

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Beykan ÇİZEL

İŞLETME STRATEJİLERİ İLE ENFORMASYON SİSTEM STRATEJİLERİNİN UYUMU  
(STRATEJİK UYUM) VE STRATEJİK UYUMUN ANTALYA YÖRESİNDEKİ  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRILMASI

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2005

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Beykan ÇİZEL

İŞLETME STRATEJİLERİ İLE ENFORMASYON SİSTEM STRATEJİLERİNİN UYUMU  
(STRATEJİK UYUM) VE STRATEJİK UYUMUN ANTALYA YÖRESİNDEKİ  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRILMASI

Danışman  
Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2005

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

Bu çalışma, jürimiz tarafından İİBF İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ  
OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: .....

Üye (Danışman): .....

Üye: .....

Üye: .....

Üye: .....

**Onay:** Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../.....

İmza

.....

Müdür

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	v
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ÖZET</b> .....	vii
<b>SUMMARY</b> .....	viii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	ix
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR</b>	
1.1. Strateji Kavramları.....	4
1.1.1. Stratejik Yönetim Düşüncesine Genel Bakış.....	4
1.1.1.1. Tasarım Okulu.....	4
1.1.1.2. Planlama Okulu.....	6
1.1.1.3. Konumlandırma Okulu.....	7
1.1.1.4. Girişimcilik Okulu.....	9
1.1.1.5. Bilişsel Okul.....	10
1.1.1.6. Öğrenme Okulu.....	11
1.1.1.7. Güç Okulu.....	13
1.1.1.8. Kültür Okulu.....	14
1.1.1.9. Çevre Okulu.....	15
1.1.1.10. Biçimleşme Okulu.....	17
1.1.2. Güncel Strateji Tanımları.....	21
1.1.3. Stratejik Yönetim Süreci.....	22
1.1.3.1. Stratejik Yönlendirme.....	23

1.1.3.1.1. Vizyon.....	23
1.1.3.1.2. Misyon.....	24
1.1.3.1.3. Amaç ve Hedefler.....	25
1.1.3.2. Stratejik Analiz.....	26
1.1.3.3. Strateji Belirleme.....	30
1.1.3.4. Stratejilerin Uygulanması ve Kontrolü.....	37
1.1.4. Strateji Ölçümü Yaklaşımları.....	40
1.1.4.1. Öyküsel Yaklaşım.....	40
1.1.4.2. Sınıflandırıcı Yaklaşım.....	41
1.1.4.3. Karşılaştırmacı yaklaşım.....	43
1.2. Enformasyon Sistemleri .....	43
1.2.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi.....	43
1.2.2. Enformasyon Teknolojileri ve Enformasyon Sistemleri.....	46
1.2.3. Enformasyon Stratejileri.....	47
1.2.4. Enformasyon Sistemlerinin Örgütlerde Kullanımı İle İlgili Yaklaşım ve Modeller.....	47
1.2.5. Örgütlerde kullanılan enformasyon sistemleri.....	55
1.2.5.1. Operasyon Destek Sistemleri.....	55
1.2.5.2. Yönetim Enformasyon Sistemleri.....	57
1.2.5.3. Karar Destek Sistemleri.....	60
1.2.5.4. Örgütlerarası sistemler.....	62
1.2.6. Enformasyon Sistemlerinin Konaklama İşletmelerinde Kullanımı.....	65
1.2.6.1. Konaklama işletmelerinde örgüt içi kullanılan enformasyon sistemleri.....	67
1.2.6.2. Konaklama işletmelerinde örgütler arası kullanılan enformasyon sistemleri.....	69

## **2. BÖLÜM: İŞLETME STRATEJİLERİ İLE ENFORMASYON SİSTEM STRATEJİLERİNİN UYUMU (STRATEJİK UYUM)**

2.1. Stratejik Uyumun Tanımı ve Önemi.....	74
2.2. Stratejik Uyumu Açıklamaya Çalışan Yaklaşım ve Modeller.....	77
2.2.1. Henderson ve Venkatraman'ın Stratejik Uyum Modeli.....	77
2.2.2. Weil ve Broadbent'in Stratejik Uyum Modeli.....	81
2.2.3. Synott'un Stratejik Uyum Modeli.....	84
2.2.4. Teo ve King'in Stratejik Uyum Modeli .....	85
2.2.5. Luftman'ın Stratejik Uyum Olgunluk Modeli.....	85
2.2.6. Diğer Yaklaşım ve Modeller.....	86
2.3. Stratejik Uyumu İnceleyen Çalışmalar.....	89

## **3. BÖLÜM: STRATEJİK UYUMUN ANTALYA YÖRESİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRILMASI**

3.1. Araştırmanın Amacı.....	100
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	103
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	103
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	103
3.3.2. Veri Toplama Araçları.....	104
3.4. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	107
3.4.1. Güvenilirlik Analizi.....	107
3.4.2. Geçerlilik Analizi.....	111
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	118
3.5.1. Demografik Bulgular.....	118
3.5.2. İşletmenin Stratejik Yönelimlerini ve ES Türlerini Oluşturan Boyutlar.....	119
3.5.3. Araştırma Hipotezlerinin Sorgulanması; Regresyon Analizi Sonuçları.....	123

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA.....	131
EKLER.....	144
Ek – 1 Anket Formu Örneği.....	144
ÖZGEÇMİŞ.....	147

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1.1. ES'nin Evrimi ve Özellikleri.....	55
Tablo 1.2. Geleneksel ve Modern ODS Arasındaki Farklar.....	57
Tablo 2.1. ES Planları ile İşletmenin Stratejik Planları Arasındaki Uyumunun İncelendiği Çalışmalar.....	90
Tablo 2.2. Kurama Dayalı İdeal Uyum Biçemleri.....	96
Tablo 3.1. ES türleri ölçeğinde kullanılan ilgili yazına dayalı anket ifadeleri.....	106
Tablo 3.2. Stratejik Yönelimler Ölçeğinin Boyutları ile ilgili bulgular.....	109
Tablo 3.3. ES Türleri Ölçeğinin Boyutları ile ilgili bulgular.....	110
Tablo 3.4. Stratejik Yönelimler Ölçeği Korelasyon Tablosu.....	113
Tablo 3.5. ES Türleri Ölçeği Korelasyon Tablosu.....	116
Tablo 3.6. Demografik Bulgular.....	118
Tablo 3.7. Stratejik Yönelimler Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 3.8. ES Türleri Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 3.9. Regresyon Analizi Sonucu: Savunmacı Yönelim Bağımlı Değişken.....	124
Tablo 3.10. Regresyon Analizi Sonucu: Öncü Yönelim Bağımlı Değişken.....	124
Tablo 3.11. Regresyon Analizi Sonucu: Analizci Yönelim Bağımlı Değişken.....	124



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Misyon Modeli.....	25
Şekil 1.2. Porter'ın Rekabet Stratejileri.....	34
Şekil 1.3. Mc-Kinsey'in 7 S modeli.....	38
Şekil 1.4. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki.....	44
Şekil 1.5. İnsan Beyninde Bilgi Edinimi ve Bilgi Üretimi Modeli.....	44
Şekil 1.6. Enformasyon Sistemlerine Katkıda Bulunan Temel Disiplinler.....	47
Şekil 1.7. Örgüt, Yönetim ve Enformasyon Sistemleri İlişkisi.....	49
Şekil 1.8. Planlama, Kontrol ve Operasyon Sistemleri.....	51
Şekil 1.9. ES'nin Evrim Aşamaları.....	52
Şekil 1.10. Merkezi Rezervasyon Sistemlerinin Bağlantıları.....	71
Şekil 2.1. Henderson ve Venkatraman'ın Stratejik Uyum Modeli.....	78
Şekil 2.2. Weil ve Broadbent'in Stratejik Uyum Modeli.....	82
Şekil 2.3. Tallon ve Kremer'in Uyum Yaklaşımı.....	89
Şekil 2.4. Stratejik ES'leri Yönetim Profili.....	95
Şekil 3.1. Stratejik Yönelimler Ölçeği İfadeleri İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	114
Şekil 3.2. Enformasyon Sistem İfadeleri İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	117

## ÖZET

İşletme ve enformasyon sistem (ES) stratejilerinin uyumu “stratejik uyum” olarak tanımlanmaktadır. Yapılan mevcut çalışmalarda stratejik uyumun önemi yoğun olarak vurgulanmaktadır. ES ve bir bütün olarak örgüt arasındaki sinerjinin veya uyumun önemini vurgulayan bir çok kavramsal model olmasına rağmen oldukça az sayıda görgül araştırma yapılmıştır. Yapılan görgül araştırmaların çoğu stratejik uyumu planlama düzeyinde görüşme ve örnek olay gibi nitel araştırma yöntemleri kullanarak incelemişlerdir. Örgütlerde mevcut stratejik uyumu inceleyen araştırmalar ise hiç yoktur.

Bu doktora tezinde örgütlerdeki mevcut stratejik uyumu değerlendirmek için geliştirilen çok boyutlu ve çok maddeli ölçüm aracıyla stratejik ES yönetim yazınına katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Bunu işletme ve ES stratejileri ile ilgili mevcut teorilerin ışığında yapmak amaçlanmaktadır. İlgili yazında işletme ve ES stratejileri arasında ideal uyum biçemlerinin olduğuna inanılmaktadır. Bu tezde bu inanış kurama dayalı ideal uyum biçemleri kullanılarak görgül olarak araştırılmaktadır.

İşletme stratejileri Venkatraman’ın (1989) strateji ölçeği kullanılarak incelenmiştir. Faktör analizi sonucunda üç farklı stratejik yönelim türü elde edilmiştir. ES stratejileri ise bu çalışmada geliştirilen ve ES türlerini belirleyen ölçüm aracı kullanılarak incelenmiştir. Çünkü, ilgili yazında farklı ES stratejilerinin farklı ES portföyleri gerektirdiği vurgulanmaktadır. Bu portföylere ve portföylerin özelliklerine göre üç farklı ES stratejisi elde edilmiştir. İşletmelerin stratejik yönelimleri ve ES strateji türleri arasındaki uyum yapılan regresyon analizi ile incelenmiştir.

Bu doktora tezi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm strateji ve ES kavramlarını tanıtmaktadır. İkinci bölüm ise çalışmanın teorik zeminini oluşturmaktadır. Bu bölümde stratejik uyumu açıklamaya çalışan kavramsal modeller ve yaklaşımlar açıklanmış ve yapılan görgül araştırmalar özetlenmiştir. Son bölümde ise araştırmanın veri toplama araçları ve analizleri açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca araştırmanın bulguları, yorumları, kısıtları ve gelecek araştırmalar için öneriler yer almaktadır.

## SUMMARY

Alignment between business and information system (IS) strategies is described as “strategic alignment”. Several prior studies have frequently emphasized the importance of strategic alignment. Although there are many conceptual models that emphasize on the importance of alignment, or synergy, between IS and the organization as a whole, very few empirical research has been done. Most empirical research investigated strategic alignment by using qualitative methods such as interview and case studies at planning level. There is no research conducted to examine actual strategic alignment of organizations.

This doctorate thesis seeks to contribute to the literature on strategic IS management by providing multi-item and multi-dimensional scales to evaluate actual strategic alignment of organizations. It aims to do so in the light of prior theory on business and IS strategies. In related literature, it is believed that there is ideal alignment pattern between business and IS strategies. This belief is empirically investigated by using theory-based alignment patterns in this thesis.

Business strategies are examined by using Venkatraman’s (1989) measure of business strategy. Three different strategic orientations were obtained by factor analysis. IS strategies are examined by using a scale which is developed in this study, measures IS types because, it is emphasized in related literature that different IS strategies necessitate different IS portfolios. According to these portfolios and their characteristics, three different IS strategies were obtained. Alignment then was examined by regression analysis between the three business strategic orientation and three IS strategy types.

This doctorate thesis is divided into three sections. Section 1 introduces strategy and IS concepts. Section 2 develops the theoretical background for this study. In this section, conceptual models and approaches that attempt to explain strategic alignment were explained and prior empirical researches were summarized. In the last section, the methods of data collection and analysis are described. In conclusion, Findings, implication, limitations and recommendations for further research are presented.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada her türlü yardımı sağlayan tez danışmanım sayın Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ'a ve çalışmamın her aşamasında yakın ilgi ve yardımlarını her an hissettiğim, zamanını, bilgi ve deneyimlerini sınırsızca paylaşarak desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Fulya SARVAN'a ve bu çalışmamın her aşamasında güven ve desteğini sunan sayın Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM'e katkılarından dolayı çok teşekkür ederim. Ayrıca bu tezi yazdığım süre boyunca bana katlanan sevgili eşime ve biricik oğluma sabırlarından dolayı teşekkür ederim.

Beykan ÇİZEL

## GİRİŞ

Değişimin itici gücünü teknoloji oluşturmaktadır. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde mikro-elektronikteki ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, enformasyonun dijital olarak elektronik ortamda yeniden üretimi, işlenmesi ve aktarılmasını mümkün kılmıştır. Enformasyon teknolojileri (ET) olarak kavramlaştırılan bu gelişmeler toplum yaşamını olduğu kadar, hemen her endüstri dalında işletmelerin mal ve hizmet üretim süreçlerini bununla bağlantılı olarak da üreticiler ile tüketiciler arasındaki iletişimin ve ticaretin şeklini değiştirmiştir. Bunun ötesinde enformasyon teknolojileri işletmenin rakiplerinden daha iyi performans göstereceği yollar ortaya koyarak ve şirketlerin halihazırdaki faaliyetlerinden yeni işler yaratarak endüstri yapısını ve rekabet kurallarını değiştirmiştir.

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için enformasyon sistemlerine (ES) yaptıkları yatırım son yirmi yıldır sürekli ve katlanarak artmaktadır. ES yatırımı, bilgisayar donanımı, telekomünikasyon ağları, yazılımlar, satış noktası sistemleri, veritabanları vb. teknolojiler ile enformasyon hizmetlerini sağlayan insan unsurundan oluşmaktadır. İşletmeler sürekli değişen ve baş döndürücü bir çeşitliliğe sahip enformasyon sistemlerine yatırım yapmaktadırlar. Enformasyon sistem harcamaları toplam sermaye harcamaları içinde en önemli kalemlerden birisi haline gelmiştir. Ancak işletmelerin enformasyon sistemlerine yaptıkları büyük yatırımlar karlılığın garantisi değildir. Yapılan araştırmalar örgütlerin yaptıkları yüksek yatırım karşılığında enformasyon sistemlerinden sağladıkları yararın istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir (Ward ve Peppard, 2002). Bu bağlamda işletmelerin farklı iş stratejilerine uygun ES stratejileri geliştirmesi ve bu doğrultuda ES portföyleri oluşturması önerilmektedir (Camillus ve Lederer, 1985; Lederer ve Mendelow, 1988; Herderson ve Venkatraman, 1993; Weil ve Broadbent, 1998; Luftman, 2005).

ES yatırımları örgütlerin iş değeri yaratmak için yaptıkları herhangi bir yatırım gibidir. Her yatırım gibi enformasyon sistem yatırımı da stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmeli ve risk-getiri dengesi gözetilerek yönetilmelidir. İş stratejileriyle uyumlu ES yatırımlarının getirisinin yüksek olduğu yönünde sağlam bulgular vardır (Broadbent ve Weil, 1993; Sabherwal ve Kirs, 1994; Chan vd., 1997). İlgili yazında işletme stratejileri ile ES stratejilerinin aynı süreçte ve aynı zamanda geliştirilmesi ve eş zamanlı olarak uygulanması “stratejik uyum” sağlanması olarak kavramlaştırılmıştır. İşletme ve ES stratejileri arasında uyumun sağlanması nihai bir durum değil, hareketli bir hedeftir. İşletme stratejisi ile enformasyon stratejisinin uyumlu hale getirilmesini sağlamak oldukça zorlu bir iş, her

ikisinin de temelde farklı özellikleri vardır. İşletmeler genelde çok yönlü stratejik amaçlar izler ve stratejilerin iş ortamındaki değişikliklere sürekli uyarlanması gerekir. Bunun paralelinde ES altyapılarının geliştirilmesi zaman alır ve oturtulup bütünleştirilmesi teknik disiplin gerektirir. Bu nedenle tam uyuma hiçbir zaman ulaşılamaz. Uyumsuzluk işletmeler için doğal bir durumdur. Önemli olan ET portföyünü işin gereklerine göre doğru istikamette yönlendirmeye çalışmaktır. Stratejik hedefler ile ES arasındaki uyum, hem işletme hem de ES alanlarında planlı ve amaca dönük yönetim süreçleri gerektirir.

Stratejik uyum kavramsal olarak basit bir fikir olarak görülmesine rağmen uyumun sağlanması ve sürdürülmesi sürecini incelemek oldukça karmaşık ve zordur. Bu nedenle stratejik uyum son yirmi yıldan beri önemli bir araştırma alanıdır. Stratejik uyumu kavramsal olarak açıklamaya çalışan bir çok yaklaşım ve model geliştirilmiştir. Stratejik uyum kavramsal olarak uzun süreden beri tartışılmasına rağmen, bu konuda yapılan görgül araştırmaların sayısı pek fazla sayılmaz. Bunun en önemli sebebi ilgi konusu değişkenlerin (strateji ve enformasyon sistemi) kavramlaştırılmasının ve ölçümünün zor olmasıdır. Yazında stratejik uyum ile ilgili görgül araştırmalar iki ayrı düzeyde incelenebilir. Araştırmaların bir bölümünde işletme stratejileri ve ES strateji planlarının uyumu incelenirken, diğer bölümünde ise bu planların gerçekleşen bölümü, stratejik uyumun mevcut durumu incelenmiştir. İlgili yazın incelendiğinde stratejik uyumun mevcut durumunu inceleyen çalışmalarda nitel (görüşme, örnek olay) yöntemlerin kullanıldığı görülür. Nitel araştırma yöntemleri elde edilen bulguların genelleştirilmesini engellemektedir. Bu nedenle çok değişkenli ölçüm araçları ve nicel yöntemler kullanılarak işletme stratejisi ve ES arasındaki ilişkinin incelenmesinin ilgili yazına önemli katkısı olacağı vurgulanmaktadır (Sabherwal ve Chan, 2001; Sabherwal vd., 2001).

ES'nin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerin başında turizm sektörü gelmektedir. Turizm sektörü içinde en yoğun kullanan işletmeler ise konaklama tesisleridir. Bunun en önemli kanıtı konaklama tesislerinin ES harcamalarının toplam bütçeleri içindeki payı oldukça yüksek oluşudur (Buhalis, 2003). Bu bağlamda konaklama işletmeleri stratejik uyumun incelenmesinde uygun bir araştırma alanıdır. Ayrıca stratejik uyum kavramının Antalya yöresindeki konaklama sektörüne tanıtılması uygun bir yaklaşım gibi gözükmektedir.

Bu görüşlerden yola çıkarak hazırlanan bu tez çalışmasının amacı işletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki uyumun varlığını kurama dayalı olarak, farklı bir ülkede ve farklı bir endüstride, çok değişkenli ölçüm araçları kullanarak test etmektir. Bu tez üç bölümden

oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmada kullanılan değişkenlerle ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. Birinci bölüm kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. İlk kısımda strateji kavramı açıklanmış ve stratejik yönetim düşüncesine katkıda bulunan yaklaşımlar strateji belirleme sürecindeki farklı özelliklerine göre sınıflandırılarak incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca stratejik yönetim süreci gözden geçirilmiştir. Stratejik yönetim sürecinde yer alan evrelerin ve bu evrelerde kullanılacak araçların tanımlanması, enformasyon sistemlerinin örgütün rekabetçiliğine nasıl katkıda bulunduğunu anlamak açısından son derece önemlidir. Birinci bölümün ikinci kısmında Enformasyon sistemleri ile ilgili kavramlara değinilmiştir. Veri, enformasyon ve bilgi ayırımı yapılmış, enformasyon teknolojileri ve enformasyon sistemleri tanımlanmıştır. Bunun yanında enformasyon sistemlerinin örgütlerde kullanımı ile ilgili yaklaşım ve modellere yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca örgütlerde kullanılan enformasyon sistem türleri açıklanmış ve konaklama işletmelerinde kullanılan enformasyon sistemleri tanıtılmıştır.

İkinci bölümde stratejik uyum kavramı ve önemi açıklanmış ve stratejik uyumu açıklamaya çalışan kavramsal yaklaşım ve modellere yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca stratejik uyumu inceleyen mevcut görgül araştırmaların bulgularına yer verilmiştir. Son bölümde işletme ve ES stratejileri arasındaki ilişkinin incelendiği ve kurama dayalı ideal uyum biçimlerinin test edildiği araştırma yer almaktadır. Bu araştırmada ilgi konusu değişkenlerden stratejik yönelimler Venkatraman (1989) tarafından geliştirilmiş ölçekle ölçülmüş, ES stratejisini ölçmek için ise yazına dayalı ölçek geliştirilmiştir. Her iki ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya yöresine faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köylerinin üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. İşletme stratejisi ve ES stratejisi arasındaki ilişkiler oluşturulan hipotezler doğrultusunda regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda ilgili yazının önerdiği gibi işletmelerin stratejik yönelimlerinin ES strateji seçiminde etkili olduğu saptanmıştır. İşletme ve ES stratejileri arasında ideal uyum biçimlerinin olduğu saptanmıştır. Farklı stratejik yönelimlere uygun ES stratejileri ve buna bağlı ES türleri yöredeki tesislerin özellikleri göz önüne alınarak yorumlanmıştır. Bu bulguları inceleyen işletme ve ES yöneticileri elde edilen tecrübeleri paylaşabilirler. Bunun yanında ES yöneticilerinin stratejik yönetim konusunda, genel müdürlerin ise ES konusunda elde ettikleri bilgiler her iki tarafın arasındaki koordinasyon ve iletişimi kolaylaştırabilir. Ayrıca araştırmada ortaya konan ideal uyum biçimleri, stratejik uyumu sağlamaya çalışan işletme yöneticilerine ışık tutabilir. Yöneticiler, işletme strateji değişikliği durumunda hangi ES stratejisiyle desteklenmesi gerektiğini ideal uyum biçimlerini inceleyerek görebilir.

## *BİRİNCİ BÖLÜM*

### **TEMEL KAVRAMLAR**

#### **1.1. STRATEJİ KAVRAMLARI**

##### **1.1.1. Stratejik Yönetim Düşüncesine Genel Bakış**

Stratejik yönetim yazınında, stratejik yönetim ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde stratejik yönetim düşüncesinin oldukça geniş ve zengin bir içeriğinin olduğu görülür. Stratejik yönetim düşüncesine katkıda bulunan yaklaşımları, strateji belirleme sürecinde farklı özelliklerine göre sınıflandırarak inceleyen çalışmalar yapılmıştır (Miller ve Dess, 1996; Mintzberg vd., 1998; Elfring ve Volberda, 2001).

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimine dair en kapsamlı çalışma Henry Mintzberg tarafından yapılmıştır. Mintzberg vd. (1998) stratejik yönetim düşüncesinin gelişim sürecinde on farklı düşünce okulunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar, tasarım okulu, planlama okulu, konumlandırma okulu, girişimcilik okulu, bilişsel okul, öğrenme okulu, güç okulu, kültür okulu, çevre okulu ve biçimleşme okuludur. Bunlardan ilk üçü öngörücü (prescriptive) bir yaklaşımda bulunurken, sonraki altısı betimleyici (descriptive) bir nitelik taşımakta ve sonuncusu ise bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır. Öngörücü okullar olarak kabul edilen tasarım, planlama ve konumlandırma okulları, stratejinin nasıl geliştirildiği üzerine odaklanır ve stratejinin nasıl oluşturulması konusunda tavsiyelerde bulunurlar (Mintzberg vd.,1998, s.5-6). Tasarım okulu, strateji geliştirme sürecini bir kavram oluşturma süreci olarak tanımlarken planlama okulu biçimsel bir süreç, konumlandırma okulu ise analitik bir süreç olarak görür. Bu okullar arasında tasarım okulu stratejinin en eski okulu olarak ilk sırada yer almaktadır.

##### **1.1.1.1. Tasarım Okulu (Design School)**

Bu okulun ortaya çıkmasında ve gelişmesinde rol oynayan başlıca yazarlar, Philip Selznick, Alfred D. Chandler, C. R. Christensen ve Kenneth Andrews'dir. Stratejinin nasıl oluştuğu üzerinde duran okul, stratejiyi kavramsal bir süreç olarak ele alır ve stratejinin oluşturulması ve uygulanmasını birbirinden ayırır. Strateji oluşturma süreci üzerine odaklanan okulun temel kavramı “uyum” dur (Mintzberg vd., 1998, s.354).



Bu okula göre, işletmelerin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevredeki tehdit ve fırsatlar ile işletmenin zayıf ve kuvvetli yönlerinin birlikte değerlendirilmesi ve uyumu, strateji oluşturmanın temelidir. İşletmenin çevresi ile uyumun sağlanmasında SWOT analizini etkin bir araç olarak tanıtmıştır. Bu konuyla ilgili ilk çalışma Philip Selznick tarafından yapılmıştır. Örgütün ayırdedici özelliklerini inceleyen yazar “örgütün iç kaynakları” ile “çevre beklentilerini” uyumlaştırmayı tartışmıştır (Selznick, 1957). Ancak bu fikirleri işletme stratejisi olarak kavramlaştıran ve strateji ile örgüt yapısı arasındaki ilişkileri tartışan yazar ise Alfred D. Chandler’dır. Chandler (1962), geleceğe uzun dönemli bakış açısıyla bakılmasının önemini vurgulamış ve uzun dönemli olarak oluşturulmuş stratejinin örgütün yönünü, yapısını etkilediğini belirtmiştir. Chandler, ekonomik analizlere dayanan çalışmalarında, örgüt yapısının stratejiyi izlemesi gerektiği fikrini öne sürmüştür. Bu çalışmalar sonraki yıllarda Ansoff ve Porter’in çalışmalarına da öncülük etmiştir (Grundy, 2003, s.41). Ancak bugün örgüt yapısının stratejiyi etkileyebileceği tartışılmaktadır. Chandler (1998) konu ile ilgili yazmış olduğu son makalesinde bu tartışmaların normal olduğunu, yapmış olduğu ilk çalışmada odak noktasının stratejinin yapı üzerindeki etkilerini incelemek olduğunu, ancak yapının da strateji üzerinde önemli etkilerinin olduğunu belirtmiş ve Amerika’nın büyük firmalarından örnekler vermiştir.

Okulun gelişmesindeki en önemli katkısı bulunan Kenneth Andrews’e göre strateji bir karar modelidir. Andrews (1971), stratejinin sezgilere dayalı olarak değil bilinçli, kontrollü bir düşünce olarak geliştiğini belirtmiştir. Bu düşüncenin temelinde stratejiyi oluşturan kişi ya da kişilerin (strateji mimarları), çevredeki tehdit ve fırsatları açık bir şekilde görebilecekleri ve bunun paralelinde şirketin güç ve zaaflarını açık bir şekilde analiz edebilecekleri varsayımı yatar. Strateji geliştirme modeli, basit ve biçimseldir, stratejiler tam olarak açıklanmış bir tasarım süreci sonunda ortaya çıkar. Andrews (1980) iyi stratejinin özelliğinin, ekonomik ve pazar imkanları, şirket yetenekleri ve yöneticinin kişisel değer ve arzuları arasında uyum sağlayabilmesi olduğunu vurgular. Bu okul, strateji yazınına çevre analizi, ayırt edici özellikler, uyum, fırsat ve tehditler gibi kavramları kazandırmanın yanında bugün bile sıklıkla kullanılan SWOT analizini de tanıtmıştır.

Stratejik yönetim disiplinine katkısı büyük olan okulun en önemli eleştirileri şunlardır (Mintzberg vd., 1998):

- Strateji geliştirme ve uygulama süreci birbirinden ayrılmış ve sadece strateji geliştirme üzerinde durulmuştur. Uygulama problemlerine atıfta bulunulmamaktadır.

- Çevre ve işletme analizleri durgun bir yapıda ele alınmıştır. Stratejilerin oluşturulmasında çevredeki değişimin kolayca analiz edilebileceği varsayımı yatar. Ancak değişken bir çevrede hem fırsatlar hem de örgütün güçlü ve zayıf yönleri hızla değişebilir.
- Strateji esnek olmayan kesin bir görünüm arz etmektedir. Strateji geliştirme süreci statik bir tarzda ele alınmıştır.

### 1.1.1.2. Planlama Okulu (Planning School)

Planlama kavramı strateji yazınına Igor Ansoff'un 1965 yılında yayımlanan "Şirket Stratejisi" kitabı ile kazandırılmıştır. Tasarım okulunun temel kavramları bu okulun düşüncelerine de öncülük etmiştir. Strateji oluşturma uzun dönemli, biçimsel bir planlama süreci olarak incelenir. Ansoff (1965) strateji geliştirme sürecini, birbirinden ayrı adımlardan oluşan, detaylı ve biçimsel bir planlama süreci olarak inceler. Strateji, çevresel değişimin tam olarak tahmin edilemediği kısmi belirsizlik durumlarında alınan kararların tümüdür. Ansoff'a göre stratejik karar bir firmanın seçmiş olduğu mamul ile pazar arasındaki uyumun sağlanmasıdır.

Kaynakların etkin ve verimli kullanılması için stratejik analiz yapılması gerekliliği vurgulanır. Bu analiz sonucunda şirket için büyüme ve çeşitlendirme stratejilerine karar verilir. Ansoff, bu kararın verilmesi için büyüme vektörünü faydalı bir araç olarak tanıtır (Grundy, 2003, s.42). Ansoff'a göre büyüme vektörü, işletmenin faaliyet sahası belirlendikten sonra, hangi alana yöneleceğini belirleyen ve rekabet üstünlüğü için alternatif fırsatları tanımlayan bir fonksiyondur. Ansoff'un bu dönemde geliştirmiş olduğu strateji matrisi, SWOT analizinin yaygınlaşmasına da katkıda bulunmuştur. Bu matris üzerinde, pazara girme, ürün geliştirme, pazar geliştirme, yatay/dikey bütünleşme ve çeşitlendirme stratejilerini tartışan Ansoff, yönetimin bu stratejileri gelecekte ortaya çıkacak tehdit ve fırsatlara karşı hazırlık için kullanabileceğini ifade eder. Stratejinin nasıl oluştuğu ile ilgili ayrıntılı bir strateji modeli ortaya koyan Ansoff yöneticilere strateji geliştirme üzerine tavsiyelerde bulunmaktadır. Stratejilerin özel durumları yansıttığını ve benzersiz olduğunu vurgular (Ansoff, 1987).

Planlama okulunun gelişmesinde George A. Steiner'in de katkısı olmuştur. Stratejik yönetimin temel faaliyetinin stratejik planlama olduğunu vurgulayan Steiner, Ansoff'dan daha az karmaşık bir planlama modeli geliştirerek planlamanın genel kabul görmüş kavramlarını

popüler hale getirmiştir (Steiner, 1974; Steiner, 1981). Özetle bu okulun stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkısı, strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba olarak sunması ve bu çabayı analitik bir yaklaşımla rasyonelleştirmesidir. Stratejiler, biçimsel bir planlama süreci sonunda geliştirilirler. Sonrasında amaçlar, bütçeler, programlar ve çeşitli eylem planları vasıtasıyla uygulamaya konulur. Stratejilerin biçimselleştirilmesinin dinamik yapıyı gözardı etmesi ve strateji oluşturma ile uygulamanın birbirinden ayrılması bu okulun da en önemli eleştirileri sayılır (Mintzberg vd., 1998, s.49). Planlama okulu ile ilgili görüşler 1980’li yıllara gelindiğinde yerini popüler olan konumlandırma okuluna bırakmıştır.

### **1.1.1.3. Konumlandırma Okulu (Positioning School)**

Konumlandırma okulunun temel varsayımları, planlama ve tasarım okulunun temel varsayımlarından farklı değildir. Bu okulun strateji yazınına temel katkısı stratejinin nasıl oluştuğunun yanında, stratejinin ne olduğu konusu üzerinde de durmasıdır. Bu nedenle stratejik yönetim düşüncesine yeni bir boyut kattığı söylenebilir. Belirli bir pazarda ya da endüstride bir yer edinmek için stratejik konular seçmek üzerine odaklanan okulun temel kavramı “rekabet üstünlüğü”dür (Mintzberg vd., 1998, s.355). Bu okulun şekillendirilmesinde katkısı olan kaynaklardan ilki, M.Ö. 400’lü yıllarda güvenlik içinde yaşayabilmek için yapılacak savaş sanatı ile ilgili Sun Tzu’nun “konumlandırma stratejileri” adlı eseridir. Örgütlerde konumlandırma kavramı ile ilgili yapılan ilk çalışmalar ise Boston Danışma Grubu tarafından geliştirilen büyüme/pazar payı matrisi ve pazarlama stratejilerinin kar etkisi analizleridir. Ancak konumlandırma stratejilerinin asıl gelişimini sağlayan eser 1980 yılında Michael E. Porter tarafından yayımlanan “Rekabet Stratejisi: Rekabet ve Endüstri Analizi için Teknikler” adlı kitaptır. Porter (1980) endüstride rekabetçi güçlerin stratejiyi nasıl şekillendirdiği üzerinde durmuş, analizlerinde rekabet stratejileri üzerine odaklanmıştır.

Porter (1980, s.5), bir endüstride rekabeti belirleyen beş temel faktörün olduğunu belirtmektedir. Bunlar, rakipler, tedarikçilerin pazarlık gücü, yeni gireceklerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve ikame malların tehdididir. Şirketler bu beş belirleyicinin geleceğini tahmin ederek, en iyi savunma durumunu, şirketin güçlenmesini sağlayacak rekabet dengesini, pazarda meydana gelecek değişimleri ve bu değişikliklerden rakiplerinden önce faydalanma yollarını belirleyebilir. Bu incelenen beş faktör stratejik alternatifleri belirlemede işletme dışındaki kritik faktörler olarak ifade edilir.

Stratejilerin seçilmesinde bir diğer alan da şirketin dahili rekabet gücünün analizidir. Porter (1980) şirketin dahili rekabet gücünün analiz edilmesinde değer zinciri kavramını tanıtmıştır. Bu kavram şirketin dahili süreçlerinin ve farklı unsurlarının incelenmesinde kullanılan bir analizdir. Bir şirketin değer zincirini oluşturan birincil alan, satın alma, hammadde ve malzeme stok, üretim, satış ve pazarlama, dağıtım ve tüketici hizmetlerinden oluşan temel faaliyet alanıdır. Bir diğeri ise, destek hizmetleri olarak ifade edilen, insan kaynakları yönetimi, ar-ge çalışmaları ve alt yapı çalışmalarından oluşur. Porter'ın stratejik analiz için tanıtmış olduğu rekabette beş güç faktörü modeli ve değer zinciri kavramı, SWOT analizinden sonra en çok kabul görmüş yöntemlerdir.

1985 yılında yayımlanan ikinci kitabında ise Porter, rekabetin seviyesi ve geleceğini analiz eden şirketlerin kendi endüstrilerinde yüksek performans göstermesi (rekabet üstünlüğü) için üç temel genel (generic) rekabet stratejisi (maliyete dayalı liderlik, farklılaştırma, ve odaklaşma) belirlemiştir (Porter, 1985). Porter'a göre işletme rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamak için üç temel stratejiden birini ya da bir kaçını seçebilir. Bir işletme maliyetlerini, rakiplerine göre daha düşük seviyede tutarak, ürettiği ürün ve hizmetin özelliklerini rakiplerinden farklı hale getirerek ya da özel piyasaya sahip ürün ve hizmetlere yönelerek rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışır. Eğer bir işletme yukarıda belirtilen stratejilerden hiçbirini tam olarak başaramıyorsa, işletme ortada bulunuyor ve rekabet üstünlüğü yok demektir. Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi Porter'ın yaklaşımı, strateji geliştirme sürecini işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile endüstri yapısının uyumlaştırılması olarak açıklamaktadır. Burada sözü edilen kapsamlı stratejiler ile rekabet üstünlüğü elde etmede işletmenin kendi endüstrisinde en iyi konumu alması söz konusudur.

Bu okulun temel varsayımları tasarım ve planlama okuluna benzediği kadar bu okula yapılan eleştiriler de diğer iki okula yöneltilenlere benzer. Stratejinin geliştirilmesinde kural koyucu niteliğinin olması, örgütü mekanik bir sistem olarak görmesi ve düşünce ve eylemi ayırması başlıca eleştirilerdir (Mintzberg vd., 1998, s.95). Bunun yanında endüstri ve pazar üzerine odaklanması, toplumun sosyal, kültürel ve siyasal boyutlarının işletme üzerindeki etkilerinin dikkate alınmaması bir diğer eleştirilen husustur.

#### 1.1.1.4. Girişimcilik Okulu (Entrepreneurial School)

Girişimcilik okulu, betimleyici okullar grubunda yer alır ve stratejinin ne olduğunu tanımlamaya çalışır. Girişimcilik okulunda strateji, bir yön duygusu, bütüncül bir imaj, bir bakış açısı, liderin vizyonu olarak tanımlanır. Girişimcilik okulunun çıkış noktası stratejik başarı için en önemli unsur olan liderin özellikleridir. Girişimci burada vizyon sahibi lideri ifade etmek için kullanılır. Öngörücü okullarda, stratejistlerin kişisel özellikleri üzerinde durulmadan strateji geliştirme sürecine odaklanılırken, girişimcilik okulunda strateji oluşturmada kritik faktörün strateji oluşturan liderin özellikleri ve vizyonu olduğu vurgulanır. Strateji geliştirme süreci liderin sezgi ve tecrübelerine dayanan yarı bilinçli bir işlemdir. Vizyon, bu okulun en belirgin kavramıdır ve stratejinin zihinsel temsili olarak görülür. Vizyon kolayca anlaşılabilen yazılı bir plandan çok, bir görüntü (image) olarak ifade edilmektedir (Sarvan vd., 2003, s.83). Bu okul stratejiyi liderin aklında saklı bir kavram olarak görür, girişimci liderlik özellikleri tanıtır ve işletmelere bu özelliklere uygun vizyon sahibi bir lider bulmalarını ğtler.

Bu okulun gelişmesinde katkısı olan yazarlar, A. Schumpeter, A. H. Cole, Peter F. Drucker'dır. Girişimcilik okulu, ekonomi alanında çalışmaları olan Schumpeter'a dayanmaktadır. Klasik iktisat teorisinde girişimciye seçim yapma yetkisi olmayan, pazarın gereksinimlerine cevap veren, kendi işini kuran ve risk slenebilen kişi olarak bakılırken, Schumpeter, büyümenin anahtarının vizyon sahibi liderlerde olduğunu vurgulamış ve liderin kişilik özellikleri üzerine çalışmalar yapmıştır (Schumpeter, 2002). Schumpeter'e göre ekonomik değişmeyi yaratan yeniliktir ve yenilikleri ortaya çıkaran kişi girişimcidir (Thompson, 1999). Bu alışmaları A. H. Cole'n girişimci türleri üzerine yaptığı çalışmalar takip etmiştir. Cole, dört tip girişimci (mucit, ilhamlara açık ve yenilikçi, iyimser ve geliştirici, güçlü girişimi kuran) tanımlamıştır (Dinçer, 1998, s.79). Girişimcilik konusunda önemli çalışmaları olan bir diğer yazar Peter Drucker'dır. Drucker (1985) girişimciliği işletme yönetimi açısından incelemiş, girişimci yönetimin özelliklerini belirlemiş ve yönetimin takip edeceği farklı girişimci stratejiler (hızlı ol ayakta kal, rakiplerin bulunmadığı yerde vur, ekolojik hücreler, değer ya da özelliklerin değişmesi) belirlemiştir. Hızlı ol ayakta kal ve rakiplerin bulunmadığı yerde vur stratejileri, sürekli evre fırsatlarını analiz etmeyi, yenilik yaparak endüstri lideri olmayı hedeflerken, ekolojik hücreler stratejisi ise liderliği değil kontrolü hedeflemektedir. Değer ya da özellik yaratma stratejisi ise yenilik tartışılmaktadır ve amaç sadık veya yeni müşteri yaratmaktır. Bu belirtilen her bir stratejinin kendi başına kullanılması önerilmez, çünkü her biri girişimci davranışın farklı bir bölümünü ortaya koyar.

Her stratejinin sınırları ve riskleri vardır. Bu stratejileri uygulayan işletmelerin potansiyel tehditlere karşı hazırlıklı olacakları varsayılır. İşletmelerin girişimcilik davranışının stratejik yönetim uygulamalarını kolaylaştıracağı varsayılır

Bu okul strateji düşüncesine, liderin kişisel rolü, stratejik vizyon boyutları üzerinde durarak önemli katkı sağlamıştır. Ancak, dış çevre şartları üzerinde hiç durmamış olması ve liderin aklında saklı olduğunu belirttiği strateji hakkında ciddi bir tanımlamasının olmaması eleştirilmektedir (Mintzberg vd., 1998, s.124-125).

### **1.1.1.5. Bilişsel Okul (Cognitive School)**

Bilişsel okul, stratejinin oluşturulmasındaki düşünceleri keşfetmeye çalışan bir diğer okuldur. Bu okula göre strateji belirleme sürecinin temelinde biliş yatar (Sarvan vd., 2003, s.86). Diğer bir ifade ile, stratejilerin oluşturulmasında dış uyarıcılardan çok bireyin inanç, beklenti, amaç ve değerleri ön plana çıkar. Bilişsel psikoloji temel alınarak yapılan çalışmalarda, insan bilişinde stratejinin nasıl geliştiği anlaşılmaya çalışılır. Bilişsel okulun gelişmesinde iki farklı kanadın egemen olduğu görülür. Bunlardan ilki pozitivist olan nesnelci düşünce (Simon, 1981; Kotter, 1982; Corner vd., 1994); bilginin işlenmesi ve yapılandırılmasını tartışırken, öznelci kanat (Isenberg, 1984) ise stratejiyi dünyanın yorumu olarak görür ve zihnin dışarıda gördüğü olayları nasıl algıladığı açıklanmaya çalışılır.

Simon'a (1981) göre dünyanın karmaşıklığı, karşısında insan beyninin, yetenekleri ve bilgi edinme süreleri kısıtlıdır. Bu nedenle karar almanın rasyonel olmaktan çok boşuna rasyonel olma çabasıdır. Bu okulun ilgilendiği alanlardan bir tanesi strateji oluşturmada bilişsel tarzlardır. Stratejik planlamada karar alma sürecinin önemini vurgulayan Simon (1993, s.141) bu sürecinin örgüt üyelerinin bilişlerinde geliştirildiğini ve stratejiyi geliştirenlerin farklı bilişsel tarzlara sahip olduğunu ve bu tarzların stratejinin şekillenmesinde önemli olduğunu belirtir. Bunun ötesinde, bilişsel eğilimler ve ön yargılar stratejistleri sınırlandırır. Corner vd. (1994) örgütlerde stratejik karar almanın iki düzeyde meydana geldiğini belirtmektedir: bireysel ve örgüt genelinde. Bu iki düzeyde meydana gelen kararlar birbirinden bağımsız değil ve etkileşim içinde olmalıdır. Yöneticilerin bireysel olarak aldığı kararlarda astları tarafından iletilmiş enformasyonun önemi büyüktür. Çünkü yöneticiler örgüt ile ilgili her türlü bilgiyi toplayacak zamana sahip değillerdir. Bu nedenle yöneticilere iletilen bu bilgilerde çarpıtmalar olabilir. Yazarların geliştirdikleri stratejik karar almada paralel işleme modelinde, bireylerin ve örgütlerin temelde aynı ilkeler doğrultusunda enformasyonu

işledikleri belirtilmekte ve bu sürecin dikkat ile başlayıp, kodlama ile sürerek depolama ve geri çağırmaya dönüştüğünü, seçim ve çıktıların değerlendirilmesi ile sonuçlandığı ifade edilmektedir. Bu model, örgüt ve birey arasında karar alma süreci boyunca yaşanan etkileşimlerin değerlendirmesinde ve strateji oluşturma sürecinin anlaşılmasında, paylaşılan anlamlar, çerçevelendirilmiş yapılandırma, sosyalizasyon ve roller gibi kavramları ile önemli katkılarda bulunmuştur (Sarvan, 2003, s.88).

Bilgiyi düzenlemek için belli zihinsel yapıların mevcut olması gerektiğini belirten bu okulun bir başka önemli kavramı bilişsel haritalama (cognitive mapping) dır. Kotter (1982) sistematik planlama tekniklerinin kullanılmasının yanında, karar alıcının stratejik planlama ve politika belirlemede etki altında kaldığı faktörlerin anlaşılmasında bilişsel haritaların kullanılması gerektiğini vurgulamıştır. Bilişsel haritalar bireylerin veri yumağı içinden sıyrılıp belli konularda yoğunlaşmasını sağlayan şemalardır. Isenberg (1984) ise stratejik kararların karmaşıklık ve enformasyon belirsizliği gibi nedenlerden dolayı, yüksek derecede sezgisel olduğunu belirtmektedir. İyi stratejistler yaratıcıdır ve kendi dünyalarını yaratırlar. Bu okulun gelişmesinde katkıda bulunan yazarlar, belirledikleri bilişsel tarzlar ile, örgütlerin stratejileri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Strateji belirlemede bilişin nasıl kullanılacağı önemlidir. Bilişsel psikolojinin yardımı ile stratejilerin oluşturulmasında insan beyninin ve zihninin incelenmesini ve anlaşılması gerekliliği üzerinde duran okul, yapılan çalışmalarla gelişimini sürdürmektedir.

#### **1.1.1.6. Öğrenme Okulu (Learning School)**

Betimleyici okullar arasında yer alan öğrenme okulu, örgütün öğrenme davranışını öne çıkarmaktadır. Bu okulun gelişiminde psikoloji ve matematiğin önemli katkıları olduğu ifade edilir. Öğrenme okulu stratejilerin, örgütün konuyla ilgili kabiliyetleri ve ortaya koyduğu davranışları ile bunları etkileyen şartları bilmekten kaynaklandığını savunur. “ Bu okulun vermek istediği mesaj “öğren”, gerçekleşen mesaj ise “izlemektense oyna” dır” (Mintzberg vd., 1998, s.354). Öğrenme okulunun ilk temsilcisi, ekonomist Charles Lindblom’dur. Daha sonraları, James B. Quinn, J.L. Bower, K.E. Weick, M. Cyert ve J.G. March ve Henry Mintzberg bu okulun gelişmesinde katkılarda bulunmuştur. Lindblom (1968), politika belirleme sürecini anlattığı kitabında, politika oluşturmak için kopuk adımlarla ilerleme (disjointed incrementalism) fikrini öne sürmektedir. Lindblom’un temel iddiası, politika geliştirilmenin sade, düzenli ve kontrollü bir süreç olmaktan çok, karar vericinin karmaşık

durumların üstesinden gelebilmesi için seri şekilde çare bulan ve parça parça gelişen davranışlardan ortaya çıktığıdır.

Quinn'in (1977) ortaya koyduğu mantıklı adımlarla ilerleme (logical incrementalism) fikri ise, stratejik planlama yapan tepe yöneticilerin, giderek artan bilgileri nedeniyle büyümecilik yaklaşımını kullandıklarını öne sürmektedir. Yazar yaptığı çalışmalarında, temel stratejik kararların, şirketlerin resmi planlama yapısı dışında geliştirildiğini, planlama faaliyetlerin sıklıkla bürokratikleşme ve maliyetli kağıt dosyalar haline geldiğini saptamıştır. Stratejik faaliyetlerin ortak yapısını tanımlamaya çalışan Quinn, yöneticilerin karmaşık durumlarda nasıl davrandığını anlamaya çalışır. Mantıklı adımlarla ilerleme yaklaşımı, gerçek bir stratejinin iç kararlarla dış olayların birlikte etkelediği ve geniş çapta tepe yöneticilerin fikir birliğine dayalı olgu olduğunu öne sürer. Quinn'in ufak adımlarla ilerleme yaklaşımında, Lindblom'un belirttiği gibi süreç parçalı değildir. Sürecin merkezi bir oyuncu ile nihai bir stratejiye doğru yönlendirilebileceği ifade edilir. Quinn, strateji geliştirmede geleneksel biçimsel kapsamlı analizlerin yanında yöneticilerin davranışlarının da değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Strateji geliştirme ve uygulama süreçlerinin birbirinden ayrı görülmemesi gerektiğini vurgulayan Quinn, bu süreçlerin eş zamanlı değerlendirilip bütünleştirilmesi gerekliliğini savunur. Mantıklı büyümecilik iki yolla yapılabilir; birincisi stratejik vizyonun kendiliğinden oluşmasını beklemek, ikincisi ise stratejistin zihninde varolan vizyonu uygulamaktır.

Cyert ve March ise örgütsel düzeydeki kararların birçok yöneticinin katılımı ve yöneticiler arasındaki koalisyon sonucunda ortaya çıktığını belirtmiştir. Bower'ın öğrenme okuluna katkısı ise stratejik girişimler kavramı ile olmuştur. Stratejik girişimler örgütün alt kademelerinde gelişmekte, orta kademe yöneticileri ise üst yönetimin onayı ile bu girişimleri hızlandırmaktadır (Sarvan vd., 2003, s.91-93). Weick'in öğrenme okuluna katkısı geçmişe bakıp anlam verme kavramı ile olmuştur (Weick, 1979). Weick'e göre gerçeklik, geçmiş deneyimlerin sürekli olarak yorumlanması ve güncellenmesinden ortaya çıkmaktadır. Weick, eyleme geçmeden öğrenmenin olmayacağı fikrini savunmaktadır. Önce bir şeyler yapılır, sonra bu yapılanlardan hangisinin işe yarar olduğu anlaşılmaya çalışılır ve işe yarayan eylemler seçilir ve eylemlere anlamlar yüklenir.



Stratejilerin bir plan olarak tanımlanması fikrine karşı çıkan Mintzberg, stratejiyi faaliyet esnasında ortaya çıkan bir model olarak tanımlamaktadır. Mintzberg'e göre strateji her zaman rasyonel planların sonucunda oluşmaz, bir plan olmadan da strateji gelişebilir (Mintzberg vd., 1998, s.10-11). Mintzberg'in modelinde iki temel stratejiden söz edilir. Bunlar niyet edilen (intented) ve gerçekleşen (realized) strateji olarak kavramlaştırılmıştır. Niyet edilen stratejiler gerçekleştirildiğinde bunlara kasıtlı stratejiler (deliberate strategy), gerçekleşmediğinde ise gerçekleşmeyen stratejiler adı verilir. Niyet edilmediği halde gerçekleşen stratejilere de ortaya çıkan strateji (emergent strategy) adı verilir. Mintzberg ayrıca strateji belirleme ve uygulamanın birbirinden ayrılamayacağını ifade etmektedir (Mintzberg vd., 1998, s.11-12). Prahalad ve Hamel (1990, s.82) ise örgütlerin temel yetenekleri sayesinde rekabet avantajı sağlayıp sürdürebileceklerini ve bunun da ancak ortaklaşa öğrenme sonucu ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadırlar.

Öğrenme okulunun temel varsayımı, çevrenin dinamik doğası ve karmaşıklığı nedeniyle geleceğin tahmin edilemez olduğudur. Bu nedenle strateji planlamak ve uygulamaya koymak mümkün olmamaktadır. Stratejiler zaman içerisinde çeşitli eylem ve kararlardan ortaya çıkabilir. Stratejinin biçimlenmesi bir öğrenme süreci olarak görülür. Strateji öğrenilenlerden ortaya çıkar ve uygulama ile gelişme birbirinden ayırt edilemez. Stratejiler, uygulamada alınan bir takım kararlar doğrultusunda kendiliğinden ortaya çıkabilir. Bu okulun en önemli eleştirisi, çevredeki değişimle ilgilenmemesi, geleceği tahmin edilemez görmesi nedeniyle çevrenin analiz edilmesinden doğacak faydaları gözden kaçırmasıdır (Sarvan vd., 2003, s.95).

#### **1.1.1.7. Güç Okulu (Power School)**

Öğrenme okulunun stratejik yönetim düşüncesine getirdiği yeni anlayışla birlikte güç ve politika kavramları stratejik yönetim yazınında yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Okulun temel katkısı, strateji oluşturmada gücün rolünü açıklamaya çalışmasıdır. Okulun temel varsayımı, strateji oluşumu ister örgüt içi bir süreç isterse örgütün dış çevresi içindeki davranışları şeklinde olsun güç ve politika ile şekillenir. Bu okulun şekillenmesini sağlayan iki farklı çalışma alanı vardır. Bunlardan ilki, örgüt içi bireyler ve gruplar arasındaki güç ve politika kavramları ile ilgilenen mikro güç alanı, diğeri ise örgüt ile çevre arasındaki bağımlılığı inceleyen makro güç alanıdır. Mikro ve makro güç kavramlarını ayrıntı ile inceleyen çalışmalar iki temel kurama (stratejik koşul bağımlılığı ve kaynak bağımlılığı) dayanmaktadır.

Stratejik koşul bağımlılığı kuramının, sağladığı güç anlayışı, örgütün zayıf ve güçlü yönlerinin tespitinde belirleyici olması nedeniyle stratejik yönetim düşüncesine önemli katkıda bulunmuştur. Bu kuram, gücün yapısal kaynakları üzerinde durmuştur (Sarvan vd., 2003, s.98). Örgütteki hangi aktörlerin önemli bir güce sahip olacaklarını belirleyen koşul bağımlılık kuramında, örgüt içi ve dışında kritik rol oynayan olay ve faaliyetler ile ilgilenen kişi ya da departmanların büyük güce sahip olacakları ifade edilmektedir. Dolayısıyla, bu güce sahip olanlar örgütün stratejik kararlarının alınmasında önemlidir ve örgüt için rekabet avantajı sağlayabilir.

Pfeffer ve Salancik (1978) öncülüğünde gelişen kaynak bağımlılığı kuramının, bağımlılığa dayandırılan güç anlayışında ise kaynağın kritik öneme sahip olması ve kaynağın mevcut olup olmaması, bağımlılık ilişkisinin belirleyicisidir. Bu yaklaşım, güç kavramını hem örgüt içi hem de örgütler arasında incelerken kullanılmaktadır. Çevre örgütün faaliyetlerini zorlayıcı bir güçtür. Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, bir örgütün çevresine bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler. Bu nedenle örgütler, kaynakları kıt ve kritik olma özelliklerine göre değerlendirmeli ve çevresel aktörlere bağımlı olmaktan kaçınmak ve onları örgüte bağımlı hale getirmek için çeşitli stratejiler belirlemelidirler. Çevrenin bu zorlayıcı özelliklerini kendi çıkarları için kullanan örgüt çalışanları gücü ellerinde bulunduracaklardır (Koçel, 2003, s.355). Buna göre, örgüt içindeki güç, kritik kaynakların dış çevreden örgüte gelişini etkileyen kişi veya bölümlerde toplanacaktır. Bu kişi ve bölümler örgütlerin strateji oluşturmalarında belirleyicidir.

Bu okul stratejik yönetim yazınına koalisyon, ortaklaşa strateji, politik oyunlar gibi önemli kavramları tanıtmının yanında stratejik değişimi tanıtmada politikanın önemini vurgulaması açısından önemli katkı sağlamıştır. Bu okulun en önemli eleştirisi, strateji oluşumuna etki eden güç faktörünün fazla abartıldığı yönündedir. Strateji oluşturulmasındaki etkili olan tek faktör güç dağılımı değildir.

#### **1.1.1.8. Kültür Okulu (Cultural School)**

Bu okulun üzerinde durduğu temel kavram “örgüt kültürü” dür. Bu okul strateji ile kültür ilişkisini betimlemeye çalışmaktadır. Okul strateji belirleme sürecini, bir sosyal etkileşim süreci olarak görür ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve anlayışlara dayandığını ifade eder (Mintzberg vd., 1998, s.267). 1980’li yıllardan itibaren yönetim yazınında önemli bir konu olarak işlenmeye başlanmıştır.

Peters ve Waterman (1982)'in kitabı strateji ile ilgili olmamasına rağmen, okulun düşüncelerine oldukça sağlam bir çatı oluşturmuştur. Amerika'daki başarılı ve başarısız firmaları karşılaştıran yazarlar, zengin ve kuvvetli kültürleri olan firmaların daha başarılı olduğunu görmüşlerdir. Özellikle Japon yönetim anlayışındaki kültürün etkisi çok dikkat çekmiştir. Bu nedenle bazı araştırmacılar, örgüt kültürünün strateji ve yapıdan daha önemli olduğu fikrini savunmaya başlamışlardır. Örgütün zengin ve baskın kültürü strateji belirlemede oldukça etkilidir. Kültür ve strateji arasındaki ilişki yazında farklı boyutları ile ele alınmıştır.

Prahalad ve Bettis (1986) kültürün örgütün karar alma tarzını etkilediğini vurgulamaktadırlar. Kültür birey ve örgütün kararlarını yapılandıran bir lens ya da filtre görevi görür. Aynı çevrede faaliyet gösteren farklı örgütler çevreyi oldukça farklı şekillerde açıklayabilirler. Bunun sonucunda örgütlerin stratejik kararlar almalarında dikkate aldıkları ve göz ardı ettikleri veriler farklı olabilir. Kültürün örgütteki değişimin önünde bir engel olabileceği ve bu durumda stratejinin oluşturulması ve uygulanmasında sıkıntı yaratabileceği ya da kültürdeki önemli bir değişimin stratejideki radikal bir değişime izin verebileceği yönünde önemli bulgular vardır (Prahalad ve Hamel 1989). Kültürün sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada önemli bir kaynak olduğunu vurgulamaktadırlar. Kültür örgütlerin temel yeteneklerini rakiplerinin taklit etmesini zorlaştıran bir faktördür.

Bu okul, kültür ve onun örgüt üzerindeki etkilerini inceleyerek, stratejik uygulamaların başarısına önemli katkılarda bulunmuştur. Rhenman'ın (1973) vurguladığı örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlere uygun olmayan stratejilerin uygulamada başarılı olamayacağı fikri bu okulun önemli varsayımlarından birisidir. Örgüt üyeleri, stratejinin sürekliliğini destekler ama değişimi teşvik etmez. Bu nedenle kültür stratejik değişimin karşısında önemli bir sınırlayıcı da olabilmektedir. Ancak örgütün içinde bulunduğu çevre karmaşık ve belirsiz olduğundan stratejik değişim bir zorunluluktur. Bu okulun eleştirilmesinde temel sebep budur.

#### **1.1.1.9. Çevre Okulu (Environmental School)**

Örgüt ve çevre ilişkisini inceleyen iki farklı dönemden söz edilebilir. Bunlardan ilki sistem yaklaşımının bir uzantısı olarak gelişen anlayıştır. Bu dönemde tartışılan koşul bağımlılık yaklaşımıdır. Bu dönemde, örgüt ve çevrenin karşılıklı etkileşimleri incelenmiş ve çevre örgütsel analizlere dahil edilmiştir. Çevrenin çeşitli boyutlarının örgütün belirli unsurları üzerinde belirleyici olduğu kabul edilir.

Özellikle çevre ve örgüt yapısı ilişkileri üzerine önemli çalışmalar yapılmıştır. Burns ve Stalker, Lawrence ve Lorsch, Thompson, ve Robert Duncan'ın çalışmaları durumsallık teorisine katkı sağlayan başlıca araştırmalardır. Bu araştırmalar sonucunda örgütle ilgili kavramsal fikirler soyutlayarak sistematik olarak araştırmışlardır. Bu bağlamda, çevre farklı boyutlar (istikrar, karmaşıklık, saldırganlık) ile kavramlaştırılmıştır. Koşul bağımlılık yaklaşımı yazarları farklı çevre şartlarına uygun stratejilerin varlığından bahsetmişlerdir. Stratejiler genelleştirilmemeli ve koşula uygun stratejiler oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

İkinci dönemde örgüt ve çevre ilişkisini açıklamak için kuramlar geliştirilmiştir. Bunlar, kaynak bağımlılığı, popülasyon ekolojisi ve kurumsallaşma kuramlarıdır. Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde geliştirilen kaynak bağımlılığı kuramının temel fikri, kaynak ihtiyacının örgütleri çevrelerine bağımlı hale getirdiğidir. Kuram örgütlerin çevreleri tarafından kontrol edildiği varsayımına dayansa da yöneticilerinin çevre hakimiyetini sağlayan unsurlarını analiz edip, kendi çıkarları için kullanabileceğini belirtir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Yöneticiler, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesine göre çevresel aktörlere bağımlı olmaktan kaçınmak ve örgüte bağımlı kılmak için farklı stratejiler geliştirebilirler. Kaynak bağımlılığı kuramı çevrenin düzenli olarak izlenmesini ve kaynak bağımlılığını yönetme gerekliliğini ortaya koyar.

Hannan ve Freeman (1977) tarafından geliştirilen popülasyon ekolojisi, örgütlerin gerekli kaynakları elinde bulunduran çevreye bağımlı olduğu varsayımına dayanır. Popülasyon ekolojisi tek bir örgütün varlığını nasıl sürdürdüğü ile değil aynı kaynak havuzundan faydalanan örgütlerin nasıl başarılı oldukları ile ilgilenmektedir. Aynı yazarlar, örgütlerin bireysel olarak çevreye uyum sağlamaya çalışmalarına rağmen seçimin çevre tarafından yapıldığını ifade etmektedir. Bu yaklaşımla belli kaynak havuzunu paylaşan örgütlerin davranışları incelenmeye çalışılır. "Popülasyon ekolojisinin özünü oluşturan çevreye uyum hedefi, stratejik yönetim konularının ortaya çıkış sebebidir" (Sarvan vd., 2003, s.102).

Philip Selznick'in (1957) ortaya koyduğu kurumsallaşma kuramının temelini ise belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş bakımından neden birbirine benzediği konusu oluşturmaktadır. Yani aynı daldaki örgütler, yapı ve işleyiş bakımından birbirine benzerler. Örgütlerin yapı ve davranışları, pazar koşullarının yanında, kurumsal nitelikteki baskılar, inançlar ve beklentiler tarafından da şekillendirilir. Dolayısıyla kurumsallaşma yaklaşımı, belirli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme öngörmektedir. Eşbiçimlilik (isomorfizm) olarak

adlandırılan bu benzerlik, örgüt ile çevresi arasında ilişki kuran en önemli faktördür. Bu kuram, strateji oluştururken bu önemli faktörün göz ardı edilmemesini vurgular. Özet olarak, bu okulun temel katkısı stratejik yönetim sürecine, çevreyi de katmasıdır. Öngörücü okullar çevreyi edilgen bir güç olarak tanıtırken, bu okul çevrenin belirgin özelliklerinin tasvir edilmesini ve bu özelliklerin strateji geliştirme sürecine etkilerinin belirlenmesini vurgular.

#### **1.1.1.10. Biçimleşme Okulu (Configuration School)**

Biçimleşme okulunun en önemli özelliği, diğer okulların düşüncelerini bütünleştirici bir çerçevede ele almasıdır. Strateji geliştirme sürecinin anlaşılmasında tek bir okulun varsayımlarından yola çıkılmasının aşırı basitleştirme ve yetersiz kalma riski taşıdığını vurgulayan okul, strateji belirleme sürecinde değişik okulların farklı özelliklerinin kendine uygun zaman ve bağlamda ele alınması ve birleştirilmesi gerektiğini öne sürer. Örgüt ve çevresinin bürünebileceği çeşitli varoluş biçimlerini, biçimleşmeler olarak betimleyen okul, strateji belirleme sürecini dönüşüm olarak ifade etmektedir (Mintzberg vd., 1998, s.302). Bu okulda bir örgütün farklı boyutlarının belli koşullar altında ana örnekler, modeller ya da ideal tipler olarak nasıl kümelendiği anlatılır.

Alfred Chandler'ın strateji ve yapı (1962) adlı eseri stratejik yönetim yazınındaki ilk biçimleşme çalışması olarak kabul edilir. Chandler, Amerikan sanayi işletmelerinde yapmış olduğu zengin ve tarihsel analizleri ile strateji ve yapı ilişkisini değişim döngüsü içinde ele alarak, strateji ve yapıyı kuşatan bir biçimleşme çalışması yapmıştır. Chandler, incelediği sanayi işletmelerinde örgütlerin yaşam döngüsünün evrelerini temsil eden dört dönem teşhis etmiştir. İlk dönemde, örgütler kaynaklarını temin etmektedir. İkinci dönemde yöneticiler bu kaynakları verimli kullanmaya yönelmekte, üçüncü dönemde ise firmalar büyümeye başlamakta ve eski ve yeni pazarlarında çeşitlendirmeye gitmektedirler. Dördüncü evrede ise yapı değişikliği ihtiyacı belirlemektedir (Mintzberg vd., 1998, s.417).

Chandler'ın çalışmasından sonra Harvard İşletmecilik Okulu'ndan Richard Rumelt ve McGill Üniversitesi'nden Pradip Khanwalla ve Dany Miller örgütsel biçimleşmeleri konu alan doktora tezleri yazmışlardır. Araştırmacılar daha sonraki yıllarda bu biçimleşmelerin varlığını görgül araştırmalarla desteklemişlerdir (Khandwalla, 1973; Miller ve Freisen, 1978; Rumelt 1982; Mintzberg ve Waters, 1982). Khandwalla, Amerikan üretim işletmelerinden seçmiş olduğu örneklerle, örgüt yapıları, yönetim tarzları, rekabet şekilleri ve üst yönetimin otoritesi ve kontrol yapısını gibi değişkenlerin aralarındaki korelasyonları

inceleyerek, örgütsel etkinliğe yol açan biçimleşmelerin varlığını ortaya koymuştur (Khandwalla 1973a; Khandwalla, 1973b). Benzer biçimde, Rumelt 1974 yılında yazmış olduğu doktora tezinde, Amerikanın en büyük 500 şirketinin, 1949 ve 1974 yılları arasında önemli bir değişime maruz kaldığını, farklı çeşitlendirme stratejileri uyguladıklarını, uygun yapılara geçtiklerini ve bu kararların karlılıklarını etkilediğini saptamıştır. Rumelt, daha sonraki yıllarda çeşitlendirme stratejileri, örgüt yapıları ve performans ilişkisini farklı biçimleşmeler içinde incelemiştir. Bu çalışmada, öz yeteneklerine ve kaynaklarına uygun alanlarda çeşitlenmeye giden firmaların ilişkisiz alanlarda çeşitlendirmeye giden firmalardan daha karlı oldukları belirlenmiştir (Rumelt, 1982).

Mintzberg ve Waters, yapmış olduğu çalışmalarında Amerika'da perakende satış yapan Steinberg şirketinin 1917-1975 tarihleri arasındaki değişim sürecini analiz etmişlerdir. Bu değişim sürecinde örgüt stratejilerini, örgüt yapıları, çevresel değişim, liderlik tarzları, ve performans değişkenleri ile birlikte ele alarak incelemiştir. Bu araştırma sonucunda, işletmelerin kendilerine özgü biçimleşmelerin betimlendiği iki önemli istikrarlı strateji ve dönüşüm dönemi (girişimcilik ve planlama) belirlenmiş ve performansları ile ilişkilendirilmiştir (Mintzberg ve Waters, 1982).

Miller ve Freisen ise, strateji oluşturma sürecini anlamak için örgüt, çevre ve strateji oluşturma ile ilgili birçok değişkeni ele alarak incelemiştir. Bu çalışmalarında altısı başarıya götüren ve dördü başarısızlıkla sonuçlanan on strateji belirleme ana örneği ortaya koymuşlardır (Miller ve Freisen, 1980). Bu ana örneklerin, kendilerine özgü strateji, yapı, durum ve süreç hallerini betimleyen araştırmacılar, bunlar arasındaki geçişleri ele almakta ve stratejik ve yapısal değişimi adımsal değil kuantum olarak görmektedirler. Bu örgüt ile ilgili birçok unsurun aynı anda değişmesi anlamına gelir. Meyer vd. (1993) biçimleşme yaklaşımının örgütsel analizler için önemini sorguladıkları makalelerinde, örgütsel biçimleşmeleri sınırlayan nedenleri tartışmışlardır. Örgütler birbirinden bağımsız ve sürekli değişebilen çok sayıda değişkenin karmaşık bileşimleri değildir. Örgüt ile ilgili özellikler birbirleriyle tutarlı kalıplar içinde toplanma eğilimi gösterir. Kuramsal olarak düşünülebilecek biçimleşmelerin bir bölümü görgül olarak gerçek dünya da gözlemlenebilmektedir. Bu nedenle araştırmacıların saptamaya çalıştığı farklı biçimleşme kümeleri sosyal bilimlerin evreninin büyük bir bölümünü içine alır.

Örgütsel özelliklerin sistematik olarak kümelenmesine neden olan ya da öyle görünen bir çok güç önerilmiştir: Selznick (1957), DiMaggio ve Powell (1983), örgütlerin aynı yapı ve

davranışlarının kuramsal nitelikteki baskılar nedeniyle yapı, işleyiş ve strateji bakımından birbirlerine benzediğini belirtmiştir. Örgütlerin dışından bir örnek biçimleşmelere yol açtığı ileri sürülen güçlerden bir diğeri ise ekolojik nişler içinde rekabetçi uygunluk için çevresel seçilme yaklaşımıdır (Hannan ve Freeman, 1989). Bilişsel ve sosyo-bilişsel süreçlerin de biçimleşme kaynağı olabileceğini belirten araştırmacılar da vardır. Meyer (1982) örgüt üyelerinin paylaştığı biçimleşme düzenleri ve ideolojilerin örgütsel biçimleşmeler yaratabileceğini belirtmektedir. Weick (1979), kavram oluşturma ve kavramları sınıflandırmanın, insanlara dünyalarına bir düzen verme ve anlam çıkarma izni verdiğini belirtmektedir (Meyer vd., 1993, s.1176).

Meyer vd. (1993) biçimleşme düşüncesinin koşul bağımlılık yaklaşımının bir uzantısı olarak geliştiğini belirtmiştir. Yazarlar, makalelerinde koşul bağımlılık yaklaşımı ile biçimleşme yaklaşımı arasındaki farklılıkları belirleyerek biçimleşme yaklaşımının örgütsel analizlere ne gibi katkılar sağladığını tartışmışlardır. Koşul bağımlılık yaklaşımı araştırmacıları çevrenin, teknolojinin ve yapısal özelliklerin birbirleriyle etkileşerek mümkün olan örgütsel formları sınırladığını ifade etmektedir. Koşul bağımlılık yaklaşımının geliştiği yıllarda araştırmacılar, benzer bir çok sınıflandırma ile örgüt ile ilgili kavramsal fikirleri soyutlayarak sistematik olarak araştırmışlardır. Örneğin, Weber (1947) karizma, gelenekçilik ve bürokrasiden, Woodward (1965) birim üretimi, kitle üretimi, süreç üretiminden, Burns ve Stalker (1961) mekanik ve organik yapılardan, Perrow (1967) rutin ve rutin olmayan teknolojilerden bahsetmiştir.

Koşul bağımlılık yaklaşımı ile karşılaştırıldığında biçimleşme yaklaşımı bütüncül bir tavrı temsil etmektedir. Sosyal bir varlığın parçalarının anlamlarını bütünden aldıkları ve soyutlayarak anlaşılamayacağı vurgulanmaktadır. Biçimleşme kuramcıları, parçaların bir bütün olarak etkileşiminden düzenin nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışmaktadırlar. Koşul bağımlılık ve biçimleşme kuramları arasındaki fark, Newton fiziği ile Kaos kuramı arasındaki ayırımı benzetilmektedir (Meyer vd., 1993, s.1176). Koşul bağımlılık kuramcıları, Newton yaklaşımında olduğu gibi istikrar, düzen, birörneklik ve dengenin baskın olduğu bir dünya öngörmektedir. Önemli etkiler doğrusaldır, ufak nedenler, ufak etkiler doğurur. Biçimleşme yaklaşımı ise Kaos kuramının düzensizlik, istikrarsızlık, çeşitlilik, doğrusal olmayan ilişkiler ve geçicilik kabullerini paylaşır. Kaos kuramının getirdiği önemli bir sezgi, sistemin görünürdeki rasgele davranışlarının arkasında belli kalıpların şekillendiğidir. Örgüt kuramcıları buna biçimleşme adını vermektedirler. Biçimleşme kuramcıları, örgütlerin dengesizlikle, denge arasında istikrarlı dönemleri kesintiye uğratan değişimlerle gidip

geldiklerini, değişimin evrelere ayrılmış olduğunu kabul ederler. Biçimleşme okulu araştırmaları genellikle uzamsaldır ve kuramsal raporlarda zaman ve tarih bağımlılığı vurgulanır.

Biçimleşme okulunun temel varsayımları şunlardır (Mintzberg vd., 1998, s.305):

- Bir örgütün özellikleri çoğu zaman istikrarlı biçimleşmeler olarak betimlenebilir. Fark edilebilir bir süre boyunca, örgüt belirli bir yapı belirler ve bu yapı belli bir dizi strateji ile sonuçlanan belli davranışlar gösterir.
- Bu istikrar dönemleri zaman zaman bir dönüşüm süreci - başka bir biçime kuantum sıçraması - ile kesintiye uğratılır. Bu birbirini takip eden biçimleşme ve dönüşüm dönemleri kendilerini zaman içinde düzenli bir sıralama, örneğin örgütsel yaşam döngüleri içinde gösterebilirler.
- Stratejik yönetim anahtarı çoğu zaman istikrarı korumak ya da en azından uyarlanabilir stratejik değişim göstermek, ancak zaman zaman dönüşüm ihtiyacını fark ederek örgütü mahvetmeden o kesintiye uğraticı süreci yönetmeyi başarabilmektir. Strateji süreci, kavramsal tasarımılama ya da biçimsel planlama, sistematik analiz ya da liderlik vizyonu yaratma, işbirlikçi öğrenme ya da rekabetçi politika kurma, bireysel biliş üzerinde odaklanma, ortaklaşa sosyalleşme ya da daha basit bir şekilde çevresel şartlara tepki verme şekline dönüşebilir. Ancak bunların her biri kendilerine uygun zaman ve bağlamda görülmelidir.

Donaldson (1996) bu okulun yaklaşımını eleştirmiştir. Donaldson, biçimleşmelerin anlaşılmalrı ve öğrenilmeleri kolay olduğu için kuram oluşturmaya kusurlu bir yaklaşım olduğunu ileri sürmektedir. Gerçek örgütlerin tek bir biçimleşme ile tarif edilemeyeceğini, çoğunun bu biçimleşmeler arasında yer almakta olduğunu ve bu biçimleşmelerde kendi deneyimlerini bulmaya çalışanlar açısından, bunların aşırı basitleştirilmiş karikatürlerden fazla yararı olmadığını ifade etmektedir.

Minzberg vd. (1998, s.344-5) bu eleştirilere cevap olarak bütün kuramların aslında yapay olduğunu, tümünün kağıt üzerinde sözler ve resimlerden ibaret bulunduğunu, gerçeğin her zaman kuramdan daha karmaşık olduğunu ve yöneticilerin bu kusurlu kuramlar arasından seçim yapmak durumunda olduklarını belirtmektedir. Biçimleşmelerin farklı biçimde örgütlerin nasıl bir araya geldiğini anlamak açısından yararlı bir kavram dağarcığı kazandırdığını vurgular.



Dany Miller, (1996) bu eleştiriler karşısında, biçimleşmelerin örgütleri tümüyle tarif etmek için oluşturulmuş kapsamlı betimlemeler olmadığını, ancak örgüt ile ilgili olan bir olguyu (örneğin, strateji) açıklamak için örgüt ile ilgili birçok unsuru (yapı, teknoloji, liderlik, vb.) birlikte ele alarak, aralarındaki önemli ilişkileri tanımladığını belirtmektedir; çünkü örgütler dönemselsel olarak bir dizi strateji, yapı, süreç ile bütünleştirilmiş bir duruş, yani yeni bir biçimleşme yaratmaya çalışırlar. Bu dönemlerde örgüt ile ilgili bir çok unsur birlikte değişim gösterir.

### 1.1.2. Güncel Strateji Tanımları

Stratejik yönetimle ilgili ders kitaplarında, stratejinin rasyonel ve öngörücü bir süreç olarak anlatıldığı ve strateji tanımlarının bu yönde yapıldığı göze çarpar:

*“Strateji, misyon ve amaçlar ile tutarlı sonuçlar elde etmek için üst yönetimin hazırlamış olduğu planlarıdır” (Thompson ve Strickland,2001 ,s.19).*

*“Strateji, rakiplerin faaliyetleri incelenerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli ve dinamik kararlar topluluğudur” (Ülgen ve Mirze, 2004, s.33).*

*“Strateji, işletmenin paydaşlarının gereksinimlerini gidermek için işletmenin kaynakları ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir” (Johnson and Scholes, 1999, s.10).*

*“Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresinin sürekli analiz edilerek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir” (Dinçer, 1998,s.19).*

Stratejik yönetimle ilgili düşünce okulları incelendiğinde ise, stratejinin basit bir tanımının yapılamayacağı göze çarpar. Çünkü, strateji kavramına ortaya çıkışından günümüze gelinceye kadar farklı anlamlar yüklenmiştir. Stratejinin tanımlanmasında tek bir okulun bakış açısından yola çıkmak, aşırı basitleştirme ve yetersiz kalma riski taşır.

Mintzberg vd. (1998) strateji için basit bir tanımdan kaçınarak, stratejik yönetim düşüncesinin gelişmesinde etkili olan tüm okulların fikirlerini yansıtan kapsamlı bir strateji tanımı yapmıştır. Mintzberg stratejiyi, “bir plan, bir biçim, bir konum, bir bakış açısı ya da bir taktik olarak tanımlar” (s.9). Bu derleme (eclectic) tanım, strateji kavramı için yapılmış en

kapsamlı tanımdır. Strateji bazen Ansoff'un (1965) belirttiği gibi işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu sonuca ulaşabilmek için işletme kaynaklarının harekete geçirilmesini sağlayan bütünsel bir plan, bazen Porter'ın (1980) belirttiği gibi bir endüstri veya pazarda değerli ve emsalsiz konumlar, bazen Drucker'ın (1985) belirttiği gibi, liderin bir vizyonu olarak ya da hasım ya da rakiplerden kurtulmak için ortaya konmuş politika ve taktikler olarak tanımlanabilir.

Stratejilerin herhangi bir planlama ve öngörücü çaba olmadan, kendiliğinden de ortaya çıkabileceğini belirten Mintzberg, "stratejiyi karar ve eylem süreci içinde oluşan bir biçim (pattern) olarak tanımlamıştır" (Mintzberg, 1978, s.935). Bu biçim, planlanmış kasıtlı (deliberate) eylemlerin veya planlanmamış doğaçlama (emergent) eylemlerin bir sonucu olarak oluşabilir. Bu tanıma göre, örgütün bir yönü ile ilgili bir dizi karar zaman içerisinde bir tutarlılık sergilerse, strateji olarak belirlenebilir.

Sonuç olarak, Stratejinin basit bir tanımının yapılabilmesi mümkün gözükmemektedir. Ancak stratejinin örgüt ve çevresi ile ilgili olduğu, örgütün yaşamsallığını ve refahını etkilediği, kavramsal ve analitik uygulamalardan oluştuğu, her zaman kasıtlı olarak oluşamayacağı ve zaman içinde kendiliğinden ortaya çıkabileceği, hareketlerin kararlaştırılması ve uygulanması ve harekete geçilmesi ile ilgili konulardan oluştuğu, stratejinin değişik düzeylerde (şirket, işletme, faaliyet) tanımlanabileceği strateji yazınının, strateji ile ilgili ortak kabulleridir. Strateji örgütlerin yönünü belirtir, örgütlerin birbirlerinden ayırt edilmelerini sağlar, örgüt çalışanlarının örgütün ne yaptığını anlamasına yardımcıdır ve çabaların odaklanmasını sağlayarak faaliyetleri kolaylaştırır. Bunlar stratejinin sağladığı avantajlardır. Bunun yanında stratejinin örgütler için dezavantajları da olabilir. Strateji bir yön çizdiğinde, örgütü basitçe tanımladığında ve çabaların odaklanmasını sağladığında, görüş açısını daraltabilir, sistemin zengin karmaşıklığını azaltabilir, yaratıcılığı engelleyebilir. Strateji belirtilen tüm avantaj ve dezavantajları ile örgütlerin yaşamsallığında oldukça önemli bir kavramdır.

### **1.1.3. Stratejik Yönetim Süreci**

Stratejik yönetimin bir süreç olarak ele alınıp incelenmesinde, öngörücü bir nitelik taşımakta olan tasarım, planlama ve konumlandırma okulunun temel varsayımlarını yansıtan ve örgütü kısa yoldan yeni bir stratejik pozisyona taşımaya çalışan rasyonel yaklaşımların ön plana çıktığı görülür. Bu bağlamda, stratejik yönetim süreci, işletmenin yaşamını devam

ettirmek için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetleri olarak ifade edilebilir (Ürgen ve Mirze, 2004, s.57).

Stratejik yönetim süreci, stratejik yönlendirme, stratejik analiz, strateji belirleme, strateji uygulama ve stratejik kontrol gibi farklı evrelerden oluşur. Stratejik yönetimin evrelerinin ve bu evrelerde kullanılan araçların tanımlanması, enformasyon teknolojilerinin örgütün rekabetçiliğine nasıl katkıda bulunduğunu anlamak açısından son derece önemlidir. Bu nedenle aşağıda stratejik yönetimin bu safhaları ve bu safhalarda kullanılan teknikler özetle ele alınmıştır.

### **1.1.3.1. Stratejik Yönlendirme**

Stratejik yönlendirme, işletmenin stratejik niyetinin açıklanması ile yapılabilir. Bunun için işletmenin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerinin bir hiyerarşi içinde birbirleriyle tutarlı olarak tanımlanması gerekir.

#### **1.1.3.1.1. Vizyon**

Miller ve Dess (1996, s.9) vizyonu, “geleceğe ilişkin arzular, ulaşılmak istenen nihai durumun genel olarak ve kullanılacak araçlar belirtilmeden ifade edilmesi” olarak tanımlamaktadır. Vizyon işletmenin çalışanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görürken değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır.

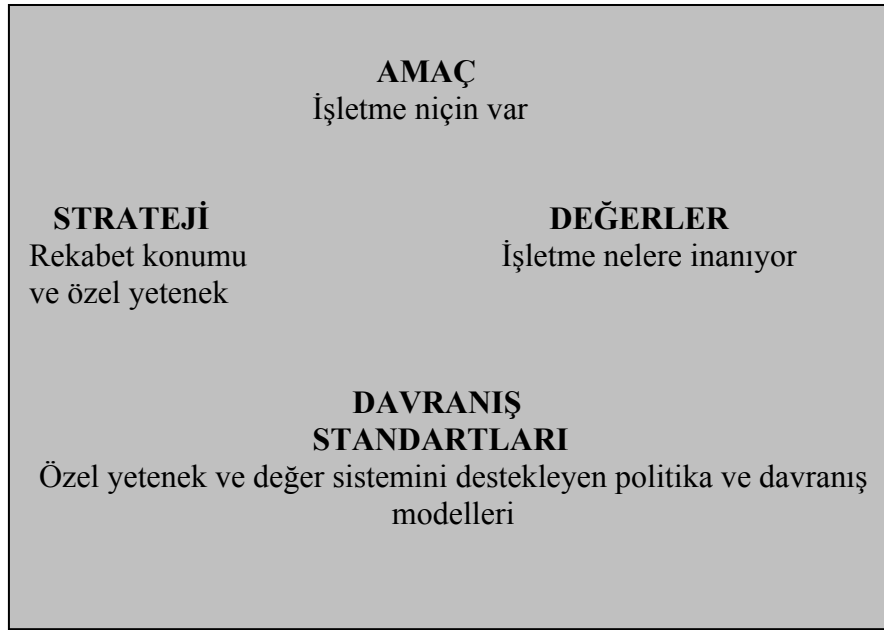
Warren Bennis ve Burt Namus ise vizyonu liderlik teorilerinin ana kavramı olarak belirlemişlerdir. Bir lider, işletmesi için yön seçiminde her şeyden önce gerçekleşebilir, akılcı bir imaj ve arzu edilebilir örgüt geleceği geliştirmelidir. Vizyon olarak ifade edilen bu imaj, bir hayal kadar belirsiz ya da bir amaç ve belirlenmiş bir misyon kadar net olabilir (Campbell ve Yeung, 1991, s.145). Campbell ve Yeung (1991) yapmış oldukları yazın incelemesinde bilim insanları ve yöneticilerin ortak bir vizyon tanımı veremediklerini, ancak vizyon ifadelerinde ortak özelliklerin bulunduğunu ifade etmektedir. Yazarlara göre vizyon ifadeleri kısa, açık, geleceğe yönelik, istikrarlı, meydan okuyucu, arzu edilebilir, ilham verici ve soyuttur. Vizyonun en kritik noktasının gerçekçi bir görüşü, güvenilirliği, örgüt için çekici bir geleceği, önemli pek çok konuda şimdi varolan durumdan daha iyi bir konumu açık ve seçik olarak göstermesi olduğunu vurgulanır. Vizyon geliştirmenin en ideal yöntemi, vizyonun

çalışanlarla birlikte oluşturulmasıdır. Böylelikle, liderin oluşturduğu bir vizyon tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyona kolayca dönüşebilir. İşletmenin vizyonu genelde gelecekle ilgili olup belli bir zaman süresini kapsar. İşletmenin vizyonu oluşturulduğunda stratejik yönetim sürecinin uygulanması belirlenen bu vizyona göre geliştirilir.

#### **1.1.3.1.2. Misyon**

Misyon kavramı stratejik yönetim yazınına 1975 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan “Marketing Myopia” adlı makaleyle kazandırılmıştır (Levitt, 1975). Ted Levitt, bu makalesinde birçok işletmenin yanlış bir iş tanımına sahip olduğunu ve iş tanımlarının oldukça dar kalıplar ile sınırlandırıldığını belirtmiştir. Bilim insanları ve yöneticiler arasında vizyon tanımında olduğu gibi misyon tanımında da bir görüş birliği yoktur. Bazıları misyonu ticaretin temel kurallarını veren uyulması kaçınılmaz ilkeler bütünü, bazıları işletme kültürü, bazılarıysa iş tanımı olarak açıklamaktadır. Miller (1997, s.9) ise misyonu bir işletmenin kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan, örgütte çalışanlara ortak bir yön veren, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt eden özellikleri belirten ifadeler olarak tanımlamaktadır. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve varlık nedeninin yanı sıra hangi ürünlerin nerede ve nasıl üretileceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farklılıklarının ne olacağı tanımlanır. Bir misyonun en önemli görevi işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir yön vermesidir.

Cample ve Yeung (1991, s.17), misyon kavramını açıklarken dört unsurdan oluşan bir model önermişlerdir (Şekil 1.1.). Bu modelde misyon ifadesinde amaç, strateji, davranış standartları ve değerler gibi dört unsurun bulunması gerektiği vurgulanır. Amaç, örgütün niçin varolduğu ve tüm etkinliklerinde kimin yararının göz önünde bulundurulduğu ile ilgilidir. Strateji; işin çeşidini, diğer işletmelere karşı arzulan konumu ve rekabet avantajı sağlayıcı kaynakları dikkate alır. Davranış standartları; işletmede uymak zorunda olduğumuz kurallar ve normlardır. Değerler ise, inançlar ve davranış standartlarının ardında bulunan moral ilkeleridir. Güçlü bir misyon, bu dört unsurun varlığından ve bunların birbirleriyle olumlu ilişkilerinden meydana gelir.



**Şekil 1.1.** Mision Modeli (Campell ve Yeung, 1991, s.13)

Misyonun örgüt işlevlerinin işbirliği içinde yerine getirilmesinde kültürel bir birleştirici olduğu da vurgulanmaktadır. Bu kültürel birleştirici, birlikte çalışmak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek yolunda güçlü kurallar ve değerleri içermektedir. Misyonun bu yönü, işgücünün ortak bir dili ve olaylar üzerinde aynı etkiyi yaratan işletme felsefesiyle ilgilidir. İşletmenin bu anlamdaki stratejik görüntüsü işletme içindeki değerleri belirlemesi ve davranış standartları oluşturmaktır. Vizyon, peşine düşülen bir hayal, misyon ise bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır. Bir diğer ifade ile vizyon, gelecekte arzu edilen bir durumu ifade ederken, misyon ise işletmenin varoluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir mesajdır.

#### **1.1.3.1.3. Amaç ve Hedefler**

Amaçlar misyon ifadesindeki niyetleri daha somut hale getiren ve işletmelerin faaliyetleri sonucunda elde etmek istediklerini belirten ifadelerdir. Hedefler ise amaçların faaliyetlere ilişkin tanımlarıdır. Genellikle amaçların nicelik olarak belirlenmiş şekilleridir ve ölçülebilirlerdir. Amaç ve hedefler işletmenin her seviyesinde başarının standartlarını oluşturur ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırır. Stratejik yönlendirmenin yapılmasından sonraki aşama stratejik analizdir. Örgüt stratejisinin oluşturulmasında karşılaşılan en önemli süreç stratejik analiz sürecidir.

### 1.1.3.2. Stratejik Analiz

Stratejik analiz süreci, işletmenin genel ve faaliyette bulunduğu sektörel çevre unsurlarının mevcut durumlarının ve işletme içindeki unsurların değerlemesiyle ilgili süreçtir. Bu bağlamda iki farklı hareket noktası vardır. Bunlar fırsat ve kaynak yaklaşımları olarak ifade edilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.75). Fırsat yaklaşımına göre, çevrenin örgütlerin faaliyetleri üzerinde belirleyici olduğu ve örgütlerin başarılı olmaları için, öncelikle dış çevre analizi yapıp, uygun bir sektör bulmaları gerekir. Bu sektöre göre uygun rekabet stratejilerini belirlemeleri ve buna göre varlık ve yeteneklerini geliştirmeleri önerilir.

Kaynak yaklaşımında ise, hareket noktasının örgütlerin kendi iç çevrelerinin analizi olması gerektiği ve bunlara göre başarılı stratejiler oluşturulabileceği öne sürülmektedir. Bu nedenle, örgütlerin öncelikle kaynaklarını ve yeteneklerini ortaya koymaları gerekmektedir. Prahalad ve Hamel (1990) işletmelerin sahip oldukları başka işletmeler tarafından taklit edilemez ve uygulanamaz varlık ve yetenekleri “öz yetenekler” olarak adlandırılırlar. Örgütler bu yetenekleri ortaya çıkarıp geliştirerek rakiplerine üstünlük sağlamak için kullanabilirler. Bu yapıldıktan sonra cazip bir sektör aranacak ve o sektörde işletmenin öz yeteneklerine uygun stratejiler seçilecektir. Her iki yaklaşım da, rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde önceden harekete geçme (proactive) çabalarını desteklemektedir. Ancak, stratejilerin belirlenmesinde başlangıç noktaları farklıdır. Stratejik yönetim yazınında, analiz ile ilgili sürecin açıklanmasında en çok kabul gören fırsat yaklaşımıdır.

Stratejik analiz süreci, işletme dışı ve işletme içi çevrenin taranması ve strateji oluşturmak için rekabetçi bilginin toplanması ile başlar. Toplanan bilgi uygun yöntemlerle analize tabi tutulur ve durum belirleme matrisleri oluşturulur. Böylelikle stratejik analiz süreci tamamlanmış olur. İşletmenin dış çevresi, genel ve sektör çevresi olarak sınıflandırılır. Genel çevre işletme faaliyetlerine dolaylı olarak etki ettiği kabul edilen, politik, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik ve uluslararası çevre faktörlerinden oluşur. Dış çevre analizinin yapılmasında başlangıç noktası dış çevre faktörlerinin örgüt üzerindeki etki derecelerini belirlemektir. Çünkü dış çevre unsurlarının örgütler üzerindeki etkileri farklılıklar gösterir. Ayrıca tüm dış çevre unsurlarının detaylı analizinin yapılması örgütler için zaman ve kaynak kısıtı nedeniyle mümkün olamaz. Dış çevre faktörlerinin örgüt üzerindeki etki derecesi belirlendikten sonra, dış çevre faktörleriyle ilgili bilgiler toplanır. Bu bilgi kaynakları, yazılı basın, televizyon kanalları, internet vb. olabilir. Ancak, bu kaynaklardan toplanan bilginin gelecekle ilgili mutlak bilgi olmadığı belirtilmelidir. Bu bilgiler kullanılarak

varsayımlar geliştirmek ve tahminler yapmak yoluyla dış çevre unsurlarının gelecekte örgüt üzerindeki muhtemel etkileri analiz edilebilir. Aşağıda çevre faktörlerinin geleceğinin tahmin edilmesinde kullanılacak uygun teknikler ile ilgili örnekler verilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.112):

- Politik ve yasal çevre ile ilgili tahminler; uzman grup tahmini, yönetici grup tahmini
- Ekonomik çevre ile ilgili tahminler; uzman grup tahmini, yönetici grup tahmini, öncü ve artçı göstergeler, ekonomik modeller
- Teknolojik çevre ile ilgili tahminler; delphi tekniği
- Demografik çevre ile ilgili tahminler; zaman serisi analizleri
- Sosyo-kültürel çevre ile ilgili tahminler; müşteri ve tüketici değerlemeleri ve uzman grup tahminleri
- İş (sektör) çevresiyle ilgili tahminler; yönetici grup tahmini, pazarlama sorumlularının tahmini, müşteri değerlemeleri, tüketici değerlemeleri, regresyon analizleri ve ekonomik modeller

Bilgilerin toplanması, varsayımların geliştirilmesi ve uygun tahmin tekniklerinin seçilmesinden sonra, çevresel faktörlerin ölçülmesi ve sonuçların durum belirleme matrislerine aktarılması gerekir. Durum belirleme matrislerinde çevresel unsurların olasılık derecesi, çevresel unsurların işletmeye etki derecesi, çevresel unsurların işletme için taşıdığı önem derecesi bir arada görülebilir. Böylelikle örgütü etkileyecek fırsatlar ve tehditler ortaya çıkar (Ülgen ve Mirze, 2004, s.160).

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör çevresi de genel çevre gibi işletme için fırsat ve tehditler yaratır. Sektör çevresinin analiz edilmesinde öncelikle ana pazarın incelenmesi gerekir. Ana pazarın incelenmesi üç açıdan yapılır; pazarın yapısı, pazarın sınırlarının belirlenmesi, pazarın gelişme hızı ve pazar hayat evresinin incelenmesi. pazarın yapısını belirleyen özellikler; pazardaki firma sayısı, rekabet durumu ve pazara giriş ve çıkış zorluğudur. Pazarın sınırlarının belirlenmesinde ise iki ölçü vardır. Bunlardan ilki ürün yapısının özelliği, diğeri ise coğrafî ve bölgesel konumdur. Pazarın gelişme hızı ve hangi hayat evresinde olduğu da önemli analiz unsurlarıdır. Pazar ile ilgili unsurlar incelendikten sonra seçilen pazarda işletmenin stratejik karar ve davranışlarını etkileyen güçlerin analiz edilmesi gerekmektedir.

Sektör çevresinin analiz edilmesinde farklı yöntemler kullanılabilir. Bunlardan en önemlisi, Michael Porter tarafından geliştirilen rekabette beş güç faktörü modelidir. Porter'a göre sektör çevresinde rekabeti etkileyen beş güç olarak da adlandırılan ana faktörler şunlardır (Porter, 1980, s.4):

- İkame ürünlerin yarattığı tehditler
- Pazara yeni girecek firmaların yarattığı tehditler
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Pazardaki rakipler arası rekabetin şiddeti

Bu model, örgütün yakın çevresinde bulunduğu kabul edilen bu beş güç ile ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve bir matris üzerinde değerlendirilmesi ile ilgilidir. İşletme bu analiz sonucunda sektör çevresi ile ilgili fırsat ve tehditleri belirler. Sektör çevresiyle ilgili bilgi toplama ve analiz yöntemlerinden bir diğeri ise kritik başarı faktörleri açısından işletmenin, rakiplerine karşı değerlendirilmesidir. Kritik başarı faktörleri, endüstri özelliğine, rekabet konumuna, genel çevre faktörlerine göre belirlenebilir. Kritik başarı faktörleri bir sektörde rekabet üstünlüğü sağlamayı ve sürdürmeyi mümkün kılan çok önemli faktörlerdir. Bu faktörler teknolojik olanaklar, finansal güç, ürün ve hizmet kalitesi, vb. olabilir. Kritik başarı faktörleri, rakiplerinin göreceli durumuna göre ölçülür, analizi yapılır ve sonuçlar durum tespit matrislerine taşınır.

Stratejik analizin bir diğeri önemli bölümü ise işletme içi analizden oluşur. İşletme içi unsurların ölçülmesi dış çevre unsurlarının ölçülmesinden daha kolaydır. Bunun sebebi işletme içi unsurlara ilişkin bilgilere daha kolay ulaşılabilmesidir. İşletme analizinde gelecekle ilgili tahmin tekniklerini kullanmaya gerek yoktur. Çünkü yapılan analiz mevcut durumun belirlenmesidir. Bu nedenle analiz sonuçları dış çevre analizlerinden elde edilen sonuçlara göre daha güvenilirdir. İşletme içi analiz, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu ve sahip olduğu varlıkların, becerilerin ve yeteneklerin incelenmesi ve değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların durum belirleme matrislerine taşınmasından oluşur. Örgütün varlıkları, müşterilerine mal ve hizmet sunmak için yararlandığı üretim faktörleridir. Beceriler, örgütün varlıklarından yararlanma özelliği olarak tanımlanabilir. Yetenekler ise varlıkları beceriler yardımıyla kullanabilme ve amaçlarına uygun faaliyetleri gerçekleştirme kapasitesidir. Temel yetenekler olarak ifade edilen ise örgütlerin kendilerini rakiplerinden ayırt etmede



kullanabilecekleri hayati, taklit edilemeyen, ikame edilemeyen becerileridir (Prahalad ve Hamel, 1990).

İşletme içi analiz yapılabilmesi için farklı yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Porter (1980) tarafından geliştirilen değer zinciri kavramıdır. Güçlü ve zayıf yönleri değerlendiren bu yöntem, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için müşteri için değer yaratabilmesi gerektiğini belirtir. Bu değer yaratılabilmesinde örgütte birbiriyle ilişkili bir dizi faaliyetler yürütülür. İşletmenin sahip olduğu varlık ve yeteneklerle yürüttüğü bu faaliyetler örgütün başarısında belirleyicidir.

Porter, örgütün faaliyetlerini temel ve destek faaliyetleri olarak ikiye ayırmıştır. Temel faaliyetler, içeri doğru mal lojistiği, üretim faaliyetleri, dışı doğru mal lojistiği, pazarlama satış ve servis faaliyetlerinden oluşur. Bu faaliyetler gelir yaratan faaliyetler olarak da ifade edilebilir. İşletmenin destek faaliyetleri ise, teknoloji geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi, satın alma ve örgüt altyapısı ile ilgili faaliyetlerdir. Değer zinciri analizi, her faaliyetin müşteri için yaratılan değere ve genel olarak finansal performansa nasıl katkıda bulunduğunu analiz etmede yardımcı olmaktadır. Bu yöntem, örgütlere mevcut faaliyetlerini birbirleri ile bağlantılı olarak incelemeleri imkanı sağlar.

İç analiz için bir başka yöntem, sektör çevresi analizinde de kullanabilen kritik başarı faktörlerinin değerlendirilmesidir. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve bu faktörler hakkında bilgi toplanması ve analiz edilmesi örgütün kuvvetli ve zayıf yönlerinin analiz edilmesinde önemlidir. Bir diğer yöntem ise örgütün temel süreç ve sistemlerinin değerlendirilmesidir. Değer zincirindeki faaliyetler tek başlarına önemli olsalar da, müşteriler için değer yaratan onların birlikte gerçekleştirilmesi sonucunda ortaya çıkar. Birincil süreçler (ürün geliştirme, talep yönetimi, sipariş karşılama), destek sistemleri (sermaye kaynakları, insan kaynakları, enformasyon kaynakları) ve kontrol sistemleri olarak tasnif edilen temel süreç ve sistemler hakkında bilgi edinilmesi ve analiz edilmesi de iç çevre analizinde nelerin inceleneceğinin belirlenmesi için bir kontrol listesi sunar.

İç çevre analizi için kapsamlı bir diğer yöntem ise Kaplan ve Norton (2001) tarafından önerilen dengeli puan kartı (Balanced Score Card) yöntemidir. Bu yöntem örgütün az sayıda kriter saptanarak değerlendirilmesi yerine bir bütün olarak değerlendirilmesini önerir. Bu yöntemde örgütün dört farklı bakış açısından değerlendirilmesi söz konusudur: finansal bakış açısı, müşteri bakış açısı, örgüt içi süreçler, öğrenme ve büyüme bakış açısı. Bu yöntemde

örgütün iç çevresi ile ilgili unsurlar farklı bakış açılarından incelenerek gerekli bilgiler toplanır ve bu bilgiler kullanılan finansal (ekonomik katma değer, karlılık oranları, likidite oranları, vb.) ve finansal olmayan (müşteri tatmin değerlendirme, pazar sıralaması, vb.) nicel yöntemlerle incelenir. Ayrıca örgüt içi analizin yapılmasında kültür, liderlik ve imaj gibi unsurların incelenmesi için nicel yöntemler uygun olmadığından nitel yöntemler kullanılmaktadır. İşletme analizi, işletmenin varlık ve yetenekleri ile faaliyetlerin sonuçları, endüstri normları, rakipler ya da işletmenin kendi geçmiş performansı ile kıyaslanarak yapılabilir.

Örgütlerin dış çevre unsurlarının analizi sonucunda ortaya çıkan fırsat ve tehditler ile iç çevre unsurlarının analizi sonucunda ortaya çıkan işletmenin üstünlük ve zayıflıkları bir matris üzerinde sistematik olarak toplanmakta ve işletmenin stratejilerinin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Bunun strateji yazınında en kabul görmüş olanı SWOT analizidir. Denge analizi ve performans güçleri analizi kullanılan diğer yöntemlerdir.

### **1.1.3.3. Strateji Belirleme**

İşletmeler stratejik analiz yaptıktan ve stratejik niyetlerini ortaya koyduktan sonra duruma uygun stratejiler geliştirmeye çalışırlar. Strateji oluşturma, stratejik yönetimin en önemli evresidir. Strateji oluşturma evresinde yapılan çalışmalar şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.70):

- İşletmelerin olanakları ile gerçekleştirilebilecek çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek alternatiflerin belirlenmesi,
- Alternatif stratejilerin belirlenmesindeki kriterlerin saptanması,
- Alternatiflerin arasından en uygun olanın seçilmesi.

Stratejilerin oluşturulması farklı düzeylerde incelenebilir. Bunlar, şirket düzeyi, işletme düzeyi ve faaliyet düzeyidir (Johnson ve Scholes, 1999, s.26). Birden fazla ürün ve hizmet sağlayan, birden fazla pazarda faaliyet gösteren bir şirket için uzun dönemde yaşamını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü elde etmesi için hangi konumda bulunması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi gerektiği konularında çeşitlendirmeye ya da çekilmeye yönelik stratejiler şirket düzeyi stratejiler olarak ifade edilir. Şirket düzeyi stratejilerin oluşturulmasında kullanılan en önemli yöntem portföy analizidir. Şirket bünyesindeki değişik iş birimleri, bir portföy içinde toplanarak, birbirleriyle ve içinde buldukları sektörün özellikleri ve sahip oldukları pazar güçleri göz önüne alınarak göreceli olarak değerlendirilir.

Bu analizlerden en önemlileri Boston Danışma Grubu tarafından geliştirilen İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi, Hofer analizi, Yönlendirici Politika Matrisidir (Buhalis, 2003, s.44). İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi, değişik iş birimlerine sahip işletmelerin bu iş birimlerini yönetebilmeleri için geliştirilmiş olan bir tekniktir. Bu teknikte iş birimleri, buldukları sektörün büyüme hızı, pazar payı göz önüne alınarak değerlendirilir. Hofer analizi ise işletmelerin stratejik analizini, rekabet durumları, ürün-pazar yaşam evresi açılarından değerlendirmeye çalışır. Bu matriste dikey eksen ürünlerin ve pazarın yaşam evreleri, yatay eksen ise işletmenin sektör veya pazarındaki rekabet durumunu belirtmektedir. Yönlendirici Politika Matrisi ise McKinsey danışmanlık firması tarafından geliştirilmiştir. Üst yönetimin değişik iş alanlarında faaliyette bulunan işletmeleri ile ilgili yatırım ve tasfiye kararları verebilmesine yardım eder. Bu matriste dikey eksen işletmenin mevcut pazardaki rekabet durumunu, yatay olan ise sektörün cazibe durumunu göstermektedir.

İşletme düzeyinde işletmelerin buldukları iş alanında sektörde rakipleri ile nasıl rekabet edeceği konularında stratejiler oluşturulur. Faaliyet düzeyinde oluşturulan stratejiler ise şirket ve işletme düzeyi stratejilere uygun olarak, işletmelerde işlevsel ve fonksiyonel düzeyde oluşturulan stratejilerdir. Tezin konusu gereği strateji oluşturma süreci işletme düzeyinde incelecektir. İşletme düzeyi stratejileri, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik kararlar ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir. İşletme düzeyi stratejilerin oluşturulmasında, öncelikle sektördeki işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen temel güçlerin ve işletmenin iç unsurlarının incelenmesi gerekmektedir. Çalışma alanının, faaliyette bulunulan pazarın belirlenmesi ve bu pazarın analizi sonucunda işletmeler strateji seçmek için üç alternatifle karşı karşıyadırlar. Bunlardan ilki mevcut stratejinin korunması, ikincisi mevcut stratejilerin geliştirilmesi, diğeri ise yeni stratejilerin oluşturulmasıdır. Bir işletme stratejilerini hangi düzeyde oluşturursa oluşturursa belli temel stratejilerden birini seçmek zorundadır. Bu stratejiler büyüme, küçülme, mevcut durumu koruma ve varlığını sona erdirmedir.

İşletme düzeyi stratejiler, işletmenin içinde bulunduğu pazardaki rakiplerine karşı nasıl hareket edeceği ve onlarla nasıl rekabet etmesi gerektiği gibi konular ile ilgilidir. İş yönetim stratejilerinin odağı rekabet üstünlüğü, uygulama alanı ise faaliyette bulunulan sektör veya pazardır. İşletme düzeyi stratejiler, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik kararlar ve davranışlar bütünü olarak tanımlanır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.253). İşletme düzeyi stratejilerin oluşturulmasında, öncelikle faaliyette bulunulan ya da bulunulacak pazarın yapısı, sınırları,

büyüme hızı ve pazar hayat evresi gibi faktörler analiz edilir. Sonra, bu pazarda işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen temel güçleri ve işletmenin iç unsurları incelenir. Bu analizler sonucunda işletmelerin stratejik alternatifleri belirleyip aralarından seçim yapmaları gerekir. Stratejik alternatiflerin belirlenmesi ve seçiminin yapılması işletme özelliklerine ve duruma göre farklılıklar gösterir. Ancak, strateji yazımında işletme düzeyi stratejik alternatiflerin belirlenmesi ve seçimin yapılması konularında kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda tüm işletmeler için geçerli genel strateji alternatifleri belirlenmiştir. İşletme düzeyi stratejilerin oluşturulması için ortaya konmuş en kapsamlı çalışma Michael Porter (1980) tarafından yapılmıştır.

Porter, bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisinin olduğunu vurgular. Porter (1985) rekabet stratejisini firmanın ulaşmaya çalıştığı sonuçlarla (hedefler), bu sonuçlara ulaşmak için kullandığı araçların (politikaların) bir bileşeni olarak ifade etmektedir. Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir işletmenin nasıl rekabet edeceğini, hedeflerinin neler olması gerektiğini ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir. Rekabet stratejisinin belirlenmesinin özünde, bir işletmenin çevresi ile ilişkilendirilmesi yatar. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, işletme çevresinin temel yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir.

Bir sektördeki rekabetin durumu beş temel rekabet gücüne (sektöre yeni girecek firmalar, tedarikçiler, alıcılar, ikame mallar ve sektördeki rakipler) bağlıdır (Porter, 1985). Bir sektördeki firma için rekabet stratejisinin hedefi, sektördeki şirketin kendisini bu rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği veya bu güçleri kendi yararına olacak şekilde etkileyebileceği bir konum bulmaktır. Bu bağlamda Porter'ın, beş rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı vardır:

- Maliyete dayalı liderlik
- Farklılaştırma
- Odaklanma

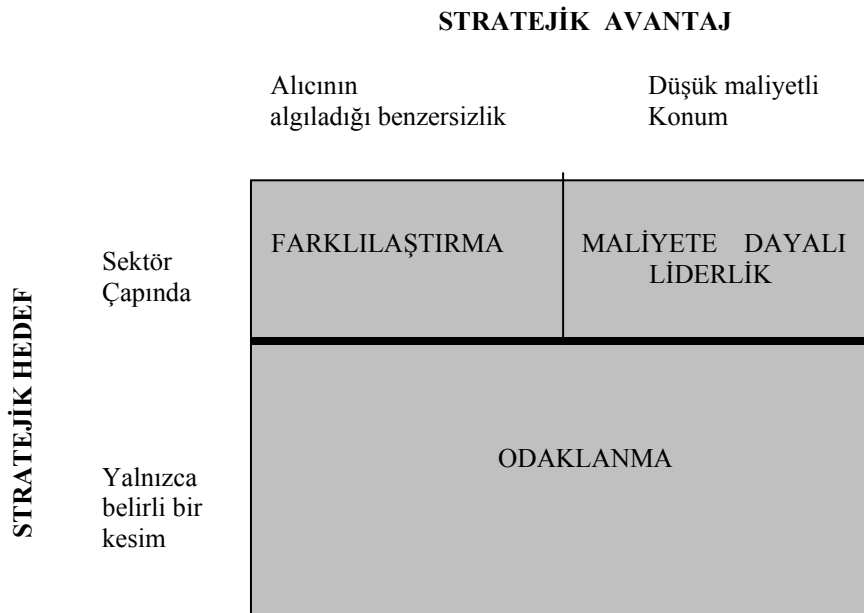
Maliyete dayalı liderlik stratejisi, işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapmasına yöneliktir. Maliyet liderliği, verimli ölçekte tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük

müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR&GE, servis, satış gücü, reklamlar, vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için, yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar gözardı edilemese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olur. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmaya sektöründe ortalamanın üstünde getiriler sağlar.

Maliyet konumu, firmaya rakipleri karşısında bir savunma sağlar, çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu karlarını kaybettikten sonra bile firmanın hala getiriler elde edebileceği anlamına gelir. Düşük maliyetlilik konumu, firmayı güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler. Düşük maliyet firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajı açısından da önemli giriş engelleri sağlar. Son olarak, düşük maliyetli bir konum genellikle firmayı ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir yere oturtur. Düşük bir maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar gerektirir. Düşük maliyetli bir strateji uygulamaya gelince, bu beraberinde çok iyi donanımlara ağır sermaye yatırımlarını, saldırgan bir fiyatlamayı ve pazar payı elde etmek için başlangıç kayıpları gerektirir. Öte yandan, yüksek pazar payı da, satın almada maliyetleri daha da düşüren ekonomiler sağlayabilir.

Farklılaştırma stratejisi ise firmanın sunduğu ürün ve hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma stratejisinde ideal olan firmanın kendisini çeşitli boyutlarda (örneğin, tasarım ve marka ismi, teknoloji, özellikler, satıcı ağı, satış sonrası destek hizmetleri vb.) farklılaştırmasıdır. Gerçekleştirilmesi halinde, farklılaştırma, bir sektörde ortalamanın üzerinde getiri elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir, çünkü beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için savunulabilir bir konum yaratır. Müşterilerin marka sadakati müşterilerin fiyat hassasiyetini azaltarak, kar marjını artırır. Bu nedenle, düşük maliyetli bir konum ihtiyacı ortadan kalkar. Farklılaştırmayı başarmak, bazen yüksek bir pazar payı kazanmaya engel olabilir. Bununla birlikte, daha yaygın olarak, farklılaştırmanın başarılması için gereken yoğun araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler doğal olarak maliyetliyse, farklılaştırma maliyet konumundan bir ödün vermek anlamına gelecektir. Ancak, ender olsa da farklılaştırma stratejisi uygularken maliyet lideri olmak da mümkündür.

Bir diğerk strateji ise odaklanma stratejisidir. Bu stratejide temel olan özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır. Düşük maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi hizmet vermek etrafında kurulur. Strateji, firmanın bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır. Sonuç olarak firma ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine birden ulaşmayı başarır. Odaklanma stratejisi, her zaman ulaşılabilir toplam pazar payı üzerine bazı sınırlamalar getirir. Odaklanma, kaçınılmaz olarak ya karlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirir. Üç genel strateji arasındaki farklar Şekil 1.2.'de gösterilmiştir.



**Şekil 1.2.** Porter'ın Rekabet Stratejileri (Porter, 1980, s.35)

Porter'ın genel rekabet stratejileri, işletme düzeyi stratejilerin oluşturulmasının açıklanmasında oldukça kabul görmüştür. 1980 yılında yayınladığı orijinal eserinden sonra, Porter'ın tipolojisindeki genel rekabet stratejilerini açıklamaya yönelik kavramsal (örneğin,

Chrisman vd., 1988; Jones ve Butler, 1988 ; Murray, 1988; Hill, 1988) ve görgül (örneğin, Hambrick, 1983; Dess ve Davis, 1984; Rabinson ve Pearce, 1988; Hawes ve Crittendon, 1984; Kim ve Lim, 1988; Miller ve Dess, 1993; White, 1986; Kotha ve Vadlamani, 1995) çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların büyük bölümünde genel rekabet stratejileri ele alınarak işletme performansı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Porter'ın ortaya koyduğu çatıyı kullanarak yapılan araştırmaların bir bölümünde ise rekabet stratejileri ile çevre, örgüt yapısı arasındaki bağlantılar araştırılmıştır (örneğin, Miller, 1988; Kim ve Lim, 1988).

Porter'ın rekabet stratejilerini açıklamaya çalışan kavramsal araştırmaların yardımıyla günümüzde Porter'ın önerdiği sektör analiz yöntemleri ve stratejik konumlandırma yönetim uygulamalarında oldukça kabul görmektedir. Özellikle ekonomi, pazarlama ve teknoloji konularında yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır. Özellikle sektörün analiz edilmesinde rekabette beş güç analizi olarak tanıtılan yöntem zengin bir çerçeve olarak kabul edilmektedir. Bunun yanında, stratejik planlamada her sektöre uygun ve değişmeyen somut yöntemler arayışı içinde olan yöneticilere maliyet liderliği ve farklılaşma gibi iki genel stratejiyi tanıtmaları açısından da oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır. Rekabet üzerine düşünmek için önemli bir çerçeve olduğu düşünülen rekabet stratejisi, üzerine farklı fikirlerin (kritik başarı faktörleri , portföy analizi, vb.) de eklenebileceği dayanaklı bir temel, sağlam bir başlangıç noktasıdır.

Yapılan görgül araştırmalarda ise Porter'ın ortaya koyduğu rekabet stratejilerine göre işletmelerin performansları arasındaki farklar sorgulanmıştır. Bu araştırmaların genelinde maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin performansları farklılaştırma uygulayan firmaların performanslarından daha iyi görünmektedir. Araştırmalarda işletmelerin hangi stratejiye sahip olduğunu belirlemek için farklı strateji türlerinin özellikleri paragraflar içerisinde ifade edilmiş ve işletmelerin bu türleri seçmeleri istenmiştir. Yapılan araştırma sonuçları Porter'ın kapsamlı rekabet stratejilerinin gerçek hayatta birbirinden kesin çizgilerle ayrılamadığını ortaya koymuştur. Porter'ın ortada asılı kalmak olarak ifade ettiği durumun işletme başarısı ve performansına olumsuz olarak yansımaları beklenirken, bu durumun özellikleri her araştırmada farklı yorumlandığı için Porter'ın bir stratejinin saf uygulanması ile elde edilecek performansın birkaç stratejiyi bir arada kullanmaya çalışan işletmelerin performanslarından yüksek olduğu fikri araştırmacılar tarafından doğrulanamamıştır. Araştırma sonuçlarından bazılarında her iki stratejiyi (maliyet liderliği ve farklılaştırma) de uygulayan işletmelerin performanslarının, bir stratejiyi saf olarak uygulayan işletmelerin performanslarından daha yüksek bulunmuştur (Dess ve Devis, 1984). Bu araştırmaların

genelinde ortaya çıkan önemli bulgu Porter'ın tipolojisinin işletmelerin performanslarını açıklamada kullanılabilir olduğudur.

İşletmelerin uyguladıkları rekabetçi stratejilerin farklı şekilde sınıflandırılması Miles ve Snow (1978) tarafından yapılmıştır. İşletmelerin kendi pazarlarıyla rekabet edebilmek için geliştirdikleri alternatif stratejileri vardır. Bu stratejiler, davranış zamanlamasına göre rekabet stratejileri olarak adlandırılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.277). Miles ve Snow stratejileri öncü, savunmacı, analizci ve tepkici olmak üzere dört grupta ele almaktadır. (Miles and Snow, 1978):

- *Öncü stratejiler:* Bu stratejiyi uygulayan işletmeler dışa dönüktür ve sürekli yeni pazar fırsatlarını araştırırlar. Bu işletmeler öncü işletmeler olup, yeni bir pazarı yaratırlar ve pazara ilk giren işletmenin sahip olacağı avantajları elde ederler. Belirsizliğin yüksek olduğu ve beklentilerin elde edilip edilemeyeceği açıkça görülemeyen bu stratejiler oldukça risklidir.
- *Savunmacı stratejiler:* Varolan pazarlarda verimlilik sağlayarak rekabet edilmesine yönelik oluşturulmuş stratejilerdir. Bu stratejilerde belirsizlik daha azdır ve doğal olarak, öncü stratejilere göre daha az riskli stratejilerdir.
- *Analizci stratejiler:* Bu stratejiler de mevcut denge durumunu ve sınırlı ürün hattını korumaya çalışır. Ancak sanayi kolundaki değişiklikleri mümkün olduğu kadar dikkatli bir şekilde takip eder ve gerekli olanları seçerler. Mevcut mal ve hizmetlerde çeşitlendirme ile rekabet etmeye çalışırlar.
- *Tepkici stratejiler:* Bu tür işletmeler çevreden kendilerine baskı geldiği zaman cevap vermeye çalışırlar. Dolayısıyla bunlar ayırt edici rekabet üstünlüğü sağlamada yetersiz kalır. Varolan pazarda pazar payının korunmasında rakipleri kadar istekli değildirler. Bu nedenle başarıya götüren strateji olarak kabul edilmezler.

Miles ve Snow'un tipolojisi örgütsel ve çevresel süreçlerin karmaşık görüşünü yansıttığı kadar, ürün özellikleri, pazar, teknoloji, örgüt yapısı ve yönetim özelliklerini de yansıtmaları açısından önemlidir (Smith vd., 1989). Miles ve Snow'un tipolojisini kullanarak yapılmış çok sayıda görgül araştırma vardır (örneğin, Snow ve Hrebiniak, 1980; Hambrick, 1983; Conant vd., 1990; Namiki, 1989; Smith vd., 1989; Tavakolian, 1989; Shortel ve Zajac, 1990; Thomas vd., 1991; Parry ve Parry, 1992; Wright ve Parnel, 1993; Karimi vd., 1996). Yapılan araştırmalarda Miles ve Snow'un tipolojisi bir çok endüstride kullanılmıştır. Hambrick (1983) nakit akışı ve karlılık açısından savunmacı stratejiye sahip işletmelerin, öncü stratejiye sahip

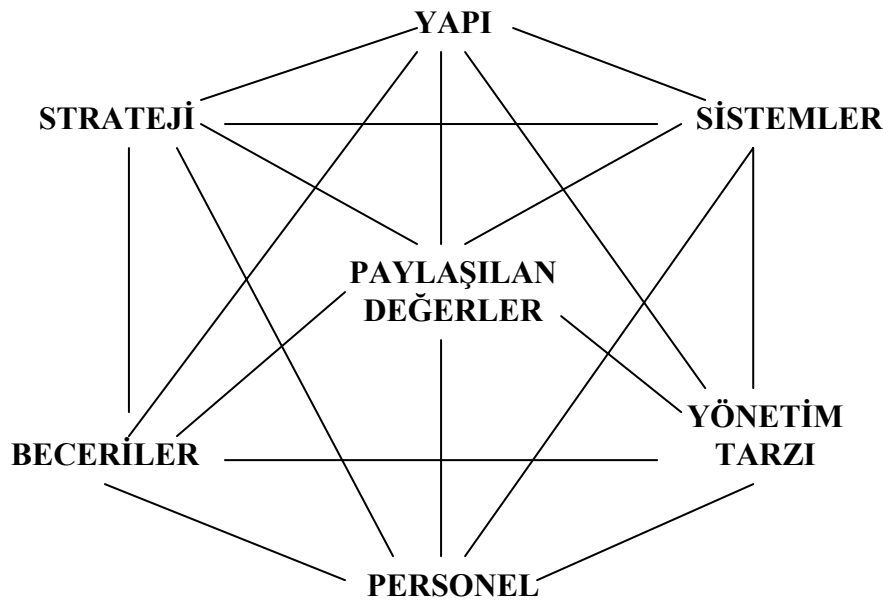


işletmelerden daha iyi performans gösterdiklerini, ancak öncü stratejiye sahip işletmelerin ise yenilikçi endüstrilerde pazar payı elde etmede daha başarılı olduğunu saptamışlardır. Shortel ve Zajac (1990) ise araştırmalarında öncü ve analizci stratejilere sahip hastanelerin, savunmacı stratejiye sahip hastanelerden daha başarılı olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuçlar benzer araştırmalar tarafından da farklı endüstrilerde onaylanmıştır (Wright ve Pamel, 1993; Karimi vd., 1996). Bulgular, Miles ve Snow'un ortaya koyduğu strateji türlerinin özellikleri ile tutarlıdır. Ayrıca aynı yazarların ortaya koyduğu strateji tipolojisinde türlerin örgüt yapısı, yönetim ve girişimcilik, pazar ve ürün gibi farklı özellikleri yansıtması bu tipolojinin çok değişkenli ölçüm araçları ile geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesini kolaylaştırmaktadır (Sabherwal ve Chan, 2001; Segev, 1989).

#### **1.1.3.4. Stratejilerin Uygulanması ve Kontrolü**

Stratejik yönetim, sadece stratejik analizin ardından stratejik alternatiflerin belirlenmesi ve seçiminin yapılmasıyla sona eren bir süreç değildir. Bundan sonraki aşama stratejilerin uygulanmasıdır. Stratejik yönetim sürecinin başarısı büyük ölçüde seçilen stratejinin başarıyla uygulanmasına bağlıdır. Uygulama süreci, seçilen stratejilere uygun olarak hazırlanan plan ve programların gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir. Bu süreç, planlama, örgütlenme, motive etme, liderlik, yönlendirme, bütünleştirme, haberleşme, yenilik yapma ve kontrol etme gibi bütün yönetim fonksiyonlarını kapsar.

İşletmenin uyguladığı stratejilerde hiçbir değişiklik olmamışsa, işletme sahip olduğu kaynakları kullanarak, tecrübe kazandığı faaliyetleri yürütmeye devam eder. Seçilen stratejilerde değişiklik var ise, örgüt içinde gerekli unsurların stratejiye uygun şekilde yeniden düzenlenmesi gerekir. Çünkü bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi, örgütün bir bütün olarak onu desteklemesine bağlıdır. Strateji değişimi, örgütsel değişim gerektirir. Ancak örgütsel değişimi eyleme dönüştürmek için çok sayıda karmaşık değişkenin işin içine sokulması gerekir. Bunu gerçekleştirmek için McKinsey'in 7-S modeli uygun bir zemin sağlar. Bu model işletmenin gelişmesi ve başarılı olmasının birbirleriyle etkileşim içinde bulunan 7 faktöre bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Model kısaca, işletmenin gelişmesi ve başarılı olmasının şekil 1.3.'de belirtilen birden çok faktöre bağlı olduğunu ve bu faktörlerin birbirleriyle ilişki ve etkileşim içinde bulunmasından dolayı, yöneticilerin bu faktörlerle tek tek değil bir sistem içinde ilgilenmeleri gerektiğini ileri sürmektedir.



**Şekil 1.3.** Mc-Kinsey'in 7 S modeli (Have vd., 2003, s.139)

Stratejik yönetim sürecinde, belirlenen stratejilerin uygulanması işletmenin yapısına son derece bağlıdır. Örgüt kuramcıları, örgüt yapısını, fiziksel ve sosyal yapı olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Fiziksel yapı bina, makine, kuruluş yeri gibi unsurlardan oluşurken sosyal yapı ise çalışanlar, pozisyonlar, bölümler vb. gibi sosyal elemanlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır. Örgütler, stratejileri belirledikten sonra örgüt yapısı ile ilgili aşağıdaki konuların incelenmesi gerekir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.345):

- İşletmede yapılan işbölümü ve uzmanlık derecesi, seçilen stratejilerle uyumlu mudur?
- İşlerin gruplandırılması veya bölümlere ayırma biçimi seçilen stratejiye uygun olarak yapılmış mıdır?
- Bu bölümlerin başına gelecek yöneticiler hangi özelliklere sahip olmalıdır?
- Seçilen stratejilere uygun kararların merkezileşme derecesi ne olmalıdır?
- Yetki ilişkileri ve yapısı stratejilerin uygulanmasına yarar sağlayabilecek midir?
- Sabit varlık ve makine yerleştirmesi stratejilere uygun olarak düzenlenmiş midir?
- Kuruluş yeri stratejilerle uyumlu mudur?

Bu konuların incelenmesinden sonra, stratejilerle uyumlu bir örgüt yapısının oluşturulması sağlanmalıdır. Örneğin maliyet liderliği stratejisi için önerilen uygun yapı işlevsel bölümlere ayırmadır. Bu stratejide, etkili maliyet ve verimlilik denetiminin sağlanabilmesi için merkezileşme ve biçimleşme derecesi yüksek bir yapı uygun görülmektedir. Stratejik

yönetimin uygulama başarısını etkileyen bir diğer faktör yönetim tarzıdır. Yönetim tarzı, yöneticilerin sergiledikleri çeşitli davranış biçimleridir. Yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerin ve yönetim tarzının tercih edilen stratejilere uygun olması gerekir.

İşletmenin seçtiği stratejilerin uygulama başarısını etkileyen bir diğer unsur işletmenin sistemleridir. İşletme bir sistemler bütünüdür. Bir sistem olarak işletmenin alt sistemleri, onun bölümleridir. İşletmelerde süreç, akış ve bağlantılar (sistemler) çeşitli oluşumlar halindedir. Enformasyon sistemleri, üretim sistemleri, kontrol sistemleri, ölçüm sistemleri, karar sistemleri bunlardan bazılarıdır. Paylaşılan değerler, işletmenin kurum kültürü olarak adlandırılır. Kurum kültürü, işletmelerde oluşan, bireysel davranışları ve işletme davranışlarını yönlendiren, paylaşılan ve kabul edilen tüm değerler, anlayışlar, düşünce sistemleri, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlanır. İşletmelerin sahip olduğu kurumsal kültür, onu diğer işletmelerden ayırmakta, faaliyetlerin nasıl yapılacağına ışık tutmaktadır. Seçilen stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi için uygun bir kurum kültürü gereklidir.

Stratejilerin uygulanma başarısı işletmenin çalışanlarına da bağlıdır. Çalışanlar stratejileri uygulayarak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlar. Rekabetin oldukça yoğun ve çevresel değişimin yüksek olduğu günümüzde stratejik uygulamaların başarısı çalışanların bilgisi, becerisi ve ilgisine bağlıdır.

İşletmelerin stratejilerinin uygulanmasındaki bir diğer önemli faktör ise işletmenin yetenekleridir. İşletme stratejilerinin hazırlanmasında olduğu gibi, uygulanmasında da işletmenin yetenekleri çok önemlidir. Yetenekleri, hazırlanan stratejilerle uyumlu olmayan işletmeler uygulamada başarısız olurlar. Bu nedenle, örgütler, yeteneklerini seçilen stratejilere uygun olarak geliştirmek zorundadırlar. Yeteneklerin geliştirilmesinde etkili iki yöntem, süreç yenileme ve kıyaslamadır. Geliştirilemeyen yetenekler ise dış kaynaklardan temin edilebilir. Stratejilerin uygulanmasında yukarıda belirtilen tüm faktörlerin gözden geçirilmesi gerekir. Eğer bu faktörler seçilen stratejilerin uygulanmasında işbirliği içinde harekete geçirilebilirse işletme strateji uygulamalarının başarısı artar.

Stratejik yönetim sürecinin son safhası kontrol sürecidir. Bu safhada uygulanan stratejinin, işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Aynı zamanda bu safha yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturur. Çünkü, sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi; aynen veya düzeltilerek eski stratejileri mi uygulanacağı yoksa yeni

stratejilerin mi geliştirileceği konusunda üst yönetime geri besleme sağlar. Kontrol süreci dört safhadan meydana gelir (Dinçer, 1998, s.362):

- Başarı standartlarının (performans kriterlerinin) belirlenmesi,
- Uygulama sonuçlarının ve başarının ölçülmesi,
- Standartlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması,
- Düzeltici tedbirlerin alınması.

Yöneticiler stratejilerin kontrol edilmesi için işletme içinde takımlar kurarlar ve stratejileri her evrede ve aşamada denetlemeye çalışırlar. Stratejilerin kontrol edilmesi için bazen uzman denetim şirketlerinden yararlanılabilir. Kontrollerin işletme dışından sağlanan uzman bir denetim şirketi tarafından yapılması tarafsız ve etkin sonuçlar verebilmesine rağmen zaman alıcıdır. Kontrollerin zamanında yapılamaması nedeniyle etkinlik kaybedilebilir.

#### **1.1.4. Strateji Ölçümü Yaklaşımları**

Strateji yazınında strateji ölçümü için kullanılan yaklaşımlar üçe ayrılır; öyküsel yaklaşımlar (narrative approach), sınıflandırıcı yaklaşımlar (classificatory approach) ve karşılaştırmacı yaklaşımlar (comparative approach).

##### **1.1.4.1. Öyküsel Yaklaşım (Narrative Approach)**

Öyküsel yaklaşımlarda, strateji kavramının ayırtecdiliği üzerine odaklanan yazarlar, stratejinin karmaşık özelliklerinin ancak bütüncül (holistic) ve bağlamsal (contextual) biçimler içerisinde betimlenebileceğini belirtmektedir (Chandler, 1962; Andrews, 1980). Bu bakış açısına göre stratejinin anlaşılması için strateji kavramının bir bütün olarak ele alınması gerektiği, strateji ile ilgili belli unsurların ayrı ayrı ele alınıp ölçülmeye çalışılmasının eksik olduğu ifade edilir (Andrews, 1980; Harrigan, 1983). Bu bağlamda, Ginsberg (1984) stratejinin kapsamlı, çok boyutlu ve bağlamsal doğasının, strateji ölçme araçları yaratmayı engellediğini vurgulamaktadır (s.550). Öyküsel yaklaşımlarda, araştırmacılar örnek olay çalışmaları ile işletmeleri bireysel olarak incelemiş ve kullandıkları nitel yöntemler ile strateji kuramlarının oluşturulmasında büyük fayda sağlamışlardır. Ancak, bu yaklaşımda bireysel işletmelerin incelenmesi, araştırma sonuçlarının genelleştirilmesini engeller. Bu araştırma sonuçları, farklı araştırmacılar tarafından tekrarlanabilir ölçüm araçları olarak kullanılamaz (Ginsberg ve Venkatraman, 1985; Harrigan, 1983). Ayrıca, öyküsel tanımlamalar ile strateji

olgusunu iyi tanımlanmış ölçekler içinde ölçmek mümkün değildir. Bu nedenle, örgütler arasında güvenilir karşılaştırmalar yapmakta kullanılamaz. Öyküsel yaklaşımlar, strateji ölçümü için kavramsal gelişim sağlamakta yararlı olmasına rağmen, farklı çevre koşullarında örgütler için hangi stratejilerin daha etkili olduğunu ortaya koyan teorilerin test edilmesi için sağlam bir zemin sunmaz. Bu yaklaşımda esas olan her örgütün stratejisinin araştırmacı tarafından nitel yöntemlerle açıklanmasıdır.

#### **1.1.4.2. Sınıflandırıcı Yaklaşım (Classificatory Approach)**

1970'li yıllardan sonra araştırmacılar strateji ölçümü için örgüt stratejilerinin ortak özellikleri üzerine odaklanmaya ve stratejinin bütüncül ve dinamik doğasını açıklamak için sınıflandırma şemaları geliştirmeye başlamışlardır. Kavramsal olarak geliştirilen sınıflandırmalara tipoloji, görgül araştırmalar sonucunda oluşturulan sınıflandırmalara ise, taksonomi adı verilir (Meyer vd., 1993, s.1182).

Tipolojileri ortaya koyan araştırmacılar, Weber'in örgütler arasındaki farklılıkları belirleyen ve anahtar özellikleri vurgulayan ideal türler mantığını izler. İdeal türler üzerine araştırma yapan Weber, ideal türlerin gerçeğin tanımı olmadığını, fakat örgüt ile ilgili olguları betimlemek için bulanık olmayan açıklama araçları olarak kullanılabileceğini belirtir. Tipolojiler, gerçek dünyadaki olay ve hadiselerin, gözlemcinin mantıklı kategorilere ayırması ile oluşur. Kuramcının kantitatif olmayan gözlemlerinden anlam çıkarma teşebbüsleridir (Hambrick, 1983, s.28). Gerçekten de tipolojiler, geniş ve ayrıntılı olarak hazırlanmış sınıflandırmalar olmamakla birlikte, önemli ilişkilerin açıklanmasını kolaylaştırır. İyi tipolojiler ilham veren fikirlerin bir bütün haline getirilmesinden oluşan ve kuvvetli kavramsal estetik duygusunu yaratan sınıflandırmalardır. Tipolojik sınıflandırmanın iki işlevinin olduğunu tartışmaktadır. Bunlar düzenleme ve tahmindir (Meyer vd., 1993, s.1179). Tipoloji sınıflandırmalar bir popülasyonun istenilen unsurlarını basitleştirerek, popülasyonun bilinen ilişkili özelliklerine göre farklı gruplara ayırır. Tipolojik sınıflandırmalar farklı, süreksiz ve heterojen gözlemlerin potansiyel kaosu içinde bir düzen yaratır. Düzenlenen olgular içinde ve arasında herhangi bir başka yolla görülemeyen ilişkinin araştırılmasını ve tahmin edilmesini olanaklı hale getirir. Çünkü iyi tipolojiler homojen özelliklerin bir koleksiyonu değildir, birbirine uyan özelliklerin kümelenmesinden oluşur

Tipolojiler kavramsal mükemmellikleri ile bilinir ve stratejinin kapsamlı ve bütüncül doğasını ortaya koyarlar (Rumelt, 1982; Miles and Snow, 1978; Porter, 1980; Wissema vd., 1980). Tipolojiler araştırmacıların kantitatif olmayan gözlemleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Strateji olgusunun betimlenmesi için sıklıkla kullanılmasına rağmen, açıklayıcı ve tahmin edici araştırmalarda kullanımı pek yaygın değildir. Tipolojilerin, strateji araştırmalarında kullanımı, paragraf yaklaşımları ve nominal ölçeklerin kullanımı ile yapılmıştır. Nominal ölçekler, strateji ölçümünün en basit ve temel düzeyini oluştururlar ve genellikle sınıflandırma amacıyla kullanılırlar. Bu nedenle kavramsal sınıflandırmalar, paragraflar şeklinde özetlenerek görgül araştırmalarda kullanılmıştır (Parnel ve Wright, 1993; Segev, 1989; Conant vd., 1990). Ancak tipolojik sınıflandırmaların arasında kesin ayırım yapılamaması ve bu sınıflandırmaları tam olarak yansıtan değişkenlerin bulunmasındaki zorluk nedeniyle çok değişkenli analizlerde kullanılmaları eleştirilir (Dess vd.,1993,s.778).

Görgül araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılan sınıflandırmalara taksonomi adı verilir. Taksonomiler strateji araştırmalarında kapsamlı betimlemeler yapmak için kullanılır (Hambrick, 1980; Miller ve Freisen, 1977; Mintzberg, 1973). Görgül araştırmalara dayanan sınıflandırma sistemleri, homojen örgütlerin birarada toplanmasını sağlayarak örgüt ile ilgili değişkenler arasındaki açıklanan varyansın seviyesini artırır (Dess vd., 1993, s.778). Taksonomiler, örgüt ile ilgili bir çok boyutun (yapı, süreç, strateji, vb.) çok değişkenli analizlere dayanılarak sınıflandırılabilceği görüşüne dayanır. Taksonomik sınıflandırmalar örgüt araştırmalarında kuramları test etme imkanı verir. Ayrıca, taksonomiler örgütsel unsurların aralarındaki farklılıkları ve benzerlikleri belirleme yolu ile strateji olgusunun bilimsel olarak açıklanmasını, tahmin edilmesini ve analiz edilmesini sağlar.

Meyer vd. (1993) tipoloji ve taksonomilerin ayrımını büyük ölçüde yapay bulmaktadır. Taksonomi ve tipoloji hakkında süregelen tartışma saptırıcıdır. Tipolojiler örgüt kuramcılarının kavramlarından ve sezgilerinden kaynaklanmaktadır. Tüm yararlı tipolojiler iki özelliğe sahiptir. Birincisi, çok sayıda özellikten oluşan biçimleşmeleri birleştirir ve türleri görgül tecrübelerine dayandırır. Benzer şekilde taksonomiler ise kantitatif analitik tekniklere başvurularak oluşturulur. Tüm yararlı taksonomiler teorik zemine sahiptir. Bu nedenle tipoloji ve taksonomiler eş değerde öneme sahiptir ve strateji ölçüm çalışmalarında birlikte kullanılırlar.

### 1.1.4.3. Karşılaştırmacı yaklaşım (Comparative Approach)

Karşılaştırmacı yaklaşımının amacı, stratejik yapıların temel niteliklerini (boyutları) belirlemek ve ölçmektir (Venkatraman, 1989). Bu yaklaşımda, teoriye dayalı kavramlaştırma yapmanın ve ölçüm aracı geliştirmenin yararlı olacağı vurgulanır. Buradaki amaç, tipoloji ve taksonomilerde olduğu gibi sınıflandırmadan çok ortaya konan boyutlarda işletmelerin stratejileri arasındaki farkların ölçülmesidir. Bu yönde yapılan pek çok araştırma mevcuttur (Miller ve Friesen, 1982; Dess ve Davis, 1984; Hambrick, 1983, Venkatraman, 1989). Bu yöntem sınıflandırma yaklaşımının görgül araştırmalarda kullanımındaki kısıtları ortadan kaldırmıştır. Bunun nedeni bu yaklaşımda işletmelerin stratejik yönelimlerini ölçmek ve karşılaştırmak için önceden belirlenmiş katı sınıflandırmalar yerine, strateji boyutlarının kapsamlı bir şekilde belirlenmesi ve sunulmasıdır (Morgan ve Strong, 2003). Bu yöntemin bir başka önemli katkısı ise kavramsal olarak ortaya konmuş strateji tipolojilerin test edilmesine olanak sağlamasıdır (Sabherwal ve Chan, 2001).

## 1.2. ENFORMASYON SİSTEMLERİ

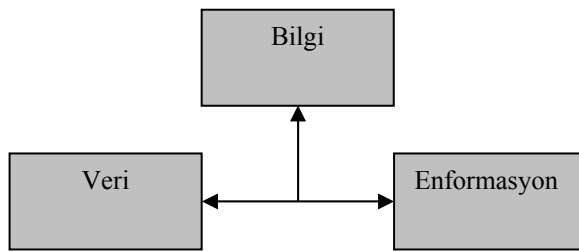
### 1.2.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi

Yazında ortak bir dil geliştirme çabalarına destek olmak ve bu çalışmada neden enformasyon kavramının kullanıldığını açıklamak için öncelikle veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının açıklanmasında yarar vardır. Bu kavramlar birbirleriyle ilişkili fakat farklı anlamlara sahip olmalarına rağmen Türkçe’imizde özellikle enformasyon ve bilgi kavramları sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.

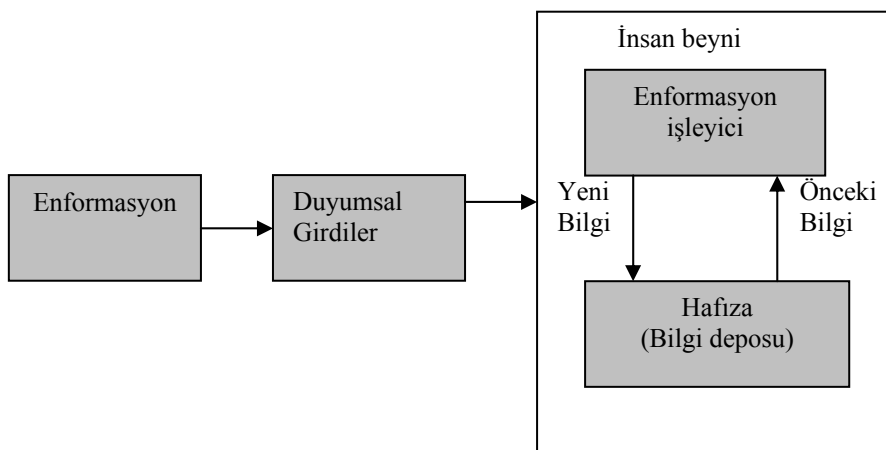
*Veri(data)*, ham, işlenmemiş, birbirleriyle ilişkilendirilmemiş, nesnel olgular, *enformasyon* (information) anlamlı bir şekilde düzenlenmiş veri topluluğu, *bilgi* (knowledge) ise enformasyonun tanımlı bir amaç için insanın tecrübeleri, algıları ve anlayışları ile sistematize edilmesi ve yapılandırılmasıdır (Bhatt, 2001, s.68-75). Veri, metin, sayı, imaj veya ses olabilir. Örneğin çalışma saatleri veya ücretler gibi. Çağdaş işletmelerde veriler elektronik olarak dosyalarda depolanır ve enformasyon sistemleri için girdi olarak kullanılırlar (Lee ve Yang, 2000, s.783). Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon, yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. İşletmeler için pazar ve ekonomi ölçümleri/göstergeler gözlem yolu ile elde edildiğinden veri sayılırken, bunların analizleri ve pazarın ekonomik davranış modellerinin anlaşılır bir yapıya dönüştürülmesi enformasyon olarak ifade edilir. Bilgi

(knowledge) bilim felsefecileri tarafından doğrulanmış gerçek olarak tanımlanmaktadır. Bir anlamda bilgi insanın beyni tarafından oluşturulan bir manadır (Marakas, 1999, s.264). Felsefi açıdan “bilgi” konusunu inceleyen Avrupa dillerinde “bilgi” teriminin hem bilme etkinliğini hem de bu etkinliğin sonucu elde edilen çıktıyı tanımlamak için kullanıldığına işaret etmekte ve insanlara ait bir etkinlik olan bilginin iç içe geçmiş bir çok etkinlikten (algılama, anlama, düşünme, muhakeme etme, yorumlama, açıklama, doğrulama, değerlendirme, v.b.) oluştuğunu vurgulamaktadır (Kuçuradi ve Cohen ,1995, s.27).

Veri ve enformasyon beyin dışından transfer edilen, alınan ve kaydedilen formlardır. Bilgi ise kişisel olarak insanların beyinlerinde bulunmaktadır. Enformasyon sensörler (alıcılar) vasıtasıyla insan beynine ulaşmakta ve burada enformasyon işleyicisi tarafından önceki bilgiler kullanılmak suretiyle yeni bilgiye dönüştürülmekte ve hafızadaki yerini almaktadır. (Bhatt, 2001, s.68) (Şekil 1.4. ve Şekil 1.5.’e bakınız).



**Şekil 1.4.** Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki (Bhatt, 2001, s.68-75)



**Şekil 1.5.** İnsan Beyninde Bilgi Edinimi ve Bilgi Üretimi Modeli (Beveren, 2002, s.20)



Bilgilenme sürecinde beynimizde meydana gelen değişiklikleri tam olarak açıklayamadığımız gibi, bu süreç sonunda elde edilen bilgiyi elle tutup, gözle görmemiz ya da nesnel yöntemlerle ölçmemiz mümkün değildir. Bu süreç sonunda elde edilen bilgi ancak tanımlanarak nesnelere üzerine aktarıldığı zaman elle tutup, gözle görülür ya da ölçülebilir hale gelmektedir. Ancak bu noktada, Michael Polanyi'nin "biz söylediklerimizden daha fazlasını biliriz" sözü, insan beyninde karmaşık bir süreç sonunda elde edilen bilginin nesnelere üzerine tam olarak aktarılamayacağını göstermektedir (aktaran Nonaka, 1994, s.19). Kelimelerle ve sayılarla ifade edilen enformasyondur. Polanyi insan bilgisini iki kategoriye ayırmıştır. Bunlar örtülü (tacit) bilgi ve açık (explicit) bilgidir. Açık bilgi veya kodlanmış bilgi biçimsel ve sistematik bir dille iletilebilir bilgiyi temsil etmektedir. Açık bilgi bir semboller sistemini kullanarak ifade edildiği için iletilmesi ve yayılması daha kolaydır. Açık bilgi nesne ve kural temelli olabilir. Nesne temelli bilgi, ürünler, patentler, bilgisayar veri tabanları, filmler, gibi yapılarda bulunabilir. Açık bilgi, kurallara ve faaliyet prosedürlerine kodlandığında kural temelli olmaktadır. Diğer yandan örtülü bilgi kişisel bir niteliğe sahiptir, onu formüle etmek zordur.

Örgütlerde örtülü bilgi üyelerin işlerini yerine getirmek ve hayatlarına bir anlam vermek üzere kullandıkları kişisel bilgidir. Bu çeşitli tecrübe dönemleri ve işi yapma yoluyla öğrenilmektedir. İşteki örtülü bilgi örnekleri arasında bir teknisyenin makinenin iyi çalışıp çalışmadığını onun sesini kısa bir süre dinleyerek anlaması ve tecrübelerin ışığında görüş belirtmesi, geçmiş birikimi ve sezgisiyle bir banka yöneticisinin müşterisi ile yaptığı kısa görüşmeyle ona kredi verilip verilmeyeceğine karar vermesini gösterebiliriz. Örtük bilgi bir belge üzerine kaydedilmiş olsa bile, bu belgeyi okuyan kimse söz konusu bilgiyi edinemeyebilir. Öyle olsaydı, iyi bir piyanistin piyano çalma tekniklerini açıklayan bir kitabı okuyarak en az onun kadar iyi piyano çalabilmemiz gerekirdi. Bu nedenle çoğu zaman paylaşılan bilgi değil enformasyondur.

Bilgi (knowledge) yönetimi 1990'larda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ancak bilgi yönetiminde neyin yönetildiğini saptamak zordur. Bilgi yönetimi konusunda kitabı yayınlanan Karl Erik Sveiby, şimdi bu terimden hoşlanmadığını, çünkü terimin enformasyon ve insan yönetimi olarak ikiye ayrıldığını söylemiştir (Wilson, 2002, s.10). Yönetim alanında bilgi yönetiminin önemini ilk vurgulayanlardan olan Laurance Prusak'a bir görüşme sırasında bu terimi geri almak istediği anımsatıldığında bunu doğrulamış ve bilgi yönetiminin gerçekte bilgi ile çalışmak anlamına geldiğini, bilginin aşk, onur, yurtseverlik, ya da tanrı sevgisi gibi yönetilebilir bir şey olmadığını, ama bu terimin tuttuğunu belirtmiştir (St. Clair, 2003,

s.1148). Kolayca anlaşılacağı gibi, insanların beyinlerinde depolanan/saklanan bilginin nasıl yönetileceği konusunda çok fazla bilgi sahibi değiliz. Belgeler üzerinde kayıtlı bilginin (enformasyon) konusu ise yüzyıllardır üzerinde araştırma yapılan bir alandır. Bu tezin konusu gereği aksi belirtilmedikçe İngilizce “*information*” teriminin karşılığı olarak enformasyon terimi kullanılacaktır.

### **1.2.2. Enformasyon Teknolojileri ve Enformasyon Sistemleri**

Ward ve Peppard, (2002, s.3) enformasyon teknolojilerini (ET), örgüt içinde ya da örgütler arasında işin yarattığı, kullandığı ve biriktirilen enformasyonun işlenmesini ve akışını kolaylaştırmayı olanaklı kılan, ayrıca ürün ve hizmet üretimi için fiziksel işletim sistemlerinde kullanılan teknolojiler olarak tanımlamıştır. Buhalis, (2003, s.7) enformasyon teknolojilerini bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kapsayacak şekilde tanımlamıştır; “Enformasyon teknolojileri, enformasyonun elde edilmesi, işlenmesi, analiz edilmesi, depolanması, yayılması ve enformasyon uygulamaları için kullanılan elektronik ve analog iletişim ve bilgisayar teknolojileridir”.

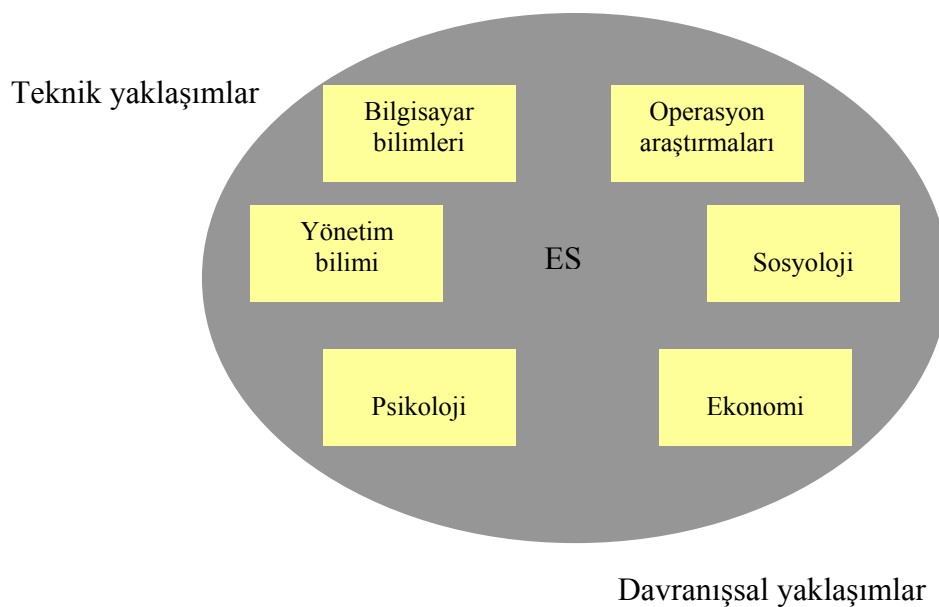
Bu çalışmanın amacına yönelik olarak enformasyon teknolojileri örgütün misyon ve amaçlarına ulaşması için işlevlerin ve süreçlerin yönetiminde yardımcı olduğu kadar paydaşların etkileşimini arttırarak örgütün faaliyet düzeyi ve stratejik yönetimini kolaylaştıran elektronik araçların tümünü kapsayan bir anlamda kullanılacaktır. Bu bağlamda enformasyon teknolojileri yazılım, donanım, kablolu iletişim, ağ yapısı gereçleri, iletişim araçlarını kapsar. Enformasyon sistemleri (ES) ise, örgütün koordinasyon, kontrol, analiz, karar verme gibi fonksiyonlarını desteklemek için enformasyonun toplanması, işlenmesi, depolanması ve dağıtılması için çalışan, birbirleri ile ilişkili unsurlar olarak tanımlanır (Laudon ve Laudon, 2003, s.7). Enformasyon sistemleri beş unsurdan oluşur. Bunlar veri, prosedür, donanım, yazılım ve insan unsurudur. Simon (1987,s.7) ES'nin, ET'nin amaca yönelik kullanımı ile ilgili olduğunu vurgular. Checklan ve Holwell (1998, s.11) ES ile ET arasındaki farkı şu şekilde ortaya koymaktadırlar. Örgütlerde kullanıcıları etkin bir şekilde destekleyecek bir sistem (ES) yaratmak için neyin destekleneceğinin kavramlaştırılması gereklidir, çünkü tanımlanan yol, destek ve hizmet için hangi teknolojilerin (ET) gerekli olduğunu ortaya koyar.

### 1.2.3. Enformasyon Stratejileri

*Enformasyon sistem stratejisi*, ET'nin iş uygulamaları ve sistemleri üzerinde odaklanır ve iş ihtiyaçlarına uygun ES uygulamalarının seçimi ve kullanımı ile ilgilidir (Ward ve Peppard, 2002, s.44). *Enformasyon teknoloji stratejisi* ise temel olarak teknoloji politikaları ile ilgilidir. Bu politikalar, teknoloji standartları, teknoloji mimarisi, güvenlik düzeyleri ve risk tutumları ile ilgili konuları kapsar (Earl, 1989, s.65). *Enformasyon yönetim stratejisi* ise ET ve ES yönetimi için rol ve yapılar üzerine odaklanır. Enformasyon yönetim stratejisi, ES uzmanları ve kullanıcılar arasındaki ilişkiler, yönetimin sorumlulukları, performans ölçümü süreçleri ve yönetim kontrolü gibi konularla ilgilidir (Laudon ve Laudon, 2003, s.15).

### 1.2.4. Enformasyon Sistemlerinin Örgütlerde Kullanımı İle İlgili Yaklaşım ve Modeller

ES'nin çalışma alanı, örgütlerde ve toplumda enformasyon sistemlerinin gelişimi, kullanımı ve etkilerini belirleyen sosyal ve teknolojik olgularla ilgili teori ve uygulama çalışmalarını içerir (Buhalis, 2003, s.9). ES, çok boyutlu bir çalışma alanıdır. Enformasyon sistemleri, yalnızca bilgisayar sistemleri demek değildir. ET'ni kullanan bireylerin ve örgütlerin davranışsal bilgisini ve bilgisayar ile ilgili teknik bilgiyi içerir (Laudon ve Laudon, 2003, s.14). ES ile ilgili yaklaşımlar teknik ve davranışsal yaklaşımlar olarak iki grupta ele alınabilir. Şekil 1.6.'da ES'ne katkıda bulunan temel disiplinler görülmektedir.

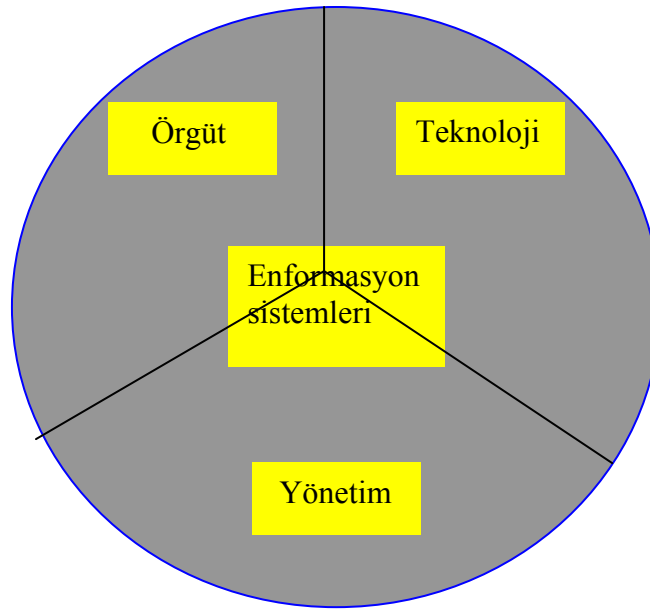


**Şekil 1.6.** Enformasyon Sistemlerine Katkıda Bulunan Temel Disiplinler (Laudon ve Laudon, 2005, s.15)

Teknik yaklaşımlar, sistemin fiziksel teknolojisi, biçimsel kapasitesi ve sistemin çalışmasına yönelik matematiksel modellerden oluşur. Teknik yaklaşımlar, bilgisayar bilimi, yönetim bilimi ve operasyon araştırmalarından oluşur. Bilgisayar bilimi, bilgi işleme yöntemleri, etkin ve verimli depolama ve erişim konuları ile ilgilenirken, yönetim bilimi, karar alma modelleri ve yönetim uygulamaları ile ilgilenir. Operasyon araştırmaları ise örgütün seçilmiş parametrelerinin (taşımacılık, stok kontrolü, işlem maliyeti v.b.) optimizasyonu için matematiksel modeller geliştirme ile ilgilidir.

Davranışsal yaklaşımlar ise, ES'nin geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasında ortaya çıkan davranışsal konularla ilgili yaklaşımlardır. Stratejik iş entegrasyonu, tasarım, uygulama, kullanım ve yönetimi konuları modellerin kullanıldığı teknik yaklaşımlarla incelenemez. Örneğin, sosyologlar, ES geliştirilmesinde gruplar ve örgütün nasıl etkili olduğunu ve bu sistemlerin bireyleri, grupları ve örgütü nasıl etkilediği konuları ile ilgilenir. Psikologlar ise karar verici durumunda olan insanın ES'ni nasıl algıladığı ve kullandığı ile ilgili araştırmalar yaparlar. Ekonomistlerin ilgisi ise sistemlerin kontrol üzerinde nasıl etkili olduğu ve örgütteki ve pazardaki maliyet yapısı üzerinedir. Davranışsal yaklaşımlar işin teknolojik yönünü gözardı etmezler. Ancak asıl çalışma alanları, davranışlar, yönetim ve örgütsel politikalarıdır.

Konunun teknik yönünü ya da davranışsal yönünü bir tarafa bırakmak enformasyon sistemleri gerçeğinin anlaşılmasını zorlaştıracığı için ES'ni sosyo-teknik sistemler olarak ele almak uygun olacaktır. Bu bağlamda ES, örgütlerin gerçek hayattaki problemlerine çözümler üretmek ve enformasyon teknolojilerini yönetmek amacı ile bilgisayar ve yönetim bilimleri ile ilgili teknik bilgiyi, operasyon araştırmaları ile ilgili uygulama bilgisini birleştiren bir çalışma alanı içinde incelenmelidir. ES, işletmelerin çevreye meydan okumalarını sağlayan enformasyon temelli örgütsel ve yönetsel çözümlerdir. Bu açıdan bakıldığında enformasyon teknolojilerinin örgütsel ve yönetsel doğası vurgulanır. Enformasyon sistemlerini anlamak için örgüt, yönetim ve enformasyon teknolojilerini bir arada ele almak gerekir (Şekil 1.7.) .



**Şekil 1.7.** Örgüt, Yönetim ve Enformasyon Sistemleri İlişkisi (Loudon ve Loudon, 2003, s.7)

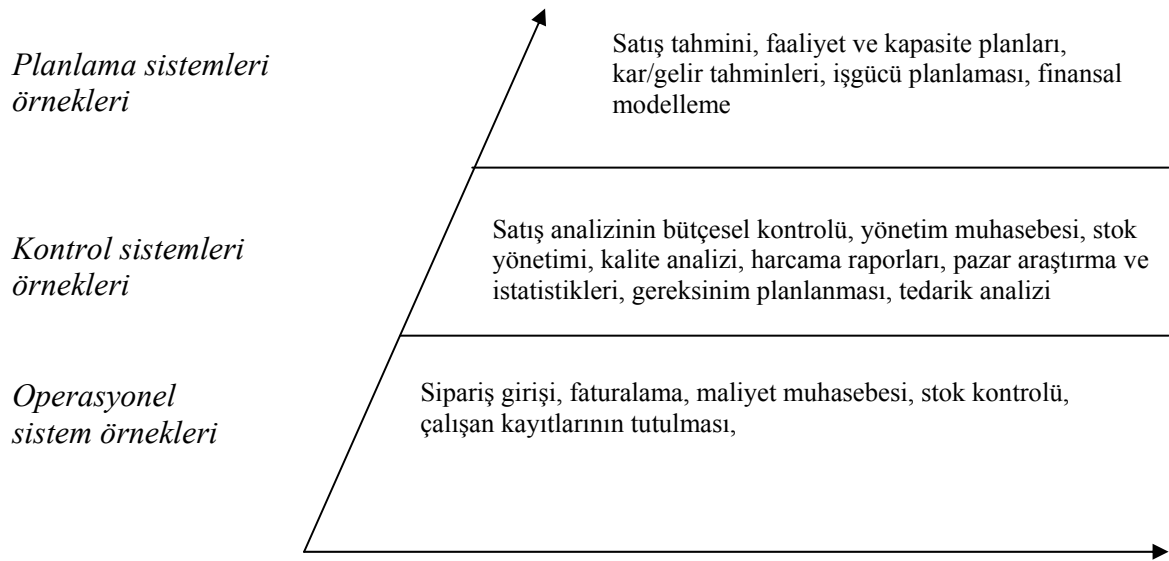
Yönetim biliminin, onun gereksinim duyduğu ES'nin ve bu sistemleri kavramsal (soyut) boyuttan, nesnel (somut) boyuta taşıyacak araçların en doğru şekilde belirlenmesi ve en etkin şekilde kullanımıyla planlanması, programlanması, örgütlenmesi, gerçekleştirilmesi ve denetlenmesi, kısaca yönetilmesi söz konusudur. Örgütün anahtar unsurları insan, yapı, çalışma prosedürleri, politika ve kültürden oluşur. Belli başlı işletme fonksiyonları ise üretim, satış ve pazarlama, finans, muhasebe ve insan kaynaklarıdır. Örgütler, çevreden aldıkları kaynakları belirli süreçlerden geçirerek ürün ve hizmet üreten biçimsel ve sosyal yapılardır. Çevre ve örgüt ilişkisi karşılıklıdır. Çevre örgütün neler yapabileceğini şekillendirirken, örgütte kendi çevresini etkileyebilir. Ancak çevredeki değişim örgütteki değişimden daha hızlıdır. ES, çevresel değişimin algılanmasında ve çevredeki değişimle baş etmede önemli bir araçtır. Enformasyon sistemleri örgüt ile çevresi arasında bir filtre görevi görür.

Örgütte farklı seviyeler, uzmanlıklar ve bakış açıları mevcuttur. Yöneticiler iş çevresindeki gereksinimlere göre örgüt stratejisini belirler, rekabet edebilmek ve örgütün devamını sağlayabilmek için insan ve finansal kaynakları belirlenen strateji doğrultusunda tahsis eder ve işin koordinasyonunu sağlar. Değişen çevre koşullarına göre stratejilerde uyarlamalar yapılması ve işin ve örgütün yeniden tasarımının yapılması gerekir. ES, yöneticiye karar almada ve uygulamada yardımcıdır.

Yönetim rolleri ve kararları örgütün değişik seviyelerinde farklılıklar gösterir. Üst yönetim stratejik kararlar alınmasından sorumlu iken orta kademe yöneticileri stratejilerin başarılmasında gerekli olan plan ve programların uygulanmasını sağlar. Operasyonel düzeyde ise çalışanlar işletmenin günlük faaliyetlerinin izlenmesinden sorumludur. Bu nedenle işletmenin değişik seviyelerinde çalışanlar farklı enformasyon sistemlerine ihtiyaç duyarlar. ES'nin hazırlanmasında örgütün, yöneticinin ihtiyaçlarına göre maliyet - fayda analizi yapılarak en uygun enformasyon teknolojileri seçilmesi gerekmektedir. Teknoloji ise yöneticinin çevredeki değişimle baş etmede kullandığı araçlardan bir tanesidir. ET altyapısını oluşturan bilgisayar donanımı, yazılım ve iletişim teknolojileri karması unsurları, örgütün enformasyon teknolojisi için temel teşkil eder. Her örgüt ihtiyaçları doğrultusunda enformasyon teknolojilerinden yararlanır.

Enformasyon sistemleri ilk olarak örgütlerin faaliyet düzeyi işlevlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Günlük rutin işlerin otomasyonu kullanımının ilk aşamasıdır. Bu dönemde asıl amaç örgütün operasyonlarının etkinliğini arttırmak olmuştur. Enformasyon temelli iş süreçlerinin otomasyonunu sağlayan elektronik sistemlerin geliştirilmesi operasyonların hızını arttırmış ve maliyetleri düşürmüştür. 1960'lı yıllarla başlayan bu dönemde kullanılan enformasyon teknolojilerinin pahalı olması (kullanılan bilgisayarların hacimlerinin büyük olması, program yazılımlarının pahalı olması gibi nedenlerden dolayı) ancak günlük rutin faaliyetleri belli büyüklüğün üzerinde olan örgütlerin bu teknolojilerden yararlanmalarına imkan tanımıştır. 1970'li yılların başlarına gelindiğinde, nispeten küçük bilgisayarların üretimine başlanması ve üretimin artması, maliyetleri düşürmüş ve kullanım yaygınlaşmıştır.

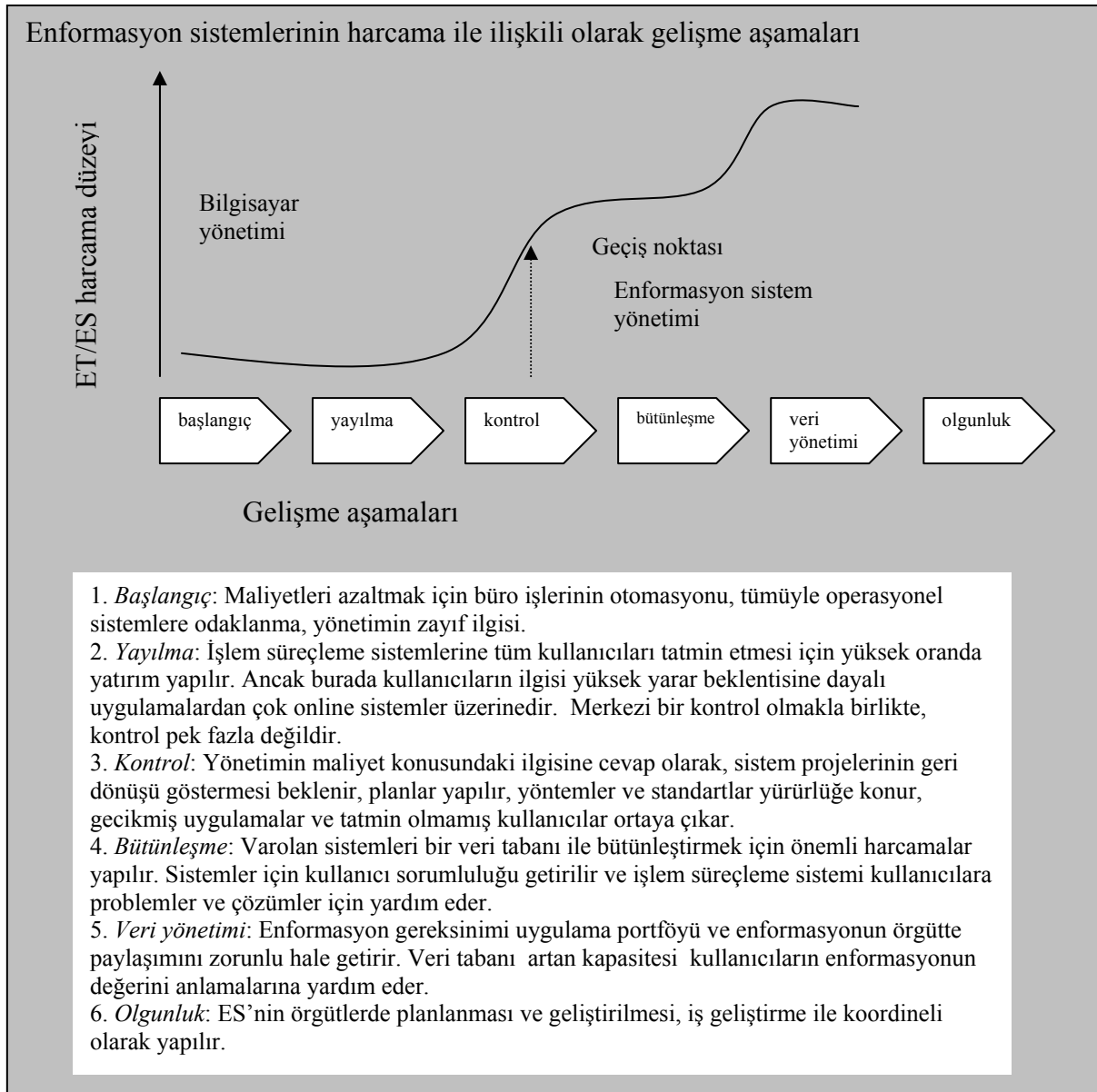
Enformasyon sistemlerinin örgütlerde kullanımı ile ilgili ilk yaklaşım Anthony (1965) tarafından ortaya konmuştur. Bu model, bir örgütteki enformasyon sistemleri için yönetim faaliyetlerinin katmanlaşmasına (stratejik planlama, yönetim kontrolü, operasyonların kontrolü) dayanan bir yapı tanımlamaktadır (Şekil 1.8.).



**Şekil 1.8.** Planlama, Kontrol ve Operasyon Sistemleri (Ward and Peppard, 2002, s.9)

Gibson ve Nolan (1974) Amerika'nın büyük şirketlerinde yaptıkları çalışmalarında, ES'nin evrimi ile ilgili başlangıçta 4 gelişme aşamasını içeren bir model önermişlerdir. Bu modele Nolan tarafından 2 aşama daha eklenmiştir. Bu 6 aşamalı model şekil 1.9.'da gösterilmektedir. Bu analiz 6 görüşü ya da karşılaştırmalı değerlendirmeyi içermektedir. Bunlar, ES harcama oranı, teknolojik yapılanış, uygulama portföyü, veri süreçleme, planlama ve kontrol yaklaşımı ve kullanıcı farkındalık özellikleridir.

Bu modelin ortaya konmasından sonra, geçerlilik ve güvenilirliği bir çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Benbasat vd. (1984) ve King ve Kraemer (1984) yaptıkları görgül çalışmalarda modeli kısmen destekleyecek sonuçlara ulaşmışlardır. Durry (1983) uygulamada, karşılaştırmalı değerlendirmelerin, orijinal modeldeki aşamalarla (özellikle ileri aşamalarda) tutarlı bir şekilde eşleşmediğini, bu nedenle gerçek dünyadaki karmaşıklığın bu modelle ifade edilemeyeceğini belirtmiştir. Ancak bu model örgütlerin ES'nin artan önemini göstermesi açısından yararlıdır. Basit olması ile eleştirilen bu model 1970'lere kadar uygulamacılar ve araştırmacılar tarafından sıkça kullanılmış, enformasyon sistem yönetimi düşüncesinde etkili olmuş ve basitliği popülerliğini arttırmıştır.



**Şekil 1.9.** ES'nin Evrim Aşamaları (Ward and Peppard, 2002, s.10)

Friedman (1994) Nolan'ın modelini incelediği çalışmasında modelin ilk dört aşamasının gözlenebildiğini belirtmiş, ancak 1980'li yıllara gelindiğinde stratejik sistemlerin yeni aşamalar ortaya koyduğunu ve Nolan'ın modelinde ortaya koyduğu olgunluk aşamasının değiştiğini belirtmiştir. Bunun yanında, Wiseman (1985) "Strateji ve Bilgisayar" adlı kitabında Anthony'nin üç katmanlı modelini örgütlerde kullanılan sistemleri tanımlamak, Nolan'ın aşama modelini ise ES'nin stratejik kullanımını göstermek için kullanmıştır. Anthony'nin planlama, kontrol ve operasyonel sisteminden başlayarak, Nolan ve Gibson'un örgüt hiyerarşisi içinde yukarıya doğru çıktıkça, enformasyon sistem uygulamalarının nasıl geliştiği açıkça görülmektedir. Model incelendiğinde bilgisayar yönetiminden, enformasyon sistemleri yönetimine geçişi gösterir. Özet olarak, bu model tüm yönleri ile başarılı olduğu



kanıtlanmasa da enformasyon sistemlerinin örgütlerde kullanımının incelenmesi için iyi bir başlangıç noktasıdır.

Hirscheim vd. (1988) ES'nin örgütlerdeki gelişimini inceledikleri çalışmalarında üç aşamalı bir değişim modeli geliştirmişlerdir. Bu modeldeki aşamalar şunlardır (Ward and Peppard, 2002, s.13):

- 1. Verim:** Enformasyon sistemlerinin örgüt içinde dağıtım ve destek yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgili konular. ES'nin üst yönetimin önemli bir fonksiyonu olduğu konusunda yönetimin güvenini kazanma çabaları ön plana çıkmaktadır. Bu evrede, verim performansının artırılması oldukça önemlidir. Kullanıcıların gerçekte nelere ihtiyacının olduğunu belirlemek ve sağlamak göz ardı edilmektedir.
- 2. Tutum Değiştirme:** Bu evrede başlıca iş fonksiyonları arasında ilişkiler kurmak, iş talebine göre enformasyon desteği sağlamak, iş fonksiyonları için değer yaratacak sistemler geliştirmeye odaklanmak söz konusudur. İşin önemine ve iş ihtiyaçlarına göre farklı bölümler farklı şekilde enformasyon sistemlerinden yararlanırlar.
- 3. Yeniden Organize Olma:** İş alanlarında ve üst yönetim takımında ES ile ilgili yüksek farkındalık düzeyi vardır. ES yatırımı ile iş stratejisi ve iş fonksiyonları ile uyumunu sağlamak için örgütün yeniden düzenlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

1970'li yılların ortalarına kadar merkezi ya da küçük bilgisayarlara dağıtılmış operasyonel sistemler ve merkezi kontrol sistemleri finansman alanında kullanılıyordu. Bu dönemde kullanılan operasyonel sistemler iki çeşittir. Bunlar işlem izleme ve raporlama sistemleridir. Bu dönemde genel ilgi verilerin işlenmesi ise de planlama ve kontrol amacı ile kullanılan raporlar dikkati çekmektedir. 1980'li yılların başında, kişisel bilgisayarların yaygın olarak kullanılmaya başlanması ve kelime işlemci, tablolu, elektronik posta gibi yazılım araçlarının yaygınlaşması, bilgisayarlara veri girişi yapan kullanıcılardan farklı bir kullanıcı sınıfının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu sınıfa son kullanıcı (end-user) ismi verilmektedir. Aynı yıllarda ofis otomasyon sistemleri, enformasyonun işlenmesi ve iletimi için yeni araçlar sağlamıştır. Bu ilerlemeler enformasyon sistemlerinin iki yeni fonksiyonunu ortaya koymuştur. Bunlardan ilki sorgulama, diğeri ise analizdir. Sorgulama, veri ve enformasyona kullanıcıların istekleri doğrultusunda ulaşabilmelerini, analiz ise veri ve enformasyonun örgütte karar almayı destekleyecek şekilde işlenmesi anlamına gelmektedir. Bu uygulamalar, operasyonların verimliliğini arttırmanın ötesinde yöneticilerin enformasyon gereksinimlerini

karşılama yöneliktir. Bu nedenle bu sistemlere yönetim enformasyon sistemleri adı verilmektedir.

1960 ve 1970 yılları arası operasyon destek sistemleri, 1970 ve 1980 yıllarında ise yönetim enformasyon sistemleri dönemi olarak ifade edilebilir. Aslında bir dönem sona eriyor, diğer bir dönem başlıyor demek yanlış olur. Çünkü operasyon destek sistemlerinin olgunlaştığı dönemde yönetim enformasyon sistemleri ortaya çıkıp gelişmeye başlamıştır. Bu yıllarda örgütte artan çeşitli ve karmaşık enformasyon sistemlerini kontrol ve koordine etmek için politikalar, planlar, örgüt yapıları ve süreçler ortaya konmuştur.

Strasman (1985) enformasyon sistemlerinin örgütlere katkısını incelediği çalışmasında ES'nin örgütlerdeki enformasyona dayalı işlevlerin verimliliğini arttırdığını, ancak işletmelerin yaptıkları yatırımın geri dönüşünün oldukça düşük olduğunu vurgulamıştır. Verimliliğin ölçülmesinin gerekliliğini belirtmiş, ancak bilgisayar aracılığıyla yapılmaya başladığında işlerin rasyonelleştirilmesinin ve bütünleştirilmesinin zor olması nedeniyle bu ölçümünde zorlaştığı ifade etmiştir. 1980'li yıllarda henüz örgütler operasyon destek sistemleri ve yönetim enformasyon sistemlerinin teknolojinin hızlı gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan problemleri ile uğraşırken, enformasyon sistemlerinin stratejik kullanım potansiyeli ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu dönem *stratejik enformasyon sistemleri* (SES) dönemi olarak ifade edilir.

Farklı dönemlerde kullanılan enformasyon sistemlerinin başlıca amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ward ve Peppard, 2002, s.23):

- Operasyon destek sistemleri döneminde enformasyona dayalı süreçlerin otomasyonu ile verimliliğin artırılması amaçlanmıştır.
- Yönetim enformasyon sistemleri döneminde ise karar verme için gerekli olan enformasyon gereksinimi karşılayacak yöneticilerin etkinliğinin artırılması temel amaç olmuştur.
- SES döneminde ise amaç işin doğasını ve iş yapma şeklini değiştirerek rekabet üstünlüğü elde etmektir.

Galliers ve Somogyi (1987) enformasyon sistemlerinin ortaya çıkışından stratejik enformasyon sistemlerine kadar olan evrimindeki önemli eğilimleri belirlemiştir (Tablo 1.1).

**Tablo 1.1.** ES'nin Evrimi ve Özellikleri (Galliers ve Somogyi,1987, s.201)

<b>Sistem türü</b>	<b>Operasyon destek sistemleri</b>	<b>Yönetim enformasyon sistemleri</b>	<b>Stratejik enformasyon sistemleri</b>
<b>Teknolojinin doğası</b>	Dağınık, donanım kısıtlarının olduğu bilgisayarlar	Dağıtılmış süreçlerin olduğu, birbirleri ile bağlantılı ve yazılım kısıtlarının olduğu bilgisayarlar	İnsan ve vizyon kısıtlarının olduğu bütünleşmiş bilgisayarlar
<b>Operasyonların doğası</b>	Kullanıcıların uzaktan idare ettiği sistem tarafından kontrol edilen operasyonlar	Yönetim hizmetleri tarafından düzenlenen operasyonlar	Kullanıcıları destekleyen operasyonlar
<b>Sistem geliştirme konuları</b>	Program ve proje geliştirme gibi teknik konular	İş ve kullanıcı ihtiyaçlarını destekleyecek enformasyon yönetimi	İş stratejisi ile ilgili konular
<b>Teknoloji kullanma nedenleri</b>	Maliyetleri düşürme	İşin desteklenmesi	İşin olanaklı hale getirilmesi
<b>Sistem özellikleri</b>	Operasyonel	Kontrol	Stratejik

Wiseman (1985) ise dönemler, uygulama portföyü ve uygulama amaçları arasındaki ilişkileri tanımlarken, bu üç sistemin birbirlerinden çok farklı olmadığını, yönetim enformasyon sistemlerinin operasyon destek sistemlerine, SES ise operasyon destek ve yönetim enformasyon sistemlerine dayandığını belirtmiştir. Rackoff vd. (1985) SES'ni örgütün rekabet stratejisini destekleyen ve şekillendiren ES olarak ifade etmektedir. Buhalis (2003, s.12), 1990'lı yıllardan sonra gelişen ağ (network) sistemlerinin ES'nin örgütler tarafından stratejik olarak kullanımının önemini arttırdığını, ancak bu sistemlerin örgütlerarası sistemler olarak tanımlanması gerektiğini belirtmektedir.

### **1.2.5. Örgütlerde kullanılan enformasyon sistemleri**

#### **1.2.5.1. Operasyon Destek Sistemleri (Operation Support System)**

Operasyon destek sistemi (ODS) örgütün günlük rutin faaliyetleri ile ilgili verilerin işlenmesi ve bunların bir veri tabanına kaydedilmesini sağlayan sistemlerdir (O'Leary ve O'Leary, 2000, s.282). Simon (2001, s.22) bu bilgisayar sistemlerinin benzer işlemlerle ilgili verilerin elde edilmesi, değerlendirilmesi, hesaplanması, sınıflandırılması, kontrol edilmesi ve istenildiği zaman ulaşılabilesini sağlayan, en düşük seviyedeki enformasyon sistemleri olduğunu vurgular. Bu sistemler iş faaliyetlerini kolaylaştırırken, yönetim enformasyon sistemleri, karar destek sistemleri gibi diğer enformasyon sistemleri için temel oluşturmuşlardır.

Bu sistemin çalışması için öncelikle örgütün faaliyetlerinden kaynaklanan işlemlerle ilgili verilerin elde edilmesi ve sisteme girilmesi gerekmektedir. Bu aşamada sistem verilerin geçerli olup olmadığını kontrol eder. Kontrol edilen veriler işlenerek veri dosyaları aracılığıyla veri tabanlarına depolanır. Bu veriler ihtiyaçlar doğrultusunda sistemdeki programlar tarafından işlenir. Veriler işleme sürecinden geçtikten sonra, sistemler isteğe bağlı olarak detaylı veya özet raporlar üretir. Böylelikle süreç tamamlanmış olur. Verilerin işlenmesi için iki farklı sistem vardır (Laudon ve Laudon, 2003, s.185). Bunlar, küçük partiler halinde işleme (batch processing) ve çevrim içi işleme (on-line processing) sistemleridir.

Küçük partiler halinde işleme sisteminde, gerçekleştirilen işlemlerle ilgili veriler, yığınlar halinde toplanarak bilgisayar sistemine girilir. Verinin yaratılması ve işlenmesi eş zamanlı olarak gerçekleşmez. Sistem kullanıcıları verileri toplayıp küçük partiler halinde bilgisayara girer. Bu sistemde veriler işlemeye uygun ve ekonomik olana kadar biriktirilir ve işlenir. Küçük partiler halinde işleme sistemi ODS'nin daha verimli kullanılmasını sağlayabilir ve iş başına düşen sistem giderlerini azaltabilir. Ancak bu olumlu yönünün yanı sıra önemli sakıncaları vardır (O'leary ve O'leary, 2000, s.254). Bekleme süresinin uzun olması, hataların işleme boyunca düzeltilememesi, işlem verilerinin sınıflandırılmasının pahalı ve zaman alıcı olması bunlardan bazılarıdır. Fatura oluşturma, kredili satış işlemleri için kullanımı uygun sistemlerdir. Bu sistemlerin kullanılmasında sisteme veri girişi konunun uzmanları tarafından yapılır. Modern ODS sistemlerinde kullanımı pek yaygın değildir.

Çevrimiçi işleme sistemi ise gerçek zamanlı çalışan bir sistemdir. Bu sistemde verilerin öncelikle küçük partiler halinde toplanması beklenmez. Veriler ortaya çıktığı anda sürece dahil olur. Veri tabanındaki veriler gerçek zamanlı olarak güncellenir ve bu verilere istenildiği zaman ulaşma imkanı vardır. Bu sistemde diğer sistemde olduğu gibi bir bekleme zamanı yoktur. Sistem istenilene anında cevap verir. Sisteme girilen verilerin geçerli olup olmadığının kontrol edilmesi ve sisteme girilmesi eş zamanlı olduğundan bu sistemde hata oranı diğer sistemden daha düşüktür. Bu sistemde, işletmenin paydaşları kolaylıkla bağımsız olarak bu sistemi kullanabilir, sistemi kullanmak için uzman olmak gerekmez. Bu sistemin yazılım ve donanım maliyetlerinin çok yüksek oluşu en önemli dezavantajıdır. Rezervasyon işlemleri, satış noktası terminalleri (post terminal) için tercih edilen sistemlerdir (O'Leary ve O'Leary, 2000, s.254).

Geleneksel ODS ile günümüzde kullanılan modern ODS sistemleri arasındaki farklılıklar tablo 1.2.'de verilmiştir.

**Tablo 1.2.** Geleneksel ve Modern ODS Arasındaki Farklar

Geleneksel ODS sistemi	Modern ODS sistemi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfabetik ve sayısal verileri işleyebilen sistemler</li> <li>• Batch (yığın) sistemleri kullanıldığı için sistem aktif sisteme bağlı olmadan çevrimdışı (off-line) çalışır</li> <li>• İşlemler belli bir sıra içinde ardışık olarak gerçekleştirilir.</li> <li>• Sistemler merkezi bilgisayar sistemlerinden oluşur.</li> <li>• Eski sistemler homojendir. Ancak benzer sistemler bir arada çalışabilir.</li> <li>• Eğitilmiş personel tarafından kullanılabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çoklu ortam verilerini (ses, görüntü, v.b) işleyebilen sistemler</li> <li>• Sistem On-line (aktif sisteme bağlı) olarak çalışır. İstenildiği an veri tabanına ulaşılabilir.</li> <li>• İşlemlerin gerçekleşmesi eşzamanlıdır. Modern sistemler bir çok işlemi aynı anda yapabilme kapasitesine sahiptir.</li> <li>• Şu anki sistemler ağ ortamı sayesinde işlemlerin farklı bilgisayarlarda yapılmasına ve verilerin farklı bilgisayarlarda depolanmasına olanak sağlamaktadır.</li> <li>• Modern sistemler heterojen sistemlerin bir arada çalışmasına izin verir.</li> <li>• İzin verilen herkes sistemleri kullanabilir. Özel bir eğitim gerektirmez.</li> </ul>

Son yıllarda, veri ambarları ODS'nin yararlarını arttırmıştır. Veri ambarı, örgütle ilgili her türlü veriyi bir araya getiren ve kullanıcıların bu verilere ulaşmasını, raporlar yaratmasını sağlayan veri tabanlarından (database) oluşur. Verilerin dijital ortamda saklanmaya başlaması ile birlikte, bilgi miktarının sürekli arttığı günümüzde veri tabanlarının sayısı da her geçen gün artış göstermektedir. Yüksek kapasiteli işlemciler yanında, bilgisayarların depolama kapasitelerindeki artış verilerin saklanmasını kolaylaştırmıştır. Günümüzde yaygın olarak kullanılan veri ambarları işletmenin kullanmış olduğu veri tabanlarının birleştirilmiş halidir. Günlük rutin işlemler sonucunda istenen özet bilgi seçilerek ve gerekli ön işleme alınarak veri ambarında saklanır.

### 1.2.5.2. Yönetim Enformasyon Sistemleri (Management Information System)

Yönetim enformasyon sistemi (YES) karar verme sürecini kolaylaştırmak için gerekli, zamanlı ve doğru bilgiyi yönetime sağlayan, örgütün planlama kontrol ve operasyonel fonksiyonlarının etkin bir şekilde yürütülmesine imkan veren enformasyon sistemidir (O'Brien, 1996). Bu sistemler yönetimin karar verebilmesi için, gerekli bilgiyi sağlamak amacıyla değişik kaynaklardan veriyi bütünleyebilirler.

YES, örgütün yönetim düzeyindeki fonksiyonlarına hizmet verir. YES yöneticilere raporlar sağlar ve bazen de örgütün mevcut performansına ve geçmiş kayıtlarına anında geçişi sağlar. YES genellikle neredeyse tamamen örgütün içindeki olaylarla ilgilidir. YES öncelikli olarak yönetim seviyesindeki planlama, kontrol ve karar verme fonksiyonlarına hizmet eder. YES için gerekli olan veri genel olarak ilişkili operasyon destek sistemlerinden (ODS) temin edilir. YES şirketin temel operasyonlarını özetler ve raporlar. ODS'den gelen stok, üretim ve muhasebe, pazarlama gelen kayıt düzeyindeki temel kayıt verileri sıkıştırılır ve genellikle, düzenli bir şekilde üretilen uzun raporlarla yöneticilere sunulur.

YES, genellikle haftalık, aylık ve yıllık sonuçlarla ilgilenen yöneticilere hizmet eder. YES, genellikle önceden belirlenen rutin sorulara cevap verir ve bu cevapları vermek için de önceden tanımlanmış prosedürlere sahiptir. Bu sistemler genellikle esnek değildir ve az miktarda analitik yeteneğe sahiptirler. Çoğu YES, karmaşık matematiksel modeller veya istatistiksel teknikler yerine özetler ve karşılaştırmalar gibi basit yöntemleri kullanırlar.

YES'in temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Laudon ve Laudon, 2000, s.254)

- Kayıt işleme fonksiyonlarını destekler
- Bütünleşik bir veritabanı kullanır ve fonksiyonel alanların çeşitliliğini destekler
- Operasyonel, taktik ve stratejik seviye yöneticilerin bilgiye kolay ve zamanında erişimini sağlar. Özellikle yoğun olarak taktik seviye yöneticilerine hizmet eder
- Kısmen esnektir ve örgütün bilgi ihtiyaçlarındaki değişmeye adapte edilebilir
- Sadece yetkili şahısların erişimine imkan veren sistem güvenliğini sağlar
- Günlük operasyonlarla ilgilenmez
- Genellikle yapısal kararların desteklenmesine yöneliktir
- Yöneticilere değişik raporlar sunar
- Öncelikle çevresel ya da dış olaylara değil büyük ölçüde firma içi olaylara odaklanır

Bir YES'in girdilerini, yoğun olarak firma içinden gelen veriler (ODS'den, firmanın fonksiyonel birimlerinden, firmanın stratejik planlarından) ve müşterilerden, tedarikçilerden, rakiplerden gelen dış veriler oluşturmaktadır. Buna karşılık YES çıktı olarak yönetime değişik raporlar sunmaktadır (O'Leary ve O'Leary, 2001, s.284):

- *Planlı ya da Periyodik (Rutin) Raporlar:* Planlamaya göre haftalık, aylık ya da yıllık düzenli olarak üretilen raporlardır. Bu raporlar çok sayıda ve miktarda

üretilecek değişik bölümlere dağıtılırlar. Bu raporlar sayesinde yöneticilerin görevleri oldukça kolaylaşır. Örneğin yönetici, işgücü ve iş maliyetlerini izlemek ve kontrol etmek için toplam bordro maliyetlerini listeleyen haftalık özet raporunu kullanabilir.

- *Talep (Özel İstek) Raporları:* Bu raporlar talep geldiğinde istek üzerine üretilen raporlardır. Bir sorgulama diliyle ihtiyacı karşılayacak şekilde kolayca üretilebilirler. Belli bir birim için stok seviyesi, belli bir işçinin çalıştığı saatler, belli bir müşteriye gönderilen mal miktarı vb. durumları bildiren raporlar örnek olarak gösterilebilir.
- *İstisnai Raporlar:* Olağandışı ya da yönetimin birşeyler yapması gereken bir durum meydana geldiğinde otomatik olarak üretilen raporlardır. Bu raporlar yöneticinin dikkatini çeken, onları uyan raporlardır. En az stok seviyesi altında kalan malzeme ya da ürün stoklarına dair rapor, haftada 40 saatten (normali 40) fazla çalışan personelin listesini içeren rapor, belli bir dönemde hiç kullanılmayan makine ya da malzemeleri içeren rapor, gecikmiş alacakların seviyesi ile ilgili rapor vb. istisnai raporlara örnek gösterilebilir.

Yönetim enformasyon sistemleri, yöneticilere işletmenin farklı fonksiyonları ile ilgili enformasyonu sağlar. Örneğin, satış ve pazarlama fonksiyonu şirket ürününü veya hizmeti satmakla yükümlüdür. Pazarlama, hedef müşteri kitlesini tanımlamakla, müşterilerin neyi istediklerini veya neye ihtiyaç duyduklarını belirlemekle, bu ihtiyaçları karşılayacak ürünlerin veya hizmetlerin planlanması ve geliştirilmesiyle, bu ürün veya hizmetlerin reklam ve promosyonu ile ilgilenir. Satış ise, müşterilerle iletişim kurmak, ürünleri veya hizmetleri satmak, siparişleri almak ve satış sonrası takip etmek üzerine odaklıdır. Satış ve pazarlama enformasyon sistemleri yöneticilere bu faaliyetler ile ilgili enformasyonu sağlar. Benzer şekilde, imalat, finans ve muhasebe, insan kaynakları fonksiyonları için gerekli yönetim enformasyon sistemleri de kurulabilir. YES sayesinde örgütlerde yöneticiler her türlü faaliyeti günlük takip edebilme esnekliğine sahip olmakta, her türlü enformasyonu istenen düzeyde takip edebilmektedir. Böylelikle yönetimin esnekliği artmaktadır.

### 1.2.5.3. Karar Destek Sistemleri (Decision Support System)

KDS, yöneticilere yarı yapısal ve yapısal olmayan kararları almalarında destek sağlamak amacıyla, karar modellerine ve verilere kolay erişimi sağlayan etkileşimli ve esnek ES'dir (Alter, 1977, s.40). Model odaklı ve veri odaklı olmak üzere iki tür karar destek sistemi vardır (Laudon ve Laudon, 2000, s.256). Model odaklı karar destek sistemi herşeyden önce, “şayet ... olursa (what if)” ve diğer farklı analizlerin yapılması için bazı modeller kullanan örgütün diğer ES'den bağımsız sistemlerdir. Bu gibi sistemler genellikle merkezi ES'nin kontrolü altında olmayan son kullanıcı bölümler ya da gruplar tarafından geliştirilirler. Veri odaklı karar destek sistemleri ise örgütün diğer ES'de bulunan veri ambarlarındaki verileri analiz eden sistem türüdür. Bu sistemler daha önceden yaratılmış ve veritabanlarında depolarında stoklanmış büyük miktardaki verilerde saklı kalan faydalı enformasyonu ortaya çıkararak kullanıcılara karar desteği sağlayan sistemlerdir.

Örgütlerde veritabanlarının kullanılmaya başlanması sonrasında ortaya çıkan anlamlı verileri bulmak ve bunları enformasyona çevirmek için kullanılan yazılımlar veri madenciliği (data mining) kavramını ortaya çıkarmıştır. Veri madenciliği KDS'nin etkinliğini arttırmıştır. Veri madenciliği (VM) araçları karmaşık karar verme süreçleri kullanır. VM, eldeki üstü kapalı, çok net olmayan, önceden bilinmeyen ancak potansiyel olarak kullanışlı bilginin çıkarılmasıdır (Han ve Kamber, 2001). Kümeleme, veri özetleme, değişikliklerin analizi, sapmaların tespiti gibi belirli sayıda teknik yaklaşımı içerir. Veri madenciliğini istatistiksel bir yöntemler serisi olarak görmek mümkün olabilir. Ancak veri madenciliği, geleneksel istatistikten birkaç yönde farklılık gösterir. Veri madenciliğinde amaç, kolaylıkla mantıksal kurallara ya da görsel sunumlara çevrilebilecek nitel modellerin çıkarılmasıdır.

Son 20 yılda sayısal verinin hızla artması, gelişen bellek ve işlem kapasitesi, bilgisayar ağlarındaki gelişme sayesinde taşıma kapasitesinin ve hızının artması, ticaretin elektronik ortama taşınmasına zemin hazırlamıştır. Günümüzde elektronik ortamda değişik alanlarda milyonlarca ticari faaliyet gerçekleşmektedir. Bu ticari işlemlerin sonucunda da büyük ölçekte ve dağınık (farklı coğrafi konumlarda) veri toplanmaktadır. Bundan on yıl öncesine kadar sadece depolamak üzere kaydedilmiş bu verilerin, rekabet arttıkça düzgün biçimde analiz edilmesi ve bu nedenle eldeki verilerin incelenmesi gerekmektedir. Böylelikle veri madenciliği kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Veri madenciliğinin işlevleri üçe ayrılmaktadır (Gargano ve Raggad, 1999, s.83): keşif (discovery), öngörücü modelleme (predictive modelling), ve sorgu analizi (forensic analysis).



*Keşif*, ne olabileceği konusunda önceden belirlenmiş bir fikir ya da hipotez olmadan, veri tabanı içerisinde gizli desenleri (pattern) arama işlemidir. Geniş veri tabanları kullanıcının pratik olarak aklına gelmeyecek ve bulmak için gerekli doğru soruları bile düşünmeyeceği birçok gizli desen olabilir. Burada asıl amaç, bulunacak desenlerin zenginliği ve bunlardan çıkarılacak bilginin kalitesidir.

*Öngörücü modelleme*, veri tabanından çıkarılan desenleri, geleceği tahmin için kullanılır. Öngörücü modelleme, verideki desenleri bulmaya yönelik tahmini modelleme, bu desenleri yeni nesnelere bulmak için uygundur. Geleceğin en azından yakın geleceğin, geçmişten çok farklı olmayacağını varsayarsak geçmiş veriden çıkarılmış olan kurallar gelecekte de geçerli olacak ve ilerisi için doğru tahmin yapmamızı sağlayacaktır. Soru analizi ise, normal olmayan ya da sıra dışı veri elemanlarını bulmak için, çıkarılmış desenleri uygulama işlemidir.

Veri ambarında veri oluşturulduktan sonra bu verinin elle veya gözle analizi yapılabilir. Bunun için çevrimiçi analitik işleme (OLAP-online analytical processing) programları kullanılır. Bu veriye çok boyutlu bakmayı ve boyutlar arasında korelasyonları inceleme ve sonuçları grafik veya rapor olarak sunma olanağı sağlar. Veri madenciliğinde ise amaç, kullanıcının bilgi çıkarma sürecinde katkısının olabildiğince az tutulması, işin olabildiğince otomatik olarak yapılabilmesidir. Çünkü OLAP programları kullanılırken bulunabilecek sonuçlar kullanıcının sormayı düşündüğü sorgularla sınırlıdır. Ama veri ambarında bulunan bilgilerin arasında kullanıcının hiç aklına gelmeyecek ilişkiler kurulabilir. Veri madenciliğinde asıl amaç bu tür bilgileri bulabilmektir. Veri madenciliğinde, çok boyutlu istatistiksel analiz yöntemleri, bellek tabanlı yöntemler, yapay sinir ağları, karar ağaçları, kredi skor hesabı, sepet analizi gibi veri analiz yöntemleri kullanılır.

Veri madenciliği konusunda işletmelerin uzman yardımı almadan başarılı olmaları çok zordur. Uzmanlar amacı tanımlar ve uygulama ile ilgili sonuca yararlı olabilecek her tür bilginin sisteme verilmesini sağlarlar. Ayrıca çalışma sonucunda elde edilen sonuçların yorumlanmasında da uzman desteği gereklidir. Karar Destek Sistemleri de örgütün yönetim seviyesine hizmet eder. Karar destek sistemleri, önceden belirlenemeyen, hızla değişen ve kendine özel olan kararların verilebilmesi için yöneticilere yardımcı olur. KDS, çözüm yöntemi önceden saptanamayan problemlerle ilgilenirler. Her ne kadar KDS, ODS ve YES'den gelen dahili bilgileri kullansa da, sıklıkla piyasadaki stok fiyatları ya da rakiplerin

ürün fiyatları gibi harici bilgilere başvurur. KDS tasarımı itibariyle diğer sistemlerden daha yüksek bir analitik güce sahiptir. KDS'ler yapılarında veri analizi için çeşitli modeller içerirler ya da büyük miktarda veriyi karar verici tarafından analiz edilebilecek şekilde özetlerler. KDS'ler kullanıcıların doğrudan üzerinde çalışabilecekleri şekilde tasarlanırlar. Bu nedenle de kullanıcı-dostu (user-friendly) yazılım kullanırlar. KDS'ler ayrıca interaktif bir yapıya sahiptirler; kullanıcı varsayımları değiştirebilir, yeni sorular sorabilir ve yeni verileri dahil edebilir.

Karar destek sistemlerinin özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Gargano ve Raggad, 1999):

- Geleceği planlamaya yöneliktir.
- Yarı-yapısal ve yapısal olmayan kararlarda kullanılır.
- Karar vericinin yerine geçmekten ziyade, ona karar vermesinde yardımcı olur.
- Karar verme prosesinin tüm aşamalarını destekler.
- Kullanıcının kontrolü altındadır.
- Veri ve model tabanlarına erişimlidir.
- Veri incelemede ve çözüm üretmede analitik modeller kullanır.
- Kullanıcı etkileşimlidir. Bu nedenle karar verici, bir MIS uzmanından çok az yardım alarak ya da almadan kullanabilir.
- Yoğun olarak stratejik ve taktik düzeydeki yöneticiler için, gerektiğinde düzeylerarası entegrasyona da destek vererek, karar verme desteği sağlar.
- Birden fazla bağımsız veya birbirine bağımlı kararlar için destek sağlayabilir.
- Bireysel, grup tabanlı karar verme desteği sağlar.
- Kullanım kolaylığı sağlar.
- Değişen şartlara ve karar durumlarına uyum sağlayabilecek esnekliktedir.
- Düzensiz ve planlanmamış zaman aralıklarında kullanılabilir.

#### **1.2.5.4. Örgütlerarası sistemler (Interorganizational System)**

İki ya da daha fazla örgüt arasında enformasyon akışını sağlayan sistemlerdir (Cash ve Konsynski, 1985, s.134). Bu sistemler örgütler arasında iş birliği ve koordinasyonu arttırırken, örgütlerin iş yapma şekillerini ve dolayısıyla rekabetin kurallarını da değiştirmişlerdir. Bu sistemler örgütlerin pazarda araştırma yapma maliyetlerini, pazarlama maliyetlerini ve performans izleme maliyetlerini düşürür. Bu sistemleri kullanan örgütlerin hizmet düzeyi farklılaşır, pazar payı artar ve paydaşları ile ilişkileri kuvvetlenir. Bu sistemler farklı

örgütlerde yerleşmiş birçok bilgisayar grubu üzerinden örgütlerarası bir ağa bağlı olarak çalışır. Örgütlerarası sistemler kullandıkları teknolojiye dayalı olarak dört grupta ele alınarak incelenebilir; EDI, Extranet, XML, Web hizmetleri.

*Elektronik veri değişimi (EDI-Electronic Data Interchange)* iki ya da daha çok bilgisayar arasında iş ile ilgili bilgilerin iletilmesi için oluşturulan elektronik platformlardır. Özellikle benzer türde verilerin farklı örgütler arasında aktarılmasında oldukça etkili sistemlerdir. EDI, ticaret yapan iki kuruluş arasında, insan faktörü olmaksızın bilgisayar ağları aracılığı ile belge ve bilgi değişimini sağlayan bir sistem olarak elektronik ticaretin önemli bir aracıdır (Daft, 2001). Geleneksel ticari işlemlerde, mektuplar, notlar gibi yapılanmamış (unstructured) dokümanlarla birlikte faturalar, sipariş formları, teslim belgeleri gibi standart şekilde yapılanmamış (structured) dokümanlar kullanılmaktadır. Elektronik posta (e-mail) yapılanmamış tipte dokümanların iletilmesinde kullanılırken EDI yapılanmamış mesaj değişimini sağlamaktadır (Ward and Peppard, 2002). Böylece standart bilgilerin diğer bilgisayar sistemlerine kolayca aktarılmasını olanaklı kılmaktadır. Ticarete daha etkin olunması amacıyla “tam zamanında” (Just in Time-JIT) ve “hızlı yanıt” (Quick Response-QR) gibi anlayışlar geliştirilmiş ve bunların gerçekleştirilmesi için, iş akışında herhangi bir katma değer (value added) yaratmayacak işlemlerin elimine edilmesi gerektiği belirlenmiştir. EDI uygulamasıyla, zamandan ve işlem maliyetlerinden tasarruf sağlanmasının yanı sıra, bilgilerin elektronik ortamda değişimi nedeniyle insan faktöründen kaynaklanan hatalar da ortadan kalkmış olacaktır. Uluslararası ticaret, nakliyeciler, komisyoncular, bankalar, sigortacılar, gümrük idareleri, ticaret yapan firmalar ve diğer ilgili devlet kuruluşlarının katıldığı bir süreçtir. EDI, tüm tarafların bilgiye elektronik ortamda ulaşmasına imkan vererek süreci kısaltmakta, işlemlerin tekrarlanmamasını ve muhtemel hataların ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. EDI kullanımı, özel bir telekomünikasyon altyapısı ve standart formlar gerektirmektedir. Sadece kayıtlı kullanıcılara açık olduğu için çok güvenli olan bu sistemin, donanım ve bağlantı maliyetleri oldukça yüksektir.

Extranet’ler şirketlerin intranetlerini dış ortaklarına açma yollarından biridir. Extranet’ler, şirket ile iş ortakları arasında elektronik bağlantılar kurarak hem pazarlar açma, maliyetleri düşürme ve teknolojik karmaşıklığı giderme konusunda yardımcı olur, hem de kullanıcıların iş yapma biçimlerini kolaylaştırarak verimliliği artırır. Bunların yanı sıra şirketlerin hedeflerine odaklanmalarını ve gereksiz ayrıntılarla uğraşmamalarını sağlar. Extranet sistemleri, internet ile işletme dahilinde kullanılmakta olan intranet sistemleri arasında bir köprü olarak tanımlanabilir (Daft, 2001). Extranet sistemleri sanal duvarlarla internet

kullanıcılarından ayrılarak, işletme içi ya da birlikte çalışılan işletmelerarası iletişimde internet altyapısının kullanılması amacını taşımaktadır.

Extranet'in özelliklerini aşağıdaki gibi ifade edilebilmek mümkündür (Jones, 1997, s.76):

- İşletmelerin güvenlik temelinde bir takım ağlarla farklı işletmelere girişlerini kolaylaştırır,
- İnternetin gelişmişidir, çünkü extranette bilgi girişi ve güvenlik kontrol edilebilir,
- İşletmelere esneklik sağlamaktadır,
- Esasında yapı ve işleyiş olarak dikkatle incelendiğinde internet, intranet ve extranet arasında çok sıkı bir ilişkinin olduğu belirtilebilir.

Extranet'lerin iş verimliliği üzerindeki etkisi büyüktür. Müşteriler ile işletme sahiplerinin birbirlerine erişimleri mümkün olduğu için hem iş görme hızı hem de verimlilik optimum düzeydedir.

XML'in açılımı Extensible Markup Language (Genişleyebilir İşaretleme Dili)'dir. XML, elektronik ticaret, elektronik veri değişimi, tedarik zinciri bütünleştirilmesi, iş akışı (workflow), veri yönetimi, akıllı arama makineleri gibi bir çok alanda stratejik bir araç olarak kullanılacak basit ve esnek metin biçimi teknolojisidir (O'Leary ve O'Leary, 2001). XML'in en fazla ilgi çeken tarafı elektronik iş web uygulamalarında evrensel bir veri değişim formatı olarak kullanılmasıdır. Bugünkü bilgisayar iletişimindeki çok büyük gelişimlere ve birikime rağmen, bilgisayar sistemlerindeki ve veritabanlarındaki farklı formatlardaki verilerin şirket içi ve şirketlerarası taşınması ve işlenmesi en büyük problemlerden birisidir. XML, verinin bağımsız bir yapıda temsiline imkan vermektedir. XML, verilerin transferi, depolanması, sorgulanması ve yönetiminde; veriye içerik değeri katması, ihtiyaç duyduğumuz sistemi yaratabilme esnekliği sunması, dağınık verilerin kümelenmesi, karşılaştırma yapma kolaylığı, farklı veri formatlarını ve dilleri destekleyebiliyor olması ve tüm sistemlerle çalışabilme özelliğiyle bugün ve gelecekte ihtiyaç duyulan veri standardıdır.

Yazılım, donanım ve uygulamalardan bağımsız olduğu için XML ile depolanan verilerin hem sorgulanması hem de tüm kullanıcılar tarafından paylaşılması kolaylaşır ki, veri paylaşımı ve bütünleştirilmesi bugünün örgütleri için hayati önem taşır. Bir şirkete ait birden fazla web sitesi olabilir; ayrıca intranet, şirket içi kullanılan ERP (elektronik resource planning- elektronik kaynak planlama), stok kontrol programı, muhasebe ya da insan kaynakları programları da aynı şirket verilerini kullanan farklı programlar olabilirler. Verilerin ortak

kullanılmadığı durumlarda böyle dağınık bir sistemde güncelleme, içerik yenileme, etiketleme, çeşitli transferler ya da sorgulamalar ayrı ayrı yapılır ki böyle bir uygulama zamanla performansını, güvenilirliğini ve güvenliğini kaybetmiş son derece verimsiz bir uygulama olur. Bu noktada sürekli güncelleme, yüksek performanslı sorgulama ve operasyon olanağı ile XML devreye sokulduğunda, ortamdan bağımsız tek bir veri standardı kullanılacağından tüm uygulamalar birbirine entegre olacak; dolayısıyla farklı sistemlerdeki ve yapılardaki verilerin doğru zamanda doğru yerde bulunması sağlanacaktır. Böylece şirket içi ve dışı bilgi paylaşımı daha etkin bir hale getirilmiş olacaktır.

Web Hizmetleri, mevcut Internet teknolojileri ile bunlara eklenecek diğer standartlar üzerinden uygulamaların (ve dolayısıyla kullanıcıların) veri ve hizmet alışverişini yapmasını öngören vizyonun ve teknolojilerin adıdır (Buhalis, 2003, s.15). Internet'in bireylere sunduğu hizmetler (kişisel posta, bankacılık, anında alışveriş gibi) büyük işlem hacimlerine ulaşmış durumdadır. Bugün firmalar olsun, bireyler olsun, dünyanın herhangi bir yerinden herhangi bir web tarayıcısı yazılımla bağlanıldığında ulaşılabilecek bir web sitesi kurabilmekte, mesajlarını, düşüncelerini, ürünlerini duyurabilmektedir. Örgütlerarası sistemlerin kullanılmaya başlanması ile birlikte örgütlerin iletişim giderlerinde önemli düşüşler gözlenmiştir. Bu sistemler aynı zamanda örgütlerin iş yapma şeklini de değiştirmiştir. Elektronik ticaretin ortaya çıkması bunun temel göstergesidir.

### **1.2.6. Enformasyon Sistemlerinin Konaklama İşletmelerinde Kullanımı**

Bilgisayar teknolojisinin telekomünikasyon ile bütünleştirilmesi, günümüzün artan küresel rekabet ortamında hem örgüt içi hem de örgütlerarası iletişimde devrim niteliğinde değişikliğe neden olmuştur. Porter ve Miller (1985) enformasyon teknolojileri evriminin rekabetin doğasını değiştirdiğini, rekabet avantajı sağladığını ve bunu üç değişik yolla yaptığını belirtmiştir; endüstri yapısını ve rekabet kurallarını değiştirir, işletmenin rakiplerinden daha iyi performans göstereceği yollar yaratır, şirketlerin halihazırdaki faaliyetlerinden yeni işler yaratır. Bu bağlamda, değişen turizm endüstrisi yapısı içinde ES'nin konaklama sektöründe kullanımı enformasyon sistemlerinin gelişimine paralel olarak sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Günümüzde konaklama tesisleri tür, büyüklük ve verdikleri hizmet çeşidi, vb. faktörlere göre farklı enformasyon sistemleri kullanmaktadırlar.

1970'li yıllarda Amerika'nın büyük zincir otellerinde kullanılmaya başlanılan ES tesislerin günlük rutin işlerinin (rezervasyon, satın alma, stok ve konuk hesapları ile ilgili

kayıtların tutulması, vb.) otomatik olarak bilgisayarlar tarafından yerine getirilmeleri nedeniyle işgücü maliyetlerinde önemli azalmalara neden olmuş ve etkinliği arttırmışlardır. Bilgisayarların işleme ve stok kapasitelerindeki artışa paralel olarak, tesislerdeki rutin işlemlerle ilgili veriler veri bankalarında depolanmaya başlanmıştır. Veri bankaları tesislerin tüm bilgilerinin depolandığı ve kullanıcılara bilgiye direk ulaşım sağlayan, rapor yaratmalarına izin veren ve gerekli sorulara anında cevap vermesini sağlayan sistemlerdir. Anlamlı verileri bulmak ve bunları enformasyona çevirmek için kullanılan yazılımların ortaya çıkması veri bankalarının etkinliğini arttırmış ve yöneticilere karar vermelerinde önemli katkılar sağlamıştır. Örgütlerin bu sistemleri gelişen ağ sistemleri sayesinde dış verilerle destekleyerek yöneticilerinin karar almada ihtiyaç duydukları enformasyonu sağlamak için kullanmaya başlaması yönetim enformasyon sistemlerini (YES) konaklama sektörüne sokmuştur. YES orta kademe yöneticilerine günlük kararlar almalarında yardımcı olacak raporlar sağlamıştır. Örneğin, yöneticiler oda satışı, üretim planlaması ile ilgili kararlar alırken, tahmin edilen müşteri talepleri, stok seviyesi ve insan kaynağı imkanları ile ilgili raporları gözden geçirebilmektedir.

Matematiksel modellerin bilgisayar teknolojisiyle birleştirilmesi karar destek sistemlerini (KDS) ortaya çıkarmıştır. Bu bilgisayara dayalı etkileşimli sistemler karar modelleri ve bütünleştirilmiş veri bankalarına dayanır. Bu sistemler yöneticilere karmaşık bir yığın veriden zamanında uygun enformasyon sağlar. Bu sistemleri kullanan yöneticiler çeşitli alternatiflerin arasından test etmek suretiyle en iyi çıktıyı, sonucu bulmaya çalışırlar. Bu tür sistem uygulamaları da konaklama işletmelerinde sıkça kullanılmaktadır.

Günümüz konaklama işletmelerinde kullanılan enformasyon sistemleri (operasyon destek sistemleri, yönetim enformasyon sistemleri, karar destek sistemleri) tesis yönetim sistemi (property management system) olarak adlandırılan bütünleştirilmiş bir sistemle bir arada kullanılabilir. Bu sistemlerin tek tek veya birlikte kullanım kararı tesisin ihtiyaçları göz önüne alınarak, fayda-maliyet analizi yapılarak belirlenir (Buhalis, 1998, s.222). ES'nin konaklama tesislerinde stratejik kullanımı gelişiminin en son aşamasıdır. Enformasyon teknolojileri stratejiyi oluşturmak ve güçlendirmek için örgüt dahilinde daha iyi veri ve enformasyon sağlar. Bunun yanında konaklama işletmelerinde ağ kurma, intranet, extranet, yatırım kaynak planlaması, e-ticaret gibi dış uygulamalarda önem kazanmıştır. Tezin konusu gereği konaklama işletmelerinde ES kullanımı, tatil turizminin yapıldığı, büyük tesisler göz önüne alınarak, örgüt içi ve örgütlerarası kullanılan ES olmak üzere iki başlık altında incelenecektir. Bu bağlamda, ES'nin konaklama işletmelerindeki stratejik ve taktik rolleri

dikkate alınmış ve turizm değer zinciri içindeki ilişkiler ile bağlantılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.2.6.1. Konaklama işletmelerinde örgüt içi kullanılan enformasyon sistemleri**

Konaklama işletmelerinde örgüt içi kullanılan tüm (ODS, YES, KDS) enformasyon sistemleri tek tek veya tesis yönetim sistemi (TYS) olarak isimlendirilen bütünleşmiş bir sistem içinde kullanılmaktadır. Bu sistem konaklama işletmelerinde konukların karşılandığı önbürodan başlamak üzere tüm üretim ve hizmet bölümlerinde kullanılmaktadır. Bu sistemlerin büyük bölümü örgütlerarası sistemlerle (internet, merkezi rezervasyon sistemleri, küresel dağıtım kanalları, vb.) de bağlantılı olarak çalışır. Bu sistemler veri tabanlarını, ağ sistemleriyle birleştiren farklı arayüzlere (interface) sahip karmaşık teknolojik sistemlerdir (Frew ve Horan, 1999). YYS rezervasyondan faturalamaya kadar tüm konuk ağırlama sürecinin takip edildiği çok kullanıcıli bir yönetim sistemidir (Buhalis, 2003, s.222). Bu sistemler standart olarak, rezervasyon, resepsiyon, kat hizmetleri, satış (point of sales-POS), muhasebe, finans, stok kontrol ile ilgili fonksiyonların otomasyonunu sağlayan farklı modüllerden oluşan entegre ES'dir. Ayrıca bu sistemler isteğe bağlı olarak merkezi rezervasyon sistemleri, küresel dağıtım kanalları gibi örgüt dışı enformasyon sistemlerine bağlanmayı sağlayacak arayüzlere de sahip olabilir.

Tesislerin tüm fonksiyonlarında otomasyonu sağlayan bu sistemler, hız, kolaylık, hata oranının düşüklüğü gibi sebeplerden dolayı konaklama tesislerin performansını ve karlılığını arttırmıştır. Bu sistemlerde konaklama tesislerinin farklı bölümlerinde farklı düzeylerde çalışan personeli için önemli yararlar sağlamıştır. Örneğin, önbüro bölümünde çalışan resepsiyon görevlisi, gelen müşterinin rezervasyon bilgilerine kolayca ulaşabilmekte, kişisel bilgilerini kısa sürede bilgisayara girebilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda sistem tarafından otelde müşterisi için müşteri hesap kartı hazırlanmakta, müşterinin adına oda kartı basılabilmektedir. Bu kart hem oda anahtarı yerine kullanılmakta hem de otel içinde yapılan harcamalar otomatik olarak müşteri hesaplarına işlenmektedir. Müşteri otelden ayrılırken dakikalarla ifade edilen bir süre içerisinde müşteriye harcamalar ve oda ücretini içeren fatura hazırlanabilmektedir. Diğer taraftan YYS'nin entegre yapısı sayesinde kat hizmetleri bölümündeki görevliler hangi odanın boş ya da dolu olduğunu eş zamanlı olarak görebilmektedirler. Benzer şekilde satın alma bölümündeki görevli değişik bölümler tarafından istenilen günlük ihtiyaç kalemlerini ekranında görmekte ve hızlı tedarik

edebilmektedir. Gelişmiş sistemlerde sistem satın almayı ihtiyaca göre otomatik olarak yapabilmektedir. Bu sistemler sayesinde artık oteller yüksek stoklarla çalışmamaktadırlar.

Müşteriler açısından bakıldığında ise müşteriler kayıt işlemlerini kolayca yaptırmakta ve sahip oldukları kartlarla otel içinde her türlü hizmeti (yeme-içme, eğlence, haberleşme, vb.) kolayca alabilmektedirler. Bunu sağlayan sistemlere POS (satış noktası sistemleri) adı verilmektedir. Müşteriler bu sistemleri sahip oldukları manyetik kart ya da bileziklerle kullanılmaktadırlar. TYS sayesinde odalardaki televizyonlardan internete girilebilmekte, minibar'dan kullanılan ürünler müşteri hesaplarına eş zamanlı olarak işlenebilmektedir. TYS'nin operasyon düzeyindeki çok önemli olan diğer fonksiyonu ise otomasyondur. Sistem tüm otelin elektrik, gaz, su, soğutma, vb. sistemlerini kontrol eder. Güvenlik sistemleri de buna dahildir.

Orta kademe yöneticileri düzeyinde ise operasyon destek sistemi verileri süzülerek haftalık ve aylık raporlar haline getirilmekte ve bu raporlar yöneticilerin taktik kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Örneğin, rezervasyon, resepsiyon ve satış sorumluları otelin haftalık, aylık doluluk durumunu kolayca görebilmekte ve buna göre satış ve fiyat politikaları saptanabilmektedir. Otelin doluluk durumu ile ilgili bu bilgiler otelin tüm bölümleri tarafından farklı taktik kararların alınmasında kullanılmaktadır. Mutfak bölümü doluluk durumuna göre üretim yapmakta, satın alma mal tedarik etmekte, banket bölümü ise duruma göre organizasyon yapmaktadır. Oteldeki doluluğun düşmesi durumunda tesis sorumlusu otelin belli bölümlerini kapatma ve müşteriyi belli bölümlerde toplama kararı verebilir. Bu tür kararlar tesisin işletme giderlerini düşürerek verimliliği arttıracaktır.

TYS tesisin tüm departmanlarında yapılan her türlü işlemi veri tabanlarında kaydetmektedir. Bu veri tabanlarındaki enformasyon üst yönetimin stratejik kararlar almasında önemli rol oynar. Örneğin, önbüro müdürü, tarafından hazırlanan tesisin yıllık ortalama doluluk oranı, ortalama satış fiyatı gibi özet enformasyonu kullanan üst düzey yöneticiler gelecek turizm sezonu için önemli stratejik kararlar almaktadır. Örneğin, tesislerin tur operatörleri ile yaptıkları kontenjan anlaşmalarındaki fiyat tutumları, yatırım ya da modernizasyon kararları, insan kaynakları politikaları, vb., TYS sağladığı enformasyona dayalı oluşturulmuş gelecek sezon için yapılan öngörülere dayanır. Bir başka ifade ile, TYS tesislerin verim yönetimi açısından alınması gereken önemli stratejik kararlara destek verir. TYS'nin diğer bir yararı ise müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgilidir. Konaklama tesisleri kendilerini ziyaret eden müşterilerle ilgili bilgileri (özel hobileri, beslenme şekilleri, özel



günleri, vb.) müşteri sicil kartları aracılığıyla TYS'nin veri tabanlarında depolarlar. Daha sonra bu bilgiler pazarlama amacıyla kullanılabilir. TYS otelin destek fonksiyonları olarak tabir edilen diğer fonksiyonlarında da (personel yönetimi, muhasebe, satın alma, vb.) birçok fayda sağlamıştır. Örneğin, ES sayesinde personelin eğitimi kolaylaşmış ve etkinliği artmıştır. Muhasebe kayıtları çok az sayıda personelle, güvenilir biçimde tutulabilmektedir.

### **1.2.6.2 Konaklama işletmelerinde örgütlerarası kullanılan enformasyon sistemleri**

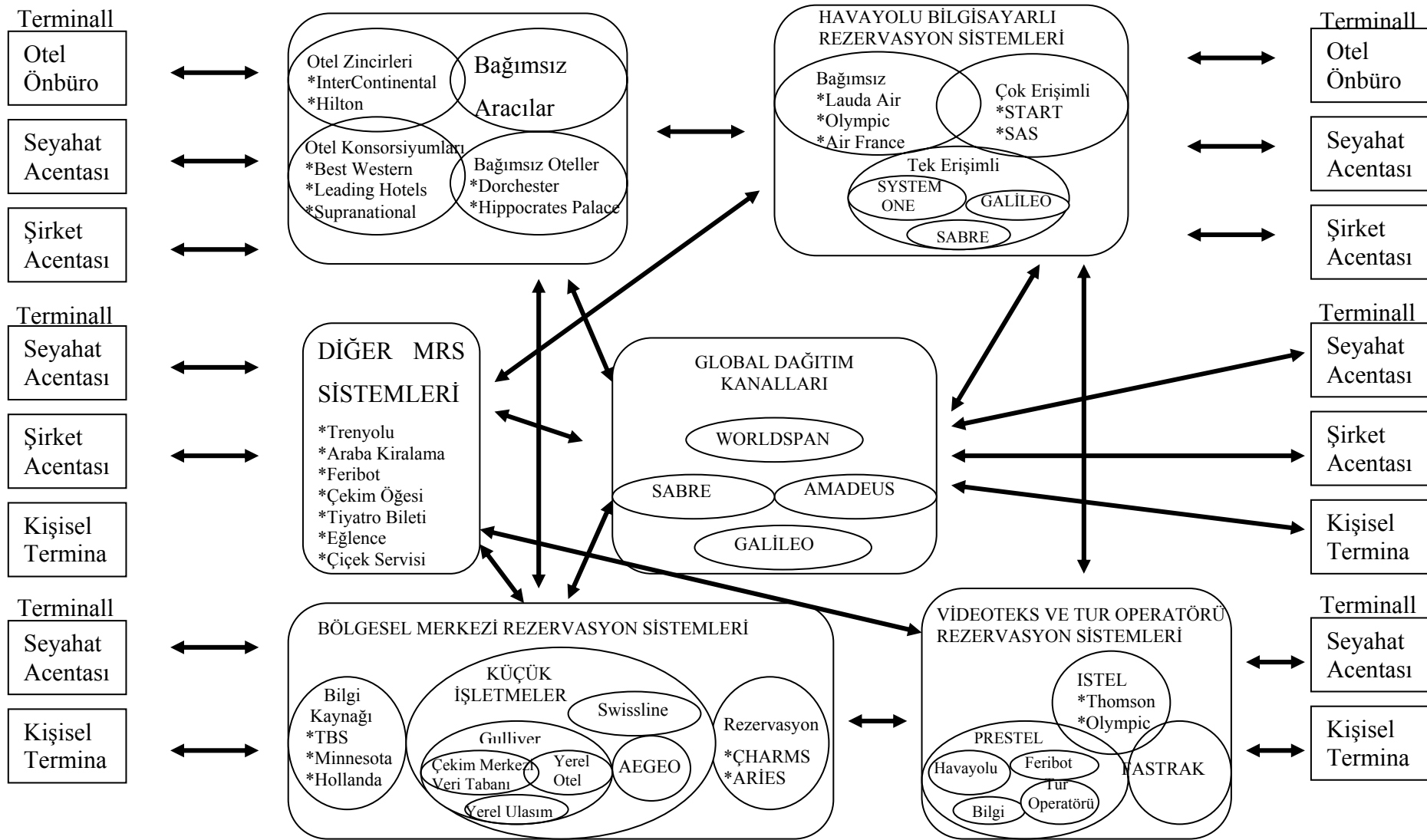
Konaklama işletmelerinde örgütlerarası kullanılan enformasyon sistemleri (extranet, internet, EDI, vb.) örgüt içi enformasyon sistemlerinde olduğu gibi tek tek ya da entegre sistemler için de birlikte kullanılabilirler. Seyahat endüstrisindeki ürün özelliği ve dağıtım kanalının yapısı diğer endüstrilerden farklıdır (Yarcan, 1993). Turistik ürünün depolanarak saklanması mümkün değildir. Ayrıca turistik ürün bir bütündür ve ayrılamaz. Turizm faaliyetlerine katılmayı düşünen turistler, ürünü bir bütün olarak satın almak zorundadırlar. Dünya turizm faaliyetlerinin önemli bir yüzdesini oluşturan kitle turizminde, turistin tur operatöründen satın aldığı paket ürün (taşıma, konaklama, sigorta, vb.) birçok sektörden tedarik edilen ürün ve hizmetlerin eş zamanlı olarak sağlanmasıyla oluşur. Bu bütündeki bir kopukluk ürünün tamamını etkiler.

Diğer taraftan turizmdeki dağıtım kanalı ters yönlü olarak çalışır. Bir malın üreticiden tüketiciye doğru hareket ederken izlediği yola dağıtım kanalı denilmektedir. Dağıtım kanalında araçlar yer almakta olup üreticiler ile tüketiciler arasındaki ilişkiler kurularak mal ve hizmetin hareketi sağlanmaktadır. Turizmde dağıtım kanalı turistik ürünü kullanmak üzere turistlerin ürünün bulunduğu yere getirilmesini sağlamak için yapılan faaliyetler anlamına gelmektedir. Enformasyon sistemleri üreticiler, araçlar ve tüketiciler arasındaki enformasyon akışını sağlayacak etkin bir iletişim ağının kurulmasını sağlamaktadır. Bu nedenle enformasyon teknolojileri, turizm endüstrisinin can damarı olarak ifade edilmektedir (Sheldon, 1997). Kitle turizmine katılan turistler otele gelinceye kadar tur operatörleri, ulaştırma şirketleri ve seyahat acentalarının hizmetlerinden yararlanmaktadırlar. ES bu aktörlerin arasındaki etkileşimi arttırdığı gibi endüstri yapısında da köklü değişikliklere neden olmuştur. Turistler enformasyon sistemleri yardımıyla tur operatörlerinin oluşturduğu tatil paketlerini bireysel olarak oluşturma ve direkt satın alabilmektedir. Bu durum endüstri yapısını yeniden şekillendirmeye başlamıştır. Günümüzde gerçek tüzel kişiliğe sahip olan

aracılıkların yerini sanal ortamdaki aracılıklar almaya başlamıştır. Bunun paralelinde turistik ürün ve turist arasındaki aracılıkların sayısı da azalmış hatta ortadan kalkmaya başlamıştır.

Endüstri yapısındaki değişime paralel olarak konaklama işletmelerinde kullanılan örgütlerarası enformasyon sistemleri 1970'li yıllarda merkezi rezervasyon sistemleri (MRS); 1980'lerde küresel dağıtım kanalları (KDK); 1990'larda sonra ise internet ve Web hizmetleri olarak üç farklı dönemde incelenebilir (Buhalis, 1998, s.412). Günümüzde bu üç sistem hem ayrı ayrı hem de ortaklaşa kullanılabilir. 1970'li yıllarda turizm endüstrisindeki hızlı büyüme, artan kar marjları ve dolayısıyla artan rekabet ortamı endüstrideki büyük şirketlerin yatay ve dikey bütünleşme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan zincir işletmeler, sahip oldukları portföyü yönetmek için, ilk olarak havayolu şirketlerinde uygulanan merkezi rezervasyon sistemlerini kullanmaya başlamışlardır. Bu sistemler sayesinde sistemin paydaşları (oteller, havayolu şirketleri, seyahat acentaları, müşteriler, vb.) turizm bilgisine direkt olarak ulaşabilmektedir. Şekil 1.10'da merkezi rezervasyon sistemlerinin birbirleriyle etkileşimi görülmektedir.

Bu sistemin içinde yer alan zincir konaklama işletmelerine ait MRS'nin farklı işlevleri vardır. Konaklama işletmeleri MRS aracılığıyla ürünlerini endüstri içinde geniş yelpazede tanıtabilmekte ve ürünlerini klasik dağıtım kanalı dışında, direkt olarak küresel düzeyde satabilmekte. Müşteriler ve aracılıklar tesislerin özelliklerini, konumlarını tesise gitmeden kolayca görebilmektedirler. Ayrıca aracı ve müşteriler zincire bağlı otellerin fiyatlarını öğrenebilmekte, bilgisayar ve telefonla rezervasyon yaptırabilmektedirler. MRS konaklama işletmelerinin tur operatörlerinin yarattığı kartelleşmeden kurtulmaları için önemli bir araçtır. Merkezi rezervasyon sistemleri haberleşme maliyetlerini de azaltmaktadır. Bu sistemlerin bir diğer yararı ise konaklama işletmelerinin sundukları ürün ve hizmetleri sanal ortamda tanıtmaları nedeniyle rekabeti arttırmış ve ürün ve hizmet kalitesinin yükselmesine sebep olmuştur. Ancak bu sistemler ortak kuruluşlar arasında kullanılan sistemler (extranet) olduğu için bu sistemi dışarıdan kullanan müşteri ve aracılıkların komisyon ödemeleri gerekmektedir.



Şekil 1.10 Merkezi Rezervasyon Sistemlerinin Bağlantıları (Yarcan, 1996, s.40)

İnternet teknolojisinin gelişmesi ve endüstrideki işletmelerin yatay bütünleşme oranının artması ile birlikte küresel dağıtım kanalı (KDK) olarak isimlendirilen daha geniş kapsamlı bir sistem konaklama işletmelerine ait MRS'nin işlevlerini ve yararlarını arttırmıştır. KDK'nın başlıca işlevlerinden birisi dünyadaki havayollarının envanterlerinin dağıtımını yapmaktır. Bu nedenle havayolları KDK'nın en önemli müşterisidir. Ancak KDK'nın en önemli özelliği turizm ile ilgili her türlü ürün ve hizmeti (konaklama tesisleri, oto kiralama şirketleri, feribotlar, turlar, vb.) bir araya getirmekte ve müşteriye en iyi fiyatı ve en iyi tarifeyi sunabilmesidir. Bu sebeple, KDK'na seyahat dağıtım süpermarketi denilmektedir (Yarcan, 1996, s.135). KDK yeni bir elektronik dağıtım kanalı ve küresel bir haberleşme standardı kurulması ile endüstrinin bel kemiği ya da dolaşım sistemi olarak düşünülebilir. Günümüzde dört farklı sistem, Galileo, Amadeus, Sabre, Worldspan küresel pazara hükmetmektedir. Bu sistemler konaklama işletmelerine rezervasyon yaptıran bireysel müşterilerin aynı dönem içinde bağlantılı olarak en uygun uçak biletini, en uygun bölgesel turları, en uygun eğlence hizmetlerini satın alabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu sistemlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi müşteri, konaklama tesisi, havayolu şirketi ve benzeri endüstri aktörleri arasında elektronik ticaret imkanını sağlamasıdır. Bu sistemler elektronik veri değişimine izin veren son derecede güvenli sistemlerdir.

Konaklama işletmelerinin kullandığı önemli bir diğer enformasyon sistemi ise internet ve onun ticari penceresi olan World Wide Web (WWW) sayfalarıdır. Bu sayede işletmeler, doğrudan doğruya müşteriler ve aracı kuruluşlar tarafından ulaşılabilir. Ancak internet merkezi rezervasyon sistemleri ve bazı KDK'dan farklı olarak müşterilerin konaklama işletmelerinin TYS ile gerçek zamanlı bağlantı kurma imkanı sağladığı için rezervasyon esnekliğini arttırmaktadır. İnternet ortamında güvenilirlik ve güvenlik sorunlarının azalması ile birlikte konaklama işletmelerine internet ortamından yapılan rezervasyon oranları her geçen gün artmaktadır. Expedia.com, Preview travel. com, Last minute.com gibi internet sayfalarından yapılan haftalık satışların 2004 sonu itibariyle 400 milyon dolar olduğu belirtilmektedir (www.expedia.com). Konaklama tesislerinin internet üzerinden erişilebilir olmasının en önemli özelliği, rezervasyonu gerçekleştiren kişinin telefon veya fax trafiğine gerek kalmadan rezervasyonunu, bulunduğu bir bilgisayardan güvenle tamamlayarak, rezervasyon onayını ve ödeme makbuzunu tüm detayları ile gerçek zamanlı temin edebilmesidir. Yapılan her rezervasyon sisteme anında kaydedilerek, otelin o tarihte mevcut verilen oda kontenjanından otomatik düşülmekte ve bu onay hem rezervasyonu gerçekleştiren kişinin e-mail adresine, hem de sistem e- mail adresine de ayrıca otomatik gönderilmektedir. İstenirse yapılan her rezervasyon veya iptal, internette sisteme girerek kontrol etme

gereksinimine gerek kalmadan, bir *Wap-GPRS* uyumlu cep telefonuna yapıldığı anda bildirilebilmektedir. İnternet müşterilere evlerinden, ofislerinden veya dizüstü bilgisayarlarından ya da telefonlarından çok kısa bir süre içinde, son dakika fiyatları ile, tatillerini satın alabilme imkanı sunmaktadır. TYS konaklama işletmelerine ürün ve hizmetlerini kolayca pazarlamalarından öte imkanlar sağlamıştır. Bu sistemler satın alma faaliyetleri, insan kaynakları faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemiştir. Örneğin, konaklama tesisinin TYS eğer internet yolu ile tedarikçilerine bağlı çalışıyorsa, TYS'nin stoktaki bir eksikliği gidermek için otomatik talimat vermesi yeterlidir. Benzer şekilde, internet teknolojisi sayesinde otel personeline uzaktan eğitim imkanı sağlanabilir ve personel alımında başvurular internet üzerinden yapılabilir, çalışanların performansı hazırlanan uygun yazılımlarla kolayca değerlendirilebilir.

Örgütlerarası enformasyon sistemlerinin konaklama tesisleri için yukarıda değinilen bir çok yararının yanında bazı sakıncalarından da bahsetmekte yarar vardır. Öncelikle konaklama işletmelerinde tüm fonksiyonların ES tarafından gerçekleştiriliyor olması ES'ne aşırı bağımlılık yaratabilir. Sistemde ortaya çıkacak donanım ve yazılım sorunları tesislerin faaliyetlerini durdurabilir. Ayrıca bu sistemlerin yatırım ve işletme maliyetleri oldukça yüksektir. Bu nedenle maliyet-fayda analizi yapılarak çok dikkatlice seçilmeleri gerekmektedir.

## *İKİNCİ BÖLÜM*

### **İŞLETME STRATEJİLERİ İLE ENFORMASYON SİSTEM STRATEJİLERİNİN UYUMU (STRATEJİK UYUM)**

#### **2.1. Stratejik Uyumun Tanımı ve Önemi**

Stratejik uyum, ilgili yazında farklı İngilizce terimlerin (alignment, integration, coordination, fit, harmony, linkage) karşılığı olarak kullanılmaktadır. Enformasyon sistemleri ve stratejik yönetim yazınında, stratejik uyum kavramı ile ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır. Yazında stratejik uyum kavramını açıklayan tanımların bir bölümünde uyum işletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki bağlantı derecesi olarak tanımlanırken, bir bölümünde ise stratejilerin uygulanması sürecinin ürünü ve sonucu olarak görülür.

Lederer ve Mendolow (1989, s.6) stratejik uyumu, işletme stratejileri ile ES stratejileri arasında eşgüdümün sağlanması olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar, bu eşgüdümün ancak ES stratejilerinin, işletme stratejilerinden türetilmesiyle sağlanabileceğini vurgulamaktadırlar. Zviran (1990, s.67) stratejik uyumu, ES amaçlarının örgüt amaçlarına uyarlanması olarak tanımlamaktadır. Goldsmith (1991, s.67) ise stratejik uyum kavramını, ES stratejileri ile işletme stratejilerinin aynı süreçte ve aynı zamanda geliştirilmesi olarak tanımlamıştır. Bu sayede işletmeler ES'lerini rekabet avantajı elde etmek için kullanabilirler. Luftman vd. (1993, s.204) stratejik uyumu, ES stratejilerinin işletme stratejilerini desteklemesi ya da işletme stratejilerinin ES stratejileri tarafından desteklenmesi olarak tanımlamaktadır. Reich ve Benbasat (1996, s.56) stratejik uyumu, ES misyon, amaç ve planları ile işletme misyon, amaç ve planları arasındaki bağlantı derecesi olarak ifade etmektedir.

Stratejik uyumun, yalnızca işletme ve ES stratejik planlarının birlikte ve bağlantılı olarak geliştirilmesi ile sağlanamayacağını, aynı zamanda bu planların etkili bir şekilde yönetilmesi ve uygulanması gerektiği vurgulanır (Boar, 1994; McLean ve Soden, 1977). Henderson ve Venkatraman (1993, s.5) stratejik uyumu, ES ve işletme stratejilerinin birbirleriyle ilişkili planlanmasının olmasının ötesinde, teknoloji, yapı, süreçler ve becerilerin bütünleşmesi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, Tallon vd. (2000, s.146) stratejik uyumu işletme stratejileri, amaçları ve ihtiyaçları ile dengeli ve tutarlı ES uygulamalarının varlığı olarak tanımlamaktadır.

Thompson (1967, s.24) stratejik uyumun nihai bir durum olmadığını, “hareketli bir hedef” olarak görülmesi gerektiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Jarvenpaa ve Ives (1993, s.570) uyumun “ortaya çıkan bir süreç” olarak incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Görüldüğü gibi uyum statik bir sonuç değil, dinamik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Stratejik uyum kavramsal olarak basit bir fikir olmasına rağmen, uyumun sağlanması ve sürdürülmesi sürecini incelemek oldukça karmaşık ve zordur (Sabherwal vd., 2001).

ET’ndeki gelişmeler örgütlerde kullanılan ES’nin geleneksel rolünü değiştirmiştir. ES, artık örgütlerde yönetsel destek ve kontrol rolünden çok stratejik rol üstlenmektedir. ES artık bir yatırım gideri olarak değil, önemli bir varlık olarak görülmektedir. Günümüzde bir çok örgütte, ES yatırımlarının hedefi iki konuda iş değeri yaratmaktır (McFarlan, 1984, s.99); mevcut stratejileri başarıyla uygulamak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için yeni stratejiler yaratmada teknolojiden yararlanmak. ES’ne yapılan yatırım son 20 yıldır sürekli ve katlanarak artmaktadır (Dewan ve Min, 1997). Son zamanlarda ES harcamaları toplam sermaye harcamaları içinde en önemli kalem haline gelmiştir. Örgütler ES’ne yaptıkları yatırımı örgüt performansını arttırmak için yapmaktadırlar. Ancak yapılan araştırmalar örgütlerin yaptıkları yüksek yatırım karşılığında ES’nden sağladığı yararın düşük olduğunu göstermektedir.

Örgütlerin ES uygulamalarında sıklıkla ortaya çıkan ve işletmeleri başarısızlığa götüren “herkese uygun tek beden” yaklaşımıdır. Oysa doğru olan işletmenin stratejik bağlamına uygun bir ES portföyü seçimidir (Weil ve Broadbent, 1998, s.28). Bu nedenle iş stratejileri ve ES’lerinin uyumu önemli bir araştırma alanıdır. ES’leri iş değeri yaratmak için yapılan herhangi bir yatırım gibidir. Bu bağlamda işletme yöneticileri iş hedeflerine ulaşmak için ES stratejilerini belirleyip, uygun ES portföylerini seçerek yönetmelidirler. ES’leri ile stratejiyi uyumlu hale getirmek oldukça zorlu bir iştir. Her ikisinin de temelde farklı özellikleri vardır. İşletmeler genelde çok yönlü stratejik amaçlar izler ve stratejilerin iş ortamındaki değişikliklere sürekli uyarlanması gerekir. ET altyapılarının geliştirilmesi zaman alır ve oturtulup bütünleştirilmesi de teknik disiplin gerektirir. ES’leri altyapısı her ne kadar işletme için bina, tesis ve konumun oluşturduğu geleneksel fiziki altyapı kadar önemliyse de, yeni altyapıyı kavramlaştırmak ve yönetmek daha zordur (Sabherwal vd., 2001).

Her yatırım gibi ES yatırımı da stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmeli ve risk-getiri dengesi gözetilerek yönetilmelidir. Farklı iş stratejileri farklı kapasitelere sahip ES portföyleri gerektirir. İşletmeler baş döndürücü bir çeşitliliğe sahip ES’ne yatırım yapmaktadır. ES’ne

yatırım yapmanın maliyetleri düşürme ya da üst düzey yöneticilere anında enformasyon iletme gibi birçok farklı yönetim hedefleri olabilir. Bir işletmenin ES portföyü ET'ne yaptığı bütün yatırımları kapsar. Buna enformasyon hizmetlerini sağlayan insan unsuru da dahildir. Bütünleşik ya da tek başına olsun bütün bilgisayarlar, telekomünikasyon ağları, veriler, yazılımlar, eğitim çalışmaları, programcılar, destek personeli, satış noktası sistemleri, veritabanları vb. ES yatırımının unsurlarıdır (Papp, 1995). İşletmeler ES'ne yatırım yaparken bir çok faktörü göz önüne alırlar. Bu faktörler arasında şimdi ve gelecekte gerekli kapasiteler, sektörde teknolojinin rolü, yatırımın seviyesi, işletmedeki enformasyon teknolojisinin rolü ve tarihçesi sayılabilir (Weil ve Broadbent, 1998).

ES yatırımları iş stratejileriyle yakından uyumluysa, yatırım getirisinin yüksek olacağı konusunda sağlam bulgular vardır (Chan ve Huff, 1993; Xia ve King, 2002; Tallon vd., 2000; Croteau vd., 2001). Ancak stratejilerin zaman içinde değişime uğradığını düşünürsek, ES portföyüyle uyum ancak geçici olarak sağlanabilir. ES yatırım portföyünün temel hedefi, hem şirket hem de işletme düzeyinde stratejilerin değişen ihtiyacına cevap verebilmektir. İşletmenin stratejisi rakiplerinkinden farklı ise ES portföyünün de farklı olması gerekir. Bu bağlamda ES'i ile iş stratejilerinin uyumlaştırılmasında temel hedef, stratejinin tam özüne ilişkin tercihleri ve kazanımları ayırmaktır.

İşletmenin stratejik bağlamının ES seçimiyle uyumlu olması beklenen bir şeydir. Bu uyum karmaşık, çok yönlü ve her zaman hedefin gerisindedir. Asıl mesele doğru istikamette ilerlemeye devam etmek ve rakiplere göre daha uyumlu bir durumda olmaktır. Tam uyuma hiçbir zaman ulaşılamaz; çünkü işin gerekleri, rakiplerin uğraşları, yönetim ihtiyaçları ve teknoloji tercihleri sürekli değişir. Bir işletmenin enformasyon portföyünü kurması ya da köklü biçimde değiştirmesi çoğu kez uzun zaman alır ve belli dönem içinde uyumu sağlamak çok zordur. Bu nedenle uyumsuzluk işletmeler için doğal bir durumdur. Önemli olan ET portföyünün işin gereklerine göre doğru yönlendirmeye çalışmaktır. Uyum seviyesinin rakiplerden iyi durumda olması da rekabet avantajı yaratır. Stratejik hedefler ile ES arasındaki uyum, hem işletme hem de ES alanlarında planlı ve amaca dönük yönetim süreçleri gerektirir.

İyi uyum sağlamış ES portföyleri çoğu kez birbirine hiç benzemez. Her özgül stratejik bağlam farklı hedeflere ve farklı türden enformasyon sistemleri seçimlerine yol açar. Enformasyon teknolojisinin seviyesini ve bileşimini stratejik bağlam belirlemektedir. Örneğin, düşük maliyet liderliği stratejisini benimseyen bir şirketin, enformasyon teknolojisi maliyet kontrolüne yöneliktir. Bu şirket asgari altyapıyı önde tutan ve işlem yatırımlarını



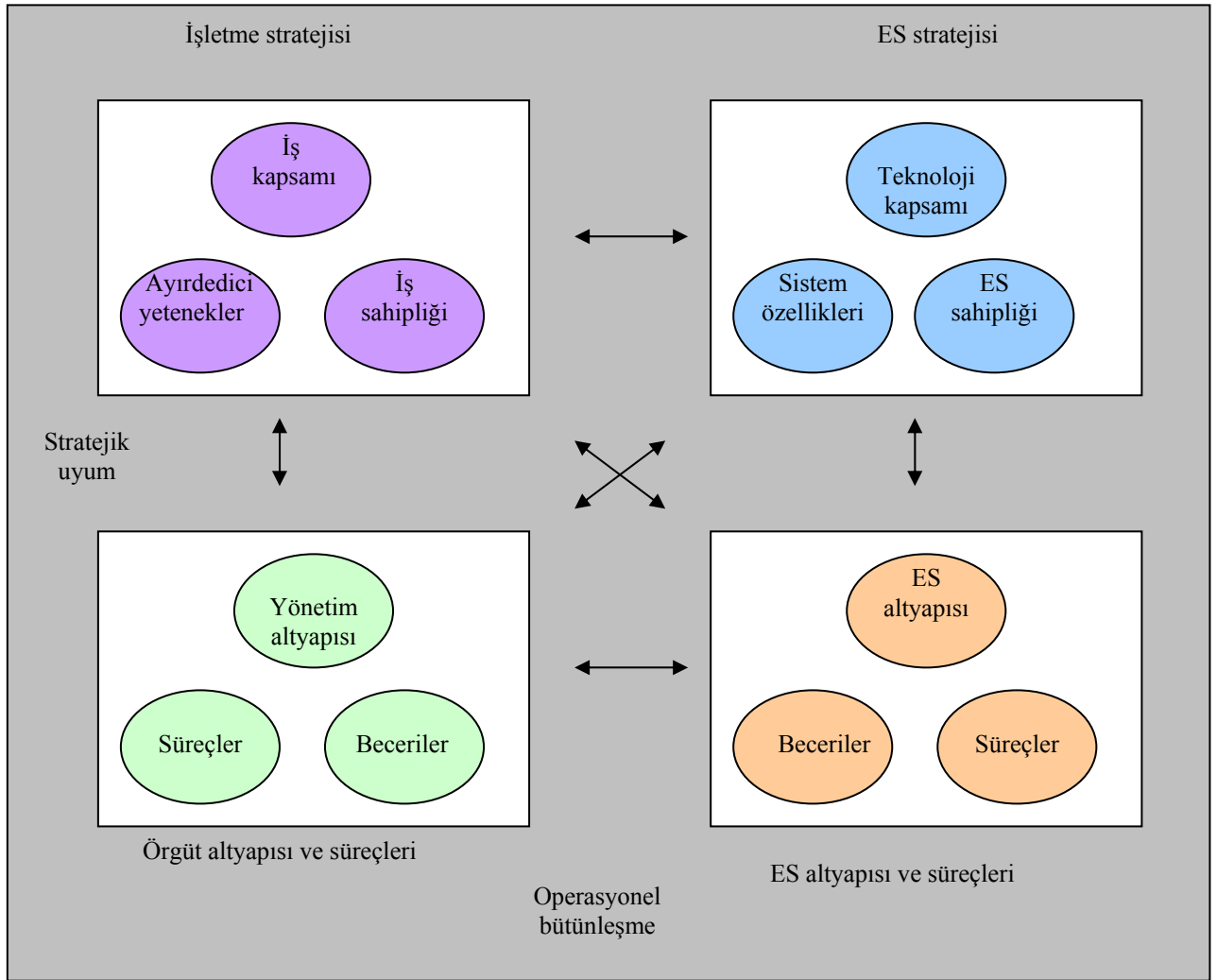
tercih eden bir eğilim içindedir. Farklılaştırma strateji seçen işletme ise stratejik enformasyon teknolojilerine yönelik yatırımları tercih etmektedir ve kapsamlı bir altyapı yatırımı yapar. Bu yatırımın amacı ES kullanımında piyasa lideri olarak kendini rakiplerinden farklılaştırmaktır.

İşletmelerin ES'lerine yatırımları hem miktar hem dağılım açısından farklılık gösterir. Bu farklılıklar sektörlerin, stratejik hedeflerin ve işe katkı düzeylerine göre ET'lerine bakış açılarının farklı oluşundan kaynaklanır. Broadbent ve Weil (1993) yapmış oldukları araştırmalarında, hizmet sektöründe, imalat sektöründen daha yoğun olarak ES kullanıldığını belirlemişlerdir. Stratejik ET uyumu işletme düzeyinde ele alınmaktadır, çünkü bu tür sistemlerin bir parçası olduğu ürün ve hizmetlere, ayrıca sunuldukları müşterilere olabildiğince yakın bir seviyede yönetilmesi gerekir. Stratejik enformasyon teknolojisi işletme birimi faaliyetlerine ne kadar iç içe geçerse, taklit edebilmek o ölçüde zorlaşır ve avantajın sürdürülmesi kolaylaşır (Prahalad and Hamel, 1990). ES'i ile iş stratejilerinin uyumunu açıklamaya çalışan farklı yaklaşım ve modeller vardır. Bu modeller aşağıda açıklanacaktır.

## **2.2. Stratejik Uyumu Açıklamaya Çalışan Yaklaşım ve Modeller**

### **2.2.1. Henderson ve Venkatraman'ın Stratejik Uyum Modeli**

Bu model ES yönetim yazınında en çok kabul gören ve kavramsal ve görgül araştırmalarda sıklıkla kullanılan modeldir. Henderson ve Venkatraman'ın (1993) geliştirdiği stratejik uyum modeli (bakınız Şekil 2.1.), işletme ve ES'i arasında iki tür bütünleşme ihtiyacını tanımlar. Bunlardan ilki stratejik bütünleşmedir. Stratejik bütünleşme, işletme stratejilerini şekillendirme ve desteklemede, ES'nin işlevsellik becerisidir. İkincisi ise operasyonel bütünleşmedir. Bu iş altyapısı ile ES altyapısının ne derece uyumlu olduğunu ortaya koyar. Stratejik uyum modeli 4 bileşenden oluşmaktadır. Model işletmenin dört alanda yaptığı seçimlerin denge içinde olmasını gerektirir.



**Şekil 2.1.** Henderson ve Venkatraman'ın Stratejik Uyum Modeli (Henderson ve Venkatraman, 1993, s.8)

Bu model stratejik uyumun sağlanmasında çok değişkenli ilişkilerin önemini ortaya koyar. Bu modelin bileşenleri ve her bileşenin unsurları aşağıda tanımlanmıştır.

### *İşletme Stratejisi*

İşletme stratejisi üç bileşenden oluşur. Bunlar, iş kapsamı, ayırddedici yetenekler ve iş sahipliğidir. İş kapsamı, işletmenin pazar kapsamı olarak da adlandırılır. İşletmenin odaklanacağı iş türü, sunacağı ürün ve hizmetler, pazar bölümleri ve rekabet unsurlarını belirtir. Ayırddedici yetenekler ise işletmenin pazardaki rakipleri ile rekabet edebileceği taklit edilmesi zor olan yetenekleridir. Üçüncü unsur ise işletmenin iş sahipliğidir. Bu işletmenin pazarda tek başına mı yoksa stratejik ortaklıklar ile mi rekabet edeceği ile ilgilidir.

### *Örgüt Altyapısı*

Bu bileşen, yönetim yapısı, süreçler ve beceriler olmak üzere üç unsurdan oluşur. Yönetim yapısı, örgüt içindeki otorite yapısı, sorumluluklar ve rollerden oluşur. Yönetim yapısı, yönetim düzeyleri, karar verme (merkezi, ademi-merkezi) ve işletmenin coğrafi yönelimleri gibi unsurları işaret eder. İş süreçleri ise işletmenin bilgi ve veri toplamasına yardım eden, onun diğer sistemlerle ilişkisini ve etkisini sağlayan ve böylece faaliyetlerini gerçekleştiren süreç, akış ve bağlantıların tümüdür. Süreçler, iş akışının ET ile bütünleştirilmesini belirleyen unsurlardır. İşletme becerileri ise çalışanların tecrübesi ve eğitimi, kurum kültürünün yaratılması, yetkinliklerinin belirlenmesi, normlar ve değerler, ödemeler ve ödüller gibi konularla ilgilidir.

### *ES Stratejisi*

ES stratejisi iş stratejisinin tamamlayıcısıdır. ES stratejisi işletmenin küresel ET pazarındaki konumunu belirleyen seçimlerle ilgilidir. Teknoloji kapsamı, sistemin yeterliliği ve ET sahipliği olmak üzere üç unsurdan oluşur. Teknoloji kapsamı, iş kapsamında olduğu gibi işletmenin uygulayacağı temel teknolojiler ve uygulamalar üzerine odaklanır. Kritik başarı faktörlerine ulaşmak için özel ET uygulamaları gerekir. Sistemin yeterliliği ise sistem güvenliği, sistem uyumu, sistem esnekliği gibi unsurlardan oluşur. Sistem sahipliği olarak adlandırılan bileşen ise gerekli teknolojinin dışarıdan mı temin edileceği yoksa stratejik ortaklıklarla işletme tarafından mı geliştirileceği ile ilgilidir.

### *ES Altyapısı*

ES altyapısı, ET mimarisi, süreçler ve becerilerden oluşur. ET mimarisi, ET kullanmaya yön veren ve gelecekte işin nasıl yürütüleceğini belirleyen bir dizi kural ve politikalardan oluşur. Tipik bir mimari beş kategoride uygun teknik seçimler yapabilmeye olanak veren politika ve kılavuzlardan oluşur; donanım ve işletim sistemleri, iletişim ve telekomünikasyon ağları, veri kaynakları ve kullanımı, uygulamalar ve çalışma politikaları. İkinci bileşen olan süreçler ise özel ES uygulamalarının geliştirilmesi üzerine odaklanır. Süreçler sistem geliştirme, sistem yönetimi ve onarım işlevleriyle ilgilidir. ES becerileri ise tecrübe, yetkinlikler ve teknoloji çalışanlarının değerlerine ve kültürüne işaret eder.

Stratejik uyum modelinde dört bileşen arasındaki bağlantılar, unsurları arasındaki karşılıklı ilişkileri anlatır. Her alan kendi bağlamında önemli iken, uyum tüm bileşenler bir arada değerlendirildiğinde ortaya çıkar. İlk bağlantı dikey olandır. Bu bağlantı işletmenin pazarda konumunun belirlenmesini sağlayan işletme stratejileri ile ilgilidir. İkinci bağlantı yatay olandır. Bu operasyonel bütünleşme olarak ifade edilir (Henderson ve Venkatraman, 1993). Stratejik uyum ve operasyonel bütünleşmenin önemi çalışma alanlarının çapraz uyumunun eş zamanlı olarak değerlendirilmesi ile ortaya çıkar. İşletme stratejilerindeki değişim, ES'nin de değişimini gerektirir. Altyapı ve süreçler de bu değişime ayak uydurmak durumundadır. Stratejik ve operasyonel bütünleşme bir arada gerçekleştirildiğinde ES'nin rekabet avantajı sağladığı görülür. Stratejik uyumun sağlanmasında farklı bakış açıları vardır: strateji uygulama bakış açısı, teknoloji potansiyeli açısı, rekabet potansiyeli bakış açısı, hizmet düzeyi bakış açısı (Henderson ve Venkatraman, 1993, s.9).

#### *Strateji Uygulama Bakış Açısı*

Bu bakış açısı işletmenin açıkça belirlenmiş stratejilerinin varlığına ve bu stratejilerin işletmelerin örgüt ve ES altyapılarını yönlendirdiği düşüncesine dayanır. Bu bakış açısı en yaygın ve en anlaşılabilir bakış açıdır. Geleneksel klasik yönetim düşüncesine karşılık gelir. Burada üst yönetimin rolü stratejiyi oluşturmaktır. ES yöneticisi ise stratejiyi uygulayandır. ES yöneticisi seçilen işletme stratejisini desteklemeye yönelik altyapının tasarımı ve uygulanmasından sorumludur.

#### *Teknoloji Bakış Açısı*

Bu bakış açısı seçilen stratejinin uygun ES stratejisi ile uygulanması ve gerekli ES altyapısı ile birleştirilmesini gerektirir. Strateji uygulama bakış açısından farklı olarak bu bakış açısı mevcut örgüt tasarımı ile kısıtlanmaz. ES'ni işletmenin nasıl kullanabileceği, ES altyapısının kuvvetli ve zayıf yönlerinin neler olduğu ve ES risklerinin nasıl yönetilebileceği ayrıntılı olarak ele alınır. Üst yönetim teknolojinin geleceğini görür ve teknoloji tasarımından sorumludur. ES yöneticisi ise teknoloji mimarisinin hazırlanmasından sorumludur. İşletme stratejilerinin oluşturulmasında ES'nin yarattığı değer ortaya konur. ES'nin değeri nihai ürün ve hizmetlere sağladığı katkı ile değerlendirilir.

### *Rekabet Potansiyeli Bakış Açısı*

Bu bakış açısı, ortaya çıkan ES'nin nasıl yeni işletme stratejilerini etkileyeceği ve kolaylaştıracağı üzerine odaklanır. ES stratejisi burada dayanak noktasını oluşturur. Burada üst yönetim işletmenin geleceğinde ortaya çıkan teknolojilerin önemini görür ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde ES'inin nasıl bir kaldıraç olarak kullanılabilmesi belirlenir. ET'leri örgüt altyapısının stratejiye uygun hale getirilmesinde önemli bir kaldıraçtır. Bu bakış açısında ES yöneticisi üst yönetim takımının önemli bir üyesidir. ES yöneticisinin hem işletmecilik formasyonu hem de teknik bilgisinin olması gerekir.

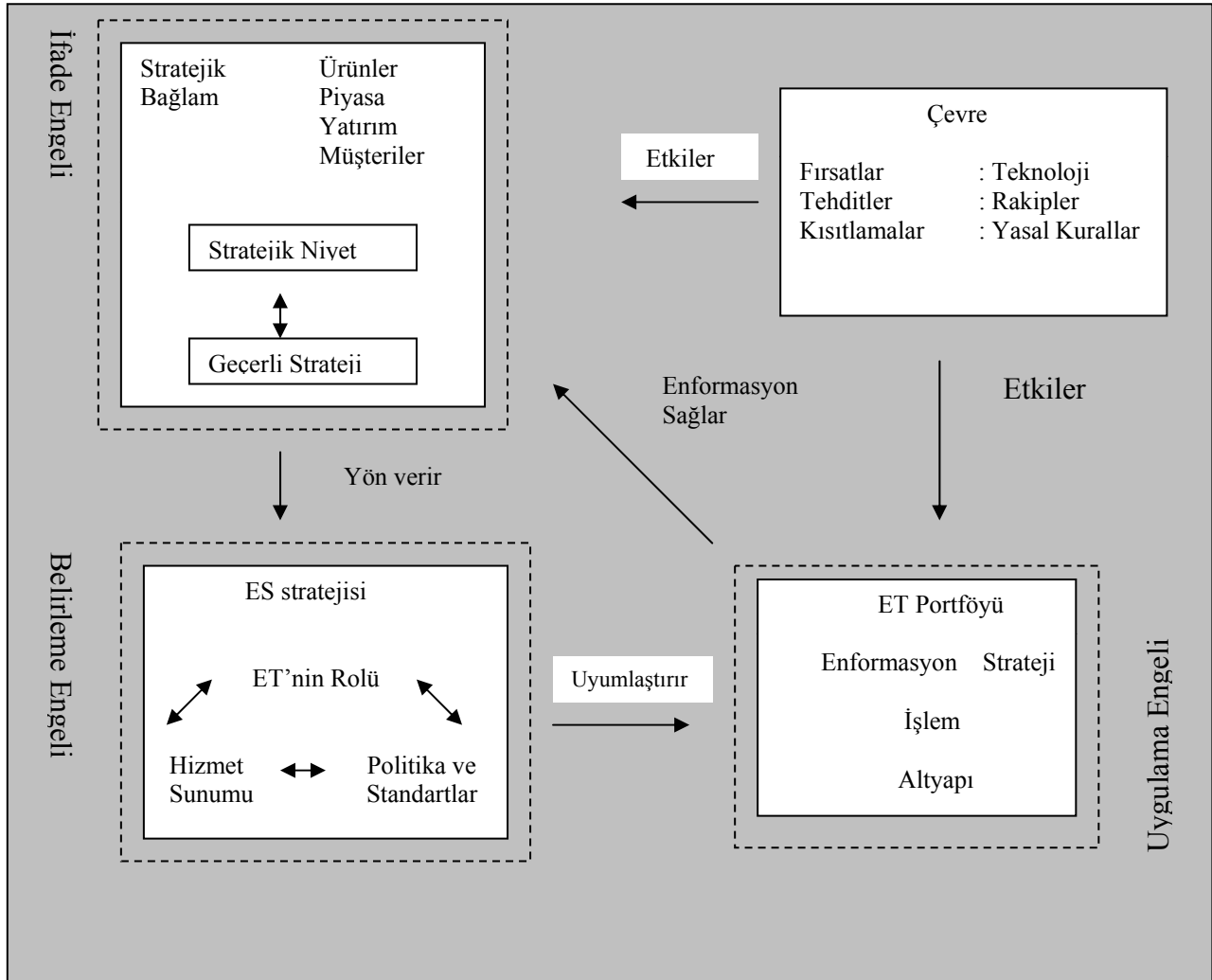
### *Hizmet Düzeyi Bakış Açısı*

Bu bakış açısında ES stratejisi çıkış noktasıdır. ES stratejisine göre, ES altyapısı ve örgüt altyapısı uygun hale getirilir. ES'nin iş süreçlerini nasıl iyileştireceği ortaya konur. Üst yönetimin rolü ES projelerinin önceliklerini belirlemektir. ES yöneticisi ise temel alanlarda ET'nin kullanılmasından sorumludur. ES yöneticisi kullanıcıları destekler ve ortaya çıkan sorunlara çözümler üretir. Performans ölçümü son kullanıcıların tatmin düzeyleri ile belirlenir. Her bakış açısının kendine özgü avantaj ve dezavantajları vardır. Üst yönetim ihtiyaçları doğrultusunda en uygun bakış açısını seçerek stratejik uyumu sağlamaya çalışır. Stratejik uyum tam olarak hiçbir zaman sağlanamaz, önemli olan en iyi uyumu sağlamaya çalışmaktır. Bu model ES yönetimi alanında yaratıcı fikirler ortaya koyması açısından önemlidir. Ancak bazı eksiklikleri nedeniyle eleştirilmektedir. Bu model yöneticilere özel durumlar için hangi bakış açısının doğru olduğu konusunda yardım etmemekte ve seçimi tümüyle yöneticilere bırakmaktadır. Ayrıca bu model durgun iş çevresi koşullarında gerekli olabilecek bir çerçeve sunmaktadır. Hızlı değişen ve karmaşık çevrelerde uygulanması zor görülmektedir (Ward and Peppard, 2002, s.45).

### **2.2.2. Weil ve Broadbent'in Stratejik Uyum Modeli**

Weil ve Broadbent'in (1998) enformasyon teknolojisi portföyünü iş stratejisiyle uyumlu hale getirilmesini açıkladıkları teorik modelleri (bakınız Şekil 2.2.) dört bileşenden oluşur. Bunlar stratejik bağlam, çevre, ES stratejisi ve ET portföyüdür. Tam uyum genellikle sürdürülemez, çünkü stratejik bağlam sürekli değişir ve ET portföyü ancak uzun sürede önemli yatırım ve uzmanlıkla elde edilebilen bir varlıktır. Çevredeki değişime karşılık, rekabet stratejileri yön değiştirir, müşteri profili değişime uğrar, geçerli stratejilerin piyasa

durumuna ilişkin öngörülerini ve tepkileri bir evrim geçirir. Uyum dinamik bir süreçtir; bileşenlerin birinde ortaya çıkan bir değişiklik başka bir yerde bir değişikliği gerektirir. Enformasyon teknolojileri yatırımlarında ve portföy yönetiminde amaç, bu yatırımların iş katabileceği değeri maksimum düzeye çıkaracak doğru istikamete yönelmiş olmaktır.



Şekil 2.2. Weil ve Broadbent'in Stratejik Uyum Modeli (Weil ve Broadbent, 1998, s.47)

Şekil 2.2.'deki oklar daha iyi bir uyum için dört bileşen arasındaki temel bağlantıları göstermektedir. İşletmenin stratejik bağlamı enformasyon teknolojilerine yön verir; bu stratejiyle ET portföyünü daha uyumlu hale getirmeyi hedef alır. Çevrenin bu süreç içerisindeki etkisi iki yönlüdür. Birincisi, fırsatlar tehditler, yasal kısıtlamalar ve rakipler stratejik bağlamı etkiler. İkincisi, işlem gücünün sağladığı daha düşük maliyet ve internetin gösterdiği evrim gibi yeni teknolojik gelişmeler ET portföyünün potansiyeline ve ekonomisine etkide bulunur. Enformasyon teknolojisi portföyü de stratejik bağlamı iki yönde

etkileyebilir. Birincisi ET portföyü işletmenin performansına ilişkin enformasyonu sağlar. İkincisi ise iyi tasarlandığı zaman, stratejik niyetle tutarlı yeni geçerli stratejilerin ortaya çıkmasına olanak tanır.

Stratejik bağlamın, bu süreç açısından önemli unsurları stratejik niyet ve geçerli stratejidir. Stratejik niyet enformasyon teknolojisi portföyündeki önemli yatırımlara yön verir ve bu da altyapı bileşenini meydana getirir. Gerek stratejik niyet gerekse enformasyon teknolojisi portföyünün altyapı bileşeni zaman içinde görece sabittir. Geçerli strateji ise uygulamalara, yani portföyün strateji işlem ve enformasyon bölümlerine yön verir ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda sürekli değişmesi beklenir.

Enformasyon sistem stratejisinin birkaç bakımdan stratejik bağlamı desteklemesi ve pekiştirmesi gerekir. Bunlar, işletmede algılandığı şekliyle enformasyon teknolojisinin rolü (temel veya destek), enformasyon hizmetlerinin veriliş biçimi (dışarıdan veya içeriden) ve teknoloji politikaları ve standartlarıdır. Uyumun iyi sağlandığı bir şirkette ET'ne doğru miktarda yatırım yapılmıştır ve yatırım bileşimi işletmenin stratejisi açısından uygundur. ET yatırımları başarılı bir şekilde iş değerine dönüşmüştür. ET portföyü işletmenin stratejik niyeti çerçevesinde uygulanması muhtemel geçerli stratejileri kolaylaştırır. Ancak işletmelerin çoğunda işler hiç de böylesine sorunsuz yürümez. Genelde üç tip engelle karşılaşılır: ifade engeli, belirleme engeli, uygulama engeli. Şekil 2.2.'de kesik çizgili kutular olarak gösterilen bu engeller, dört uyum bileşeni arasındaki bağlantıları önler, uyum olasılığını azaltır ve böylece yatırıma göre getiriye daha iyi bir düzeye varılmasını engeller. İlk engeller kümesi olan ifade engelleri, işletmenin stratejik odağı konusunda işletme yönetiminin yetersiz bir anlayış ve bağlılık göstermesi sonucunu doğurur. Böyle bir durum işletmenin stratejik bağlamından ve üst yönetimin davranışlarından kaynaklanır. Bu davranışlar arasında iş stratejisindeki yön eksikliği, değişen stratejik niyetler ve üst yönetimin enformasyon teknolojisi konusunda yeterince farkındalığının olmamasından kaynaklanır. İkinci kümeyi oluşturan belirleme engelleri, iş stratejisi ile ES stratejisinin birbirinden kopuk ve bağlantısız olmasını getirir. Bu durumun temelinde işletmenin ES stratejisini belirleyen koşullar yatar. Strateji geliştirmede enformasyon teknolojisi pek devreye girmez, işletme ve teknoloji bölümleri iki ayrı monolog tutturur ve sonuçta işletme genelinde ES koordinasyonundan yoksun kalır.

İşletmenin mevcut ET portföyünün niteliği uygulama engelleri dediğimiz üçüncü engeller kümesini yaratır. Bunlar mevcut altyapıda teknik, politik ve finansal kısıtlamalar

bulduğunda ortaya çıkar. İşletme stratejisindeki değişiklik ES portföyünde değişikliği beraberinde getirir. Çoğu kez portföyler işletme genelindeki altyapı ile bütünleştirilmesi güç olan “geçmişten kalma sistemler” içerir. Uyumu geliştirmek için yapılması gereken değişikliklerin bedeli çok yüksek olabilir. İşletmenin stratejik bağlamını işletme genelinde geçerli bir iş gereğine ve böylece işletme genelinde zorunlu bir ET girişimine bağlayacak inandırıcı kanıtlar zinciri olmayınca, bu yatırımın yapılmasına yönelik isteksizlik ortaya çıkabilir.

Weil ve Broadbent (1998) stratejik uyumun sağlanmasında ortaya koydukları uyum modeli, stratejik planlama sürecinin önemini ve ES’i ile uyumun sağlanması gereğini yansıtır. Ancak strateji ve ES’nin uygulanmasında gerekli uyumun nasıl sağlanacağı konusunu göz önüne almaz.

### **2.2.3. Synott’un Stratejik Uyum Modeli**

Synott, dört aşamalı bir planlama modeli ile işletmelerin stratejik planları ile ES stratejik planları arasındaki bütünleşmeyi tartışmıştır (Synott, 1987, s.313):

- Tek başına planlama (stand-alone planning)
- Tepkisel planlama (reactive planning)
- Bağlantılı planlama (linked planning)
- Bütünleşmiş planlama (integrated planning)

Tek başına planlama evresinde örgütte işletme planı ya da ES planından bir tanesi vardır. Bu evrede uyum düzeyi oldukça düşüktür. Tepkisel planlamada iş planları hazırlanır ve ES planlarının iş planlarını desteklemesi beklenir. Geleneksel pasif sistem rolü olarak da ifade edilebilir. Bu evrede ES’ne yapılan harcama bir maliyet kalemi olarak görülür. Bağlantılı planlama evresinde, iş planları ve ES planları arasında bir arayüzey oluşturulmaya çalışılır. İş ihtiyaçları ile sistem kaynakları uyumlaştırılmaya çalışılır. Bütünleşmiş planlamada ise her iki plan eş zamanlı ve etkileşimli olarak ortaya konur.



#### 2.2.4. Teo ve King'in Stratejik Uyum Modeli

Teo ve King (1996), stratejik uyumu, işletmelerin stratejik planları ile ES planları arasındaki bütünleşme derecesi olarak kavramlaştırmışlardır. Uyumu ölçmek için 4 evreli bir model sunmuşlardır:

- Yönetmel bütünleşme ( administrative integration)
- Ardışık bütünleşme ( sequential integration)
- İki yönlü bütünleşme (reciprocal integration)
- Tam bütünleşme ( full integration)

Yönetmel bütünleşme olarak ifade edilen birinci evrede, işletmeler stratejik planları ile ES planlarını ayrı ayrı yaparlar. Ancak aralarında yönetmel bütünlük vardır. Bu evrede, işletme ve ES planları arasındaki ilişki zayıftır. İş planlarının desteklenmesine yönelik ES kullanımı yok denecek kadar azdır. İkinci evrede, işletmelerde ardışık bütünleşmenin olduğu tek yönlü bağlantılı planlama vardır. Bu evrede, işletme planları, ES planlarına yön sağlar. ES planları iş planlarını desteklemek için yapılır. Üçüncü evrede, karşılıklı bütünleşmenin olduğu çift yönlü planlama söz konudur. İşletme planları ile ES planları karşılıklı birbirine bağlı olarak yapılır. Her iki plan arasındaki iletişim ve geribildirim her iki süreci de etkiler. Dördüncü ve son evrede ise tam bütünleşme söz konusudur. Bu durumda iki planlama süreci arasında çok az farklılık vardır. Her iki plan bütünleşmiş bir planlama süreci sonunda ortaya çıkar. Araştırmacılar, bu uyum düzeylerinin bir çok örgütte var olduğunu ve 1. evreden 4. evreye doğru geçildikçe stratejik uyumun arttığını vurgularlar. 1. ve 2. evrelerde ES işlevleri tepkicidir. 3. ve 4. evredeki ES işlevleri ise öncüdür. Son iki evrede, ES işlevleri iş stratejilerini destekler ve etkiler.

#### 2.2.5. Luftman'ın Stratejik Uyum Olgunluk Modeli

Luftman (2005) stratejik uyumu, işletme ve ES stratejilerinin birbirlerine uyarlanması olarak tanımlamıştır. Luftman uyumun, evrimsel ve dinamik bir süreç olduğunu vurgular. Stratejik uyumun olgunluğunu değerlendirdiği modelinde beş düzey belirlemiştir (s.108):

- Başlangıç düzeyi (initial/Ad-hoc level)
- Bağlılık düzeyi (committed level)
- Yerleşme/odaklanma düzeyi (established/focused level)
- Gelişmiş/yönetilmiş düzey (improved/managed level)

➤ En uygun kullanım düzeyi (optimized level)

Birinci düzey stratejik uyumun en düşük olduğu düzeydir. Bu düzeyde işletme ve ES yöneticileri arasındaki ilişki ve iletişim çok zayıftır. ES'ne yapılan yatırım iş yürütme maliyeti olarak görülür. ES'i geleneksel anlamda kontrol ve rutin işlerin otomasyonu için kullanılır ve ES'i için teknik eğitimler verilir. İkinci düzey ES'nin potansiyeli hakkında farkındalığın artmaya başladığı evredir. Bu evrede, ES'ine maliyet unsuru olarak değil, varlık olarak bakılmaya başlanır. Bu evrede ES'i örgütün değişik fonksiyonlarında kullanılmaya başlanır. İşletme ve ES yöneticileri arasındaki ilişki ve iletişim düzeyi yükselmeye başlar. Üçüncü düzeyde, ES uygulamalarının planlanmasına odaklanılır. Bu düzeyde işletme stratejilerine uygun ES stratejileri oluşturulmaya başlanır. ES ve işletme yöneticileri arasında önemli düzeyde etkileşim ve iletişim ortaya çıkar. Örgüt genelindeki ES uygulamaları arasında bütünleşme yaratılmaya çalışılır. Dördüncü düzeyde ise ES'i rekabet avantajı yaratabilecek önemli bir varlık olarak görülür ve ES'i etkili bir şekilde yönetilir. Örgütün kullandığı ES'nin örgütün paydaşları ile bütünleşmesi sağlanmaya çalışılır. ES ve işletme yöneticileri arasındaki biçimsel olmayan, sıkı bir ilişki vardır, iletişim üst düzeydedir. Stratejik uyum olgunluğunun en yüksek olduğu beşinci düzeyde ise, ES stratejik planlama süreci ile ES stratejik planlama süreci bütünleşmiştir. İletişim üst düzeydedir ve örgütün ES kullanma becerisi üst düzeydedir.

### 2.2.6. Diğer Yaklaşım ve Modeller

Reich ve Benbasat (1996) stratejik uyumu iki boyut altında incelemişlerdir:

- Entelektüel boyut (ES ve işletme amaçlarının tutarlılığı ve geçerliliği)
- Sosyal boyut (işletme ve ES yöneticileri arasındaki karşılıklı anlayış ve bağlılık)

Birçok araştırmacı bu yaklaşımı kullanarak işletmelerdeki uyumu kavramsal ve görgül olarak açıklamaya çalışmışlardır (Papp, 1995; Chan vd., 1997; Kearns ve Lederer, 2000). Lederer ve Mendelow (1989, s.7) uyumun sağlanmasında içerik, zamanlama ve personelden oluşan üç temel bağlantıdan bahsetmiştir. İçerik bağlantısı iş planları ile ES planlarının tutarlılığı ile ilgili iken, zamanlama bağlantısı ES planlarının iş planlarından önce, sonra ya da eş zamanlı olarak geliştirilmesi ile ilgilidir. Personel bağlantısı ise stratejik iş planlama sürecine katılanların ES planlama sürecine katılımı ya da tam tersi bir durumu yansıtır.

Chan ve Huff (1993) örgütlerde stratejik uyumun sağlanmasını farkındalık, bütünleşme, stratejik uyuma geçiş şeklinde üç düzeyde açıklamışlardır. Farkındalık olarak isimlendirilen ilk düzeyde üst yönetim enformasyon sistemlerinin iş stratejilerine uygun olarak yerleştirilmesinin önemini vurgular. Farkındalık düzeyi örgüte özgü özel ES uygulamaları ile kendini gösterir. Stratejik uyumun ilk düzeyi olan farkındalık yaratıldığında ES yatırımları için üst yönetimin desteğinin sağlanması kolaylaşır. ES'nin önemini farkına varan üst yönetim ES yöneticileri ve işletme yöneticilerini farklı alanlarda görevlendirerek, işletme yöneticilerinin ES'i ile ilgili, ES yöneticilerinin ise işletmelerin diğer alanları ile ilgili bilgi ve tecrübelerini arttırmaya çalışır (Broadbent ve Weil, 1993). Farkındalık düzeyinde ES yöneticileri işletmenin stratejik yönelimlerini öğrenmeleri için koordineli olarak işletme yöneticileri ile çalışırlar. Böylelikle ES yöneticileri ES'nin stratejik kullanımı hakkında fikir sahibi olurlar (Raghunathan ve Raghunathan, 1989; Watson, 1990). Bunun paralelinde, üst yönetimin örgütteki ES kullanımı ile ilgili süreçten haberdar olmalarını sağlamak için katılımın ve bağlılığın sağlanması da gerekmektedir (Jarvenpaa ve Ives, 1991). Ancak bazı örgütler için bu düzeyin sağlanması oldukça zordur. Lederer ve Mendolow (1989) a göre bunun sebeplerini şunlardır:

- ES ve işletme yöneticileri arasındaki iletişim eksikliği
- İşletmenin açık ve tutarlı olmayan misyon, amaç ve öncelikleri
- İş planlama sürecine ES yöneticisinin katılmaması
- ES kullanımından gerçek dışı beklentiler

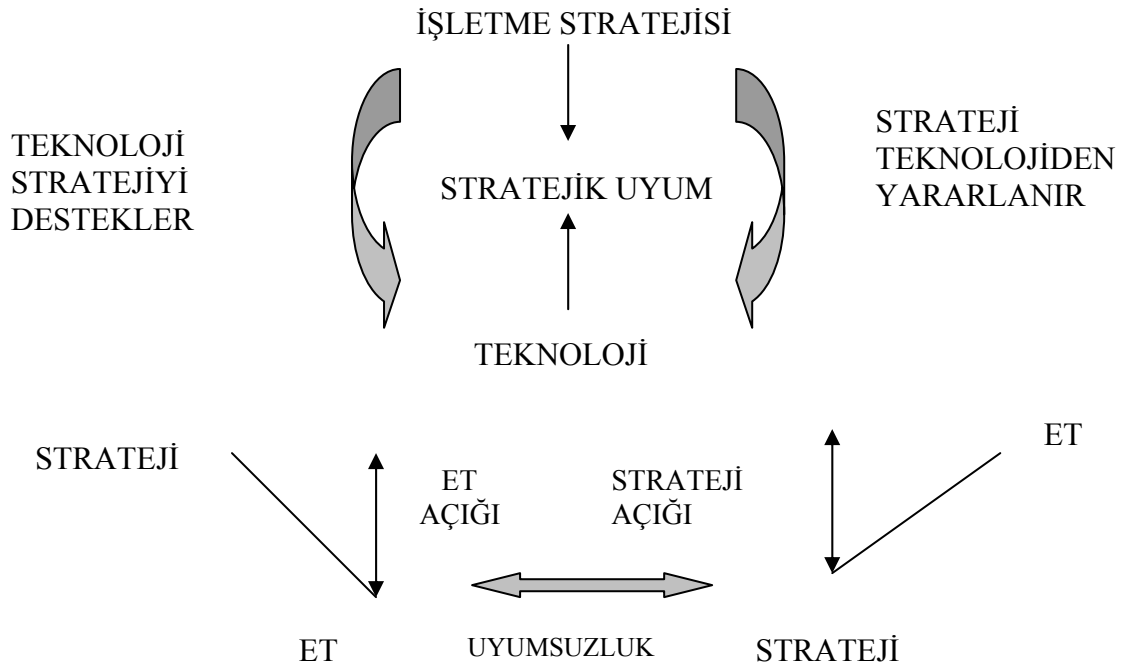
Stratejik uyumu gösteren ikinci düzey ise bütünleşmedir. Bu düzeyde, yönetim, ES'i ile işletmenin bütünleşmesi gereğini kabul eder. Bu bütünleşme, iş planlarının geliştirilmesinden sonra ES planlarının oluşturulması, her iki planın da eş zamanlı olarak geliştirilmesi ya da ES planlarının iş planlarının yaratılması için temel olarak kullanılması yoluyla sağlanabilir (Chan ve Huff, 1993). Araştırmacıların belirttiği son düzey ise stratejik uyuma geçişin kendisidir. ES planlarının örgüt strateji ve temel yetenekleri ile bütünleşmesi ile ortaya çıkar. Örgütün strateji ve temel yetenekleri ile uyumlu ES'nin taklit edilmesi zordur ve rekabet avantajı yaratan yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkarır.

Uyumun tartışılmasındaki temel konulardan biri de ES amaçları ve örgüt amaçlarının tepkici ve öncü olarak uyarlanması arasındaki ayırımdır (Lederer ve Sethi, 1988; Galliers, 1993). Galliers (1993,s.285) stratejik uyumun iki farklı yol ile sağlanabileceğini belirtmektedir; Tepkici uyarlanma ve öncü uyarlanma. Tepkici uyarlamada ES örgüt

stratejisini gerçekleştirmek için bir araç olarak görülür. ES iş önceliklerine göre oluşturulur. İş amaçları, ES uygulamalarına yön verir. Öncü uyarlanmada ise ES imkanları örgüt amaçlarını değiştirebilir. ES örgüt stratejisini tanımlamak için bir araçtır ve işletme stratejisini etkiler. Galliers, bu ayrımı göz önüne alarak stratejik uyumu farklı dört evrede açıklamıştır: yalıtılmış, tepkici-mevcut konular, tepkici-gelecek imkanları, öncü.

İzole edilmiş olarak isimlendirdiği ilk evrede, potansiyel bilgisayar uygulamalarının tanımlanması ve örgütteki bilgisayar etkinliğinin artırılması amaçlanır. ES planları bilgisayar bölümü tarafından hazırlanır, örgütün diğer bölümlerinin bu planların hazırlanmasında katkısı yoktur. Teknolojik konular üzerine odaklanan sistem yöneticisi iş gereksinimlerinden yeterince haberdar değildir. ES'nin örgüt amaçları ile uyumu planlama aşamasında ele alınmaz. ES mevcut problemlerin çözümünde kullanılır. İşletme stratejisi ve örgüt amaçları arasında kasıtlı bir uyum yoktur. Tepkici-mevcut konular olarak adlandırılan evrede ise ES kullanım tecrübesi artan örgüt yöneticileri mevcut problemlerin çözümü için ES'nin planlanması ihtiyacını fark ederler. İşletme planları ile ES planlarının bütünleşmesine çalışılır. İşletme planlarına göre ES planları oluşturulur. Üçüncü evrede, ES yine tepkici olarak uyarlanır. Öncelikle örgütün geleceğe yönelik amaçları tespit edilir ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan ES planlanır. ES amaçları, örgüt amaçlarından türetilir. Son evrede ise başlangıç noktası enformasyon sistemleridir. ES kullanımı örgütün iş yapma şeklini ve rekabetin doğasını değiştirir. Örgüt amaçlarının bu değişime uyarlanması gerekir.

Tallon ve Kreamer (1999) stratejik uyumu açıkladıkları modellerinde işletme stratejisi ve ES arasında iki açıktan bahsetmişlerdir (bakınız Şekil 2.3.). Bunlardan ilki teknolojik açıktır.; ET kapasitesi, işletme stratejisini desteklemede yetersiz kaldığında ortaya çıkar. Bu durumda uyumu sağlamada örgütün ES kapasitesi gözden geçirilmelidir. Strateji açığı ise örgütün ES kapasitesinden yeterli derecede yararlanmasını sağlayacak işletme stratejisi eksikliği olduğunda ortaya çıkar. İşletmenin çevresinde yeni iş imkanları ve bunları destekleyecek ET desteği mevcuttur ama işletme stratejisi bu imkanlardan tam olarak yararlanmaya izin vermez.



Şekil 2.3. Tallon ve Kremer'in Uyum Yaklaşımı (Tallon ve Kremer, 1999,s.50)

### 2.3. Stratejik Uyumu İnceleyen Çalışmalar

İşletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki uyum kavramsal olarak uzun bir süreden beri tartışılmasına rağmen, bu konuda yapılan görgül araştırmaların sayısı pek fazla sayılmaz. Bunun en önemli sebebi ilgi konusu değişkenlerin (işletme stratejisi ve ES stratejisi) kavramlaştırılmasının ve ölçümünün zor olmasıdır. Yazında, ES ve işletme stratejileri arasındaki uyumu inceleyen çalışmalar iki ayrı bölüme ayrılarak incelenebilir. Çalışmaların bir bölümünde işletme stratejileri ve ES strateji planlarının uyumu tartışılırken, bir diğer bölümünde ise gerçekleşen işletme stratejileri ve ES stratejilerinin uyumu tartışılmıştır.

ES planları ile işletmenin stratejik planları arasındaki uyumunu inceleyen geçmiş çalışmalar Tablo 2.1.'de özetlenmiştir.

**Tablo 2.1.** ES Planları İle İşletmenin Stratejik Planları Arasındaki Uyumunu İnceleyen Çalışmalar

Kaynak çalışma	Metodoloji	Örneklem	Bağımsız değişken(ler)	Bağımlı değişken(ler)	Bulgular
Baets (1995)	Alan araştırması	Dört bankada farklı düzeylerde çalışan 59 yönetici	Bankacılık konularının hakkında haberdar olma, bankacılıkla ilgili ES'inden haberdar olma, örgüt yapısı ve yönetsel bakış açıları	ES'nin stratejik uyumu	ES stratejik uyumunu etkileyen en önemli konu yöneticilerin sektör konularından haberdar olmamalarıdır. ES ile ilgili konular hakkında bilgi sahibi olmamak bir probleme yol açmıyor ancak bu konuların bankacılığa uygulanması sorun yaratıyor. Yöneticilerin bakış açıları ES planlarını ve stratejilerini etkilemektedir.
Lederer ve Mendelow (1988)	Yapılandırılmış görüşme	20 ES yöneticisi	Üst yönetimin ES'inin stratejik etkisini farkına varmada isteksiz davranma nedenleri		Araştırma sonuçları üst yönetimin ES'inin stratejik etkisini farkına varmada isteksiz davranma nedenleri olarak üst yönetimin farkındalık eksikliği ve sistemlere güven eksikliği olduğunu vurgulamaktadır. Bu sorunları aşmak için üst yönetime gerekli teknik eğitimin verilmesi vurgulanmaktadır.
Raghunathan ve Raghunathan (1989)	Alan araştırması	192 ES yöneticisi	ES yöneticisinin örgütsel sırası	ES'inin örgütsel rolü ve ES planlama boyutları	ES yöneticilerinin örgütsel sırası ile mevcut operasyon sistemlerinin stratejik etkisi, uygulama geliştirme portföyünün stratejik etkisi, ES planlamasının kabulü bağlamında ES'ine verilen genel önem, üst yönetimin desteği, örgütsel ilgi alanları ile bağlantılar arasında ilişkiler saptanmıştır.
Watson (1990)	Alan araştırması	43 ES yöneticisi	ES yöneticilerinin üst yönetim takımı ile ilişkisi	ES yöneticilerinin temel konularla ilgili algıları	ES yöneticileri ve üst yönetim takımı arasında iki yönlü iletişimin olduğu işletmelerde ES planlarının yapılması ve planların hayat geçirilmesi çok daha kolaydır.
Byrd vd. (1995)	Yapılandırılmış görüşme	Devlet kurumlarındaki birçok birimde bulunan 100 üst düzey yönetici	ET planlama sürecine bakış açıları (planlama akışı, katılım düzeyi, yönetim desteği ve planlamaya yönelik tutumlar, vb.)	ES planlarının kalitesi	ET ve İş planlarının bütünleşmesinde katkısı olan 5 faktör tespit edilmiştir; IT altyapısının hazırlığı, IT yenilikçiliği, Dış ET danışman firmalar ile örgüt ilişkisi, üst yönetimin desteği, planlama sürecinde iş konularına ilgi

Tablo 2.1. 'in devamı

Cerpa ve Verner (1998)	Alan araştırması ve yapılandırılmış görüşme birlikte kullanılmıştır.	Avusturalya'da faaliyet gösteren ticari firmalardaki iş planlama, veri mimarisi ve genel iş personeli	Orta kademe yöneticilerinin katılım ve bağlılığı, ES ve iş arasındaki uyum derecesi	ES planlama sürecinin başarısı	Örgütteki ES stratejik planlama süreci üzerine yapılan bu uzamsal çalışmada planlama sürecindeki problemlerin tanımlanması sağlanmıştır. Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan en önemli bulgu ES yöneticileri ve üst yönetim takımı arasındaki koordinasyon ve iletişim eksikliğinin ES ve iş yöneticileri arasında terminoloji farklılığından kaynaklandığıdır. Yöneticiler ihtiyaç ve beklentilerini birbirlerine ifade edememektedirler.
Kearns (1997)	Alan araştırması	107 firmadaki ES yöneticileri ve üst yönetim üyeleri	İş planları ile ES planlarının uyumu	ES'inin rekabet avantajı yaratmak için kullanımı	ES'inin rekabet avantajı yaratmak için kullanımını etkileyen faktörler belirlenmiştir. ES ve iş planlarının uyumu ES'inin rekabet avantajı yaratmak için kullanımını etkiler.
Lederer ve Mendelow (1989)	Yapılandırılmış mülakat	20 üst düzey ES yöneticisi	Planların koordinasyonunu zorlaştıran nedenler		Planların ve faaliyetlerin uyumunu zorlaştıran nedenler olarak, net ve tutarlı olmayan iş misyonu, amaçlar ve öncelikler, iletişim eksikliği, ES yöneticisinin iş planlarının oluşturulmasına katılmaması, kullanıcıların gerçek dışı beklentileri sıralanmıştır. Araştırma sonucunda uyumu zorlaştıran nedenleri ortadan kaldıracak çözümlerde sunulmuştur. Bunlar; İşletme yönetiminin ES planlarının hazırlanma sürecine katılımı için teşvik edilmesi, ES planlama sürecinin işletmenin planlama sürecine uygunluğunun sağlanması, ES yöneticisinin iş planlarının yapımına katılması teşvik edilmesidir.
Premkumar ve King (1992)	Alan araştırması	249 firmadaki ES yöneticileri	ES'inin rolü	ES'leri ve iş bütünleşmesi	Stratejik gruplar içindeki örgütler iş planları ile ES planları arasında daha iyi bütünleşme sağlamaktadırlar.
Pyburn (1983)	Yapılandırılmış görüşme	8 firmadaki ES yöneticisi ve üst yönetim takımı	İş ve ES planlama uygulamaları, yönetim tarzları, firmanın stratejik ES planlama başarısını belirleyen kritik başarı faktörleri	ES stratejik planlanmasında önemli olan özellikler	Yapılan görüşme sonucunda ES ve iş planlarının uyumunun başarı ve başarısızlığını etkileyen önemli bir dizi faktör belirlenmiştir. Bunlar; ES yöneticisinin algılanan statüsü, iş koşullarındaki değişim düzeyi, ES çevresinin karmaşıklığı, üst yönetimin tarzı, ES yöneticisinin üst yönetime fiziksel yakınlığı

Tablo 2.1. 'in devamı

Reich ve Benbasat (1996)	Görüşme	İş ve ES yöneticilerinden oluşan 45 katılımcı	İş ve ES yöneticilerinin iş ve ES amaçlarını karşılıklı anlayışı	İş ve ES planları arasındaki uyum	İş birimlerinin amaç ve stratejileri ile ES strateji ve planları arasındaki uyum, her iki tarafın ortak katılımı ile hazırlanan yazılı planların oluşturulması ile artar.
Armstrong ve Sambamurty (1996)	Alan araştırması	169 firmanın genel müdür ve üst yönetim takımı üyeleri	Üst yönetim ve yönetim takımı üyelerinin bilgisi ve birlikteliği	ES uygulamalarının stratejik kullanımı	Genel müdürün stratejik ES ve iş bilgisi ve üst yönetim takımına katılımı örgütün ES'ini işletmenin iş stratejilerini ve değer zinciri faaliyetlerini desteklemek için kullanımını pozitif yönde etkiler.
Boynton vd. (1994)		132 ES yöneticisi	Yönetsel ES bilgisi, ES yönetim sürecinin etkinliği ve ES yönetim iklimi	ES stratejik kullanımı	Yönetsel ES bilgisi ES yönetim ikliminden etkilenir. Yüksek düzeyde yönetsel ES bilgisi ES stratejik kullanımı ile pozitif yönde ilişkilidir.
Broadbent ve Weill (1993)	4 banka ile vak'a çalışması	Her firmadan 4-5 üst düzey ES ve/yada stratejik planlama yöneticisi	Örgütsel uygulamalar	İş ve ES stratejilerinin uyumu	İş ve ES'inin uyumunun açıkça görüldüğü örgütlerdeki uygulamalar belirlenmiştir. Strateji oluşturma süreçleri uygulama sorumluluğunu belirler, ES yöneticilerinin strateji oluşturma sürecine aktif katılımının sağlanması, firma genelinde iletişim sağlanması, ES'inin uygun düzeyde sahipliği, ES ve iş çalışanlarının karşılıklı birbirlerini anlamasını sağlayacak programlar düzenlenmeli, ES'inin uzun dönemli gelişiminin sağlanmasında üst yönetimin yoğun ve sürekli desteği
Chan vd. (1997)	Alan araştırması	170 firmadaki genel müdür, ES yöneticisi ve son kullanıcı yöneticiler	ES'nin stratejik uyumu	İşletme performansı ve ES etkinliği	Stratejik uyum, ES etkinliği ve iş performansı ile pozitif ilişkilidir.
Johnston ve Carrico (1988)	Görüşme	11 firmadaki ES ve işletme yöneticilerinden oluşan 90 yönetici	Endüstri çevre faktörleri ve dahili yetenekler	ES stratejik kullanımı	Örgütün ES stratejik kullanımı endüstri ve dahili faktörlerden etkilenir. Endüstri faktörleri, hükümet kısıtlamaları, artan yabancı rekabet ve güçlü rakiplerin pazara girmesi. Dahili faktörler ise liderlik, ES ve strateji bütünleşmesi



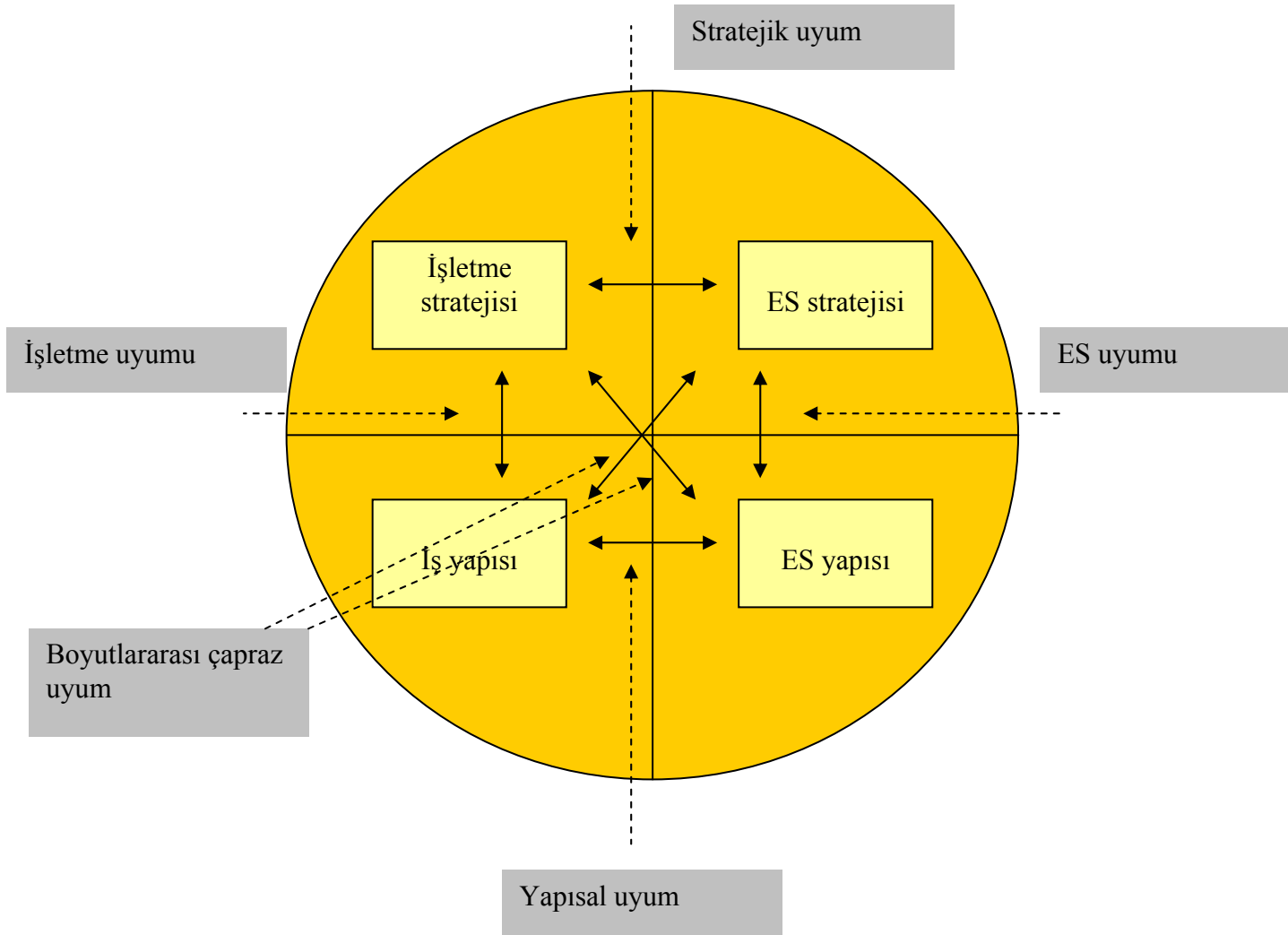
Tablo 2.1. 'in devamı

King ve Teo (1994)	Alan araştırması	121 yüksek lisans öğrencisi	Dahili faktörler (örneğin, güçlü ES liderliği, ES tecrübesi, güçlü Pazar konumu), gelişme ve değişim için algılanan ihtiyaçlar, harici faktörler (rekabet baskısı ve endüstride ES'inin önemi)	ES'inin stratejik kullanımı	Dahili faktörler (örneğin, ES ve iş planlarının entegrasyon eksikliği, ES yöneticileri ve işletme yöneticileri arasındaki iletişim eksikliği, yönetim amaçlarının iyi tanımlanmaması, ES'nin stratejik kullanımını engelleyen faktörlerdir. Algılanan enformasyonun işlenme ve depolanma ihtiyacı ve değişim ihtiyacı ES stratejik kullanımını kolaylaştırıcı faktörlerdir.
Luftman (1998)	Alan araştırması	800 Amerikan firmasındaki ES ve işletme yöneticileri	Stratejik uyumu kolaylaştıran ve engelleyen faktörler		ES ve işletme yöneticileri beş yıllık bir dönem içinde uyumu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörleri belirlemişlerdir. Uyumu kolaylaştıran faktörler olarak işletmenin üst yönetiminin desteği, işletme stratejilerinin geliştirilmesi sürecine ES yöneticilerinin dahil edilmesi ve işletme ve ES yöneticileri arasındaki yakın ilişki gösterilmiştir. Engelleyen faktörler ise ES ve işletme yöneticileri arasındaki ilişkinin zayıflığı ve işletmenin üst yönetiminin ES'ine bağlılığının yaratılmaması gösterilmiştir.
Nath (1989)	Alan araştırması	62 ES yöneticisi ve 42 genel müdür	ES yöneticilerinin önemli uyum faktörlerinin değerlendirilmesi	İşletme yöneticilerinin önemli uyum faktörlerini değerlendirilmesi	ES yöneticilerinin belirlediği faktörler üst yönetimin ES alanında eğitilmesi, üst yönetimin ES'ine bağlılığı, ES'i ile ilgili amaç ve hedeflerin açıkça belirlenmesi. İşletme yöneticileri ise üst yönetimin ES alanında eğitimi, ES yöneticilerinin işletme alanında eğitimi
Neo (1988)	İçerik analizi	14 işletmenin basılmış dokümanları	ES kullanımını kolaylaştırıcı faktörler		ES kullanımını kolaylaştıran faktörler; ES işletme yöneticileri arasındaki iletişimin artması, rekabet baskısı, müşteri ihtiyaçları, yönetimin vizyonu ve desteği olarak saptanmıştır.
Sabherwal ve Kirs (1994)	Alan araştırması	4 yıllık akademik eğitim kurumlarının 244 üst düzey yöneticisi	Örgütsel kritik başarı faktörleri ve ES yeteneği	Algılanan ES başarısı, örgüt performansı ve ES yönetim tecrübesi	Uyum enformasyon teknoloji başarısını ve işletme performansını etkiler.
Zwiran (1990)	Görüşme	131 firmanın genel müdürü	Örgütsel amaçlar	ES amaçları	Örgüt ve ES amaçları arasında uyumun varlığı görgül olarak saptanmıştır.

Yukarıda tabloda yer alan araştırmalarda, araştırmacılar farklı yöntemler kullanarak, işletme ve ES stratejik planlarının bağlantılı olarak yapılmasının örgütün etkinliği ve performansını arttırdığını belirlemişlerdir. Araştırmacılar işletme ve ES stratejik planları ile ilgili yazılı kaynakları gözden geçirerek, planlama toplantılarına katılarak inceledikleri şirketlerin dönemsel olarak performans verilerini karşılaştırmışlardır. Reick ve Benbasat (2000) stratejik uyumun incelenmesinde iş ve ES stratejik planlarının incelenmesinin yeterli olmadığını, işletmelerin gerçekleşen işletme ve ES stratejileri arasındaki uyumun incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Stratejik uyumun mevcut düzeyinin incelenmesine yönelik yapılan çalışmalar ikinci grubu oluşturur.

Gerçekleşen işletme stratejileri ile ES stratejilerini inceleyen araştırmaların bir bölümünde stratejik uyumun mevcut durumu örnek olay çalışmaları ile incelenmiştir (Reich ve Benbasat, 2000; Hirscheim ve Sabherwal, 2001; Sabherwal vd., 2001; Clark vd., 1997; Cross vd., 1997; Grant, 2003). Şekil 2.4.'de görülen boyutlar arasındaki ilişkiler kurama dayalı olarak iki değişken ele alınarak test edilmiştir. Boyutlar arasındaki yatay, dikey ve çapraz uyum değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki uyum türlerine farklı isimler verilir. İşletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki uyum stratejik uyum olarak adlandırılmaktadır. Stratejik uyumun mevcut durumunu inceleyen araştırmaların bir bölümünde ise kurama dayalı ideal uyum biçemleri test edilmiştir. Bu çalışmalarda, Henderson ve Venkatraman (1993) ve Broadbent ve Weil (1993)'ın ortaya koydukları kapsamlı kavramsal modellerin kullanıldığı göze çarpar.

Kurama dayalı ideal uyum biçemleri üzerine yapılan çalışmalar, işletme ES'inin uyumunu sağlamaya çalışan işletme yöneticilerine ışık tutmaktadır. İşletme strateji değişikliği durumunda hangi işletme yapısının uygun olacağını, hangi ES stratejisi ve yapısı ile desteklenmesi gerektiğini ideal uyum biçemlerini inceleyerek görebilir. Örneğin, analizci strateji, savunmacı strateji ile yer değiştirdiğinde ES stratejilerinin, işletme ve ES yapısının ne yönde değişmesi gerektiği kolayca görülebilir.



**Şekil 2.4.** Stratejik ES'leri Yönetim Profili (Sabherwal vd., 2001, s.181)

Tablo 2.2.'de kurama dayalı ideal uyum biçimleri ile ilgili çalışmalar görülmektedir. Yapılan araştırmaların bir çoğunda işletme stratejisinin ölçümü için strateji tipolojileri kullanılmıştır. Camillus ve Lederer (1985) işletme ve ES'nin stratejik ve yapısal uyumu tartıştıkları çalışmalarında, Glueck (1976), Miles ve Snow (1978) ve Porter (1980)'ın strateji tipolojilerini kullanmışlardır. Miles ve Snow'un tipolojisi sonraki yıllarda başka araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır (Brown, 1997; Tavakolian, 1989; Brown ve Magil, 1998). Ancak bu çalışmalarda çok değişkenli ölçüm araçları kullanılmamıştır. Bunun yerine, strateji tipolojilerindeki türlerin paragraflar içerisinde özellikleri tanımlanmış ve nominal ölçeklerle işletmelerin bu türler arasında kendilerine en uygun olanını seçmeleri istenmiştir (Simon, 1987; Gupta vd., 1997; Sabherwal vd., 2001).

Strateji ölçümü için kullanılan bir diğer araç ise Venkatraman (1989) tarafından ortaya konan stratejik yönelimler ölçeğidir. Bu ölçek geçerliliği ve güvenilirliği yüksek çok değişkenli bir yapıdır. Bu nedenle stratejik uyumun ölçülmesinde farklı araştırmacılar tarafından kullanılmıştır (Chan vd., 1998; Chan vd., 1997; Sabherwal ve Chan, 2001).

**Tablo 2.2.** Kurama Dayalı İdeal Uyum Biçemleri

Uyum türü	Boyutlar	Kaynak çalışmalar
İş uyumu	İşletme stratejisi – Örgüt yapısı	Miles ve Snow, 1978; Miles vd., 1978, Das vd., 1991; Sabherwal vd., 2001
Stratejik Uyum	İşletme stratejisi-ES stratejisi	Camillus ve Lederer, 1985; Segev, 1989; Sabherwal vd., 2001; Sabherwal ve Chan, 2001; Simon, 1987; Gupta vd., 1997; Austine vd.,1995
Yapısal uyum	İşletme yapısı- ES yapısı	Ein-Dor ve Segev, 1982; Brown, 1997; Sabherwal vd., 2001; Weil ve Broadbent., 1998; Fiedler vd., 1996
ES uyumu	ES yapısı- ES stratejisi	Camillus ve Lederer, 1985; Brown, 1997; Sabherwal vd., 2001
Boyutlar arası çapraz uyum I	İşletme yapısı- ES stratejisi	Camillus ve Lederer, 1985; Brown, 1997; Brown ve Magill, 1998; Sabherwal vd., 2001
Boyutlar arası çapraz uyum II	İşletme stratejisi- ES yapısı	Camillus ve Lederer, 1985; Tavakolian, 1989; Das vd., 1991; Sabherwal vd., 2001; Broadbent ve Weil, 1998

ES stratejileri ise farklı şekillerde kavramlaştırılmıştır. Rackoff vd. (1985) ES stratejilerini beş tür (düşük maliyet, farklılaştırma, büyüme, ortaklık ve yenilik) olarak belirlemiştir. Bu strateji türleri bir çok çalışmada kullanılmıştır (örneğin, Bergeron vd., 1991; Sabherwal ve King, 1991; Brown ve Magill, 1988). Chan vd., (1997), ES stratejilerini, faaliyet, analiz, savunma ve tahmin stratejileri olarak kavramlaştırmıştır. Sabherwal ve Chan (2001) ise ES

stratejilerini esneklik, verimlilik ve kapsamlılık olmak üzere üç tür olarak kavramlaştırmışlardır. Weil ve Broadbent (1998) ise ES stratejilerini, faydacı, bağımlı, güçlendirici olarak kavramlaştırmışlardır.

Camillus ve Lederer (1985) stratejik uyumu tartıştıkları makalelerinde işletme stratejilerini incelemek için Glueck (1976), Miles ve Snow (1978) ve Porter (1980)'ın strateji tiyolojilerini kullanmışlardır. ES ise operasyon destek sistemleri ve karar destek sistemleri olarak kavramlaştırılmıştır. Glueck'in jenerik stratejileri büyüme, durağan ve tasarruf olarak üçe ayrılır. Büyüme stratejisi ile karar destek sistemleri, tasarruf ve durağan stratejilerle ise operasyon destek sistemleri uyumlu bulunmuştur. Porter'ın maliyete dayalı liderlik stratejisi ise operasyon destek sistemlerine talep yaratmaktadır. Farklılaştırma ve odak stratejisi ise karar destek sistemleri ile uyumludur. Miles ve Snow'un tiyolojisinde yer alan savunmacı stratejilerle operasyon destek sistemleri uyumlu bulunmuştur. Öncü stratejiler her iki sistemden de yararlanırlar. Analizci stratejiler ise karar destek sistemleri ile uyumludur.

Broadbent ve Weil (1993) stratejik uyumu inceledikleri araştırmalarında farklı sektörlerden 54 işletmeyi incelemişlerdir. Araştırmalarında, işletme stratejisinin ölçümü için Porter'ın tiyolojisini kullanmışlardır. ES stratejileri ise faydacı, bağımlı ve güçlendirici olarak üç türde kavramlaştırılmıştır. Maliyet liderliği stratejisi ile faydacı ES stratejisi uyumlu görülmüştür. Faydacı ES stratejisi operasyon destek sistemlerine yoğun yatırım yapmayı gerektirir. ET altyapısına yapılan harcamaların ölçek ekonomileriyle maliyet tasarrufu sağlama amacına yönelik olmasını gerektirir. ES stratejik bir kaynak değildir, daha çok idari giderler kapsamına giren zorunlu ve kaçınılmaz bir hizmettir. Yönetimin hareket noktası, arzu edilen bir tesis hizmeti için gerekli masrafları en alt düzeye indirmektir. Farklılaştırma stratejisi ile güçlendirici ES stratejisi uyumludur. Güçlendirici ES stratejisi yönetim bilgi sistemlerine ve karar destek sistemlerine üst düzeyde yatırım yapmayı gerekli kılar. Bu yönde bir sistem stratejisi müşteriye hizmette farklılık yaratmaya yönelik geçerli stratejiye dayanır. Müşteri hizmetlerini iyileştirmek, üretkenliği yükseltmek, yeni ürünler geliştirmek, karar alma sürecinde yönetime enformasyon sağlamak temel hedeflerdir. Odaklanma stratejisi ile bağımlı ES stratejisi uyumlu bulunmuştur. Bağımlı ES stratejisine sahip işletmeler tüm ES'lerine yüksek yatırım yaparlar.

Sabherwal ve Chan (2001), stratejik uyumu inceledikleri çalışmalarında, strateji ölçümü için Venkatraman (1989) in stratejik yönelimler ölçeğini kullanmışlardır. Bu çalışmada, profilden sapma yaklaşımını (profile deviation approach) kullanarak stratejik yönelimleri, Miles ve Snow'un stratejilerine dağıtmıştır. Miles ve Snow'un strateji tipolojisindeki türler ile verimlilik, esneklik ve kapsamlılık olarak üç türde ifade ettiği ES stratejileri arasındaki uyumu incelemiştir. Savunmacı stratejiler ile verimliliğe yönelik ES stratejisi uyumlu bulunmuştur. Miles ve Snow (1978, s.551) savunmacı strateji için operasyon destek sistemlerinin oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Verimliliğe yönelik ES stratejisi operasyon destek sistemlerine üst düzeyde yatırım yapmayı zorunlu kılar. ES yatırımlarının hedefi işletmenin günlük rutin faaliyetlerinin yürütülmesi, izlenmesi ve kontrolü amacıyla kullanılan sistemlerdir. Öncü stratejilerle, esnekliğe yönelik ES stratejisi uyumlu bulunmuştur. Esnekliğe yönelik ES stratejisi ise pazar enformasyon sistemlerini ve örgütlerarası enformasyon sistemlerini kullanmayı gerektirir. Bu sistemler, işletmelerin pazar esnekliğini arttırlar. Analizci stratejiler ile ise kapsamlılık olarak ifade edilen ES stratejisi uyumlu bulunmuştur. Analizci stratejiler kapsamlı ES yatırımı yaparlar.

Sabherwal vd. (2001) yapmış oldukları bir başka çalışmada stratejik uyumun bir süreç olduğunu ve bu süreç içerisinde işletme stratejileri, enformasyon stratejileri, işletme ve ES altyapısının belli biçimleşmeler oluşturduğunu ifade etmektedirler. Araştırmalarında Henderson ve Venkatraman'ın stratejik uyum çatısındaki tüm boyutları kullanarak üç farklı işletmenin 1985-1995 yılları arasındaki gelişimini incelemişlerdir. Çalışmalarında işletme stratejilerini savunmacı, analizci ve öncü olarak; işletme yapılarını mekanik-merkezi, yarı-yapılandırılmış- melez, organik-ademi merkezi, ES stratejisini düşük maliyet, farklılaştırma, büyüme, ortaklık ve yenilik; ES yapısını ise merkezi, paylaşılan ve ademi-merkezi olarak kavramlaştırmışlardır. Bu çalışmalarında araştırmacılar, farklı işletme ve ES stratejileri, işletme ve ES yapılarının dönemselsel olarak biçimleşmeler meydana getirdiğini saptamışlardır. Bu biçimleşmeler dönemselsel olarak farklılık gösterebilir de birbirlerine benzerdir. Örneğin, analizci stratejiler, yarı-yapılandırılmış örgüt yapıları, merkezi ES yapısı ve büyüme ve farklılaştırmaya yönelik ES stratejisi ile uyumludur.

Simon (1987) in çalışmasında işletme stratejilerine göre ES seçimlerinin farklı olduğunu belirlenmiştir. Miles ve Snow (1984) savunmacı ve öncü stratejileri ile ES strateji ilişkisini regresyon analizi ile incelediği çalışmasında operasyon kontrol sistemlerini savunmacı strateji ile uyumlu bulmuştur. Savunmacı stratejiye sahip işletmelerin operasyon destek sistemi

yatırımlarının işletme performansına etkisi öncü stratejiye sahip operasyon destek sistemlerine yatırım yapan işletmelerden daha olumludur.

Gupta vd. (1997) yapmış oldukları örnek olay çalışmasında, işletmelerin stratejileri ile ES ihtiyacını kurama dayalı olarak test etmişler ve benzer sonuçlar bulmuşlardır. Bu çalışmada diğer çalışmalarda olduğu gibi Miles ve Snow (1978) un strateji tipolojisi kullanılmıştır. Savunmacı stratejiler verimliliğe yönelik ES stratejilerine sahiptir ve yoğun operasyon destek sistemi yatırımı yaparlar. Öncü stratejiler esnekliğe yönelik ES'ni tercih ederlerken, analizci stratejilerin ise ES yatırımının karar desteğine yönelik olduğu saptanmıştır.

Austin vd. (1995) işletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki ilişkiyi kurama dayalı olarak test ettikleri çalışmalarında strateji ölçümü için Porter (1980) ve Miles ve Snow'un strateji tipolojilerini kullanmışlardır. Çalışmalarında değişen stratejilere göre farklı ES seçiminin önemli olduğunu saptamışlardır. Örnek olay çalışmasını gerçekleştirdikleri hastanenin rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için zaman içinde strateji değişikliğine gittiğini ve bu değişimin beraberinde ES stratejilerini de değiştirdiğini görmüşlerdir. Önceleri savunmacı stratejiye sahip olan hastanenin verimliliğe yönelik yoğun operasyon destek sistemi yatırımı yaptığı görülmüştür. Daha sonraki yıllarda hastane yönetimi rekabet şartlarının değişmeye başlaması ile birlikte savunmacı stratejiden öncü stratejiye doğru bir geçiş yapmıştır. Yeni strateji yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistem yatırımlarının önceliklerini arttırmıştır. Hastane yönetimi varolan operasyon destek sistemlerini ağ sistemleri ile geliştirmiştir. Tüm klinikler online birbirine bağlanmıştır. İşletmenin ES önceliği, yönetime zamanında ve doğru enformasyon ihtiyacının sağlanması olmuştur. Öncü stratejiye sahip hastane yönetimi pazar bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinin hastanenin esnekliğini arttırarak rekabet üstünlüğü sağladığını vurgulamaktadırlar.

Bu çalışmaların tümünde kurama dayalı olarak stratejik uyum test edilmiş ancak çok değişkenli ölçüm araçları kullanılmamıştır. Bu da araştırmaların genelleştirilmesini engellemektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

*İşletmelerin enformasyon sistem (ES) uygulamalarında sıklıkla ortaya çıkan ve işletmeleri başarısızlığa götüren “herkese uygun tek beden” yaklaşımıdır. Oysa doğru olan işletmelerin stratejilerine uygun ES stratejisi seçimidir (Weil ve Broadbent 1998, s.28).*

İşletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki ilişkiyi açıklayan birçok kavramsal model geliştirilmiştir (Synott, 1987; Henderson ve Venkatraman, 1993; Weil and Broadbent, 1998; Teo ve King, 1996; Luftman, 2005). Bu kavramsal modellerde iki önemli husus vurgulanmaktadır. Bunlardan ilki, modellerin ES’ni maliyet unsuru olarak değil iş değeri yaratmak için yapılan yatırım olarak ele almasıdır. Yöneticiler ES’ni stratejik varlık olarak görmeli ve işletmeleri için değer yaratacak sistemler üzerine odaklanmalıdırlar. İkincisi, modellerde işletmelerin stratejilerine uygun ES stratejisi geliştirilmesi ve uygun ES seçiminin yapılması önerilmektedir. Geliştirilen kavramsal modeller kullanılarak yapılan mevcut araştırmaların genelinde başarılı işletmelerin stratejileri ile ES tercihleri arasındaki ilişkiler dönemsel olarak incelenmiştir. Araştırmacılar farklı yöntemler kullanarak (genel olarak nitel) işletme ve ES planlarının bağlantılı olarak yapılmasının örgütün etkinliği ve performansını arttırdığını belirlemişlerdir. Araştırmacılar işletme ve ES planları ile ilgili yazılı kaynakları gözden geçirerek, planlama toplantılarına katılarak inceledikleri şirketlerin dönemsel olarak performans verilerini karşılaştırmışlardır.

Yapılan geçmiş çalışmalarda uyumu etkileyen unsurların da incelendiği görülür (Bakınız Tablo 2.1). Bu araştırmalarda, stratejik uyum planlama düzeyinde incelenmektedir. Stratejik uyumun incelenmesinde iş ve ES stratejik planlarının incelenmesinin yanında, stratejik uyumun mevcut durumunu inceleyen araştırmalar da yapılmıştır. Stratejik uyumun mevcut durumunu inceleyen araştırmaların bir bölümünde kurama dayalı ideal uyum biçimleri test edilmiştir. Bu araştırmalarda kullanılan nitel (örnek olay ve görüşme) yöntemlerdir ve değişkenler (işletme ve ES stratejisi) çok değişkenli ölçüm araçları ile ölçülmediği için sonuçlar genelleştirilememiştir. Kurama dayalı ideal uyum biçimleri üzerine yapılan çalışmalar, işletme ile ES arasında uyumu sağlamaya çalışan işletme yöneticilerine ışık



tutmaktadır. Yöneticiler, işletme strateji değişikliği durumunda hangi işletme yapısının uygun olacağını, hangi ES stratejisi ve yapısı ile desteklenmesi gerektiğini ideal uyum biçimlerini inceleyerek görebilir. Böylelikle ES yatırım kararları daha sağlıklı alınabilir ve yatırımın getirisi artar.

Bu doğrultuda, araştırmanın genel amacı, işletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki uyumun varlığını kurama dayalı olarak, farklı bir ülkede ve farklı bir endüstride, çok değişkenli ölçüm araçları kullanarak test etmektir. Bunun yanında, işletmelerin stratejik yönelimlerini ölçmek için Venkatraman (1989) tarafından geliştirilmiş ölçek ile ES stratejilerinin belirlenmesine yönelik geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmesi de alt amaçlar olarak düşünülebilir.

İşletmelerin stratejik yönelimleri, ES stratejilerini doğrudan etkiler. Farklı işletme stratejileri, farklı ES stratejilerini gerektirir. Bu ilişkiler aşağıdaki hipotezlerle test edilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** İşletmelerin stratejik yönelimleri ile ES stratejileri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (Miles ve Snow 1978; Camillus ve Lederer 1985; Segev, 1989; Sabherwal vd. 2001; Sabherwal ve Chan 2001; Simon 1987; Gupta vd., 1997; Austine vd.,1995).

Operasyon destek sistemleri, günlük operasyonların yerine getirilmesi, izlenmesi ve kontrolü amacıyla kullanılırlar. Operasyon destek sistemlerinin kullanımı operasyonların verimliliğini arttırmaya yöneliktir. Segev (1989) operasyon verimliliğinin işletme stratejileri için önemini derecelendirdiği çalışmasında savunmacı stratejiler için operasyon verimliliğinin yüksek, öncü ve analizci stratejiler için düşük olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu Miles ve Snow (1978) un bulguları ile tutarlıdır. Miles ve Snow (1978, s.551) operasyon destek sistemlerinin verimliliği sağlamak ve sürdürmek için uygun sistemler olduğunu vurgulamaktadır. Miles ve Snow (1994) operasyon destek sistemlerinin, operasyonun planlarla birleştirilmesi ve tecrübe ve ölçeğin standart operasyon süreçlerinin içinde bütünleştirilmesini sağlayarak verimliliği arttırdığını vurgulamaktadır. Camillus ve Lederer (1985) operasyon destek sistemlerinin savunmacı stratejiler için en uygun, öncü stratejiler için uygun olmayan sistemler olduğunu vurgulamaktadır. Sabherwal ve Chan (2001) operasyon destek sistemlerinin verimliliğe yönelik sistemler olduğunu ve bu sistemlerin savunmacı stratejilerle uyumlu olduğunu saptamışlardır. Simon (1987) ve Gupta vd. (1997) çalışmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Operasyon destek sistemlerinin verimliliğe yönelik sistemler olduğunu ve bu

sistemlerin savunmacı stratejiler için uygun olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tüm bu bulgular ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H<sub>11</sub>:** İşletmelerin savunmacı yönelimli stratejiye sahip olması ile kullandıkları verimliliğe yönelik ES stratejisi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Pazar enformasyon sistemleri ve karar destek sistemlerine yapılan yatırım verimlilikten çok esnekliğe yöneliktir. Öncü stratejiye sahip işletmeler savunmacı stratejilerin aksine operasyon destek sistemlerinden çok bu sözü edilen iki sisteme yatırım yaparlar (Miles ve Snow, 1978, s.553). Sabherwal ve Chan (2001) yapmış oldukları çalışmalarında öncü stratejilere sahip işletmelerin esnekliğe yönelik ES stratejisine sahip olduğunu vurgulamaktadır. Esnekliğe yönelik ES stratejisine sahip olan işletmeler sürekli ürün ve pazar eğilimlerini gözden geçirmek zorundadırlar. Bunu, pazar enformasyon sistemlerine yoğun yatırım yaparak sağlayabilirler. Bu stratejiye sahip işletmeler aynı zamanda karar destek sistemlerine de önem verirler. Bunun sebebi öncü stratejiye sahip işletmelerin hızlı ve etkin bir şekilde karar alma zorunluluğudur. Austine vd. (1995) araştırmalarında savunmacı stratejiye sahip işletmelerin operasyon destek sistemleri yatırımının öncelikli olduğunu, bu stratejinin öncü strateji ile yer değiştirdiğinde ES önceliğinin pazar enformasyon sistemi ve karar destek sistemine yönelik olarak değiştiğini saptamıştır. Aynı yazarlar öncü stratejiye sahip işletmelerin, pazar enformasyon sistemleri ve karar destek sistemlerine yoğun yatırım yapma yolu ile esnekliklerini artırarak rekabet üstünlüğü sağladığını vurgulamaktadırlar. Gupta vd. (1997) benzer şekilde, öncü stratejiye sahip işletmelerin esnekliğe yönelik ES stratejisi ile uyumlu olduğunu saptamıştır. Bu bulgular ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H<sub>12</sub>:** İşletmelerin öncü yönelimli stratejiye sahip olması ile kullandıkları esnekliğe yönelik ES stratejisi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Analizci yönelimli işletmeler, öncü ve savunmacı yönelimli işletmelerin özelliklerine benzer özellikler taşır. Öncü stratejiler diğer iki strateji türünün arasında bir yerdedir (Miles ve Snow, 1978). Bu bağlamda, Analizci stratejiye sahip işletmeler tüm ES türlerine kapsamlı yatırım yaparlar. Tüm enformasyon türlerine yatırım yapmayı ifade eden ES stratejisi kapsamlı olarak kavramlaştırılmış ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H<sub>13</sub>:** İşletmelerin analizci yönelimli stratejiye sahip olması ile kullandıkları kapsamlı ES stratejisi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Bu araştırmanın uygulanmasında, işletmenin niyet edilen değil, gerçekleşen stratejileri ele alınmıştır. İşletme stratejileri ile ES stratejilerinin gerçekleşen, mevcut uyum düzeyi işletme yöneticilerinin algıları göz önüne alınarak incelenmiştir. Ayrıca, araştırmada, enformasyon yönetim ve teknoloji stratejileri değil, enformasyon sistem stratejileri ele alınmıştır. Enformasyon sistem stratejisi, ET'nin iş uygulamaları ve sistemleri üzerinde odaklanır ve iş ihtiyaçlarına uygun ES uygulamalarının seçimi ve kullanımı ile ilgilidir.

Araştırma kapsamında, hazırlanan anketler işletmelerin genel müdürlerine uygulanmıştır. Sistem yöneticileri araştırmaya dahil edilmemiştir. Bunun sebebi, işletmelerin tümünde sistem yöneticisinin bulunmaması ve ES kararlarının da genel müdürler tarafından alınmasıdır. Araştırma, Antalya yöresinde yer alan konaklama tesislerinde yapılmıştır. Bunun iki önemli nedeni vardır. Birincisi, konaklama işletmeleri, turizm sektörünün enformasyon yoğun özelliği nedeniyle ES'ni sıklıkla kullanmaktadır (Buhalis, 2003 ; Sheldon, 1997). Bu nedenle strateji ve ES kullanımı ilişkisinin test edilmesinde uygun bir sektördür. İkincisi ise, işletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki uyumun varlığını kurama dayalı olarak turizm sektöründe test edilmemiştir. Bu çalışma ile stratejik uyum farklı bir ülkede ve farklı bir endüstride test edilmiş olacaktır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Antalya yöresinde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığında işletme belgeli konaklama tesislerinin (Beş Yıldızlı Oteller ve 1. Sınıf Tatil Köyleri) üst düzey yöneticileri (genel koordinatör, genel müdür, genel müdür yardımcısı, genel müdür vekili ya da tesis müdürü) oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Antalya İl Müdürlüğünden alınan listeye göre bölgede 31.10.2004 tarihi itibarıyla Turizm Bakanlığında işletme belgeli 96 adet beş yıldızlı otel, 46 adet 1. sınıf tatil köyü olmak üzere toplam 142 adet tesis bulunmaktadır. Bu listedeki tesislerin tamamı örnekleme dahil edilmiştir. 142 tesisten elde

edilen anketlerden 114 tanesi kullanılabilir durumda olduğu için geri dönüş oranı % 80 olarak ifade edilebilir.

### 3.3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde işletmelerin stratejik yönelimlerini belirlemeye yönelik ölçek yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan diğer ölçek ise ES türlerini belirlemeye yöneliktir. Anketin son bölümünde ise, konaklama tesisleri ve cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Son bölümde ayrıca işletmelerin kullandıkları ES'nin işletmelerin performansına etkisini belirlemeye yönelik bir soru yer almaktadır. Anketin ilk iki bölümünde yer alan ölçeklerde 5 noktalı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ayrıca işletmelerin stratejik yönelimleri ve ES türlerinin işletme performansına etkisini belirlemeye yönelik son bölümde yer alan performans sorusunda da 5 noktalı Likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan 5 noktalı Likert ölçeği Sosyal Bilimler alanında yapılan araştırmalarda en çok tercih edilen ölçek tipidir (Özdamar, 2004).

#### *Stratejik Yönelimler Ölçeği*

Veri toplama aracının ilk bölümünde kullanılan ölçek Venkatraman'ın (1989) geliştirdiği stratejik yönelimler ölçeğidir. Venkatraman'ın (1989) doktora tezi olarak yapmış olduğu çalışmasında, teorik yapının sınırları strateji ölçümü için oluşturduğu yapının boyutlarının belirlenmesinde stratejinin kapsamı, hiyerarşik düzeyi, çalışma alanı ve gerçekleşen ve niyet edilen strateji ayırımına göre çizilmiştir. Ölçek stratejiyi bir bütün olarak ele almış, işletme düzeyi stratejiler bağlamında, işletmelerin gerçekleşen stratejileri incelenmiştir. Yapının boyutları teorik bakış açılarına göre belirlenmiştir. Yapının boyutlarının belirlenmesinde kullanılan kaynaklar her boyutun altında verilmiştir. Buna göre strateji ölçümü için 6 boyut belirlenmiştir. Bunlar: saldırganlık, analizci olma, gelecek yönelimli olma, savunmacı olma, önceden harekete geçme yatkınlığı, risk alma boyutlarıdır. Çalışmada bu boyutlarla ilgili 61 önerme oluşturulmuş ve bu 61 önerme yönetim geliştirme programına katılan 39 yöneticiye sorulmuştur. Amaç bu önermelerin hepsinin açık bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını saptamaktır. Araştırma iki aşamada yürütülmüştür; ilk aşamada oluşturulan anket 250 yöneticiye (bu yöneticiler 1984 yılı Directory of Corporate Affiliations'dan seçilmiştir) gönderilmiş, 92 anket formu geri dönmüş ve cevaplama oranı %37.9 olarak belirlenmiştir. Bunun üzerinden bir ön araştırma yapılmış ve anketin güvenilirliği ölçülmüştür. Anket formu

üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. İkinci aşamada, gözden geçirilmiş anket 450 yöneticiye (bu yöneticiler 1985 yılı Directory of Corporate Affiliations'dan seçilmiştir) gönderilmiştir. Ancak bir önceki araştırmadaki aynı yöneticilerin olmamasına özen gösterilmiştir. 110 anket formu geri dönmüş ve geri dönüş oranı %25.8 olarak belirlenmiştir. İki aşamada gerçekleştirilen araştırmanın toplam geri dönüş oranı ortalaması %30'un üzerinde hesaplanmıştır. Ölçeğin çeşitli geçerlik ve güvenirlik testleri yapılmıştır. LISREL paket programı kullanılmış ve Doğrulayıcı (confirmatory) Faktör Analizi yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda işletmelerin stratejik yönelimleri ile ilgili ortaya çıkan 6 boyut 29 değişkenle ölçülmüştür. Bu ölçek sonraki yıllarda bir çok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Gilbert, 1995; Croteau, ve Bergeron, 2001; Chan vd., 1998; Sabherwal ve Chan, 2001; Morgan ve Strong, 2003).

Anketin ilk bölümünde kullanılan ölçekte 6 boyut ve 18 ifade yer almaktadır. Orijinal ölçek altı boyut ve 29 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekteki enformasyon sistem tercihleri ile ilgili ifadeler ankete dahil edilmemiştir. Bunun sebebi benzer ifadelerin anketin ikinci bölümünde yer alan ES türlerini ölçmek için geliştirilmiş diğer ölçekte yer almasıdır. Bir başka ifade ile, ilk ölçekteki stratejik yönelimlerin teknoloji boyutu ikinci ölçekte değerlendirildiğinden göz ardı edilmiştir. İşletmelerin stratejileri belirlenirken kullanılacak teknoloji öncelikleri belirlenir ve buna uygun olarak kaynak tahsisi yapılır. Bu çalışmada teknoloji boyutu ES stratejisi içerisinde değerlendirilmiştir.

### *ES Türleri Ölçeği*

Anketin ikinci bölümünde yer alan ölçek işletmelerin tercih ettikleri ES stratejilerini ölçmeye yöneliktir. ES strateji özellikleri belirlenirken ve önermeler oluşturulurken ES'nin geleneksel sınıflandırma yaklaşımları esas alınmıştır (Anthony 1965; Camillus ve Lederer 1985; Gorry ve Scott Morton, 1989; Ward ve Peppard 2002). Geleneksel olarak ES, operasyon destek sistemleri, yönetim enformasyon sistemleri ve karar destek sistemleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu çalışmalar baz alınarak her sınıfın kendine has özelliklerini yansıtan önermeler oluşturulmuştur. Örgütlerarası sistemler, enformasyon teknolojilerindeki gelişmelerin sonucu olarak farklı bir tür olarak ortaya çıkmıştır (Barret 1987; Johnston ve Vitale 1988; Suomi 1988). Örgütlerarası sistem özelliklerini yansıtan önermelerin oluşturulmasında, Johnston ve Vitale (1988) araştırması esas alınmıştır. Bu ölçekte de ES türlerinin özellikleri ile ilgili toplam 18 önerme yer almaktadır. İlgili yazına dayalı anket ifadeleri ve kaynakları Tablo 3.1'de verilmiştir.

**Tablo 3.1.** ES türleri ölçeğinde kullanılan ilgili yazına dayalı anket ifadeleri

<b>İfade</b>	<b>Kaynak çalışmaları</b>
ES günlük iş operasyonlarının etkinliğini arttırmaktadır	Anthony 1965; Camillus ve Lederer, 1985
ES farklı işlevler arasında (satın alma, üretim, vb.) etkili koordinasyonu desteklemektedir	Anthony 1965; Camillus ve Lederer, 1985
ES günlük kararlar almaya destek olmak üzere ihtiyaç duyulan olgu ve rakamları sağlamaktadır	Anthony 1965; Camillus ve Lederer 1985; Gorry ve Scott Morton, 1991
ES mevcut iş durumunun detaylı analizini gerçekleştirmeyi mümkün kılmaktadır.	Anthony 1965; Camillus ve Lederer 1985; Gorry ve Scott Morton, 1991
ES yeterli enformasyon desteği ile ihtiyatlı karar vermeyi desteklemektedir	Camillus ve Lederer 1985; Ward ve Peppard 2002
ES genel iş kararlarının detaylı analizini desteklemektedir.	Camillus ve Lederer 1985; Ward ve Peppard 2002
ES tedarikçilerle güçlü ilişkiler geliştirmeyi olanaklı kılmaktadır	Johnson ve Vitale, 1988
ES tedarikçilere karşı işletmenin pazarlık gücünü arttırmaktadır	Johnson ve Vitale, 1988
ES işletmenin müşterileri ile pazarlık etme gücünü arttırmaktadır.	Johnson ve Vitale, 1988
ES müşteriler ile güçlü ilişkiler geliştirmeyi olanaklı kılmaktadır	Johnson ve Vitale, 1988
ES fiyat düzeyini rekabet şartlarına göre belirlemeye yardım etmektedir	Anthony 1965; Camillus ve Lederer, 1985
ES yeni ürün ve hizmetleri pazara tanıtmaya yardım etmektedir	Anthony 1965; Camillus ve Lederer, 1985
ES pazardaki yeni iş imkanlarının belirlenmesine yardım etmektedir	Anthony 1965; Camillus ve Lederer, 1985
ES pazar payındaki değişikliklerin izlenmesine yardım etmektedir	Anthony 1965; Camillus ve Lederer, 1985
ES pazardaki değişimlere hızlı tepki vermeyi kolaylaştırır	Anthony 1965; Camillus ve Lederer, 1985
ES stratejik iş planlamasını kolaylaştırmaktadır	Gorry ve Scott Morton, 1991; Ward ve Peppard 2002
ES farklı hareket tarzlarının gelecekte yaratacağı olası sonuçların modellenmesine yardım etmektedir	Gorry ve Scott Morton, 1991; Ward ve Peppard 2002
ES temel işletme performansı göstergelerinin tahmin edilmesinde kullanılmaktadır	Gorry ve Scott Morton, 1991; Ward ve Peppard 2002

Anketin son bölümünde ise, konaklama tesisleri ve cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Son bölümde işletmelerin kullandıkları ES'nin işletmelerin performansına etkisini belirlemeye yönelik soru karlılık boyutu kullanılarak 5'li Likert ile sorulmuştur.

### 3.4. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

#### 3.4.1. Güvenilirlik Analizi

Psikometrik yazında, güvenilirlik ölçülerin hatadan bağımsız kalma derecesi olarak tanımlanır. Bir ölçeğin güvenilirliği söz konusu ölçekte yer alan tesadüfi (random) hatalarla ilgilidir (Hair vd., 1998). Bir değerlendirme aracının kullanılabilmesi için mutlaka bulunması gereken bir özelliği güvenilirliktir. Güvenilirlik deneklerden birinden diğerine ayırmanın tutarlı ölçümüdür ve değerlendirme aracının üretkenliğini ve sürekliliğini gösterir. Güvenilir bir ölçek aynı yöntemle her araştırmacı tarafından, ölçülmek istenen özellikte değişiklik olmadığı sürece farklı zamanlarda aynı sonucu vermelidir. Bu çerçevede bir ölçeğin güvenilirliği, bir ölçümün belli bir dizi koşulda yinelenebilir olmasıdır. Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmede farklı yöntemler vardır (Nunnally 1978) ; test-yeniden test yöntemi (test-retest method), alternatif form yöntemi (alternatif form method) ve iç tutarlılık yöntemi (internal consistency method).

Test-yeniden test yönteminde aynı ölçüm aracı farklı zamanlarda aynı denekler üzerinde uygulanır. Bu ölçüm sonuçları arasındaki korelasyon güvenilirliğin göstergesidir. Zaman içinde aynı sonuçları elde ederek ölçeğin istikrarlılığını değerlendirir. Burada ölçüm zamanları arasında ölçülen değişkenlerin istikrarlı kalması, öte yandan diğer koşulların da buna etki etmemesi zorunluluğu vardır. Bu koşulun her zaman yerine getirilmesi olanaklı olmadığından, test-yeniden test güvenilirliği çoğu kez olduğundan daha düşük düzeyde hesaplanır. Diğer yandan deneklerin ölçeği anımsamaları da test-yeniden test güvenilirliğini bozan bir başka unsurdur ve bu durumda beklenenden daha yüksek düzeyde güvenilirlik elde edilir. Bu yöntemin sosyal bilimler araştırmalarında kullanımı yaygın değildir (Özdamar, 2004). İkinci yöntem ise alternatif form yöntemidir. Bu yöntemde aynı anketin eşdeğer iki formatı geliştirilerek aynı örnekleme farklı zaman aralıklarında uygulanır. İki ölçüm arasındaki korelasyon güvenilirliğin göstergesidir. Bu diğer güvenilirlik ölçütlerinin pratik olmadığı durumlarda uygulanan bir yöntemdir.

İç tutarlılık yöntemi ise ölçek içindeki maddelerin homojenliği ile ilgilidir. Bu yöntemde bir ölçekte yer alan maddelerin korelasyon değerlerine bakılarak içsel tutarlılık analizi yapılır. Öncelikle bir ölçeğin içerdiği maddelerin bir bütün oluşturarak ölçümün üretkenliğini sağlaması gereklidir. Ölçeğin maddeleri birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olup bir bütün

oluşturmalıdırlar. Bunu sınamanın yöntemleri arasında yarıya bölme katsayısı, Kuder-Richardson yöntemi ve Cronbach alfa katsayısı hesaplaması kullanılmaktadır. Bunların hepsi bir ölçeğin içerdiği maddelerin birbirleriyle ilişkilerini gösterir. Yani eğer bir ölçek güvenilir ise, maddelerden elde edilen puanların ve tüm ölçekten elde edilen puanın birbirleriyle pozitif bağıntı göstermesi gereklidir ve güvenilirlik katsayısı yüksek bulunur. Sonuçta ölçeğin maddelerinin aşağı yukarı aynı şeyi ölçtükleri ortaya konmuş olur. İç tutarlılığı ölçmede kullanılan en yaygın teknik ise, iç tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach's Alfa değeridir. Bu değer, bir korelasyon katsayısı olarak yorumlanmasından dolayı sıfır ve bir arasında değişir. Ölçeğin güvenilir olduğunun gösterimi için Cronbach's Alfa değerinin 0,70'den büyük olması önerilir (Nunnally 1978).

Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini göstermek için iç tutarlılık yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, araştırma verileri, açıklayıcı (exploratory) faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar ve her boyuta ait ifadelerin faktör yükleri, her boyuta (alt ölçeğe) ait Cronbach's Alfa değerleri ve tek boyutun varyansı açıklama oranı Tablo 3.2 ve 3.3'de verilmiştir. SPSS programı yardımıyla yapılan güvenilirlik analizi sürecinde ölçeklerin iç tutarlılığını düşüren ve ifade-boyut (item to total) korelasyonu ve/veya faktör yükleri düşük olan ifadeler ölçeklerden çıkarılmıştır. Bunun nedeni, düşük faktör yüküne ve düşük ifade-boyut (item-to-total) korelasyonuna sahip ifadelerin, ilgili kavramı ölçme olasılığının oldukça düşük olmasıdır (Özdamar, 2004). Bu bağlamda, stratejik yönelimler ölçeği için ölçeğin güvenilirliğini düşüren, ifade-boyut korelasyonları ve/veya faktör yükleri düşük olan Savunmacı boyuta ait 1 ifade, Analizci boyuta ait 3 ifade, Öncü boyuta ait 1 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Benzer şekilde ES türleri ölçeği için güvenilirliği düşüren, ifade-boyut korelasyonları ve/veya faktör yükleri düşük operasyon destek sistem boyutuna ait 1 ifade ve örgütlerarası sistem boyutuna ait 2 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Cronbach's Alfa değerleri yazında tavsiye edilen değerleri (0.70 ve üzeri) tatmin edilir derecede yakalamıştır ve ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).



**Tablo 3.2.** Stratejik Yönelimler Ölçeğinin Boyutları İle İlgili Bulgular

Boyut		Faktör yükleri	Tek boyutun varyansı açıklama oranı
<b>Savunmacı</b> $\alpha = 0,84$	A2- Müşterilerimizle güçlü ilişkiler geliştiririz	,830	0,76
	A3- Departmanlar ve ürün hatları arasındaki koordinasyonu en uygun düzeyde sağlarız	,879	
	A4- İşletme verimliliğini arttırmak için sürekli çaba gösteririz	,868	
<b>Analizci</b> $\alpha = 0,85$	A5- Operasyonlarımızda sayısal yönelimli ve analitik olma eğilimindeyiz	,895	0,78
	A9- Önemli kararlar alırken muhafazakar ve riskten kaçınan bir tavır benimsemeyi tercih ederiz	,892	
	A10- Genellikle bizim işletme tarzımız rakiplerimizinkinden daha az risk taşır	,849	
<b>Öncü</b> $\alpha = 0,91$	A10- Genellikle kapasitemizi (daha büyük iş hacmi elde etmeye yönelik) rakiplerimizden önce arttırırız	,552	0,68
	A11- Genellikle, çeşitli ürün ve hizmetleri pazara ilk tanıştıran işletme biz oluruz	,830	
	A13- Yenilikleri erken benimseriz	,837	
	A14- Üst yönetim takımı tarafından gözden geçirilen performans ölçüleri uzun dönemli iş etkinliğimizi vurgular	,872	
	A15- Bütçe tahsis kriterleri genellikle uzun dönem göz önüne alınarak yapılır	,904	
	A16- Pazar payı kazanmak için mevcut karlılığımızdan fedakarlık ederiz	,826	
	A17- Pazar payı elde etmek nakit akışından daha önemlidir	,852	

**Tablo 3.3.** ES Türleri Ölçeğinin Boyutları İle İlgili Bulgular

Boyut		Faktör yükleri	Tek boyutun varyansı açıklama oranı
<b>Operasyon Destek sistemleri</b> $\alpha = 0,89$	B1- ES'miz günlük iş operasyonlarımızın etkinliğini arttırmaktadır	,863	0,76
	B2- ES'miz farklı işlevler arasında ( satın alma, üretim, vb.) etkili koordinasyonu desteklemektedir	,866	
	B3- ES'miz günlük karar vermemize destek olmak üzere ihtiyaç duyduğumuz olgu ve rakamları sağlamaktadır	,824	
	B5- ES'miz yeterli enformasyon desteği ile ihtiyatlı karar vermeyi desteklemektedir	,869	
<b>Örgütler arası sistemler</b> $\alpha = 0,87$	B7- ES'miz tedarikçilerimizle güçlü ilişkiler geliştirmemizi olanaklı kılmaktadır	,865	0,79
	B8- ES'miz tedarikçilerimizle olan pazarlık gücümüzü arttırmaktadır	,865	
	B10- ES'miz müşteriler ile güçlü ilişkiler geliştirmemizi olanaklı kılmaktadır	,890	
<b>Pazar destek sistemleri</b> $\alpha = 0,90$	B11- ES'miz fiyat düzeyini rekabet şartlarına göre belirlememize yardım etmektedir	,835	0,73
	B12- ES'miz yeni ürün ve hizmetleri pazara tanıtmamıza yardım etmektedir	,907	
	B13- ES'miz pazardaki yeni iş imkanlarının belirlenmesine yardım etmektedir	,897	
	B14- ES'miz pazar payındaki değişiklikleri izlememize yardım etmektedir	,882	
	B15- ES'miz pazardaki değişimlere hızlı tepki vermemize yardım etmektedir	,707	
<b>Stratejik karar destek sistemleri</b> $\alpha = 0,79$	B16- ES'miz stratejik iş planlamasını kolaylaştırmaktadır	,783	0,70
	B17- ES'miz farklı hareket tarzlarının gelecekte yaratacağı olası sonuçların modellenmesine yardım etmektedir	,836	
	B18- ES'miz temel işletme performansı göstergelerinin tahmin edilmesinde kullanılmaktadır	,844	

### 3.4.2. Geçerlilik Analizi

Bir ölçeğin güvenilir olması geçerliliğinin garantisi değildir. Geçerlilik için güvenilirlik bir şarttır, ancak yeterli değildir. Bir ölçeğin geçerliliği, ölçmek istenen özelliği ölçebilme niteliğidir (Nunnaly, 1978). Yazında birçok geçerlilik ölçütünden söz edilmesine rağmen, en çok kullanılanları dört genel başlık altında toplamak mümkündür:

- İçerik geçerliliği (content validity): Ölçme aracında bulunan ifadelerin ölçülmek istenen olguyu ölçmeye uygunluğu ve olguyu temsil etme gücüne sahip olma derecesi olarak ifade edilir.
- Yüzeysel geçerliliği (face validity): Bir veya birden fazla uzmanın görüşüne başvurularak ölçme aracının kullanılacağı araştırma sorunları için gerekli nitelikte veri toplayacak durumda olup olmadığı yönünde alınan bilgilerdir.
- Yakınsama (convergent) geçerliliği: Aynı kavrama ilişkin bağımsız ölçütlerin yakınlaştığı ya da yüksek korelasyon gösterdiği durumlardır.
- Ayrışma (discriminant) geçerliliği: Kavramsal olarak farklı boyutların ölçütlerden ayrılmasıdır.

İçerik ve yüzeysel olarak geçerli bir ölçümün geliştirilmesi, yazın taraması ile etkin bir ifade havuzunun oluşturulmasıyla ve uzmanların değerlendirmeleriyle mümkündür (Nunnaly, 1978). Bu araştırmada, uygulanan ölçeklere ait ifadelerin ilgili literatürden alınmış olması, oluşumu ve uygulanması öncesinde yönetici ve öğretim üyelerinin görüşleri ve tavsiyelerinden yararlanılması ve ölçeklerin bu yönde geliştirilmesi içerik ve yüzeysel geçerliliğin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Yakınsama ve ayrışma geçerliliğini test etmek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi birlikte kullanılmıştır. Araştırma verilerine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, işletmenin stratejik yönelimlerini belirlemeye yönelik ifadeler üç farklı boyutta toplanmıştır. Venkatraman'ın orijinal ölçeğinde üç farklı boyut olarak görülen saldırgan, gelecek yönelimli olma ve önceden harekete geçmeye yönelimli olma boyutları tek boyut olarak gözükmemektedir. Bu boyut öncü yönelimli olma olarak isimlendirilmiştir. Benzer şekilde, orijinal ölçekte analizci ve riskten kaçınan yönelimli olma boyutları da tek boyut

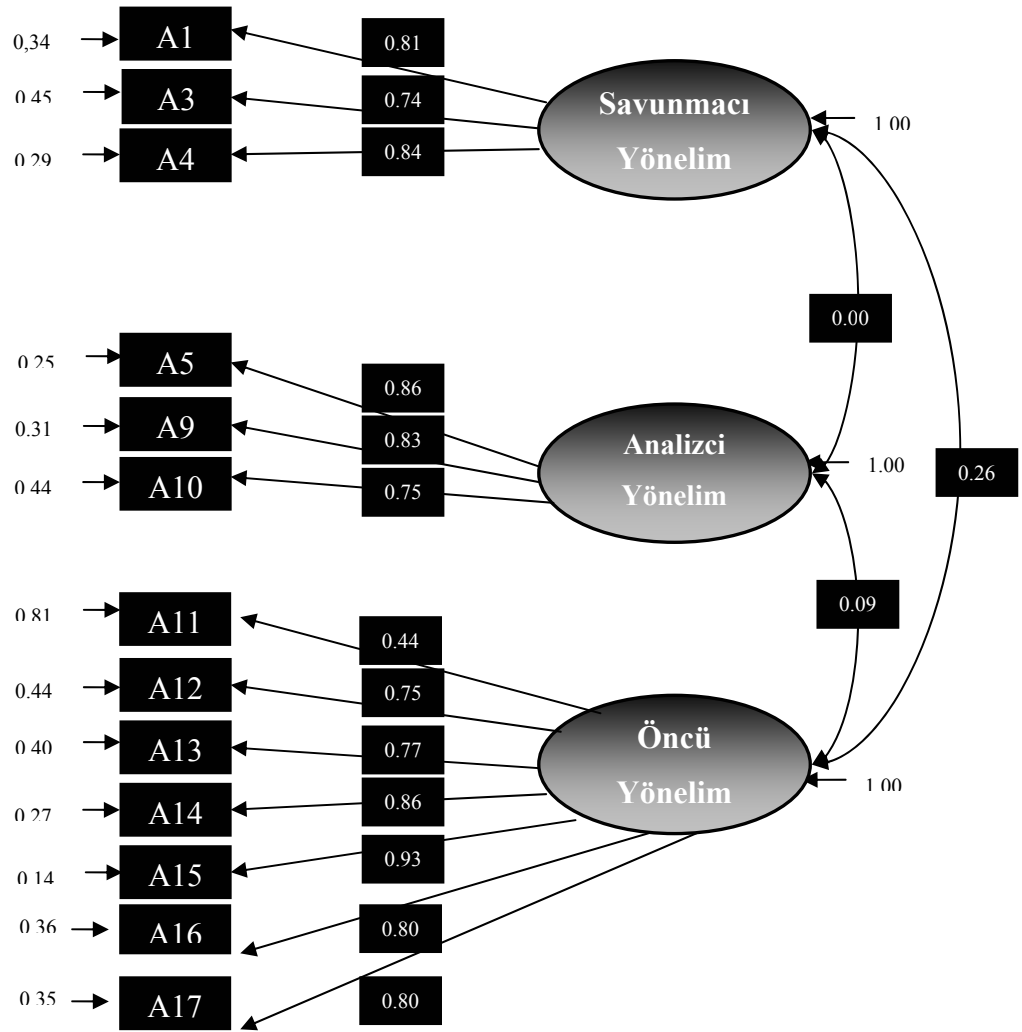
altında toplanmıştır. Bu boyut ise analizci yönelimli olma olarak isimlendirilmiştir. Savunmacı yönelimli olma ise üçüncü boyuttur. Bu durum korelasyon yapısı ile de tutarlıdır.

Tablo 3.4.'de açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar ve ifadelerin korelasyon değerleri görülmektedir. Aynı faktör (boyut) içindeki ifadeler arasındaki korelasyonun yüksek olması yakınsama geçerliliğinin, değişik faktörler altında bulunan ifadeler arasındaki korelasyonun ise düşük olması ayrışma geçerliliğinin göstergesidir. Ölçeğe ilişkin ifadeler arasındaki yakınsama geçerliliğinin bir başka göstergesi ise tek boyutun varyansı açıklama değerinin 0.50 ve üzeri olmasıdır (Bakınız Tablo 3.2). Stratejik yönelimler ölçeği boyutları için hesaplanan bu değerler oldukça tatmin edicidir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile de teyit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi, temel olarak faktörlerin verilerle uygunluğuna (fit) odaklıdır (Hair vd., 1998). Doğrulayıcı faktör analizi faktörler ile değişkenler arasında yeteri düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu ve faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadıklarını ortaya koyan katı bir istatistiksel yöntemdir (Özdamar, 2004). Açıklayıcı faktör analizi hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek derecede ilişkili olduğunu test etmek, doğrulayıcı faktör analizi ise belirlenen “k” sayıdaki faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörlerle yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için kullanılır. LISREL 8.54 programı yardımıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi stratejik yönelimler ölçeği için üç faktör modelinin uygunluğunu belirtmektedir (Şekil 3.1). Şeklin altında yer alan uyum istatistikleri yapısal modelin kabul edilebilirliğini göstermektedir. Örneğin, modelin uyum iyiliği (GFI) değeri 0.89 ile kabul edilebilir düzeydedir. Normalize edilmiş uyum indeks (Normed fit index-NFI) değeri ise 0.93 ile oldukça tatmin edici düzeydedir. Ortalama kareli yaklaşım hatalarının karekökü (root mean square error of approximation-RMSEA) değeri de 0.07 ile kabul edilen aralık olan 0.08 ve en üst eşik olan 0.1 ve altı değerler kapsamında yeterli görülmektedir (Hair vd., 1998, s.634).

**Tablo 3.4.** Stratejik Yönelimler Ölçeği Korelasyon Tablosu

	Savunmacı yönelim			Analizci yönelim			Öncü yönelim						
	A2	A3	A4	A5	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17
A2	1,000	,602	,670	-,024	-,081	,075	,243	,244	,299	,360	,274	,266	,240
A3	,602	1,000	,639	-,047	,058	,014	,075	-,043	,068	,051	-,026	,048	-,001
A4	,670	,639	1,000	,011	-,023	,067	,276	,213	,255	,283	,149	,220	,180
A5	-,024	-,047	,011	1,000	,720	,644	-,007	,124	,086	,080	,051	,052	,097
A9	-,081	,058	-,023	,720	1,000	,623	,009	,042	,035	,061	,011	,013	-,002
A10	,075	,014	,067	,644	,623	1,000	,043	,122	,127	,144	,118	,052	,066
A11	,243	,075	,276	-,007	,009	,043	1,000	,545	,478	,447	,368	,307	,363
A12	,244	-,043	,213	,124	,042	,122	,545	1,000	,726	,704	,658	,527	,635
A13	,299	,068	,255	,086	,035	,127	,478	,726	1,000	,814	,698	,577	,571
A14	,360	,051	,283	,080	,061	,144	,447	,704	,814	1,000	,798	,636	,629
A15	,274	-,026	,149	,051	,011	,118	,368	,658	,698	,798	1,000	,788	,769
A16	,266	,048	,220	,052	,013	,052	,307	,527	,577	,636	,788	1,000	,844
A17	,240	-,001	,180	,097	-,002	,066	,363	,635	,571	,629	,769	,844	1,000



Ki-kar=93,04, sd=59, p-değeri=0.0311, RMSEA=0.071, CFI=0.97, NFI=0.93, GFI=0.89, AGFI=0.83

**Şekil 3.1. Stratejik Yönelimler Ölçeği İfadeleri İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

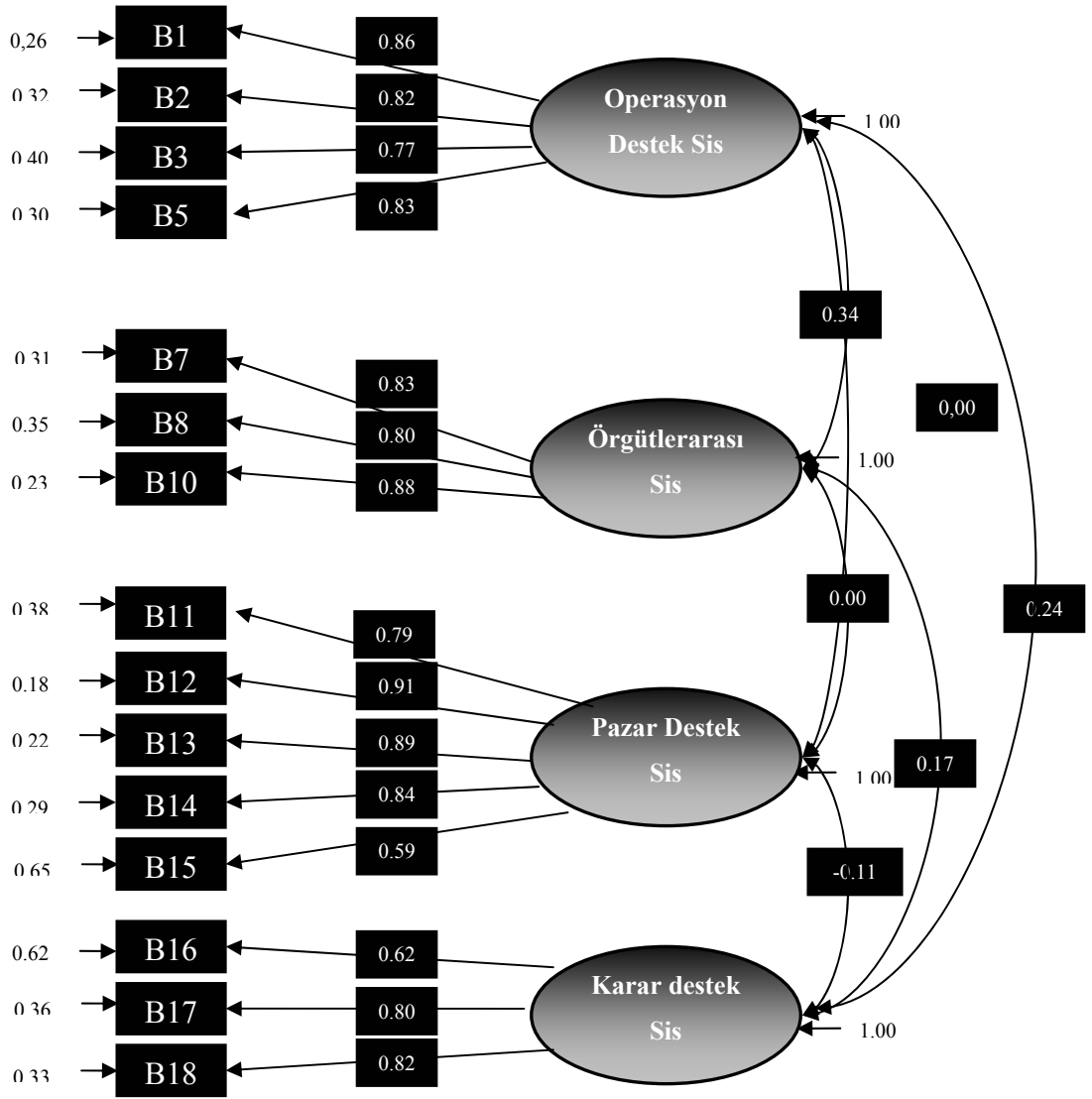
Araştırma verilerine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ES türlerini belirlemeye yönelik ifadeler dört farklı Faktörde (boyut) toplanmıştır. Tablo 3.5.'de açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar ve ifadelerin korelasyon değerleri görülmektedir. Tabloda görülen korelasyon değerleri ayrışma ve yakınsama geçerliliğinin kanıtıdır. Bunun yanında, yakınsama geçerliliğinin kanıtı olan ES ölçeği içindeki alt boyutların her birinin varyansı açıklama oranı 0,50'nin üzerindedir (Tablo 3.3).

Diğer ölçekte olduğu gibi açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile de teyit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, ES türleri ölçeği için dört faktör modelinin uygunluğunu belirtmektedir (Şekil 3.2).

Tablo 3.5. ES Türleri Ölçeği Korelasyon Tablosu

	Operasyon destek sistemleri				Örgütlerarası sistemler			Pazar enformasyon sistemleri					Karar destek sistemleri		
	B1	B2	B3	B5	B7	B8	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18
B1	1,000	,705	,661	,712	,266	,300	,297	-,101	,034	-,031	-,019	-,035	,083	,172	,170
B2	,705	1,000	,628	,687	,314	,165	,181	-,045	,119	-,007	-,009	,021	,100	,157	,174
B3	,661	,628	1,000	,648	,200	,247	,243	-,206	-,044	-,084	-,052	-,058	,156	,185	,173
B5	,712	,687	,648	1,000	,236	,266	,262	-,085	,099	,032	,096	-,074	,076	,162	,066
B7	,266	,314	,200	,236	1,000	,650	,718	-,037	,022	,065	,004	-,191	-,029	,136	,019
B8	,300	,165	,247	,266	,650	1,000	,702	-,081	-,091	,013	,009	-,146	-,009	,212	,057
B10	,297	,181	,243	,262	,718	,702	1,000	-,113	-,036	,045	,062	-,030	,013	,278	,128
B11	-,101	-,045	-,206	-,085	-,037	-,081	-,113	1,000	,745	,691	,617	,494	-,136	-,148	-,173
B12	,034	,119	-,044	,099	,022	-,091	-,036	,745	1,000	,802	,755	,500	-,057	-,096	-,077
B13	-,031	-,007	-,084	,032	,065	,013	,045	,691	,802	1,000	,758	,510	-,075	-,055	-,085
B14	-,019	-,009	-,052	,096	,004	,009	,062	,617	,755	,758	1,000	,582	-,023	-,086	-,104
B15	-,035	,021	-,058	-,074	-,191	-,146	-,030	,494	,500	,510	,582	1,000	,227	,230	,157
B16	,083	,100	,156	,076	-,029	-,009	,013	-,136	-,057	-,075	-,023	,227	1,000	,487	,519
B17	,172	,157	,185	,162	,136	,212	,278	-,148	-,096	-,055	-,086	,230	,487	1,000	,651
B18	,170	,174	,173	,066	,019	,057	,128	-,173	-,077	-,085	-,104	,157	,519	,651	1,000





Ki-kar=112,59, sd=83, p-değeri=0.01702, RMSEA=0.056, CFI=0.97, NFI=0.90, GFI=0.88, AGFI=0.83

**Şekil 3.2. Enformasyon Sistem İfadeleri İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

#### 3.5.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan konaklama tesisi ve genel müdürlere ilişkin demografik bulgular sunulmuştur. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular aşağıda Tablo 3.6.'da yüzde ve frekans dağılımları şeklinde sunulmuştur. Tablonun ardından demografik bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 3.6.** Demografik Bulgular

	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Bayan	12	10,5
Bay	102	89,5
<b>Yaş</b>		
20-30 arası yaş	1	0,9
31-40 arası yaş	37	32,5
41-50 arası yaş	58	50,9
50 ve yukarısı	18	15,8
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	0	0
Lise	25	21,9
Üniversite	83	72,8
Lisans üstü	6	5,3
<b>Ne kadar süredir yöneticilik yaptığı</b>		
1-5 yıl arası	7	6,1
6-10 yıl arası	51	44,7
11-20 yıl arası	51	44,7
21 ve daha fazla	5	4,4
<b>Ne kadar süredir turizm sektöründe çalıştığı</b>		
1-5 yıl arası	3	2,6
6-10 yıl arası	13	11,4
11-20 yıl arası	76	66,7
21 ve daha fazla	22	19,3
<b>Şu an çalışılan işletme türü</b>		
Uluslar arası zincire bağlı bir otel	9	7,9
Ulusal zincire bağlı bir otel	40	35,1
Bağımsız otel	65	57
<b>ES stratejisinin kim ya da kimler tarafından belirlendiği</b>		
Yönetim	16	14
Bilgi işlem departmanı	0	0
Özel bilgisayar şirketi	1	0,9
Yönetim+Bilgi işlem departmanı	31	27,2
Yönetim+Özel bilgisayar şirketi	42	36,8
Bilgi işlem departmanı + Özel bilgisayar şirketi	2	1,8
Hepsi	22	19,3
<b>Tesisin ES'ni kullanma süresi</b>		
1-5 yıl arası	28	24,6
6-10 yıl arası	63	55,3
11-20 yıl arası	23	20,2
<b>ES harcamalarının toplam bütçe içindeki payı</b>		
%1-%5 arası	110	96,5
%5'den fazla	4	3,5

Araştırmaya katılan genel müdürlerin büyük bir çoğunluğunu (% 89,5) erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Yaşları itibari ile bakıldığında ise cevaplayıcıların büyük bir kısmının (% 83,4) 30 ve 50 yaş arası bireylerden oluştuğu dikkat çekmektedir. Yine cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu üniversite mezunudur. Araştırma kapsamındaki yarısından fazlasının 1 ile 10 yıl arasında yöneticilik yaptıkları görülmektedir. Ancak turizm sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında bu kez 10 yıl ve üzeri sürelerle çalışanların örneklemin yarısından fazlasını oluşturduğu göze çarpmaktadır. Cevaplayıcıların % 65'i şu an çalıştıkları işletmelerin bağımsız otel işletmesi olduğunu ifade etmiştir. Tablo 3.6'da dikkat çeken önemli bir başka bulgu da ES stratejisinin yönetim, bilgi işlem departmanı ve özel bilgisayar şirketinin ortak katılımı ile belirlendiğinin görülmesidir. Tesislerin yarısından fazlasının (%55,3) ES'ni 6-10 yıl arasında kullandıkları göze çarpmaktadır. Tesislerin ES harcamalarının toplam bütçe içindeki payının %5'i geçmediği görülmektedir.

### **3.5.2. İşletmenin Stratejik Yönelimlerini ve ES Türlerini Oluşturan Boyutlar**

Araştırmaya katılan işletmelerinin stratejik yönelimlerini ve kullandıkları ES türlerini belirleyebilmek için araştırma verileri açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlamaktadır (Büyüköztürk, 2002, s.117). Faktör analizi sonucunda oluşan faktörlerin sayısının bulunmasında çoğunlukla faktörlerin öz değerlerinden yararlanılır. Değerin yüksekliği o faktörün bağımsız değişkendeki varyansı açıklama oranına katkısının yüksekliğini anlatır (Erdoğan, 1998, s.153). Ölçekte yer alan maddelerin hangi faktör altında toplandığının belirlenmesinde faktörle maddelerin ilişkisini açıklayan faktör yük değerlerinden yararlanılmaktadır. Faktör analizi sonucu elde edilen boyutları yorumlamada güçlük ile karşılaşılır ise döndürme işlemi gerçekleştirilir. Döndürme işlemi açıklanan toplam varyansı faktörler arasında yeniden dağıtmaktadır (Yükselen, 2000, s.228). Bu çalışmada da faktörlerin yorumunu basitleştirebilmek amacıyla Varimax döndürme yönteminden yararlanılmıştır. Yukarıdaki açıklamalar ışığında yapılan faktör analizi sonucunda stratejik yönelimler ölçeğinde bulunan 13 ifade üç faktör (boyut) içinde toplanmıştır. Tablo 3.7'da faktör analizi sonucu elde edilen üç faktör ve bunlara ilişkin özdeğerler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi faktörle ilişkili olduğunu belirten faktör yük değerleri gösterilmiştir. Bunun yanında faktörlere ait ortalamalar ve standart sapmalar da verilmiştir. Ayrıca bu tabloda faktör analizi uygulama koşulunun bir göstergesi olan ve

örneklem yeterliliğinin tatmin edici düzeyde olup olmadığını belirten KMO ve Bartlett's Test değeri de verilmiştir. Bu değerler tatmin edici düzeydedir.

**Tablo 3.7.** Stratejik Yönelimler Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları

	<b>Öncü</b>	<b>Analizci</b>	<b>Savunmacı</b>
Bütçe tahsis kriterleri genellikle uzun dönem göz önüne alınarak yapılır	,904		
Üst yönetim takımı tarafından gözden geçirilen performans ölçüleri uzun dönemli iş etkinliğimizi vurgular	,872		
Pazar payı elde etmek nakit akışından daha önemlidir	,852		
Yenilikleri erken benimseriz	,837		
Genellikle, çeşitli ürün ve hizmetleri pazara ilk tanıttıran işletme biz oluruz	,830		
Pazar payı kazanmak için mevcut karlılığımızdan fedakarlık ederiz	,826		
Genellikle kapasitemizi (daha büyük iş hacmi elde etmeye yönelik) rakiplerimizden önce artırırız	,552		
Operasyonlarımızda sayısal yönelimli ve analitik olma eğilimindeyiz		,895	
Önemli kararlar alırken muhafazakar ve riskten kaçınan bir tavır benimsemeyi tercih ederiz		,892	
Genellikle bizim işletme tarzımız rakiplerimizinkinden daha az risk taşır		,849	
Departmanlar ve ürün hatları arasındaki koordinasyonu en uygun düzeyde sağlarız			,879
İşletme verimliliğini arttırmak için sürekli çaba gösteririz			,868
Müşterilerimizle güçlü ilişkiler geliştiririz			,830
<b>Özdeğerler</b>	<b>5,062</b>	<b>2,321</b>	<b>2,064</b>
Varyansı açıklama oranı (%)	38,941	17,856	15,867
Kümülatif Varyans (%)	38,941	56,796	72,673
Faktörlere ilişkin ortalama değerleri	2,25	4,35	4,43
Faktörlere ilişkin standart sapma değerleri	0,4816	0,6369	0,9828
<b>KMO</b>	<b>,808</b>		
<b>Bartlett' Test</b>	<b>966,516</b>		

Tablo 3.7 incelendiğinde birinci faktörün özdeğerinin 5,062 ve varyansı açıklama oranının da % 38,941 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu faktöre ait ortalama değer ise 2,25 olarak hesaplanmıştır. Venkatraman'ın orijinal ölçeğinde yer alan saldırgan, gelecek yönelimli olma ve önceden harekete geçme yönelimli olma boyutları bu çalışmada birinci faktör altında toplanmıştır. Bu faktöre **öncü yönelim** adı verilmiştir.

Özdeğeri 2,321 ve varyansı açıklama oranı da % 17,856 olan ikinci faktörün ortalama değeri de 4,35 olarak bulunmuştur. Bu faktör, orijinal ölçekte analizci ve riskten kaçınan yönelimli olma boyutlarını bir araya toplamıştır. Bu faktör, **analizci yönelim** olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktörün özdeğeri 2,064 ve varyansı açıklama oranı da % 15,867 düzeyinde hesaplanmıştır. Bu faktöre ilişkin ortalama değer ise 4,43 düzeyindedir. Bu faktör **savunmacı yönelim** olarak adlandırılmıştır.

Yukarıda sözü edilen ve değerleri verilen her bir faktöre ilişkin ortalamalar incelendiğinde ikinci ve üçüncü faktörlerin ortalama değerlerinin beşe yakın olduğu, birinci faktöre ait ortalamanın ise üçün altında değer aldığı dikkati çekmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin daha çok **analizci ve savunmacı yönelimli** oldukları göze çarpmaktadır.

ES türlerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçekteki 15 ifade yapılan faktör analizi sonucunda dört faktörde toplanmıştır. Tablo 3.8 incelendiğinde birinci faktörün özdeğeri 3,943 ve varyansı açıklama oranının da % 26,289 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu faktöre ait ortalama değer ise 4,38 olarak hesaplanmıştır. Bu faktör altında yer alan sistem özellikleri yöneticilere pazar enformasyonu sağlamaya yönelik olduğundan **pazar enformasyon sistemi** olarak isimlendirilmiştir.

Özdeğeri 3,522 ve varyansı açıklama oranı da % 23,481 olan ikinci faktörün ortalama değeri de 4,60 olarak bulunmuştur. Bu faktörün altında yer alan sistem özellikleri operasyon desteğine yönelik olduğundan bu faktör **operasyon destek sistemi** olarak isimlendirilmiştir.

Üçüncü faktörün özdeğeri 2,114 ve varyansı açıklama oranı da % 14,093 düzeyinde hesaplanmıştır. Bu faktöre ilişkin ortalama değer ise 2,53 düzeyindedir. Bu faktöre **örgütlerarası sistem** adı verilmiştir.

Dördüncü faktörün özdeğeri 1,800 ve varyansı açıklama oranı da % 11,997 düzeyindedir. Bu faktöre ilişkin ortalama değer de 3,94 olarak hesaplanmıştır. Bu faktörün altında özellikle karar desteğine yönelik sistemler yer aldığından bu faktöre **karar destek sistemi** adı verilmiştir.

**Tablo 3.8.** ES Türleri Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları

	<b>Pazar enformasyon sistemleri</b>	<b>Operasyon destek sistemi</b>	<b>Örgütlerarası sistemler</b>	<b>Stratejik karar destek sistemleri</b>
ES' miz yeni ürün ve hizmetleri pazara tanıtmanıza yardım etmektedir	,907			
ES' miz pazardaki yeni iş imkanlarının belirlenmesine yardım etmektedir	,897			
ES' miz Pazar payındaki, değişiklikleri izlememize yardım etmektedir	,882			
ES' miz fiyat düzeyini rekabet şartlarına göre belirlememize yardım etmektedir	,835			
ES' miz pazardaki değişimlere hızlı tepki vermemize yardım etmektedir	,707			
ES' miz yeterli enformasyon desteği ile ihtiyatlı karar vermeyi desteklemektedir		,869		
ES' miz farklı işlevler arasında (satın alma, üretim, vb.) etkili koordinasyonu desteklemektedir		,866		
ES' miz günlük iş operasyonlarımızın etkinliğini arttırmaktadır		,863		
ES' miz günlük karar vermemize destek olmak üzere ihtiyaç duyduğumuz olgu ve rakamları sağlamaktadır		,824		
ES' miz müşteriler ile güçlü ilişkiler geliştirmemizi olanaklı kılmaktadır			,890	
ES' miz tedarikçilerimizle olan pazarlık gücümüzü arttırmaktadır			,865	
ES' miz tedarikçilerimizle güçlü ilişkiler geliştirmemizi olanaklı kılmaktadır			,865	
ES' miz temel işletme performansı göstergelerinin tahmin edilmesinde kullanılmaktadır				,844
ES' miz farklı hareket tarzlarının gelecekte yaratacağı olası sonuçların modellenmesine yardım etmektedir				,836
ES' miz stratejik iş planlamasını kolaylaştırmaktadır				,783
<b>Özdeğerler</b>	<b>3,943</b>	<b>3,522</b>	<b>2,114</b>	<b>1,800</b>
Varyans	26,289	23,481	14,093	11,997
Kümülatif Varyans	26,289	49,769	63,862	75,859
Faktörlere ilişkin ortalama değerleri	4,38	4,60	2,53	3,94
Faktörlere ilişkin standart sapma değerleri	1,0960	0,4987	0,6641	0,8252
<b>KMO</b>	<b>,767</b>			
<b>Bartlett' Test</b>	<b>1000,574</b>			

Yukarıda sözü edilen ve değerleri verilen her bir faktöre ilişkin ortalamalar incelendiğinde üçüncü faktörün ortalama değeri için altındadır. Diğer üç faktörün ortalamaları dörde yakın ya da dördün üzerindedir. Örgütlerarası sistemlerin kullanımının pek yaygın olmadığı ancak diğer üç sistemin oldukça yoğun kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Araştırmada ayrıca cevaplayıcıların demografik özellikleri itibari ile stratejik yönelimleri ve ES türü seçiminde herhangi bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile t testi ve ANOVA analizlerine başvurulmuştur. Bu analizlerde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yöneticilik süresi, işletme türü, ES stratejisinin belirlenme şekli, ES harcamalarının toplam bütçe içindeki payı ve ES'ni kullanım süresi gibi demografik değişkenler bağımsız değişken ve faktör analizi sonucu ulaşılan boyutlar bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tüm bu analizler sonucu ise demografik değişkenlerin işletmelerin stratejik yönelimleri ve ES türü seçiminde anlamlı bir değişmeye neden olmadığı saptanmıştır.

### 3.5.3. Araştırma Hipotezlerinin Sorgulanması; Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi istatistikte değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde kullanılan bir analizdir (Özdamar, 2004). Değişkenler arasındaki ilişkiyi test ederken, neden durumunda olan değişkenlere bağımsız, sonuç durumunda olan değişkenlere ise bağımlı değişken denir. Regresyon analizinde tek bir bağımsız değişken var ise basit doğrusal regresyon, birden çok bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi yapılır. Regresyon analizindeki  $R^2$  değeri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesini gösterir. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını ise F değeri gösterir.  $\beta$  değerleri bağımsız değişkenin önem düzeyini ortaya koyar (Yükselen, 2000). Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde stratejik yönelimler ayrı ayrı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bağımsız değişkenler olarak da ES türleri kullanılmıştır. Regresyon sonuçları  $H_{11}$ ,  $H_{12}$  hipotezlerini desteklerken  $H_{13}$  hipotezi tam olarak desteklenmemiştir. Yöredeki tesislerde örgütlerarası sistemlerin kullanılmadığı görülmektedir. Ancak bu durum yöredeki mevcut turizm türü ve pazarlama sistemi ile açıklanabilir.

Tablo 3.9'de görüldüğü üzere bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=0,797$ ;  $F= 47,611$ ). Savunmacı yönelime sahip olan işletmeler verimliliğe yönelik olan operasyon destek sistemlerine önem vermektedirler. Analiz sonucu  $H_{11}$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 3.9.** Regresyon Analizi Sonucu: Savunmacı Yönelim Bağımlı Değişken

Bağımsız değişkenler	$\beta$	T değerleri	P
Bağımlı değişken; Savunmacı yönelim; $R^2 = 0,797$ ; $F = 47,611$			
<i>Operasyon destek sistemleri</i>	0,774	12,558	,000
Örgütler arası sistemler	0,015	0,229	0,819
Pazar enformasyon sistemleri	-0,047	-0,601	0,549
Karar destek sistemleri	0,113	1,386	0,169

Tablo 3.10. incelendiğinde  $R^2$  değeri ( $R^2=0,378$ ) biraz düşük olmasına rağmen, bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır. Öncü yönelimli işletmeler esnekliğe yönelik olarak pazar enformasyon sistemleri ve karar destek sistemlerini kullanmaktadırlar. Analiz sonucu  $H_{12}$  hipotezini desteklemektedir.  $\beta$  değerleri öncü yönelimli işletmelerin pazar enformasyon sistemlerine ( $\beta=0,346$ ,  $P=0,000$ ), karar destek sistemlerinden ( $\beta=0,185$ ,  $P=0,000$ ), daha fazla önem verdiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.10.** Regresyon Analizi Sonucu: Öncü Yönelim Bağımlı Değişken

Bağımsız değişkenler	$\beta$	T değerleri	P
Bağımlı değişken; Analizci yönelim; $R^2 = 0,378$ ; $F = 4,532$			
Operasyon destek sistemleri	-0,074	-0,767	0,445
Örgütler arası sistemler	-0,133	-1,437	0,154
<i>Pazar enformasyon sistemleri</i>	0,346	3,885	0,000
<i>Karar destek sistemleri</i>	0,185	1,879	0,063

Tablo 3.11’da yer alan bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=0,865$ ;  $F= 81,315$ ). Analizci yönetime sahip olan işletmeler kapsamlı ES desteğine önem vermektedirler.  $\beta$  değerlerine bakılarak önem sıralaması yapıldığında karar destek sistemleri, pazar enformasyon sistemleri ve operasyon destek sistemleri şeklinde bir sıralama ortaya çıkar. Analiz sonucu  $H_{13}$  hipotezini tam olarak desteklememektedir.

**Tablo 3.11.** Regresyon Analizi Sonucu: Analizci Yönelim Bağımlı Değişken

Bağımsız değişkenler	$\beta$	T değerleri	P
Bağımlı değişken; öncü yönelim; $R^2 = 0,865$ ; $F = 81,315$			
<i>Operasyon destek sistemleri</i>	0,109	2,186	0,031
Örgütler arası sistemler	-0,062	-1,233	0,220
<i>Pazar enformasyon sistemleri</i>	0,372	6,126	0,000
<i>Karar destek sistemleri</i>	0,595	9,732	0,000



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinde işletme ve ES stratejileri ilişkisinin kurama dayalı ideal uyum biçimleri kullanılarak test edildiği bu çalışmada önemli bulgulara ulaşılmıştır. Bu bölümde araştırma bulguları yorumlanmış ve bulguların yazına ve Antalya yöresindeki konaklama işletmelerine katkıları tartışılmıştır. Öncelikle araştırmada yer alan demografik özelliklerle araştırmanın ilgi konusu değişkenleri (ES stratejisi ve işletme stratejisi) arasında yapılan ilişki analizleriyle ilgili ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır. Sonrasında araştırma konusu değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerde ortaya çıkan boyutlar tartışılmış ve işletmelerin stratejik yönelimler ve ES türleri kullanımı ile ilgili tutumları değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda kurama dayalı ideal uyum biçimleri ile ilgili bulgular yazında yer alan mevcut araştırma sonuçları ile karşılaştırılmış ve ortaya çıkan farklılıklar yorumlanmış ve Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinde işletme stratejileri ile ES stratejileri uyumunun sağlanmasında yöneticilerin yararlanabilecekleri önerilerde bulunulmuştur.

Demografik özelliklerle araştırmanın ilgi konusu değişkenleri (ES stratejisi ve işletme stratejisi) arasında yapılan ilişki analizlerinde anlamlı sonuçların bulunmaması farklı açılardan yorumlanabilir. Özellikle ilgili yazında, işletme türünün stratejik yönelimler ve ES stratejisi seçiminde anlamlı bir değişime sebep olacağı yönünde önemli bulgular vardır (Johnson ve Carrico, 1988; Cerpa ve Verner, 1998). Bu çalışmada işletme türünün stratejik yönelimler ve ES stratejisi seçiminde anlamlı bir değişime sebep olmadığı görülmüştür. Yapılan çalışmalarda farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve farklı pazarlara hitap eden işletmeler incelenmiştir. Bu çalışmanın evrenini ise aynı sektörde çalışan ve benzer pazarlara hitap eden konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Ayrıca yöredeki tesislerin işletme türü (ulusal, uluslararası zincir, bağımsız) farklı olmasına rağmen, uygulanan turizm türü ve pazarlama sistemi benzerdir. Antalya yöresindeki turizm faaliyetleri özellikle turizm sezonunda büyük ölçüde kitle turizmine yöneliktir. Bunun yanında bölgeye turist getiren tur operatörlerinin de etkisi ile yöredeki tesislerde her şey dahil sistemi kullanılmaktadır. Tüm bu faktörler farklı tesis türlerinin strateji ve ES türü seçiminin benzer olmasına yol açmaktadır.

Yöredeki işletmelerde enformasyon sistem stratejisi büyük ölçüde bilgi işlem departmanı ve yönetim ya da yönetim ve özel bilgisayar şirketi ortaklığı ile yürütülmektedir. Bilgi işlem departmanına sahip olan tesislerin yöneticileri sistem sorumlularıyla ortaklaşa ES stratejilerini

belirlemektedir. Bazı tesisler bunu yeterli görmemekte ve özel bilgisayar şirketlerinden de danışmanlık hizmeti almaktadırlar. Bunun sebepleri önemli bir araştırma konusu olabilir. Araştırmanın bu bulguları ilgili yazın ile tutarlıdır. İlgili yazın iş planları ile ES planlarının uyumu için ES yöneticileri ile üst yönetim takımının koordinasyon içinde çalışmalarının yararlı olduğunu vurgulamaktadır (Watson, 1990; Premkumar ve King, 1992; Kearns, 1997; Reich ve Benbasat, 1996). Ayrıca ES stratejisi belirlenirken asıl işi ES olan işletmelerden danışmanlık almanın da faydalı olduğu belirtilmektedir (Broadbent ve Weil, 1993; Reich ve Benbasat, 1996).

İlgili yazında ES kullanma süresinin ES stratejisi seçiminde etkili olduğu vurgulanmaktadır (Luftman, 2005). Bu çalışmada ise ES kullanım süresinin ES türü seçiminde fark yaratmadığı görülmüştür. Bunun sebebinin yöredeki tesislerin bilgi işlem departmanlarında istihdam edilen personelin ES'nin donanım sorunları ile ilgilenen ve ES yazılımları konusunda uzman olmayan personelden kaynaklandığı söylenebilir. Mevcut donanım sorunlarına çözümler üreten teknik personel, tesisin değişen endüstri yapısı içerisinde ihtiyaç duyduğu sistemleri tesisin özelliklerine göre yapılandıramamaktadır. Yazılım programlarının dışarıdan tedarik edilmesi ise işletmelerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaz. Aynı zamanda sürekli sistem değiştirme oldukça maliyetlidir. Bu bağlamda yöredeki işletmelere yazılım konusunda uzman ekipler ile çalışmaları ve kullanım süresine bağlı artan öğrenme ve tecrübe birikiminden yararlanmaları önerilebilir. Böylelikle konaklama tesisinin sahip olacağı ES temel yetenek halini alacak ve taklit edilmesi zorlaşacağından rekabet avantajı yaratacaktır.

Tesislerin ES harcamalarının toplam bütçe içindeki payı büyük ölçüde %1 ile % 5 arasında değişmektedir. Yazındaki araştırmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Broadbent ve Weil, 1993; Cerpa ve Verner, 1998). Tesis bütçelerinin milyon dolarlar düzeyinde telaffuz edildiği bir ortamda bu oranlar oldukça önemlidir. ES harcamaları yatırım ve işletme giderlerinden oluşmaktadır. Bu çalışmada ES sistemlerine yapılan tüm harcamaların bütçe içindeki payı sorulmuştur. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu giderlerin (yatırım ve işletim) ayrıntılı olarak ele alınması ve yapılan giderlerin karşılaştırmalı olarak tesislerin performanslarına katkıları incelenebilir.

Stratejik yönelimler ölçeğine uygulanan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç boyut ve özellikleri Miles ve Snow'un (1978) tipolojisini desteklemektedir. Bu tezin stratejik yönetim yazınına önemli bir katkısıdır.

İşletmelerin stratejik yönelimlerini belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç ayrı boyutun ortalamalarına bakıldığında bölgedeki işletmelerin daha çok analizci ve savunmacı yönelimli oldukları göze çarpmaktadır. Savunmacı stratejik yönelimli işletmeler varolan pazarlarda verimlilik sağlayarak rekabet ederler. Tedarikçi ve müşterileri ile güçlü ilişkiler kurarlar ve risk almayı sevmezler. Bu stratejik yönelim belirsizliğin düşük olduğu çevrelerde başarılı sonuçlar doğurur. Farklı endüstrileri karşılaştırarak yapılan geçmiş araştırmalarda değişimin hızlı olmadığı imalat işletmelerinin savunmacı yönelimli oldukları bulunmuştur (Sabherwal ve Chan, 2001). Bankacılık sektöründe yapılan bir diğer araştırmada ise öncü yönelimli işletmeler ağırlıklıdır (Broadbent ve Weil, 1993). Bu bulgular sektörlerin stratejik yönelimler üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığını göstermektedir. Turizm sektörü için genel yorumların yapılması doğru olmaz. Çünkü dünya genelinde uygulanan turizm türleri farklıdır. Antalya yöresi kitle turizmi için gelen tatilcilere ev sahipliği yapmaktadır. Ziyaretçilerin büyük çoğunluğu bölgeye tur operatörleri tarafından düzenlenen paket turlarla gelmektedir. Konaklama tesislerinin müşterileri nihayetinde turistler olmasına rağmen asıl olan konaklama tesisleri ile tur operatörleri ya da onlara bağlı olarak çalışan seyahat acentaları arasında yapılan kontenjan sözleşmeleridir. Kitle turizminde tatil bir paket olarak müşteriye sunulur ve bu paketin hazırlanmasından tüketilmesine kadar olan süreçteki tüm sorumluk tur operatörü ve seyahat acentasına aittir. Bölgedeki tesisler kontenjan anlaşmaları ile turizm sezonu boyunca tesislerinin kullanım hakkını dönemsel olarak belirlenmiş fiyatlar üzerinden bir veya birkaç tur operatörü ya da seyahat acentasına satarlar. Bu fiyatlar sezon başında farklı bölgelerde düzenlenen fuarlarda netlik kazanır.

Bölgede ayrıca Akdeniz çanağında yaygın olarak kullanılan her şey dahil sistemi yoğun olarak uygulanmaktadır. Bu sistem konaklama işletmelerinden yararlanacak turistlerin belirli bir ücret karşılığında tesisin tüm hizmetlerinden yararlanmasını öngörür. Kitle turizmi bağlamında her şey dahil sistemi uygulayan tesislerin bir turizm sezonunda elde edebilecekleri gelir aşağı yukarı sezon başında yapılan kontenjan anlaşmaları ile netlik kazanmaktadır. Böylelikle Antalya yöresindeki tesislerin fiyat üzerinden rekabet edebilmesi büyük ölçüde ürün ve hizmet maliyetlerinin azaltılmasına bağlıdır. Bu nedenle tasarruf politikaları ön plana çıkmakta ve maliyeti azaltacak otomasyon sistemlerinin kullanılmasına ağırlık verilmektedir. Tesislerin günlük giderleri (elektrik, su, yiyecek-ıçecek, temizlik) ayrıntılı olarak hesaplanmakta ve sürekli kontrol edilmektedir.

Analizci yönelimli oldukları görülen konaklama işletmelerin bu tutumları da bölgedeki turizm türü ve tesis işletim sistemleri ile açıklanabilir. Analizci yönelimli işletmeler bir

taraftan mevcut denge durumunu ve sınırlı ürün hattını korumaya, mevcut mal ve ürünlerde çeşitlendirmeye giderek rekabet etmeye çalışırken diğer taraftan ise sektördeki değişiklikleri mümkün olduğu kadar dikkatlice takip etmeye çalışırlar. Gerçekten de yöredeki tesislerin her şey dahil sistemi içerisinde sundukları ürünler standarttır. Ancak bazı işletmeler sundukları ürün ve hizmetleri çeşitlendirmeye çalışarak rekabet etmeye çalışırlar. Örneğin, her şey dahil sistemi içinde konaklama tesislerinde sunulan su sporlarının bazıları ekstraya girmektedir. Bazı tesisler su sporları aktivitelerini çeşidini arttırarak bedelsiz olarak müşterilerine sunarlar.

İşletmelerin ES türlerini belirlemeye yönelik geliştirilen ölçek ES yönetim yazını için önemli bir katkıdır. Ölçüm araçlarının geliştirilmesi araştırmaların tekrarlanabilmesini ve benzer araştırma sonuçlarının karşılaştırılabilmesini sağlar. Farklı araştırma sonuçlarında elde edilen benzer bilgiler genelleştirilerek, kuramların oluşturulmasında ya da mevcut kuramların geçerliliğinin test edilmesinde kullanılabilir.

İşletmelerin kullandıkları ES türlerini belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan dört ayrı boyutun ortalamalarına bakıldığında yöredeki tesislerde örgütler arası sistemlerin (ÖAS) kullanımının pek yaygın olmadığı ancak diğer üç sistemin oldukça yoğun kullanıldığı anlaşılmaktadır. Yazında yapılan araştırmalarda ÖAS'in önemli enformasyon sistemleri olduğu ve farklı endüstrilerde yoğun olarak kullanıldığı gözle çarpılmaktadır ( Broadbent ve Weil, 1993; Sabherwal ve Chan, 2001; Sabherwal vd., 2001). Bu durum tüm endüstrilerde artan elektronik ticaretin kaçınılmaz bir sonucudur. Turizm sektöründe de elektronik ticaretin payı her geçen gün artmaktadır. Ancak Antalya yöresindeki konaklama tesislerinde elektronik ticaretin çok yaygın olmadığı görülür. Bunun en önemli sebepleri, altyapı sorunları, güvenlik endişesi ve tur operatörlerinin baskılarıdır. Yöredeki tesislerin birçoğunda Web teknolojisi yalnızca pazarlama amacıyla kullanılmaktadır. Bu nedenle Web amacıyla kullanılan ES'ni ise pazar destek sistemleri olarak algılamaktadırlar. Ayrıca tesislerin kullandıkları tesis yönetim sistemleri (TYS) entegre sistemler olmalarına rağmen bu sistemlere istenmesi durumunda merkezi rezervasyon sistemleri ya da küresel dağıtım kanalları bağlantısı eklenmektedir. Yöredeki tesisler ise kitle turizmi nedeniyle bu sistemlerinden sağlayacakları faydanın maliyetin altında kalacağını düşündükleri için bu sistemleri kullanmamaktadır. Bu sistemlerin temelini ise extranet, internet ve elektronik veri değişimi gibi örgütlerarası sistemler oluşturmaktadırlar.

Bu çalışmada işletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki uyum kurama dayalı olarak test edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçları işletmelerin stratejik yönelimleri ile ES stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçları stratejik yönelimleri farklı olan işletmelerin ES stratejilerinin de farklı olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili yazında savunmacı yönelimli işletmelerin verimliliğe yönelik ES stratejisi olduğu vurgulanmaktadır (Segev, 1989; Miles ve Snow, 1978; Camillus ve Lederer, 1985; Sabherwal ve Chan, 2001; Simon, 1987; Gupta vd., 1997). Bu araştırma sonuçları savunmacı yönelimli konaklama işletmelerinin ES tercihinin verimliliği arttırmaya yönelik operasyon destek sistemleri (ODS) olduğunu ortaya koymaktadır. Savunmacı yönelimli işletmeler günlük iş operasyonlarının etkinliğini arttırmak için yoğun olarak ODS'ni kullanmaktadırlar. Yöredeki turizm sezonundaki yoğunluk nedeniyle operasyon destek sistemlerinin (ODS) çok önemli işlevleri vardır. ODS tesislerde rutin olarak yapılan işlerin otomasyonunu sağlamaktadır. ODS olmadan yüzlerce odası olan tesislerin işletilmesi mümkün gözükmemektedir. Savunmacı yönelimli tesislerde kullanılan TYS'nin en önemli fonksiyonu tesislerin operasyon desteğine yöneliktir. Müşterilerin otele girişinden ayrılıncaya kadar sağlanan tüm hizmetlerde ( kayıt, yeme-içme, temizlik, güvenlik, eğlence, vb.) ODS kullanılmaktadır. Ayrıca satın alma, muhasebe, insan kaynakları gibi destek faaliyetleri de büyük ölçüde ODS'den yararlanmaktadırlar.

İlgili yazında öncü yönelimli işletmelerin esneklik kazanmak için pazar enformasyon sistemleri ve karar destek sistemlerini tercih ettikleri vurgulanmaktadır (Miles ve Snow, 1978; Sabherwal ve Chan, 2001; Austine vd., 1995; Gupta vd., 1997). Bu çalışmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Yöredeki öncü yönelimli işletmeler karar destek sistemleri ve pazar enformasyon sistemlerini tercih etmektedirler. Sürekli ürün ve pazar eğilimlerini gözden geçirmek zorunda kalan yöredeki konaklama işletmeleri, pazar destek sistemlerine yatırım yapmaktadırlar. Ayrıca yöredeki öncü yönetime sahip olan konaklama işletmeleri PDS sayesinde yeni ürün ve hizmetlerini pazara kolayca tanıtabilmektedirler. Bunun yanında öncü yönelimli işletmeler pazardaki değişimlere hızlı cevap verebilmek için hızlı ve etkin şekilde karar almak zorundadırlar. Bu durum karar destek sistem yatırımlarına olan talebi de arttırmaktadır. PDS aracılığıyla toplanan enformasyon KDS stratejik iş planlarının oluşturulmasında, farklı hareket tarzlarının gelecekte yaratacağı olası sonuçların modellenmesinde ve temel işletme performansının tahmin edilmesinde kullanılmaktadır. Gelecek yılların rezervasyon, fiyat ve personel politikaları ile ilgili kararlarda KDS yararı büyüktür. Her iki sistemin de temel amacı esneklik sağlamaktır. Bu işletmeler özellikle interneti enformasyon elde etme ve pazarlama aracı olarak kullanmaktadırlar. Bu sistemler

sayesinde tesisler son dakika fiyat belirleme ve rezervasyon imkanına sahip oldukları için rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Ancak yöredeki konaklama işletmelerinde internetin elektronik ticaret amacıyla kullanımı pek yaygın değildir. Halen tur operatörleri ve seyahat acentalarının aracılığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Analizci yönelimli olan işletmeler tüm ES'ne kapsamlı yatırım yaparlar varsayımı tam olarak desteklenememiştir. Yapılan analiz sonucunda analizci yönelimli işletmelerin örgütlerarası sistemleri kullanmadığı saptanmıştır. Ancak bu durum bölgedeki turizm türü ile açıklanabilir. Örgütlerarası sistemler işletmelerin paydaşlarına ulaşmalarına yardımcı olan sistemlerdir. Bölgede yapılan kitle turizmi ve bölgeye gelen turistlerin tur operatörleri tarafından tesislere getirilmesi küresel dağıtım kanalı ve merkezi rezervasyon sistemleri gibi örgütlerarası sistemlere gereksinimi azaltmaktadır. Ayrıca internet altyapısı tam olarak hazır olmadığından tesisler web teknolojilerini elektronik ticaret amacıyla kullanmamaktadırlar. Tesisler güvenlik problemleri nedeniyle örgüt içi ağ yapılarını yerel ve uluslararası ağ yapılarına entegre edecek yeniliklere sıcak bakmamaktadırlar.

Sonuç olarak işletmelerin stratejik yönelimlerine uygun ES stratejilerinin varlığını çok değişkenli ölçüm araçları ve nicel yöntemler kullanarak inceleyen bu tez çalışması yazına önemli katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada kullanılan ölçekler farklı endüstrilerde yapılacak araştırmalarda kullanılabilir. Kurama dayalı ideal uyum biçimleri üzerine yapılan çalışmalar, işletme ile ES arasında uyumu sağlamaya çalışan işletme yöneticilerine ışık tutabilir. Yöneticiler, işletme strateji değişikliği durumunda hangi ES stratejisi ve yapısı ile desteklenmesi gerektiğini ideal uyum biçimlerini inceleyerek görebilir. Böylelikle ES yatırım kararları daha sağlıklı alınabilir ve yatırımın getirisi artar.

**KAYNAKÇA**

- Alter, S.L. (1977) A Taxonomy of Decision Support Systems, *Sloan Management Review*, 19:1, 39-56
- Andrews, K.R., (1971) The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, New York.
- Andrews, K.R. (1980) Directors' Responsibility for Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 58: 6, 30-43.
- Ansoff, H.I. (1965) Corporate Strategy, Mc Graw Hill, New York.
- Ansoff, H. I. (1987) The Emerging Paradigm of Strategic Behavior, *Strategic Management Journal*, 8: 6, 501-516.
- Anthony, R. N. (1965) Planning and Control: A framework for Analysis, Harvard University Press, Cambridge.
- Armstrong, C.P, ve Sambamurthy, V. (1996) Creating Business Value Through Information Technology: The Effects of Chief Information Officers and Top Management Team Characteristics, Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems içinde, Association of Computing Machinery, December, New York, 195-208.
- Austine, C.J., Trimm, J.M., Ve Sobczak P.M. (1995) Information System and Strategic Management, *Health Care Management Review*, 20:3, 26-33.
- Baets, W.R.J. (1995) Some Empirical Evidence on IS Strategy Alignment in Banking, *Information & Management*, 3, 155-177.
- Bargeron, F., Buteau, L. ve Raymond, L. (1991) Identification of Strategic Information Systems Opportunities: Applying and Comparing two Methodologies, *MIS Quarterly*, 15:1, 89-104.
- Barret, S. (1987) Strategic Alternatives and Inter-Organizational System Implementations: An Overview, *Journal of Management Information Systems*, 3:3, 5-16.
- Benbasat, I., Dexter, A.S., Drury, D. H. ve Goldstein R. C. (1984) A Critique of Stage Hypothesis: Theory and Empirical Evidence, *Communications of the ACM*, 27:5, 476-485.
- Beveren, J.V. (2002) A Model of Knowledge Acquisition that Re-Focuses Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, 6:1, 18-22.
- Bhatt, G. D. (2001) Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques and People, *Journal of Knowledge Management*, 5:1, 68-75.
- Boar B.H. (1994) Practical Steps for Aligning Information Technology with Business Strategy, John Wiley & Sons, New York.
- Boynton, A. C., Zmud, R.W., ve Jacobs, G.C. (1994) The Influence of IT Management Practice on IT Use in Large Organizations, *MIS Quarterly*, September, 299-318.

- Broadbent, M., ve Weil, P. (1993) Improving Business and Information Strategy Alignment: Learning from the Banking Industry, *IBM Systems Journal*, 32:1, 162-179.
- Brown, C.V. (1997) Examining the Emergence of Hybrid IS Governance Solutions: Evidence From a Single Case Site, *Information Systems Research*, 8:1, 69-94.
- Brown, C.V., ve Magill, S.L. (1998) Re-conceptualizing the Context-Design Issue for the Information System Function, *Organization Science*, 9:2, 176-194.
- Buhalis, D. (2003) eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management, Prentice Hall, London.
- Burns, T. ve Stalker, G. (1961) The Management of Innovation, London:Tavistock.
- Büyüköztürk, Ş. (2002) Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Byrd, J. A., Sambamurty, V., ve Zmud, R.W (1995) An Examination of IT Planning in a Large, Diversified Public Organization, *Decision Sciences*, 26:1, 49-73.
- Camillus, J. C. ve Lederer, A.L. (1985) Corporate Strategy and the Design of Computerized Information Systems, *Sloan Management Review*, 26:3, 35-42.
- Campbell, A. ve Yeung, S. (1991) Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent, *Long Range Planning*, 24:4, 145-160.
- Cash, J., & Konsynski, B. (1985). IS Redraws Competitive Boundaries. *Harvard Business Review*, 63 (2),134-142.
- Cerpa, N., Varner, J. M. (1998) Case Study: The Effects of IS Maturity on Information Systems Strategic Planning, *Information & Management*, 34, 199-208.
- Chan Y., Huff, S.L., ve Copeland, D.G. (1998) Assessing Realized Information Systems Strategy, *Journal of Strategic Information System*, 6, 273-298.
- Chan, Y. ve Huff, S. (1993) Strategic Information Systems Alignment, *Business Quarterly*, 51-55.
- Chan, Y., Huff, S., Barclay, D., ve Copeland, D. (1997) Business Strategic Orientation, Information Strategic Orientation, and Strategic Alignment, *Information System Research*, 8, 125-150.
- Chandler, A.D. (1962) Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise, MA: MIT Press, Cambridge.
- Chandler A.D. (1998) Corporate strategy and structure: Some current considerations, *Society*, 35: 2, 347-351.
- Checkland, P. ve Holwell, S. (1998) Information, Systems and Information systems: Making Sence of the Field, John Wiley and Sons, Chister.



Chrisman, J., Hofer, C.W ve Boulton, W. R. (1988) Toward a System of Classifying Business Strategies, *Academy of Management Review*, 13, 413-428.

Clark, C.E., Cava Naugh, N.C., Brown, C.V. ve Sambamurty, V. (1997) Building Change-Readiness Capabilities in the IS Organization: Insights from the Bell Atlantic Experience, *MIS Quarterly*, 21:4, 425-455.

Conant J. S., Mokwa M.P. ve Varadarajan, P. R. (1990) Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, 11:5, 365-383.

Corner, P. D., Kinicki, A.J. ve Keats, B.W. (1994) Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice, *Organization Science*, 3:294-308.

Cross, J., Earl, M.J. ve Sampler, J.L (1997) Transformation of the IT Function at British Petroleum, *MIS Quarterly*, 21:4, 401-423

Croteau, A., Solomon, S., Raymond, L., & Bergeron, F. (2001), Organizational And Technological Infrastructures Alignment, Proceedings Of The 34th Hawaii International Conference On System Sciences içinde, Wailea Maui, HI.

Croteau, A.M ve Bergeron, F. (2001) An Information Technology Trilogy: Business Strategy, Technological Deployment and Organizational Performance, *Strategic Information Systems*, 10, 77-99.

Daft, R.L. (2001) Organization Theory and Design, South-Western College Publishing, USA.

Das, S.R., Zahra, S.A., ve Warkentin, M.E. (1991) Integrating the Content and Process of Strategic MIS Planning with Competitive Strategy, *Decision Sciences*, 22:5, 953-984.

Dess, G. G. Ve Davis, P. (1984) Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.

Dess, G.G., Newport, S., ve Rasheed, A.M. (1993) Configuration Research In Strategic Management: Key Issues and Suggestions, *Journal of Management*, 19:4, 775-795.

Dewan, S., ve Min, C.K. (1997) The Substitution of Information Technology for Other Factors of Production for Other Factors of Production: A Firm Level Analysis, *Management Science*, 43:12, 1660-1675.

Dimaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48 April, 147-60.

Dinçer, Ö. (1998) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, İstanbul.

Donaldson, L. (1996) For Cartenianism: Against Organizational Types and Quantum Jumps. İçinde: For Positivist Organization Theory: Providing The Hard Core, London: Sage, 108-129.

Drucker, P. F. (1985) Entrepreneurial Strategies, *California Management Review*, 27:2,9-26.

- Durry, D. H. (1983) An Empirical Assessment of the Stages of DP Growth, *MIS quarterly*, 7:2, 59-70.
- Earl, M.J. (1989) Management Strategies For Information Technologies, Prentice Hall, London.
- Ein-Dor, P., ve Segev E. (1982) Organizational Computing and MIS Structure: Some Empirical Evidence, *MIS Quarterly*, 3-6:3, 55-68.
- Elfring, T. and Volberda H.W. (2001), Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis' in Volberda and Elfring (eds.), 1-25.
- Erdoğan, İ. (1998) SPSS Kullanımı Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri, Emel Matbaası, Ankara.
- Fiedler, K.D., Grover, V. and Teng, J.T.C. (1996). An Empirically Derived Taxonomy of Information Technology Structure and Its Relationship to Organizational Structure, *Journal of Management Information Systems*, 13:1, 9-34.
- Frew, A. ve Horan, R. (1999) eCommerce in the UK hotel sector: a first look, *International Journal of Hospitality Information Technology*, 1:1, 77-87.
- Friedman, A. (1994) The Stages Model and the Phases of the IS Field, *Journal of Information technology*, 9, 137-148.
- Galliers, R.D. (1993) Towards A Flexible Information Architecture: Integrating Business Strategies, Information Systems Strategies And Business Process Redesign, *Journal Of Information Systems*, 3:3, 199-213.
- Galliers, R.D. ve Somogyi, E.K. (1987) Towards Strategic Information Systems, Abacus press, Cambridge.
- Gargano M.L ve Raggad, B.G. (1999) Data Mining- a Powerful Information Creating Tool, *OCLC Systems & Services*, 15:2, 81-90.
- Gibson, C. F. ve Nolan, R. L. (1974) Managing the Four Stages of EDP Growth, *Harvard Business Review*, Jenuarry-February, 76-88.
- Gilbert, A.H. (1995) An Analysis of the relationships among Information Systems Design, Strategy, and Organizational Performance Using Structural Equation Modeling, Basılmamış Doktora Tezi, College of Administration and Business, Lousiana Tech. University, August.
- Ginsberg A., ve Venkatraman N., (1985) Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research, *Academy of Management Review*, 10:3, 421-434.
- Ginsberg, A. (1984) Operationalizing Organizational Strategy: Toward An Integrative Framework, *Academy of Management Review*, 9:3, 548-557.
- Glueck, W.F. (1976). Business Policy: Strategy formulation and Management Action, Mcgraw-Hill, New York.

- Goldsmith, N. (1991) Linking IT Planning to Business Strategy, *Long Range Planning*, 24, 67-77.
- Gorry, G.A., Scott Morton, M. (1989) A Framework For Management Information Systems, *Sloan Management Review*, 30:3, 49-61.
- Grant G.G. (2003) Strategic Alignment and Enterprise Systems Implementation: The Case of Metalco, *Journal of Information Technology*, 18, 159-175.
- Grundy, T. (2003) *Gurus on Business Strategy*, Thorogood Press, London.
- Gupta, Y.P., Karimi, J. ve Somers, T.M. (1997) Alignment of Firm's Competitive Strategy and Information Technology Management Sophistication: The Missing Link, *IEEE Trans. Engrg. Management*, 44:4, 400-413.
- Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C (1998) *Multivariate data analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Hambrick, D. (1983) An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments, *Academy of Management Review*, 26, 213-230.
- Hambrick, D.C. (1980) Operationalising the Concept of Business-Level Strategy in Research, *Academy of Management Review*, 5:4, 567-575.
- Han, J. ve Kamber, M. (2001) *Data Mining Concept and Techniques*, Morgan Kaufmann Publishers.
- Hannan, M.T. Ve Freeman J.H. (1977) The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 929-64.
- Harrigan, K. R. (1983) A Framework for Looking at Vertical Integration, *Journal of Business Strategy*, 3, 30-37.
- Have T. S., Have T. W., Stevens F., Elst M., ve Pol-Coyne, F. (2003) *Key Management Models*, Prentice Hall, London.
- Hawes, J.M. ve Crittendon, W.F. (1984) A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies, *Strategic Management Journal*, 5, 275-287.
- Henderson, J. ve Venkatraman, N. (1993) Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations, *IBM Systems Journal*, 32, 4-16.
- Hill, C. (1988) Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: Contingency Framework, *Academy of Management Journal*, 25, 265-298.
- Hirschheim, R. & Sabherwal, R. (2001). Detours in the Path Towards Strategic Information Systems Alignment, *California Management Review*, 44:1, 87-109.
- Hirschheim, R., Earl M.J., Feeny D., ve Lockett, M. (1988) An Exploration into the Management of the IS Function: Key Issues and an Evolving Model, Proceedings of the Joint International Symposium on IS: Information Technology Management for Productivity and Strategic Advantage içinde, IFIP TC-8 Open Conference, Singapore.

- Isenberg, D. (1984) How Senior Managers Think? *Harvard Business Review*, Dec/Jan, 81-90.
- Jarvenpaa, S. L., ve Ives, B. (1993) Organizing For Global Competition: The Fit of Information Technology, *Decision Sciences*, 24:3, 547-580.
- Javenpaa, S.L., ve Ives, B. (1991) Executive Involvement and Participation in the Management of Information Technology, *MIS Quarterly*, June, 205-227.
- Lindblom C. (1968) *Policy Making Process*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Johnson G., ve Scholes K. (1999) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York.
- Johnston H.R., ve Vitale M. R. (1988) Creating Competitive Advantage with Interorganizational Information Systems, *MIS Quarterly*, 12:2, 153-165.
- Johnston, H.R., ve Carrico, S.R. (1988) Developing Capabilities to Use Information strategically, *MIS Quarterly*, March, 37-48.
- Jones, G.R. ve Butler, J.E. (1988) Costs, Revenue, and Business-level Strategy, *Academy of Management Review*, 13, 202-213.
- Jones, M (1997) It All Depends on What You Mean By Discipline, *Information Systems: An Emerging Discipline?*, In Mingers J, And Stowell F (Eds) Pp. 97–112, Mcgraw Hill, London.
- Kaplan, R.S., ve Norton, D. P. (2001) *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Publishing, Massachusetts.
- Karimi, J., Gupta, Y. P. And Somers, T. M. (1996) Impact of Competitive Strategy And Information Technology Maturity on Firms' strategic Response to Globalization, *Journal of Management Information Systems*, 12:4, 55-88.
- Kearns, G ve Lederer, A. (2000) The Effect of Strategic Alignment on the Use of IS-Based Resources For Competitive Advantage, *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 265-293.
- Kearns, G.S. (1997) *Alignment of Information Systems Strategy with Business Strategy: Impact on the Use of IS for Competitive Advantage*, Unpublished Dissertation, University of Kentucky.
- Khandwalla, P. N. (1973a) Viable and Effective Organizational Design off Firms, *Academy of Management Journal*, Sep (16), 481-495.
- Khandwalla, P. N. (1973b) Effects of Competition on the Structure of Top Management Control, *Academy of Management Journal*, Jun (16), 285-295.
- Kim, L., ve Lim, Yooncheo. (1988) Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, *Academy of Management Journal*, 31:4, 802-827.
- King, J.L. ve Kraemer, K.L. (1984) Evaluation of Organizational Information Systems: An Assessment of Nolan's Stage Model, *Communications of the ACM*, 27:5, 466-475.

- King, W.R., ve Teo, T.S. H. (1994) Facilitators and Inhibitors for the Strategic Use of Information Technology, *Information & Management*, 27, 71-87.
- Koçel, T. (2003) İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul.
- Kotha S. ve Vadlamani B. L. (1995) Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries, *Strategic Management Journal*, 16:1, 75-83.
- Kotter, J. (1982). What Effective General Managers Really Do. *Harvard Business Review*, 60:2, 157-169.
- Kuçuradi, I. ve Cohen, R.S (1995) The Concept of Knowledge, Boston Studies in the Philosophy of Science 170. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 97-119.
- Laudon, K. C. ve Laudon, J. P. (2003) Essentials of Management Information Systems, Prentice Hall, London.
- Lederer, A. L. Ve Mendelow, A. L. (1988) Convincing Top management of Strategic Potential of Information Systems, *MIS Quarterly*, December, 525-534.
- Lederer, A. L. Ve Mendelow, A. L. (1989) Coordination of Information Systems Plan with Business Plans, *Journal of Management Information Systems*, 6:2, 5-19.
- Lederer, A.L. And V. Sethi. (1988) The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies, *MIS Quarterly*, 12:3,445-461.
- Lee, C. and Yang, J., (2000). Knowledge Value Chain, *Journal of Management Development*, 19 :9, 783-793.
- Levitt, T. (1975) Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 53:5, 26-44.
- Lindblow, C. E. (1968) Policy Making Process, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Luftman, J. (2005) IT-Business strategic Alignment Maturity: A Case Study, *Journal of Cases on Information Technology*, 7:2, 102-120.
- Luftman, J., Lewis, P., ve Oldach, S.(1993) Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technology strategies, *IBM systems journal*, 32, 198-221.
- Luftman, T. (1998) Enablers and Inhibitors, *Informationweek*, september, 14, 283-286.
- Marakas, G. M. (1999) Decision Support Systems in the Twenty-First century, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- McFarlan, F. W. (1984) Information Technology Changes the Way You Compete, *Harvard Business Review*, May-June, 98-103.
- McLean, S. R. Ve Soden, J. V. (1977) Strategic Planning for MIS, Wiley ve Sons, New-York.
- Meyer, A., Tsui, D., Anne S., Hinings, C.R. (1993) Configurational Approaches to Organizational Analysis, *Academy of Management Journal*, 36: 6, 1175-1195.

- Meyer, A.D. (1982) How Ideologies Supplant Formal structures and Shape Responses to Environments, *Journal of Management Studies*, 19, 45-62.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1980) Momentum and Revolution in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, 23:4, 591-614.
- Mintzberg, H. ve Waters, J.A. (1982) Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm, *Academy of Management Journal*, 25:3, 465-499.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., ve Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*, The Free Press, New York.
- Miles, R.H., ve Snow, C.C. (1984) Designing Strategic Human Resource Systems, *Organisational Dynamics*, 13:1, 36-52.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A.D., ve Coleman, H. J. (1978) Organizational Strategy, Structure and Process, *Academy of Management Review*, 3:3, 546-562.
- Miles, R.E. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw- Hill, New York.
- Miller D., ve Friesen, P.H. (1978) Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes, *Journal of Management Studies*, 14, 255-280.
- Miller D., ve Friesen, P.H. (1982) The Longitudinal Analysis of Organizations: A Methodological Perspective, *Management Science*, 28, 1013-1034.
- Miller A. (1997) *Strategic Management*, Mc-Graw Hill, New York.
- Miller, A. Ve Dess, G.G. (1993) Assessing Porter's Model in terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity, *Journal of Management Studies*, 30:4, 554-585.
- Miller, A., ve Dess, G. (1996) *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, D. (1988) Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, 31, 280-308.
- Miller, D. (1996) Configurations Revisited, *Strategic Management Journal*, 17:7, 505-512
- Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, 24:9, 934-948.
- Mintzberg, H. (1973) Strategy Making in three Modes, *California Management Review*, 16: 2, 44-53.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*, The Free Press, New York.
- Morgan, R.E. ve Strong, C. A. (2003) Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, *Journal of Business Research* , 56, 163-176.
- Murray, A.L. (1988) A Contingency view of Porter's generic strategies, *Academy of Management Review*, 13:3, 390-400.

- Namiki, N. (1989) Miles ve Snow's Typology of Strategy, Perceived Environmental Uncertainty, and Organizational Performance, *Akron Business and Economic Review*, 20:2, 77-88.
- Nath, R. (1989) Aligning MIS with the Business Goals, *Information & Management*, 16, 71-79.
- Neo, B.S. (1988) Factors Facilitating the Use of Information Technology for Competitive Advantage: An Exploratory Study, *Information & Management*, 15, 191-201.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5:1, 14-37.
- Nunnally, J.C (1978) , *Psychometric Theory*, Mcgraw-Hill, New York.
- O'Leary, T. J. ve O'Leary, L.I. (2000) *Computing Essentials*, McGraw-Hill, New York.
- O'Brien, J. (1996) *Management Information System: Managing Information Technology in the Networked Enterprise*, Irwin, Chicago.
- Papp, R. (1995) *Determinants Of Strategically Aligned Organizations: A Multi-Industry, Multi-Perspective Analysis*, (basilmamiş doktora tezi), Hoboken, NJ: Stevens Institute Of Technology.
- Parnell J. A. ve Wright, R. (1993) *Generic Strategy And Performance: An Empirical Test of the Miles and Snow Typology*, *British Journal of Management*, 4, 29-36.
- Parry, M. ve Pary, A. E. (1992) *Strategy and Marketing Tactics in Non-profit Hospitals*, *Health Care Management Review*, 17:1, 51-61.
- Perrow, C. (1967) *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*, *American Sociological Review*, 32, 194-208.
- Peters T.J. ve Waterman R.H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books, New York
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*, Free Press.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press.
- Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985) *How information gives you competitive advantage*, *Harvard Business Review*, 63, pp. 149-160.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990) *The Core Competence of Corporation*, *Harvard Business Review*, 18:3, 79-91.
- Prahalad, C. K. and Richard A. Bettis (1986), *The Dominant Logic: A New Linkage between*

Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 7:485-501.

Premkumar, G., ve King, W.R. (1992) An Empirical Assessment of Information Systems Planning and the Role of Information Systems in Organizations, *Journal of Management Information Systems*, 9:2, 99-125.

Pyburn, P. J. (1983) Linking the MIS Plan with Corporate Strategy: An Exploratory Study, *MIS Quarterly*, June, 1-14.

Quinn, J.B. (1977) Strategic Goals-Process and Politics, *Sloan Management Review*, 19:1, 21-38.

Özdamar, K. (2004) Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Rackoff, N., Weiseman, C., ve Ulrich, W. A. (1985) Information Systems for Competitive Advantage: Implementation of a Planning Process, *MIS Quarterly*, 9:4, 285-294.

Raghunathan, B., ve Raghunathan, T.S. (1989) Relationship of The Bank of Information Systems Executive to The Organizational Role and Planning Dimensions of Information Systems, *Journal of Management Information Systems*, 6:1, 111-126.

Rbinson, R. B. ve Pearce J. A. (1988) Planned Patterns of Strategic Behaviour and their Relationship to Business Unit Performance, *Strategic Management Journal*, 33:4, 817-832.

Reich, B. ve Benbasat, I. (1996) Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives, *MIS Quarterly*, 20, 55-81.

Reich, B.H. ve Benbesat, I. (2000) Factors that Influence the Social Dimensions of Alignment Between Business and Information Technology Objectives, *MIS Quarterly*, 24:1, 81-114.

Rhenman, E. (1973) Organization Theory for Long-Range Planning, John Wiley, London.

Rumelt, R. P (1982) Diversification Strategy and Profitability, *Strategic Management Journal*, Oct-Dec 3:4, 359-369.

Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School Pres, Boston.

Sabherwal, R. ve Chan, Y.E. (2001) Alignment between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers and Defenders, *Information System Research*, 12:1, 11-33.

Sabherwal, R. Ve Kirs, P. (1994) The Alignment Between Organizational Critical Success Factors and Information Technology Capability in Academic Institutions, *Decision Sciences*, 25:2, 301-330.

Sabherwal, R., Hirscheim, R. ve Goles, T. (2001) The Dynamics of Alignment: Insights From a Punctuated Equilibrium Model, *Organization Science*, 12:2, 179-197.

Sabherwal, R., ve King, W.R. (1991) Toward A Theory of Strategic Use of Information Resources: An Inductive Approach, *Information Management*, 20, 191-212.



Sarvan, F., Arıcı Durmuş E., Özen, J., Özdemir, B., İçigen Tarcan, E. (2003) On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz I.I.B.F. Dergisi* (6), 73-122.

Schumpeter J. A. (2002) The economy as a whole: Seventh chapter of The Theory of Economic Development, *Industry and Innovation*, 9:1, 53-146.

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston,IL: Row, Peterson.

Thompson, J.L. (1999) A Strategic Perspective of Entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 5:6, 279-296.

Segev, E. (1989) A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of two Business-Level Strategic Typologies, *Strategic Management Journal*, 10, 487-505.

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, IL: Row, Peterson

Sheldon, P.J. (1997) *Tourism Information Technology*, CAB International, Wallingford.

Shortel, S. M. ve Zajac, E. J. (1990) Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity, *Academy of Management Journal*, 33:4, 817-832.

Simon, R. (1987) Accounting Control Systems And Business Strategy, *Accounting, Organizations and Society*,12, 357-374.

Simon H.A. (1981) *Information-Processing Models of Cognition*, *Journal of the American Society for Information Science*, 32:5, 364-377.

Simon, H. A. (1992) What is an "explanation of behaviour, *Psychological Science*, 3:3, 150-162.

Simon, H. A. (1993) Strategy and organizational evolution, *Strategic Management Journal*, 14, 131-143.

Smith, K. G. ve Guthrie, J. P. ve Chen, M. J. (1989) Strategy, Size and Performance, *Organization studies*, 10:1, 63-81.

Snow, C.C. ve Hrebiniak, L. G. (1980) Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-335.

St. Clair, G. (2003) Knowledge Management, *Encyclopaedia of Library and Information Science* İçinde, Miriam A Drake, New York, 1486-1494.

Steiner, G. A. (1981) 10 Essential Features of a First-Rate Strategic Planning System, *Planning Review*, 9:5, 33- 44.

Steiner, G.A (1974) How To Improve Your Long-Range-Planning, *Managerial Planning*, 23:2, 13-22.

Strasman, P. A. (1985) *The Information Payoff*, Free Press, New York.

- Suomi, R. (1988) Inter-organizational Information Systems As Company Resources, *Information Management*, 15, 105-112.
- Synnott, W. (1987) *The information Weapon: Winning Customers and Markets with Technology*, John Wiley & Sons.
- Tallon P. P., Kraemer, K. L. ve Gurbaxani, V. (2000) Executives' Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process-Oriented Approach, *Journal of Management Information Systems*, 16:4, 145-173.
- Tallon, P. And Kraemer, K. (1999) A Process-Oriented Assessment of the Alignment of Information Systems and Business Strategy: Implications for IT Business Value. 99. Baltimore, Maryland , Fourth Americas Conference On Information Systems (AIS) içinde., 14-16.
- Tavakolian, H. (1989) Linking the Information Technology Structure with Organizational Competitive Strategy: A Survey, *MIS Quarterly*, 13:3, 309-317.
- Teo, T ve King, W. (1996) Assessing the Impact of Integrating Business Panning and IS Planning, *Information & Management*, 30, 309-321.
- Thomas, A.S., Litschert, R. J. ve Ramaswamy, K. (1991) The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Emprical Examination, *Strategic Management Journal*, 12, 509-522.
- Thompson, A.A. & Strickland, A.J. (2001) *Strategic Management: Concepts and Cases*, Homewood, Illinois: Irwin
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*, McGraw Hill, Chicago.
- Ülgen, H. Ve Mirze S.K. (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür yayınları, İstanbul.
- Venkatraman, N. (1989) Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimentionality, and Measurement, *Management Science*, 35:8, 942-962.
- Ward, J. ve Peppard, J. (2002) *Strategic Planning for Information System*, John Wiley & Sons Ltd. London.
- Watson, R.T. (1990) Influences on The IS Manager's Perceptions of Key Issues: Information Scanning and the Relationship with the CEO, *MIS Quarterly*, June, 217-231.
- Weber, M. (1947) *Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, New York.
- Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill, New York.
- Weil, P. ve Broadbent, W. (1998) *Leveraging the New Structure- How Market Leaders Capitalize on Information Technology*, Harvard Business School Press.
- White R. E. (1986) Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: an Emprical Investigation, *Strategic Management Journal*, 7:3, 217-231.
- Wilson, T. D. (2002) *Information Management*, International Encyclopaedia of Information and Library, Sturges Addition, London.

Wiseman, C. (1985) *Strategy and Computers*, Dow Jones-Irwin, Illinois.

Wissema, J.G., Van Der Pol, H. W. ve Messer, H.M (1980) Strategic Management Archetypes, *Strategic Management Journal*, 1, 37-47.

Woodward, J. (1965) *Industrial Organization Theory and Practice*, Oxford University Press, New York.

Wright P. ve Parnel J. A. (1993) Generic Strategy and Performance: An Empirical Test of the Miles and Snow Typology, *British Journal of management*, 4, 29-36.

[www.expedia.com/04/06/2005](http://www.expedia.com/04/06/2005)

Xia, W., & King, W. R. (2002). Determinants Of Organizational IT Infrastructure Capabilities, From University Of Minnesota, MIS Research Center Working Papers Web Sites: [Http://Misrc.Umn.Edu/](http://Misrc.Umn.Edu/).

Yükselen, C. (2000). *Pazarlama Araştırmaları*. Detay Yayıncılık. Ankara:

Yarcan, Ş. (1996) *Seyahat Yönetimi*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Zviran, M. (1990) Relationships Between Organizational and Information Systems Objectives: Some Empirical Evidence, *Journal of Management Information Systems*, 7:1, 65-84.

*Sayın İlgili,*

*Akdeniz Üniversitesi İİBF işletme doktora programı bünyesinde hazırlamakta olduğum doktora tezimin uygulama kısmını oluşturan araştırmamın anket formunu siz değerli sektör temsilcilerine sunuyorum.. Araştırma amaçları tamamen bilimseldir. Sonuçları kesinlikle kişi ya da işletme ismi verilerek açıklanmayacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.*

**A) Aşağıda işletmenizin stratejik yönelimleri ile ilgili bazı önermeler sıralanmıştır. Bu önermelere ne ölçüde katıldığınızı karşısında yer alan rakamın üzerine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.**

	Hiç katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen katılıyorum (5)
1. Tedarikçilerimizle güçlü ilişkiler geliştiririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Müşterilerimizle güçlü ilişkiler geliştiririz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Departmanlar ve ürün hatları arasındaki koordinasyonu en uygun düzeyde sağlarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşletme verimliliğini arttırmak için sürekli çaba gösteririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Operasyonlarımızda sayısal yönelimli ve analitik olma eğilimindeyiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Günlük kararları almamıza destek olacak detaylı ve olgulara dayanan enformasyonu gerekli görürüz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Karşılaştığımız iş fırsatları ya da sorunlar ile ilgili kapsamlı analizler geliştiririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İş kararlarımız genellikle “denenmiş ve doğru olduğu kanıtlanmış” yolları izler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Önemli kararlar alırken muhafazakar ve riskten kaçınan bir tavır benimsemeyi tercih ederiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Genellikle bizim işletme tarzımız rakiplerimizinkinden daha az risk taşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Genellikle kapasitemizi (daha büyük iş hacmi elde etmeye yönelik) rakiplerimizden önce arttırırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Genellikle, çeşitli ürün ve hizmetleri pazara ilk tanıştıran işletme biz oluruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Yenilikleri erken benimseriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Üst yönetim takımı tarafından gözden geçirilen performans ölçüleri uzun dönemli iş etkinliğimizi vurgular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Bütçe tahsis kriterleri genellikle uzun dönem göz önüne alınarak yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Pazar payı kazanmak için mevcut karlılığımızdan fedakarlık ederiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Pazar payı elde etmek nakit akışından daha önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Pazar payını arttırmak için sıklıkla fiyatlarda indirim yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**B) Aşağıda işletmenizin kullandığı enformasyon sistemleri (ES)'nin özellikleri ile ilgili bazı önermeler sıralanmıştır. Bu önermelere ne ölçüde katıldığınızı karşısında yer alan rakamın üzerine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.**

	Hiç katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen katılıyorum (5)
1. ES'miz günlük iş operasyonlarımızın etkinliğini arttırmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. ES'miz farklı işlevler arasında ( satın alma, üretim, vb.) etkili koordinasyonu desteklemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. ES'miz günlük karar vermemize destek olmak üzere ihtiyaç duyduğumuz olgu ve rakamları sağlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. ES'miz mevcut iş durumumuzun detaylı analizini gerçekleştirmeyi mümkün kılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. ES'miz yeterli enformasyon desteği ile ihtiyatlı karar vermeyi desteklemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. ES'miz genel iş kararlarının detaylı analizini desteklemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. ES'miz tedarikçilerimizle güçlü ilişkiler geliştirmemizi olanaklı kılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. ES'miz tedarikçilerimizle olan pazarlık gücümüzü arttırmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. ES'miz müşterilerimizle pazarlık etme gücümüzü arttırmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. ES'miz müşterilerle güçlü ilişkiler geliştirmemizi olanaklı kılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. ES'miz fiyat düzeyimizi rekabet şartlarına göre belirlememize yardım etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. ES'miz yeni ürün ve hizmetleri pazara tanıtmamıza yardım etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. ES'miz pazardaki yeni iş imkanlarının belirlenmesine yardım etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. ES'miz pazar payımızdaki değişiklikleri izlememize yardım etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. ES'miz pazardaki değişimlere hızlı tepki vermemize yardım etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. ES'miz stratejik iş planlamasını kolaylaştırmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. ES'miz farklı hareket tarzlarının gelecekte yaratacağı olası sonuçların modellenmesine yardım etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. ES'miz anahtar iş performans göstergelerinin tahmin edilmesinde kullanılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

### C) Demografik sorular

1. Yaşınız .....
2. Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek
3. Eğitim durumunuz ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek lisans
4. Ne kadar süredir yöneticilik yapıyorsunuz .....
5. Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz .....
6. Çalıştığınız işletmenin türü nedir? :
  - ( ) Uluslar arası zincire bağlı bir otel
  - ( ) Ulusal zincire bağlı bir otel
  - ( ) Bağımsız otel
7. İşletmenizin enformasyon sistem stratejisi kim ya da kimler tarafından belirlenmektedir? ( Birden fazla cevap verebilirsiniz) .
  - ( ) Yönetim
  - ( ) Bilgi işlem departmanı
  - ( ) Özel bilgisayar şirketinden alınan danışmanlık hizmeti
  - ( ) Diğer
8. Enformasyon sistemlerini ne kadar süredir kullanıyorsunuz?
 

.....
9. İşletmenizin enformasyon sistemleri harcamalarının toplam bütçeniz içindeki payı nedir?
 

% .....
10. Genel olarak; “Enformasyon sistemlerini kullanmak işletmemizin karlılığını arttırdı” görüşüne yaklaşımınız nedir?
 

( ) Tamamen Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum ( ) Kesinlikle Katılmıyorum
11. Enformasyon sistemlerinin işletmeniz için önemini kısaca özetleyiniz.
 

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**GÖSTERMİŞ OLDUĞUNUZ İLĞİYE TEŞEKKÜR EDERİM.**

**İletişim için:**

Ar. Gör. Beykan ÇİZEL  
Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
(07058) Arapsuyu Kampüsü/Antalya  
Tel: 3102031 Fax: 2274670  
E-mail: [beykan@akdeniz.edu.tr](mailto:beykan@akdeniz.edu.tr)

## Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Beykan ÇİZEL

Doğum Tarihi ve Yeri : 08/11/1973 Ankara

Medeni Durumu : Evli

### **Eğitim Durumu**

Mezun Olduğu Lise : Burdur Anadolu Lisesi

Lisans Diploması : Bilkent Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü

Yükseklisans Diploması: Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu

Tez Konusu : İşletme stratejileri ile enformasyon sistem stratejilerinin uyumu  
(stratejik uyum) ve stratejik uyumun Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinde  
araştırılması

Yabancı Dil / Diller : İngilizce-Almanca

### **İş Denevimi**

Çalıştığı Kurumlar : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Adres : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
kampus/Antalya

Tel. no : 2423102031