliminde bulunan ürün sunumumuz mevcuttur.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

8. Tanıtım ve reklama **önem vermez, yeterince kaynak ayırmayız.**

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

9. Pazarlama teknik ve yöntemlerindeki **yenilikleri takip eder, uygularız.**

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

10. Kurum imajımızın istediğimiz düzeyde olması için çaba gösteririz.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

11. Ürün tedarik hızımız yeterince yüksektir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

12. Müşteri ilişkileri yönetimi için yeterince çaba gösteririz.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

13. **Yaygın müşteri hizmeti** sunma imkanlarına sahip değiliz.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

14. Ürün yelpazemiz geniştir.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

15. Kalite kontrol sistemlerinin **sürekliliğini** sağlarız.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

16. Katı bir kalite kontrol prosedürüne sahibiz.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

17. Eğitimli ve alanında uzman personele sahibiz.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

18. Üretim süreçlerinde sürekli iyileştirme ve yenilikler yaparız.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

19. **Bilgisayar destekli** sipariş ve sevkiyat sistemimiz mevcuttur.

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

20. Sahip olduğumuz teknolojik donanım **üst düzey değildir.**

- Tamamen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

21. **Coğrafi dilimlere özel** ürün ya da hizmet sunumu gerçekleştiriyoruz.

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

22. Standart ürünler dışında **müşteri isteğine göre kişiselleştirilmiş ürün/hizmet** üretebilme yeteneğine sahibiz.

- Tamamen Katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Kesinlikle Katılmıyorum

D. Bu bölüm işletmenin rekabet üstünlüğünü belirlemeye yönelik soruları içermektedir. Rakiplerinizle firmanızın durumunu karşılaştırarak, belirtilen ifadelerden en uygun olanı işaretleyiniz

1. Rakip firmalara göre **işletmenizin büyüme** durumu nedir?

- Sektörün En Yüksekği
 Sektör Ortalamasının Üstü
 Sektör Ortalamasında
 Sektör Ortalamasının Altı
 Sektörün En Düşüğü

2. Rakiplere göre **maliyetleriniz** hangi düzeydedir? (Rakiplerden düşük maliyete sahipseniz sektör ort. altı veya en düşüğü seçeneğini işaretleyiniz)

- Sektörün En Yüksekği
 Sektör Ortalamasının Üstü
 Sektör Ortalamasında
 Sektör Ortalamasının Altı
 Sektörün En Düşüğü

3. Rakip firmalara göre **yönetim yetileriniz** ne durumdadır?

- Sektörün En Yüksekği
 Sektör Ortalamasının Üstü
 Sektör Ortalamasında
 Sektör Ortalamasının Altı
 Sektörün En Düşüğü

4. Rakiplere göre ürünlerinizin kalitesi hangi düzeydedir?

- Sektörün En Yüksekği
 Sektör Ortalamasının Üstü
 Sektör Ortalamasında
 Sektör Ortalamasının Altı
 Sektörün En Düşüğü

5. Rakip firmalara göre **işletmenizin karlılığı** ne durumdadır?

- Sektörün En Yüksekİ
- Sektör Ortalamasının Üstü
- Sektör Ortalamasında
- Sektör Ortalamasının Altı
- Sektörün En Düşüğü

6. Rakiplere göre pazarın bazı önemli alanlarında **ilk hareket edebilen firma olma** yeteneğiniz ne durumdadır?

- Sektörün En Yüksekİ
- Sektör Ortalamasının Üstü
- Sektör Ortalamasında
- Sektör Ortalamasının Altı
- Sektörün En Düşüğü



Ek 2: Örgütsel Esneklik İçin Doğrulayıcı Faktör Modeli Analiz Sonuçları

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	40,224	26	,037	1,547
Saturated model	45	,000	0		
Independence model	9	236,069	36	,000	6,557

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,039	,957	,926	,553
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,133	,727	,659	,582

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,830	,764	,932	,902	,929
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,722	,599	,671
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	14,224	,901	35,470
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	200,069	155,184	252,453

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,208	,074	,005	,184
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,223	1,037	,804	1,308

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,053	,013	,084	,403
Independence model	,170	,149	,191	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	78,224	80,300	140,313	159,313
Saturated model	90,000	94,918	237,054	282,054
Independence model	254,069	255,053	283,480	292,480

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,405	,336	,515	,416
Saturated model	,466	,466	,466	,492
Independence model	1,316	1,084	1,588	1,322

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	187	219
Independence model	42	48

Ek 3: Kullanılan Rekabet Stratejileri İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Modeli Analiz Sonuçları

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	35	253,796	118	,000	2,151
Saturated model	153	,000	0		
Independence model	17	956,659	136	,000	7,034

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,095	,879	,844	,678
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,140	,436	,365	,387

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,735	,694	,838	,809	,835
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,868	,637	,724
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	135,796	93,707	185,635
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	820,659	726,289	922,500

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,315	,704	,486	,962
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,957	4,252	3,763	4,780

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,077	,064	,090	,001
Independence model	,177	,166	,187	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	323,796	330,996	438,171	473,171
Saturated model	306,000	337,474	805,982	958,982
Independence model	990,659	994,156	1046,212	1063,212

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,678	1,460	1,936	1,715
Saturated model	1,585	1,585	1,585	1,749
Independence model	5,133	4,644	5,661	5,151

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	110	120
Independence model	34	36

Ek 4: Kullanılan Rekabet Stratejileri İçin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Modeli Analiz Sonuçları

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	37	148,900	116	,021	1,284
Saturated model	153	,000	0		
Independence model	17	956,659	136	,000	7,034

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,031	,920	,895	,698
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,140	,436	,365	,387

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,844	,818	,961	,953	,960
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,853	,720	,819
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	32,900	5,544	68,384
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	820,659	726,289	922,500

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,772	,170	,029	,354
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,957	4,252	3,763	4,780

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,038	,016	,055	,862
Independence model	,177	,166	,187	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	222,900	230,512	343,811	380,811
Saturated model	306,000	337,474	805,982	958,982
Independence model	990,659	994,156	1046,212	1063,212

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,155	1,013	1,339	1,194
Saturated model	1,585	1,585	1,585	1,749
Independence model	5,133	4,644	5,661	5,151

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	185	201
Independence model	34	36

Ek 5: Algılanan Rekabet Üstünlüğü İçin Doğrulayıcı Faktör Modeli Analiz Sonuçları

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	9,026	5	,108	1,805
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	252,516	10	,000	25,252

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,023	,982	,946	,327
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,228	,583	,374	,388

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,964	,929	,984	,967	,983
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,500	,482	,492
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	4,026	,000	16,571
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	242,516	194,419	298,039

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,047	,021	,000	,086
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,308	1,257	1,007	1,544

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,065	,000	,131	,299
Independence model	,354	,317	,393	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	29,026	29,667	61,704	71,704
Saturated model	30,000	30,963	79,018	94,018
Independence model	262,516	262,837	278,855	283,855

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,150	,130	,215	,154
Saturated model	,155	,155	,155	,160
Independence model	1,360	1,111	1,648	1,362

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	237	323
Independence model	14	18

Ek 6: Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	71	657,596	425	,000	1,547
Saturated model	496	,000	0		
Independence model	31	1961,779	465	,000	4,219

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,048	,831	,803	,712
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,118	,428	,390	,401

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,665	,633	,849	,830	,845
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,914	,608	,772
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	232,596	167,132	306,004
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1496,779	1363,687	1637,377

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3,407	1,205	,866	1,586
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	10,165	7,755	7,066	8,484

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,053	,045	,061	,247
Independence model	,129	,123	,135	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	799,596	827,820	1031,614	1102,614
Saturated model	992,000	1189,168	2612,858	3108,858
Independence model	2023,779	2036,102	2125,083	2156,083

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4,143	3,804	4,523	4,289
Saturated model	5,140	5,140	5,140	6,161
Independence model	10,486	9,796	11,214	10,550

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	140	146
Independence model	51	54

Ek 7: Anlamlı İlişkileri Gösteren Modelin Analiz Sonuçları

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	70	659,676	426	,000	1,549
Saturated model	496	,000	0		
Independence model	31	1961,779	465	,000	4,219

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,048	,830	,802	,713
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,118	,428	,390	,401

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,664	,633	,848	,830	,844
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,916	,608	,773
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	233,676	168,090	307,206
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1496,779	1363,687	1637,377

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3,418	1,211	,871	1,592
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	10,165	7,755	7,066	8,484

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,053	,045	,061	,243
Independence model	,129	,123	,135	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	799,676	827,502	1028,426	1098,426
Saturated model	992,000	1189,168	2612,858	3108,858
Independence model	2023,779	2036,102	2125,083	2156,083

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4,143	3,804	4,524	4,288
Saturated model	5,140	5,140	5,140	6,161
Independence model	10,486	9,796	11,214	10,550

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	140	146
Independence model	51	54

Ek 8: Örgütsel Esnekliğin Algılanan Rekabet Üstünlüğüne Etki Modeli Analiz Sonuçları

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	30	104,585	75	,014	1,394
Saturated model	105	,000	0		
Independence model	14	548,281	91	,000	6,025

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,043	,931	,904	,665
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,129	,642	,587	,556

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,809	,769	,937	,921	,935
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,824	,667	,771
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	29,585	6,589	60,616
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	457,281	387,226	534,835

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,542	,153	,034	,314
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,841	2,369	2,006	2,771

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,045	,021	,065	,634
Independence model	,161	,148	,175	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	164,585	169,641	262,621	292,621
Saturated model	210,000	227,697	553,125	658,125
Independence model	576,281	578,640	622,031	636,031

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,853	,734	1,014	,879
Saturated model	1,088	1,088	1,088	1,180
Independence model	2,986	2,623	3,388	2,998

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	178	197
Independence model	41	45