



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FİRMALARIN UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ VE
BU KARARA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Hazırlayan
Ersin IRK

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

TOKAT-2017



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FİRMALARIN UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ VE
BU KARARA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Hazırlayan
Ersin IRK

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

TOKAT-2017

T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(4.12/2017)
Tezi Hazırlayan Öğrencinin
Adı ve Soyadı

Ersin İRK
İmzası



FİRMALARIN UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ VE BU KARARA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 03/11/2017

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof. Dr. Mehmet BARCA

Üye : Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Üye : Doç. Dr. Sema POLATCI

Üye : Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Yusuf TEMÜR

İmzası

M. Barca
K. Özyer
S. Polatci
M. Said Döven

Y. Temür

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 30/10/2017 tarih ve 490 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK



TEŞEKKÜR

Bu tezin yazılması aşamasında, başta danıŐmanım Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN olmak üzere lisans, yüksek lisans ve doktora aşamasında ders aldığım ve tez izleme komitemde görev alan ve beni yönlendiren değerli hocalarıma ve yine tezin araştırma bölümünün yapılabilmesini sağlayan tüm işletme sahiplerine ve Tuğla ve Kiremit Üreticileri Derneği (TUKDER) başkanı Sayın Kadir Başoğlu' na sıcak ve yardımsever yaklaşımları nedeniyle teŐekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tezin hazırlanmasında çok değerli katkıları nedeniyle Doç. Dr. Umut Koç ve Yrd. Doç. Dr. Esra Dil hocalarım ile Prof. Dr. Mehmet BARCA hocalarıma en derin saygı ve sevgilerimi sunarım.

ÖZET

Firmalar, stratejilerini belirlerken ve uygularken dış çevre koşullarını, sahip oldukları kaynak ve yetenek sınırlılıkları içerisinde değerlendirirler. Bu araştırmanın amacı, firmaların stratejik seçimlerinin belirlenerek, bu seçime etki eden içsel ve dışsal faktörlerin neler olduğunun belirlemektir. Ayrıntılı veri elde edebilmek amacıyla araştırma tek bir sektör içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren 307 tuğla ve kiremit üreticisi oluşturmaktadır. Araştırma farklı ölçek, üretim sistemi ve ürünlere sahip olan toplam 14 firmanın sahip, ortak ve üst düzey yöneticileri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analizinde nitel yöntemler kullanılmıştır.

Araştırma neticesinde katılımcı firmalar arasında Miles ve Snow tipolojisine göre yapılan sınıflandırmada tepkici, analizci ve savunmacı olmak üzere üç farklı strateji tipi ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan firmaların stratejik kararlarının altında yatan nedenlerin daha ziyade içsel faktörler olduğu tespit edilmiştir. Analizci ve savunmacı firmaların tepkici firmalara nazaran daha üstün kaynaklara sahip oldukları belirlenmiştir. Diğer taraftan katılımcı firmalar içerisinde ana faaliyet kollarını değiştiren firmalar olduğu ve bu firmaların mevcut durumu devam ettirmeye yönelik stratejik kararlar aldıkları, sektörde kendilerini daha başarılı bir konuma taşıyacak stratejik yatırımları yapmadıkları belirlenmiştir. Tuğla ve kiremit sektörüne nazaran daha karlı sektörlerle yatırım yapmayı tercih ettikleri görülmüştür. Araştırma sonucunda akademisyenlere ve uygulamacılara yönelik öneriler de geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Rekabet Stratejisi, Miles ve Snow Tipolojisi

ABSTRACT

Firms that have a strategy evaluate their external environmental conditions within their resource and capability limitations when making their strategic choices. The purpose of this research is to determine what the strategic choices of firms are in a single sector and to determine what internal and external factors influence this choice. In order to obtain detailed data, the research was carried out within a single sector. The universe of the research is composed of 307 brick and tile producers operating in Turkey. The research has carried out a total of 14 companies owned, co-operative and senior managers with different scales, production systems and products. Qualitative methods have been used in the analysis of the research.

From the findings of this research it is seen that participating firms follow three different strategies, which are reactor, analyzer and defender, which supports the argument of Miles and Snow typology. Defender and analyzer participant firms seem to have a resource-based perspective. Their resources are superior than reactors'. On the other hand, companies that have changed their main activity within participating firms want preserve current situation. Because these firms prefer to invest in more profitable sectors if they make investments that will make them more successful in brick and tile sector. As a result of the research, proposals for academicians and practitioners were developed.

Key Words: Strategy, Competitive Strategy, Miles and Snow Typology

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM.....	6
1.1 STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	6
1.1.1.Strateji	6
1.1.2.Stratejik Yönetim	8
1.2. STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	8
1.3. STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI.....	9
1.3.1.Pozisyon Tabanlı Yaklaşım.....	10
1.3.2.Kaynak Tabanlı Yaklaşım	12
1.4. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	14
1.4.1.Stratejik Bilinç, Stratejistleri Seçme ve Görevlendirme Aşaması:.....	14
1.4.2.Stratejik Analiz:.....	15
1.4.2.1. Dış Çevre Analizi.....	15
1.4.1.1.1. Genel Çevre Analizi	15
1.4.2.1.2. Yakın Çevre Analizi	16
1.4.2.2. İç Çevre Analizi	17
1.4.2.2.1.Değer Zinciri Analizi	17
1.4.4.2.2. VRIO Analizi.....	19
1.4.2.3.İşletme Çevre Etkileşiminin Sağlanması	21
1.4.3.Stratejik Yönlendirme:	22
1.4.4. Strateji Oluşturma.....	22
1.4.1.2.Üst Yönetim Stratejileri	23
1.4.1.3.Rekabet Stratejileri	24
1.4.1.4.İşlevsel (Bölümsel) Stratejiler	24
1.4.5.Stratejilerin Uygulanması.....	24
1.4.6.Stratejik Kontrol:	26

BÖLÜM 2: REKABET STRATEJİLERİ	28
2.1. JENERİK STRATEJİLER	29
2.1.1. Maliyet Liderliği	31
2.1.2. Farklılaşma	32
2.1.3. Odaklanma	32
2.2. MILES VE SNOW' UN STRATEJİ TİPOLOJİSİ.....	33
2.2.1. Uyum Döngüsü	35
2.2.1.1. Girişimsel Problem ve Çözüm Seti.....	38
2.2.1.2. Mühendislik Problem ve Çözüm Seti	41
2.2.2.3. Yönetimsel Problem ve Çözüm Seti	43
2.2.2. Strateji Tipleri	47
2.2.2.1. Savunmacılar	47
2.2.2.2. Atılganlar	49
2.2.2.3. Analizciler.....	51
2.2.2.4. Tepkiciler	52
2.2.3. Miles ve Snow Tipolojisi Üzerine Yapılan Çalışmalar	53
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA	66
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	66
3.2 ARAŞTIRMANIN DESENİ	67
3.2.1 Araştırmanın Problemi	70
3.2.2. Katılımcılar ve Örneklem	71
3.2.3. Veri Toplama	75
3.3 TUĞLA VE KİREMİT SEKTÖRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	76
3.3.1 Tuğla Ve Kiremit Sektörünün Tanımı.....	77
3.3.2 Tuğla Ve Kiremit Üretim Süreci	78
3.3.3 Tuğla ve Kiremit Sektörünün Durumu.....	79
3.4 UYUM DÖNGÜSÜNÜN TUĞLA VE KİREMİT SEKTÖRÜ AÇISINDAN GENEL OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ	84
3.4.1 Tuğla ve Kiremit Sektöründe Ürün/Pazar Alanı Seçimine İlişkin Ortaya Çıkan Girişimsel Problemler ve Çözüm Setleri	84
3.4.2 Tuğla ve Kiremit Sektöründe Teknoloji Seçimine İlişkin Ortaya Çıkan Mühendislik Problemler ve Çözüm Setleri.....	87
3.4.3 Tuğla ve Kiremit Sektöründe Ortaya Çıkan Yönetimsel Problemler ve Çözüm Setleri	90
3.5 TUĞLA VE KİREMİT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARIN MİLES VE SNOW TİPOLOJİSİ ÇERÇEVESİNDE SINIFLANDIRILMASI.....	92
3.6 FİRMALARIN STRATEJİK YÖNELİMLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.	105

3.6.1 Firmaların Stratejik Yönelimlerine Etki Eden Çevresel Faktörler	105
3.6.1.1 Ürünler	105
3.6.1.2 Rakipler ve Sektörel Rekabet Ortamı	108
3.6.1.3 Coğrafik Konum	111
3.6.2 Firma Özellikleri	117
3.6.2.1 Kaynaklar	118
3.6.2.2 Üretim Sistemi	122
3.6.2.3 Hammadde	130
SONUÇ	133
KAYNAKLAR	139
ÖZGEÇMİŞ	154

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Yabancı Literatürde Geçen Bazı Strateji Tanımları	7
Tablo 1.2. Yerli Literatürde Geçen Bazı Strateji Tanımları	7
Tablo 2.1. Uyum Döngüsünün Boyutları ve Strateji Tipleri	37
Tablo 2.2. Savunmacıların Temel Özellikleri.....	48
Tablo 2.3. Atılanların Temel Özellikleri	50
Tablo 2.4. Analizcilerin Temel Özellikleri	52
Tablo 3. 1. Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemleri Arasındaki Farklar	67
Tablo 3. 2. Beş Nitel Yaklaşımın Özelliklerinin Karşılaştırılması	69
Tablo 3. 3. Firmaların Faaliyet Gösterdikleri İller ve Ürün Grupları	74
Tablo 3. 4. Katılımcılara İlişkin Bilgiler.....	75
Tablo 3. 5. Görüşme Türlerinin Özellikleri	75
Tablo 3. 6. Firmaların Görüşme Süreleri	76
Tablo 3. 7. Sektörde Yoğun Firma Bulunan İller ve İstihdam Verileri	832
Tablo 3. 8. İnşaat Malzemeleri Sektörü İhracat ve İthalat Rakamları	83
Tablo 3. 9. En Çok Kiremit Üretilen Beş İle Ait Bilgiler	87
Tablo 3. 10. En Çok Tuğla Üretilen Beş İle Ait Bilgiler	88
Tablo 3. 11. Sektörde İllerde Çalışanların Görevlerine İlişkin Bilgiler.....	91
Tablo 3. 12. Girişimsel Problem ve Çözüm Setine Göre Tipolojik Sınıflandırma.....	93
Tablo 3. 13. Teknolojik Problem ve Çözüm Setine Göre Tipolojik Sınıflandırma.....	97
Tablo 3. 14. Yönetimsel Problem ve Çözüm Setine Göre Tipolojik Sınıflandırma	103
Tablo 3. 15. Uyum Döngüsünün Tümüne Göre Tipolojik Sınıflandırma	104
Tablo 3. 16. Tuğla Kiremit Sektöründe Teknoloji Kapasite İlişkisi.....	122
Tablo 3. 17. Katılımcı Firmaların Stratejileri ve Üretim Sistemleri.....	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Porter 5 Güç Modeli	11
Şekil 1.2. Üç Genel Strateji	11
Şekil 1.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	13
Şekil 1.4. Stratejik Yönetim Süreci	14
Şekil 1.5. İşletmenin Dış Çevresi.....	16
Şekil 1.6. Değer Zinciri Analizi.....	17
Şekil 1.7. VRIO Yaklaşımı	20
Şekil 1.8. SWOT (FTÜZ) Analizi	22
Şekil 1.9. Yönetim Düzeyine Göre Stratejiler	23
Şekil 1.10. McKinsey' in 7-S Yaklaşımı	25
Şekil 1.11. Dengeli Ölçüm Kartı	27
Şekil 2.1. Jenerik Strateji Matrisi.....	27
Şekil 2.2. Uyum Döngüsü.....	35
Şekil 3.1. Örnekleme Yöntemleri	70
Şekil 3.2. En Çok Tuğla Üretimi Gerçekleştiren Ülkeler	78
Şekil 3.3. Yıllara Göre Tuğla ve Kiremit Üretimi Yapan Girişim Sayısı.....	79
Şekil 3.4. Yıllara Göre Tuğla ve Kiremit Üretim Miktarı	81

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

ARGE:	Araştırma ve Geliştirme
ÇTSİAR	Çorum Toprak Sanayi ve Teknolojileri Sektörü İhtiyaç Analizi Raporu
dk.	Dakika
Ed.	Editör
m ²	Metrekare
M.Ö.	Milattan Önce
MTAGM	Maden teknik Arama Genel Müdürlüğü
NACE	Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması
SCP	Structure-Conduct-Performance
sn.	Saniye
TBE	Tiles and Bricks Europe
TEMA	Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TUKDER	Tuğla ve Kiremit Üreticileri Derneği
vd.	ve diğerleri
vb.	ve benzeri

GİRİŞ

Çevre, işletmenin yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların tümüdür (Can, 1997: 47). Tıpkı diğer canlılar gibi örgütlerde faaliyet gösterdikleri çevresel şartlardan etkilenirler ve ancak bu koşullara uyum sağlayabildikleri ölçüde ayakta kalabilirler (Yeloğlu, 2012: 189). İşletmelerin söz konusu uyumu sağlayabilmeleri çevrelerini tanımalarına, çevrelerin yapısal özelliklerini anlamalarına ve çevresel değişimlere etkili cevap verebilecekleri çevresel analiz yöntemleri geliştirmeleri ve kullanmalarına bağlıdır (Taşgit ve Ergün, 2015: 87). Stratejik uyum ya da adaptasyon, işletmelerin içinde bulunduğu çevresel koşullarda yaşamlarını devam etmeleri olarak tanımlanabilir (Tayauova, 2009: 71). Çevresel koşullardaki dinamizm, değişim ve belirsizlikler, işletmelerin çevreye uyumunu zorlaştırmaktadır (Akgemci, 2007: 129). Örgüt - çevre uyumunun nasıl sağlanabileceğine ilişkin çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlar, durumsallık yaklaşımı, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, popülasyon ekolojisi yaklaşımı, kurumsallaşma teorisi, stratejik seçim yaklaşımı ve örgütsel öğrenme teorisidir (Wheleen ve Hunger, 2012: 12-13, Tayauova, 2009: 75-92).

Örgüt çevre uyumunu sağlamaya yönelik yaklaşımlardan biri olan stratejik seçim yaklaşımı, Child tarafından 1972 yılında ortaya atılmıştır. Yaklaşımın göre işletme içindeki hedef, teknoloji ve yapı gibi kritik kararlara ilişkin tercihler, örgüt içerisindeki güçler tarafından alınmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, stratejik seçim yaklaşımı, örgütleri etkileme gücüne sahip olan işletme içindeki güçlerin organizasyon yapıları üzerinde etkili olacaklarını ileri sürmektedir (Child, 1997: 43). Miles, Snow vd. 1978 yılında yaptıkları çalışmalarında, işletmelerin çevreye uyum sağlamlarını üst yönetimin çevreyi algılayabilmelerine ve çevre ile başa çıkabilmek için aldıkları kararlara bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmalarında stratejik seçim yaklaşımını daha da geliştirerek örgütlerin çevreye karşı benimsedikleri politikaları; savunmacı, atılman, analizci ve tepkici olarak sınıflandırmışlardır.

Strateji literatüründe firmaların stratejik tercihlerine etki eden faktörler literatürde sıklıkla tartışılmıştır. Bu tartışmaya ilişkin iki temel görüş söz konusudur. Görüşlerden ilki, stratejik tercihlerin firmaya ait kaynak ve yeteneklere göre

belirlendiğidir. İkinci görüş ise firmaların stratejik tercihlerinin firmanın içinde bulunduğu endüstriye bağlı olduğu şeklindedir. Bu konuya ilişkin görüşlerin en önemlilerinden birisi, Bain (1956) tarafından ileri sürülen ve “SCP” olarak adlandırılan paradigmadır. Adı geçen paradigma, sektör yapısının stratejiyi, stratejinin de firma performansını etkilediğini ileri sürmektedir. Porter, devamında bu görüşü daha da ileri götürerek beş güç modelini geliştirmiştir. Modele göre öncelikle sektörün rekabetçi doğasını anlamak gereklidir. Sektörde faaliyet gösteren firma, daha sonra kendisini sektör içinde bir konuma koymak için farklı stratejilerden birisini seçer. Firmaların stratejik seçimlerini belirleyen diğer bir yaklaşım ise kaynak tabanlı yaklaşım olarak adlandırılan yaklaşımdır. Wernelfelt tarafından pozisyon okuluna alternatif olarak değil, tamamlayıcı bir görüş olarak ortaya atılan yaklaşım, firmaların üstünlüklerinin sektörel faktörlerden ziyade kendilerine has yetenek ve kaynaklarına dayandığını ileri sürmektedir. Özellikle aynı endüstri içerisinde faaliyet gösteren firmalar arasındaki farklılıklarının, farklı sektörlerdeki firmalara nazaran daha fazla olduğu ileri sürmektedir (Barca ve Esen, 2012: 99-100).

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, firmaların stratejik tercihlerini yaparken hangi faktörlerin belirleyici olduğunu, tercih edilen stratejilerin uygulamaya yansıtma boyut ve biçimlerini ve tercih ve uygulamaların sonucunda oluşan özellik ve yapıları bakımından rakipleri ile benzerlik veya farklılık nedenlerini araştırmaktır. Firmalar stratejik tercih yaparken bir yandan dış çevre koşullarını diğer yandan sahip oldukları kaynak ve kabiliyet sınırlılıkları çerçevesinde bağlayıcı stratejik tercihlerde bulunmaktadır. Bazı firmalar çevresel gelişmelere göre cevap vermeyi (savunmacı strateji), çevre ile ilişkilerinde birbirini ile uyumsuz davranışlar sergileyen (tepkici strateji), bazıları dış çevreyi değerlendirerek uygun bir konum almayı (analizci strateji), diğer bazıları ise yenilikler yoluyla öncü olmayı ve çevreyi yönlendirmeyi (atılgan strateji) strateji olarak tercih etmektedirler. Burada merak edilen soru şudur: Çevreyle ilişkilerine yön veren söz konusu stratejik alternatiflerden birini diğerlerine tercih etmelerini belirleyen baskın içsel ve dışsal faktörler nelerdir? Diğer bir ifade ile, firmalar hangi stratejiyi neden tercih etmektedirler? Stratejik tercihlerinin arkasındaki belirleyici faktörleri ortaya çıkarmak, tercihe götüren stratejik rasyonalitenin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Buradan hareket ile, stratejik tercihlerine göre firmaları sınıflandırmak mümkün olacaktır. Sınıflandırma, izleyen soruların sorulmasına zemin hazırlaması açısından önem arz etmektedir.

Stratejik tercihlerini hayata geçirme sürecinde firmaların uygulamada stratejileri nasıl somutlaştırdıkları ayrı bir merak konusu olarak ele alınmalıdır. Tercih ve uygulama arasındaki öncelik ve sonralık ilişkisi stratejik bağlamda araştırmaya değer bir husustur. Stratejinin şekillendiği sürecin uzunluğu göz önüne alındığında, tercihin mi uygulamayı belirlediği, yoksa uygulamanın mı tercihi belirlediği araştırılabilir. Nedenselliğin yönünü belirleme olarak ifade edilebilecek bu ilişki ile stratejinin oluşumunu açıklamak mümkün olabilecektir. Vade uzayınca, ilişki lineer olmaktan uzaklaşmakta sarmallama bir etkiye dönüşmektedir: neden sonucu, sonuç yeni bir nedene yol açmakta; neden ve sonuç yer değiştiren bir ilişkiye dönüşmektedir. Ancak gözleme konu edilebilecek husus, tercih ile uygulama arasındaki bağlantıdır. Bu bağlamda cevabı aranacak soru şöyle ifade edilebilir: Stratejik tercihler uygulamada hangi boyutlarda ve ne ölçüde uyumlu olarak gerçekleşmiş veya somutlaşmıştır? Bu soruya verilecek cevap, tercihlerin uygulama dönüşme sürecinde hangi faktörlerin ne ölçüde rol oynadığını ortaya çıkarmak mümkün olabilecektir.

Bu noktadan hareketle çalışmada cevap aranan araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar hangi stratejiyi takip etmektedirler?
- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların takip ettikleri stratejilerine etki eden faktörler nelerdir?
- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren aynı stratejiyi takip eden firmalar arasındaki benzerlik/farklılıklar nelerdir?

Çalışmanın Kurgusu

Araştırmanın ilk bölümünde strateji, stratejik yönetim, stratejik yönetimin tarihsel gelişimi, stratejik yönetim yaklaşımları ve stratejik yönetim süreci açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın kavramsal alt yapısını oluşturmak amacıyla Porter'ın jenerik stratejileri ile Miles ve Snow tipolojisi açıklanacak ve Miles ve Snow Tipolojine ilişkin ayrıntılı bir literatür araştırmasına yer verilecektir. Bölümün sonunda bu iki rekabet stratejisi yaklaşımı arasındaki benzerlik ve farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde öncelikle tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların stratejik yönelimleri belirlenmiştir. Ardından firmaların stratejik yönelimlerine etki eden temel faktörler, Miles ve Snow tipolojisi ekseninde analiz edilmiştir. Son olarak aynı stratejik yönetime sahip olan firmalar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırma nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çünkü araştırma, bir sektörde faaliyet gösteren firmaların takip ettikleri stratejiyi belirlemeyi, daha sonra ise bu seçimi etkileyen faktörleri saptamayı amaçlaması bakımından keşfedici bir araştırmadır. Dolayısıyla bu amaca ulaşmak için detaylı veri elde etmek gerekmektedir. Nicel yöntemler ile detaylı veriler elde edilememesi nedeniyle araştırmada nitel yöntem takip edilmiştir. Araştırmanın nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmesi bu açıdan literatüre önemli bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Araştırma, tuğla ve kiremit sektöründe gerçekleştirilmiştir. Tuğla ve kiremit sektörü inşaat sektörünün bir alt sektörüdür. Stratejinin en temel iki amacından birisinin sürdürülebilirlik, bir diğerinin ise ortalamanın üzerinde getiri olduğu kabul edilir. Sektörün ülkemizde uzun ömürlü sektörlerden biri olması, araştırmaya konu edilmesinde rol oynamıştır. Ülkemizde sektörde faaliyet gösteren firma sayısı, 300'ün üzerindedir. Sektördeki firmalar yoğun olarak Manisa, Çorum, Tokat, Sinop gibi illerde faaliyet göstermektedirler. Sektör, faaliyet gösteren firmaların büyük oranda emek yoğun üretim gerçekleştirmeleri nedeniyle, istihdam açısından önem arz etmektedir. Sektör ile ilgili çalışmalar incelendiğinde sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir.

Özellikle tuğla kiremit sektöründeki firmaların stratejilerine ilişkin yerli literatürde çalışmaya rastlanmaması araştırmanın bir diğer önemi olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan araştırma, hem sektörel açıdan hem de strateji yazını açısından önem arz etmektedir.

Araştırmada katılımcı firma sayısı 14 olarak gerçekleşmiştir. Firmaların seçiminde amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada zengin veri elde edebilmek amacıyla, teknoloji, insan kaynakları ve ürün/pazar alanları gibi farklı özelliklere sahip olan firmalar tercih edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen firmalar, Tuğla ve Kiremit Üreticileri Derneği (TUKDER), yerel kooperatifler ve sektördeki teknoloji tedarikçisi firmaların yetkililerinden alınan bilgiler değerlendirilerek tespit edilmiştir. Tespit edilen firmalara araştırmaya ilişkin bir ön bilgilendirme yapılarak, görüşme talebi iletilmiştir. Toplam 20 firma ile görüşme talep edilmiştir. Bu firmalardan 4 tanesi görüşmeyi kabul etmemiştir. 2 firma ise alt düzey yöneticiler ile görüşme yapmayı kabul etmiştir. Bu nedenle bu iki firma ile yapılan görüşmeler, stratejik kararların üst düzey yöneticilerce belirleneceği ön kabulü nedeniyle araştırma dışında bırakılmıştır.

Araştırma analizinde birincil ve ikincil veriler kullanılarak veri çeşitlendirilmesi yapılmıştır. Böylece araştırmanın güvenilirliği artırılması amaçlanmıştır. Birincil veriler, firmaların sahip, ortak veya üst düzey yöneticileriyle yarı yapılandırılmış mülakatlardan; ikincil veriler ise firmaların web sitelerinden ve firma ile ilgili çeşitli katalog ve gazete haberlerinden elde edilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayar ortamında transkripsiyona tabi tutulmuştur. Öncelikle Miles ve Snow tipolojine esas teşkil edilen uyum döngüsü kullanılarak firmaların stratejik yönelimleri tespit edilmiştir. Daha sonra ise literatüre bağlı olarak veriler, iç ve dış faktörler olarak gruplandırılmış ve firmalar arasındaki farklılıklar ve benzerlikler tespit edilmiştir.

Araştırma, literatüre ve işletme biliminin öğretimine yönelik katkılar sağlamıştır. Ayrıca araştırma sonucundan elde edilen sonuçlardan hareketle tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalara ve araştırmacılara yönelik olarak önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 1: STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

Çalışma firmaların uyguladıkları rekabet stratejilerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde rekabet stratejilerini doğru anlayabilmek amacıyla strateji ve stratejik yönetime ilişkin genel bilgiler verilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda stratejik yönetim ile ilgili temel kavramlar, stratejik yönetimin tarihçesi, stratejik yönetim yaklaşımları ve stratejik yönetim süreci açıklanmıştır.

1.1 STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1. Strateji

Strateji kelimesinin kaynağı ile ilgili farklı görüşler vardır. İlk görüş kelimenin kaynağının Yunan dilinde general anlamına gelen “strategos” olduğudur (Grant, 2001: 14). Aynı zamanda stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen “stratum” kelimesinden geldiği de ileri sürülmektedir (Dinçer, 2007: 16). Kavramsal olarak stratejinin tarih boyunca askeri ve politik anlamlarda öne çıktığı görülmektedir. Önceleri Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Liddell Hart, ve Tolstoy gibi yazarların eserleri ile öne çıkan strateji kavramının daha sonraları Machiavelli, Napoleon, Bismarck, Yamamoto ve Hitler gibi askeri ve politik teorisyenler tarafından kullanıldığı söylenebilir (Bracker, 1980: 219). Tarihte ilk kez M.Ö. 500 yıllarında yaşamış Çinli Sun-Txu’ nun “Harp Sanatı” adlı eserinde söz konusu edildiği bilinmektedir (Jordan ve Grant, 2014: 13). Asıl ekonomik anlamıyla sosyal bilimlerde ilk önce Neuman ve Morganstren adlı iki bilim adamı tarafından kullanılmıştır. Stratejiyi kişi ekonomisi olarak ele alan bu iki bilim adamı, rakibine üstünlük sağlamak isteyen iki oyuncunun tam belirlilik ortamında, rasyonel davranışlarını sistematik biçimde açıklamaya çalışmışlardır (Akgemci, 2007: 3).

Stratejinin üzerinde uzlaşmış bir tanımı yoktur. Strateji kelime anlamı itibariyle, yöneltme, sevk etme, gönderme, götürme ve götürme anlamlarını taşır. Birçok bilim adamı farklı şekilde stratejiyi tanımlamışlardır. Yine yabancı literatürde de strateji üzerinde uzlaşmış bir tanım olmadığı görülmektedir. Yabancı yazarlar tarafından yapılmış strateji tanımlarının bazıları Tablo 1. 1.’ de özetlenmiştir.

Yazar/Tarih	Tanım
Von Neumann & Morgenstern, 1947	Özel bir duruma göre verilmiş kararlar dizisidir.
Drucker, 1954	Şimdiki durumun analiz edilmesi ve gerekli ise değişimidir. Kaynakların neler olduğunu ve ne olması gerektiğini bulmaktır.
Chandler, 1962	Uzun dönem temel amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak eylem planının belirlenmesi ve kaynakların dağıtımı
Andrews vd., 1965	Amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için yapılan plan ve politikalar
Mintzberg, 1979	Plan, Model, Pozisyon, Taktik, bakış açısı
Porter, 1996	Rakiplerden farklı işler yapmak ya da işleri rakiplerden farklı yollarla yapmak

Tablo 1. 1. Yabancı Literatürde Geçen Bazı Strateji Tanımları

Türkçe strateji literatürü incelendiğinde stratejinin bazı yazarlar tarafından bir süreç, bazılarında göre bir sanat, bazılarında göre kararlar topluluğu, bazılarında göre ise bir köprü olarak tanımlandığı görülmektedir (Ünal, 2012; Ülgen ve Mirze, 2013; Dinçer, 2007; Erkut, 2009; Eren ve Timur, 2003). Tanımlardan bazıları Tablo 1. 2.' de özetlenmiştir.

Yazar/Tarih	Tanım
Eren ve Timur, 2003	Fırsat ve tehditleri dikkate alarak işletmenin zayıf ve güçlü olduğu yanların belirlenmesi ve işletmeye rekabet avantajı sağlayacak konum belirleme, karar alma ve uygulama süreci
Dinçer, 2007	İşletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci
Erkut, 2009	Bir firmanın geleceğini ve çevresi ile ilişkilendirerek bilinçli bir bağ kurmasını sağlayan bir köprü
Ünal, 2012	Bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı
Ülgen ve Mirze, 2013	Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu

Tablo 1. 2. Yerli Literatürde Geçen Bazı Strateji Tanımları

1.1.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma inceleme ve değerlendirmeleri uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirme ve uygulama aşamasında örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemleri kapsayan ve işletme üst yönetimini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 2013: 27). İşletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür (Ülgen ve Mirze, 2013: 33). İşletmenin çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir (Dinçer, 2007: 35). Yani stratejik yönetim işletme yönetiminin daha belirgin ve özel bir açılımı olarak görülebilir (Serinkan ve Barutçu, 2012: 28).

1.2. STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Stratejik yönetim düşüncesi üç ana dönem içinde ele alınabilir. Bu dönemlerden ilki stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980); ikincisi rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990) ve üçüncüsü ise temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan günümüze) dir (Barca, 2009: 36).

Stratejik planlamanın kökleri, II. Dünya savaşından sonra işletmelerde uygulanan uzun dönemli planlama uygulamalarına uzanmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2013: 38). Uzun dönemli planlamada ana amaç gelecekte nelerle karşılaşılacağı idi. 1960'lı yıllarda iş dünyasına ilişkin geliştirilen strateji düşüncesini iki önemli şahsiyetin yönlendirdiği öne sürülebilir: Kenneth R. Andrews ve H. Igor Ansoff. Andrews, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile çevredeki fırsat ve tehditlerin beraber değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürerek SWOT analizini geliştirmiştir (Barca, 2009: 37). Ansoff ise işletmelerde uzun dönemli planlamaya analitik bir bakış açısı getirmiştir. Analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemi benimsenmiştir (Ülgen ve Mirze, 2013: 38).

Stratejik yönetimin ikinci dönemi rekabet stratejisi anlayışı dönemidir. Bu dönemde Harvard üniversitesi profesörlerinden Michael Porter, firmaların başarı ve

başarısızlıklarını içinde buldukları endüstrinin yapısına ve endüstri içinde rakiplerine karşı aldıkları pozisyona bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Barca, 2002: 30). Porter, 1960 ve 1970'li yılların ortasına kadar egemen olan stratejik planlama paradigmasının tersine strateji düşüncesinin odağına planlama yerine rekabeti yerleştirdi. Stratejinin odağına ise stratejik planlama yerine rekabet stratejisini yerleştirdi (Barca, 2005: 13).

Stratejik yönetimin üçüncü evresinde stratejiye ilişkin temel bakış açısı, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak olan temel yetkinliklerin hangileri olduğunun belirlenerek bunların geliştirilmesidir (Barca, 2009: 46). Temel yetkinlikler bir işletmeyi rakiplerinden farklı kılan ve işletmeyen en fazla katma değer sağlayan özellikler olarak tanımlanabilir (Garipağaoğlu, 2012: 120). Wernelfelt, Prahalad ve Hamel' in öncülüğünü yaptığı bu evrede, firmaların rakiplerine oranla daha üstün kaynak ve kabiliyetlere sahip olmasının firmalara yüksek oranda ve daha uzun dönemde karlılık sağlayacağı ileri sürülmektedir (Barca, 2002: 35).

1.3. STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Firmalar arasında kar farklarının kaynağını açıklamaya çalışan çeşitli düşünce okulları vardır. Bu okulları, Mintzberg (1990) belli başlı on stratejik yönetim okulu olarak sınıflandırmıştır. Bu okullar; Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu ve Biçimleşme Okuludur (Mintzberg, 1998: 3). Bu okulların ilk üçü öngörücü, sonraki altısı betimleyici ve sonuncusu ise hem öngörücü hem de betimleyicidir (Sarvan vd., 2003: 74). Minzberg on okulu birer sıfat ile tanımlamıştır (Mintzberg, 1998: 3):

- ✓ Tasarım Okulu: Kavramlaştırma süreci olarak(Conseption)
- ✓ Planlama Okulu: Biçimleşme süreci olarak(Formal)
- ✓ Konumlandırma Okulu: Analitik süreç (Analytical)
- ✓ Girişimcilik Okulu: Vizyon yaratma süreci(visionary)
- ✓ Bilişsel Okul: Zihinsel süreç(mental)
- ✓ Öğrenme Okulu: Ortaya çıkan bir süreç(emergent)
- ✓ Güç Okulu: Müzakere süreci(negotiation)
- ✓ Kültür Okulu: Ortaklaşa süreç(collective)

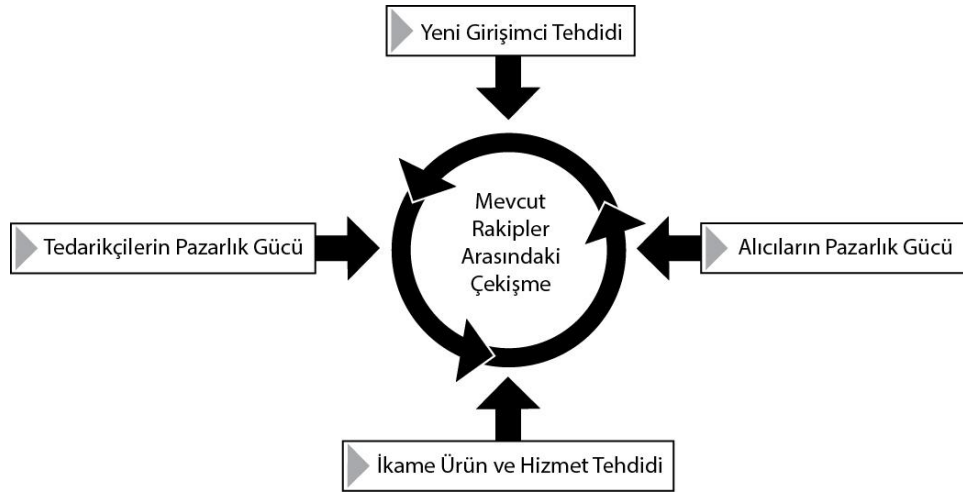
- ✓ Çevre Okulu: Tepkisel bir süreç(reactive)
- ✓ Biçimleşme Okulu: Dönüşüm süreci(transformation)

Temel nitelikler ele alındığında ise stratejinin içeriğine ilişkin iki temel yaklaşım olduğu söylenebilir (De Witt ve Meyer, 1994: 214-217). Bunlar dışarıdan içeriye yaklaşım ya da diğer adıyla “Pozisyon Tabanlı Yaklaşım” ve içeriden dışarıya yaklaşım olarak da adlandırılan “Kaynak Tabanlı Yaklaşım” (Erol ve İnce, 2012: 100). Pozisyon tabanlı yaklaşıma göre firmaların ortalamanın üzerinde kar elde etmeleri faaliyette buldukları sektöre ve uyguladıkları stratejiye bağlıdır. Kaynak tabanlı yaklaşım ise firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin rakiplerinden farklı olması durumunda rakiplerinden daha yüksek karlılıkları olacağını ileri sürmektedir.

1.3.1. Pozisyon Tabanlı Yaklaşım

Pozisyon okulunun öncüsü olarak kabul edilen Michael Porter, 1980 ve 1985 yıllarında yayınlanan kitapları “Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors” ve “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance” ile yönetim disiplinde paradigmatik bir açıklama sunmuştur (Barca, 2002: 30).

Pozisyon tabanlı yaklaşıma göre bir firmanın başarısının temelinde rekabet vardır (Bakoğlu ve Özcan, 2010: 58). Firmanın yüksek performans göstermenin başlangıç noktası doğru bir endüstrinin seçilmesidir (Barca, 2005: 23). Yani bütün sektörlerde kar fırsatları eşit değildir (Barca ve Esen, 2012: 91). Performans farklılıklarının sektörler arası farklı olmasının nedeni ise firmanın faaliyet gösterdiği sektörün yapısıdır. Porter, bir sektördeki yoğunluğun bir tesadüf olmadığını ileri sürerek sektördeki rekabet durumunu beş temel rekabet gücüne bağlar. Bunlar yeni girişimci tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, mevcut rakipler arasındaki çekişme, ikame ürün ve hizmet tehdidir (Porter, 2000: 3- 36).



Şekil 1. 1. Porter 5 Güç Modeli

Porter, sektördeki rekabet yapısını belirleyebilmek için beş güç analizi yapılması gerektiğini iddia eder. Sektörde bu rekabet faktörlerinin güçlü olması, firmaların karlılığını azaltmaktadır (Barutçu ve Orhun, 2012: 93-105). Örneğin sektördeki firma sayısının çok olması kaynak ve müşteri kapma savaşına dönüşeceğinden firmaların karlılığını arttırır. Ya da ikamesi olan bir ürün/hizmetin satılması daha zordur.

Pozisyon okulunun odak noktası, rekabet üstünlüğüdür. Rekabet üstünlüğü ise faaliyet gösterilen sektör ortalamasının üzerinde karlılık gösterilmesi olarak tanımlanabilir (Sarvan vd., 2003: 81). Firmalar rekabet üstünlüğü elde etmek için üç temel stratejiden birini seçebilir. Bunlar toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir (Porter, 2000: 44).



Şekil 1. 2. Üç Genel Strateji

Maliyet liderliği stratejisindeki asıl amaç firmanın maliyetlerini, sektördeki rakiplerine göre daha düşük seviyelere indirerek kendi lehine bir avantaj yakalamasıdır (Dinçer, 2007: 259). Maliyet liderliği stratejisinde kritik olan noktalardan biri ürünün fiyatının değil, mal veya hizmetin üretimine ilişkin tüm faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesi gerekliliğidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 258). Bu stratejiyi takip eden firmalar endüstrideki en yoğun müşteri grubunun asgari ihtiyaçlarını karşılayarak ve standart mal veya hizmetleri satarlar (Hitt vd., 2007: 115). Sonuç olarak maliyet liderliği stratejisini başarıyla uygulayabilen firmalar, standart mal veya hizmeti rakiplerinden daha düşük bir maliyet ile üreterek sektör ortalamasının üzerinde kar elde etmeyi amaçlarlar.

Farklılaşma stratejisinde firmanın ürettiği mal veya hizmet, rakiplerine nazaran farklı özelliklere sahiptir (Porter, 2000: 47). Firmanın temel amacı, özellikli ürünü ile rekabette öne geçebilmektedir. Yani firma, benzersiz bir ürün sayesinde müşterinin mal veya hizmet karşılığında ödemeyi kabul edeceği ücreti yükselterek sektör ortalamasının üzerinde gelir elde edebilecektir (Bakoğlu, 2010: 280).

Odaklanma stratejisinde stratejik hedef sektörün sadece belli bir kısmıdır. Bu stratejide temel amaç belirlenen stratejik hedefin ihtiyaçlarını çok iyi bir şekilde karşılayarak, rakiplere göre rekabet avantajı sağlamaktır. Firma, hedef grubun beklentisini maliyetleri azaltarak, ürün farklılaştırarak ya da her ikisini birden başarılar karşılar (Porter, 2000: 48).

1.3.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

1967 yılında James Thompson ile başlamış daha sonra Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde gelişmiştir (Koçel, 2001: 285). 1984 yılında Wernelfelt işletme içi faktörlerin de firma başarısında etkili olduğunu ileri sürerek pozisyon yaklaşımını tamamlayıcı bir görüş olduğunu ileri sürmüştür. Buzzle ve Gale (1987) ve Schumalensee (1988) ise yaptıkları çalışmalarda endüstri yapısı ve karlılık arasında zayıf ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. 1993 yılında ise Hamel ve Prahalad ile birlikte kaynaklara dayalı okul, pozisyon okulunun tamamlayıcısı değil alternatifini olarak görülmeye başlanmıştır (Barca, 2005: 15).

Kaynak tabanlı yaklaşımın tam olarak anlaşılabilmesi için üç temel konunun açıklanması gerekmektedir. İlki örgüt ve örgüt çevre ilişkisine bakış açısıdır. İkinci konu örgütlerin çevreye olan bağımlılıkları ve bu bağımlılıktan doğan güç kavramlarıdır. Üçüncü konu ise bağımlılığı örgütlerin kendi lehlerine nasıl çevirecekleri konusudur (Sayılar, 2013: 50).

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre firmalar arasındaki kar farklılıklarının kaynağı, her firmanın kendine özgü yetenek ve kaynaklarıdır (Barca ve Esen, 2012: 100). Kaynak tabanlı yaklaşımda sadece kaynak ve kabiliyetleri rakip firmalara göre daha üstün olan firmalar uzun vadede yüksek karlar elde edeceklerdir (Barca, 2002: 35).

Kaynaklar, işletmenin sahip oldukları varlıkları, yetenekler ise bu varlıkların iş yapma kabiliyetlerini ifade eder. Firmaların sahip olduğu her türlü yetenek ve kaynaklar rakiplerine üstün başarı sağlamaz. Firmaya üstün başarı sağlayan yetenek ve kaynaklara temel yetkinlikler denir (Barca, 2009: 48). Temel yetkinlikler, diğer adıyla ayırt edici yetkinlikler, firmayı rakiplerinden ayıran kritik beceriler yığını olarak da tanımlanabilir (Miller, 1998: 120). Firmaların varlık ve yetenekleri ve bunların rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi Şekil 1. 3.' de açıklanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2013: 118).



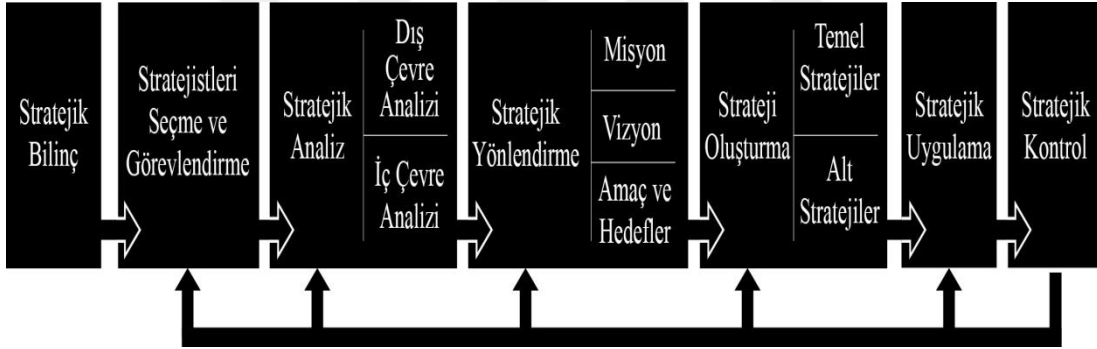
Şekil 1. 3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Kaynak bazlı bakış açısına göre işletmenin kaynakları, kendi kontrolünde olan maddi ve maddi olmayan duran varlıklar olarak ikiye ayrılır. İşletmeler varlıklardan stratejilerin tasarlanması ve uygulanmasında yararlanırlar. Yetenekler ise varlıkların altkümesidir. Firmalar yetenekler sayesinde varlıklarından tam olarak yararlanarak

rekabet avantajı elde eder (Barney ve Hesterly, 2006: 76). Firmaların sahip olduğu tüm yetenekler kendilerine rekabet avantajı getirmeyebilir. Rekabet avantajı getirecek yeteneğin, değerli, nadir, taklit edilemeyen ya da taklit edilmesi pahalı olan ve ikame edilemeyen bir yetenek olması gerekir. Ayrıca firmanın sahip olduğu yeteneğin sürdürülebilir olması gerekir. Çünkü firmaların faaliyet gösterdikleri çevre de zaman içinde değişiklikler meydana gelmektedir. Firmanın sahip olduğu temel yeteneğinin de bu değişime ayak uydurması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013: 121).

1.4. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci temel olarak 3 aşamada gerçekleştirilir. İlk aşama stratejik planlama, ikinci aşama stratejinin uygulanması ve değerlendirme ve son aşama ise kontrol olarak sıralanır. Kapsamlı bir Stratejik yönetim modeli Şekil 1. 4.' de özetlenmiştir (Ülgen ve Mirze, 2013: 57).



Şekil 1. 4. Stratejik Yönetim Süreci

1.4.1. Stratejik Bilinç, Stratejistleri Seçme ve Görevlendirme Aşaması:

Ülgen ve Mirze' ye göre stratejik yönetim süreci altı aşamalı bir süreçtir. Ancak stratejik yönetim sürecinin başlayabilmesi için öncelikle üst yönetimin stratejik bilince sahip olması gerektiğini ileri sürmektedirler. Stratejik bilinç, işletme yöneticilerinin iş dünyasındaki değişimi algılayabilen, rakiplerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için çeşitli stratejiler uyguladığını algılayabileni ve bu durumlarla nasıl başa çıkılabileceğine dair çalışmalar yapılabilen yöneticiler olması gerektiğini ifade eder. Stratejik bilince sahip olan yöneticiler, öncelikle stratejistleri seçerler. Stratejist işletmelerde, başkan, CEO, yönetici direktör, yönetim kurulu başkanı, dekan, rektör, girişimci gibi farklı isimlerle karşımıza çıkarlar. Ancak stratejinin uygulanmasını

sağlayan tüm çalışanlar stratejist olarak kabul edilebilirler. Ancak stratejist ile kastedilen stratejik yönetim sürecinin tasarlanması ve uygulanmasından sorumlu olan başlıca kişilerdir. Bu anlamda daha kritik pozisyonda olan stratejistler, stratejik liderler olarak da tanımlanabilirler (Hitt vd., 2007: 24-26).

1.4.2. Stratejik Analiz:

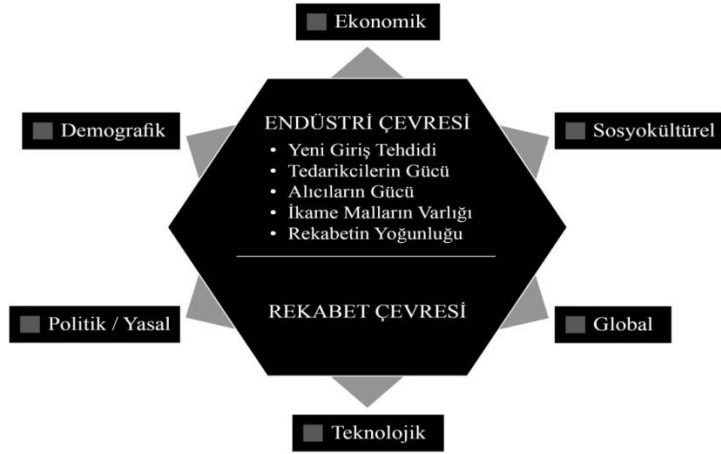
Stratejik yönetim sürecinin başarısını büyük ölçüde belirleyecek olan stratejik analiz üç aşamada gerçekleşir. Öncelikle stratejik analizi gerçekleştirecek işletme, dış çevresini analiz eder. Dış çevre işletme sınırları dışında kalan çevredir. Dış çevre analizi gerçekleştirildikten sonra, yapılması gereken işletmenin iç çevresinin analiz edilmesidir. Stratejik yönetim sürecine göre daha sonra ise işletme çevre bağlantısını sağlayacak olan SWOT analizinin yapılması gerekmektedir. Böylece stratejik analiz aşaması gerçekleştirilmiş olur.

1.4.2.1. Dış Çevre Analizi

Genel anlamda çevre, bir birey, örgüt ya da toplumun devamlılığını etkileyen her türlü faktör olarak tanımlanabilir. Çevre işletme literatüründe iç ve dış çevre olmak üzere iki yönlü incelenir (Can, 1997: 47).

1.4.1.1.1. Genel Çevre Analizi

Genel çevre analizinde dışsal faktörlerin işletme üzerindeki olası etkilerinin neler olabileceğini ve bu etkilerin işletme ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektör üzerinde ne gibi farklılaştırıcı sonuçlar doğuracağı sorgulanır (Bakoğlu, 2010: 108-109). Dış çevre analizinin diğer bir adı da PESTLE (politik-ekonomik-sosyokültürel-teknolojik-yasal-ekolojik) analizidir. İşletmenin dış çevre unsurları Şekil 1. 5.' de gösterilmiştir (Hitt vd., 2007: 38).



Şekil 1. 5. İşletmenin Dış Çevresi

Dış çevre analizi dört aşamada gerçekleştirilir. Bu dört aşama; tarama, izleme, tahmin etme ve değerlemedir. Firmalar öncelikle çevredeki değişim ve eğilimleri önceden belirleyecek taramaları yapmalıdır. Daha sonra sürekli gözlem yoluyla bu değişim ve trendlerin anlamını saptamalıdır. Üçüncü aşamada değişim ve eğilim izlemeler sonuçlarına dayanarak tahminlerde bulunulur. Son aşamada ise firmaların stratejileri ve yönetimleri için çevresel değişimlerin zamanlamasının ve öneminin belirlenmesi gerekir (Hitt vd., 2007: 39).

1.4.2.1.2. Yakın Çevre Analizi

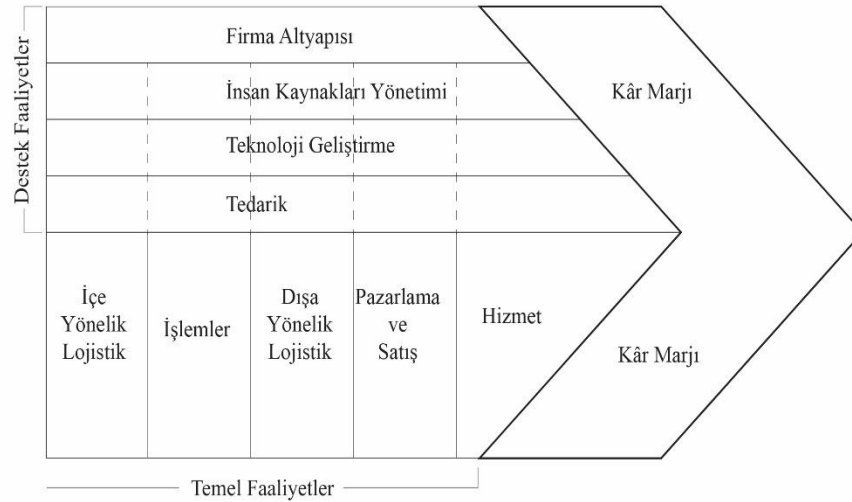
Firmalar işletme analizinde dış çevre analizini gerçekleştirdikten sonra yakın çevre ya da diğer adıyla rekabet çevresini analiz ederler. Endüstri içindeki firmalar aynı ya da benzer ürünler üreten ve aynı/ayda benzer pazarlarda faaliyet gösteren firmalardır (Thompson ve Strickland, 1999: 71). Bu yüzden firmaların karlılığı ve endüstrideki rekabet yapısı, endüstri çevresindeki gelişmeler ile daha yakından ilişkilidir (Dess ve Miller, 1993: 36). Bir endüstrideki rekabet kurallarını şekillendiren beş güç vardır. Bunlar rakipler, tedarikçiler, olası rakipler, ikame ürünler ve müşterilerin yer aldığı endüstri ile ilişkili faktörlerden oluşur. Bu beş güç beraber bir endüstride faaliyet gösteren firmaların ortalama karlılığını ve sermaye geri dönüş oranı gibi faktörleri şekillendirir. (Porter, 1998: 4).

1.4.2.2. İç Çevre Analizi

İşletme analizinde firmanın uzak ve yakın çevresinin analizi yapıldıktan sonra iç çevrenin analizi gerçekleştirilir. İşletmelerin yaptıkları iç çevre analizi üstün ve zayıf yönlerin ortaya çıkmasını sağlar. Yöneticiler iç çevre analizi ile firmaya rekabet avantajı getirecek stratejik formülasyonlar geliştirirler. Bu stratejik formülasyonlar, firmaların üstün yönlerine dayanır ve zayıflık yönlerinin üstesinden gelmeyi sağlarlar (Miller, 1998: 117). İşletmelerde iç çevre analizi yapmak için kullanılan farklı yöntemler vardır. Bu yöntemlerden en yaygın olan değer zinciri analizi yöntemi ile VRIO analizidir.

1.4.2.2.1. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri analizi, ilk kez Porter tarafından 1985 yılında girdilerin çıktılarına dönüştürülmesi için işletme faaliyetlerinin tanımlanması olarak tanımlanana bir modeldir. (Porter, 2000: 105). Değer zinciri analizini gösteren Şekil 1. 6.' da gösterilmiştir.



Şekil 1. 6. Değer Zinciri Analizi

Değer, bir firmanın mal veya hizmetleri için alıcıların gözden çıkardığı tutar ile ölçülür. Öncelikle firma, faaliyetlerini teknolojik ve ekonomik olarak bölümlendirir. Bölümlendirme sonucunda değer faaliyetleri elde edilmiş olunur. Değer zinciri analizini

oluşturan değer faaliyetleri iki ana başlık altında ve toplam dokuz ayrı kategoriye ayrılır. Bu faaliyetler birbirlerine hem bağımlı hem de birbirleriyle bağlantılıdır.

❖ Temel faaliyetler, beş genel kategoriye ayrılır. Her kategori firma stratejisi ve sektöre bağlı olarak farklı faaliyetlere bölünebilir.

- İçe yönelik lojistik, üretim girdilerinin satın alınması, depolanması, dağıtımını içerir.
- Üretim, girdileri mal veya hizmet olarak dönüştüren faaliyetlerdir.
- Dışa yönelik lojistik faaliyetleri, nihai mal ve hizmetlerin depolanması ve dağıtımını ile ilgili faaliyetleri kapsar.
- Pazarlama ve satış faaliyetleri, alıcıların satın alma kararlarını etkileyecek reklam, tutundurma, fiyatlandırma, kanal seçimi ve satış gibi faaliyetlerdir.
- Servis faaliyetleri ise tüketicilerin aldıkları ürünün değerini arttırıcı ve devam ettirici montaj, tamirat gibi faaliyetlerdir.

❖ Destek faaliyetler; tedarik, insan kaynakları, teknoloji geliştirme, yönetim altyapısını olmak üzere dört kategoriye ayrılabilir. Her kategori için farklı sektörlerde farklı sayıda faaliyet sınıflandırılması yapılabilir.

- Tedarik faaliyetleri, bir firmanın değer zinciri içerisinde girdilerin satın alma fonksiyonunu ifade eder. Girdileri doğru prosedürlerin takip edilmesi yoluyla satın alınması ile işletmeye ikinci bir değer katmak amaçlanır.
- Teknoloji geliştirme faaliyetleri, ürün ve üretim sürecinin geliştirilmesi için yapılan her türlü faaliyetlerdir.
- İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri, personeli işe alma, eğitim, geliştirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerdir.

- Yönetimin altyapısı ile ilgili faaliyetler, yönetim, planlama, finans, muhasebe, hukuk, devlet ile olan ilişkiler ve kalite yönetimi gibi faaliyetleri kapsar (Porter, 1985: 39-43).

1.4.4.2.2. VRIO Analizi

VRIO analizinin temeli rekabet üstünlüğüne dayanır. Rekabet üstünlüğü, bir firmayı diğerlerinden farklı kılan, ayakta tutan ve büyüyüp gelişmesini sağlayan kaynak ve yetenekler olarak tanımlanabilir (Smith ve Falanagan, 2011: 9). Firmaların sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin tümü firma başarısına aynı ölçüde etki etmez. Bir kaynak ya da yeteneğin firmalara rekabet üstünlüğü getirip getirmediği, Barney tarafından kavramsallaştırılmıştır. Barney' e göre değer yaratan bir uygulamanın rakip firmalar tarafından eş zamanlı olarak uygulanmadığı durumda rekabet avantajı ortaya çıkar. Firmaya rekabet avantajı getiren bir uygulamanın rakipler tarafından da kolayca taklit edilememesi durumunda ise firma, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olur (Barney, 1991: 102).

Elbette tüm firmalar sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip değildir. Bir kaynak ya da yeteneğin firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü getirmesi dört katkıya bağlıdır. Bunlar değerlilik, nadirlik, kolay taklit edilememe ve ikame edilemezliktir. Bir kaynak ya da yeteneğin değerli olması, çevrede meydana gelen fırsatlardan yararlanıcı, tehditleri etkisiz hale getirici olmasını ifade eder. Nadirlik ise kaynak ya da yeteneğin bugün ve gelecekte çok rastlanır olmaması anlamına gelmektedir. Barney' e göre sürdürülebilir rekabet avantajının bir diğer şartı olan kolay taklit edilememe, rakiplerin firmanın sahip olduğu kaynak ya da kaynakları kolaylıkla taklit ederek avantajı elinden alamaması anlamına gelmektedir. Son olarak Barney, firmaya avantaj sağlayan bir kaynak ya da yeteneğin rakipler tarafından kullanılacak bir ikamesinin olmamasının gerektiğini ileri sürmüştür (Barney, 1991: 105-106).

Barney daha sonra bu çalışmasını modelleştirerek VRIO yaklaşımı adıyla kavramsallaştırmıştır. Modele göre firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan kaynağın farklı (Heterogeneity) ve sabit (immobility) özelliğe sahip olması gerekir. Bu

özelliklere sahip olan kaynağın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü getirip getirmediğini anlayabilmek için sorulması gerek sorular şunlardır (Barney ve Clark, 2007: 69-70).

- ✓ Değer problemi; Firmanın sahip olduğu kaynak ve yetenekler çevresel fırsat ve tehditlere cevap verebiliyor mu?
- ✓ Nadirlik problemi; Kaynak sınırlı sayıda firma tarafından kontrol edilebiliyor mu?
- ✓ Taklit Problemi; Diğer firmalar bu kaynak ve yeteneği elde etme ve geliştirmede maliyet dezavantajı ile karşılaşılıyor mu?
- ✓ Organizasyon problemi; Firmaların diğer politika ve uygulamaları değerli, nadir ve taklit edilemeyen kaynak ve yeteneği destekleyici mi?

VRIO yaklaşımı Şekil 1. 7.' de açıklanmıştır (Barney ve Clark, 2007: 70):

Kaynak ya da Yetenek...					
Değerli mi?	Nadir mi?	Taklidi maliyetli mi?	Organizasyon tarafından faydalanılıyor mu?	Rekabete etkileri	Ekonomik Performans
Hayır	-	-	Hayır ↑ ↓ Evet	Rekabet dezavantajı	Normalin altında
Evet	Hayır	-		Rekabet benzerliği	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici rekabet avantajı	Normalin üzerinde
Evet	Evet	Evet		Sürdürülebilir rekabet avantajı	Normalin üzerinde

Şekil 1. 7. VRIO Yaklaşımı

VRIO yaklaşımına göre firmanın sahip olduğu kaynak ya da yetenek değerli değilse, seçilen ya da uygulanan strateji üzerinde olumlu etkisi olmaz. Strateji belirlenirken değerli olmayan bir kaynak ya da yetenek baz alınarak strateji belirlenmesi durumunda rekabet dezavantajı anlamına gelir. Bu tür kaynak ya da yetenekler işletmelerin maliyetlerini arttırır, gelirleri ise azaltır. Dolayısıyla firmanın ekonomik performansını olumsuz etkiler. Firma eğer değerli fakat nadir olmayan kaynak ya da yeteneklere sahipse, bu kaynak ve yeteneklerin strateji tasarlama ve uygulama aşamasında kullanılması gerekir. Nadir olmaması nedeniyle rekabet benzerliği oluşturan ve rakiplerle benzer performans göstermesine yol açan bu kaynak ve yeteneklerin

kullanılmaması ise firmaya rekabet dezavantajı getirir. Bu tip kaynak ya da yetenekler firmanın güçlü yönleri olarak görülebilir. Firmanın sahip olduğu kaynak ya da yetenek değerli, nadir ancak taklidi maliyetli değilse, firmaya geçici bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Burada önemli olan ilk harekete geçen olmaktır. Rakipler bu kaynak ya da yeteneği kullanabilmeye başlayana kadar firma rekabet avantajı ve normalin üzerinde performans elde eder. Son durumda firmanın sahip olduğu kaynak ya da yetenek değerli, nadir ve taklidi maliyetli iken aynı zamanda firma tarafından da kullanılmaktadır. Bu durum rakip firmalara maliyet dezavantajı getirirken firmanın ekonomik performansının da ortalamanın üzerinde olmasına yol açar (Barney ve Clark, 2007: 70-72).

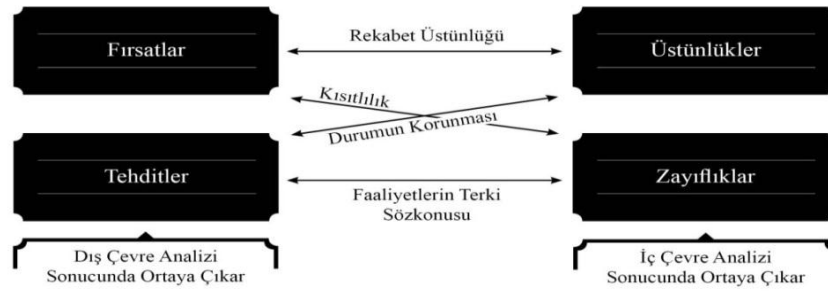
1.4.2.3. İşletme Çevre Etkileşiminin Sağlanması

Çevre analizinin yabancı literatürdeki adı SWOT (strength, weaknesses, opportunities, and threats) analizidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 160). Yöneticilere SWOT analizi, hem işletmelerinin mevcut durumunu belirlemede hem de geleceğe ilişkin istikamet tayin etmede yardımcı olur.

SWOT analizi, bir işletmenin başarısının iç çevresine ilişkin üstünlük (Strength) ve zayıflıkları (Weakness) ile dış çevresinde karşılaştığı fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) arasında uyumun sağlanması durumunda yakalanabileceği varsayımına dayanmaktadır.

- ✓ Üstünlük, bir işletmenin rakiplerine göre müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamada sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere dayalı olarak daha güçlü olduğu yanlarıdır.
- ✓ Zayıflık: işletmenin etkin performans göstermesinin önünde yer alan ve kaynak ve kabiliyet eksikliğine dayanan engeller olarak tanımlanabilir.
- ✓ Fırsat: İşletmenin dış çevresinde meydana gelen ve işletmeye olumlu olarak yansıyan gelişmelerdir.
- ✓ Tehdit: işletmenin dış çevresindeki olumsuz gelişmelerdir (Pearce ve Robinson, 2015: 140-141).

SWOT analizi süreci Şekil 1. 8.' de açıklanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2013: 164).



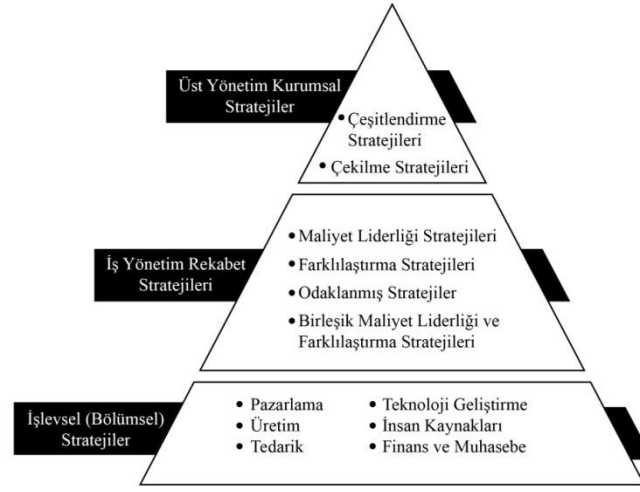
Şekil 1. 8. SWOT (FTÜZ) Analizi

1.4.3. Stratejik Yönlendirme:

Stratejik analiz aşamasından sonra stratejik yönlendirme aşamasına geçilir. Bu aşamada, işletmenin misyon, vizyon, amaç ve hedefleri belirlenir. Başarılı organizasyonların çoğunda “ Biz kimiz ve nereye gidiyoruz?” sorularının cevabı açıktır. Misyon, “Biz kimiz?” ve “Hangi işteyiz?” sorusunun cevabı iken vizyon, üst yönetimin işletmenin gelecekte yönün ne olacağına ilişkin algısıdır. Bu iki stratejik boyutun yöneticiler tarafından iyi anlaşılması ve sahipler, müşteriler ve çalışanlar gibi diğer paydaşlara açık ve etkili bir şekilde iletilmesi gerekmektedir (Beamish ve Woodcock, 1998: 9-10). Stratejik yönlendirme aşamasında alınması gereken bir başka karar, amaçların belirlenmesidir. Amaç, işletmenin belli bir süre içinde gerçekleşmesini arzu ettiği ya da ulaşmak istediği sonuçlardır (Dinçer, 2007: 165). Amaçlar, “Ne sonuçlar elde edilecek*” ve “Sonuçlar ne zaman elde edilecek?” sorularının cevabıdır (Mintzberg ve Quinn, 1992: 5). Amaçlar sayesinde işletme kaynaklarının ulaşılacak istenen sonuçlar doğrultusunda dağıtımı sağlanır. Yani amaçlar, strateji oluşumuna temel teşkil eder (Eren, 2013: 17).

1.4.4. Strateji Oluşturma

Stratejik yönlendirme aşamasından sonra stratejilerin oluşturma safhasına geçilir. İşletmelerin uyguladıkları stratejiler, yönetim düzeylerine göre sınıflandırılabilir. Bu sınıflamaya göre stratejiler, kurumsal stratejiler, rekabet stratejileri ve işlevsel stratejiler olmak üzere üç gruba ayrılır. Bu sınıflandırma Şekil 1. 9.’ da gösterilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2013: 71-72).



Şekil 1. 9. Yönetim Düzeyine Göre Stratejiler

1.4.1.2. Üst Yönetim Stratejileri

Kurumsal stratejilerin bir diğer adı üst yönetim stratejileridir. Üst yönetimin sorumluluğundadır. Hangi işte olunup olunmayacağı ve sonuç olarak hangi işlere yatırım yapılacağı ile ilgilenir (Beamish ve Woodcock, 1998: 114). Çeşitlendirme ve çekilme stratejileri olarak iki kısma ayrılabilir.

Çeşitlendirme stratejisi, firmanın mevcut ürünlerinin dışında bir ürün hattında yeni bir ürün üretimine veya satışına geçilmesi yoluyla genişlemesidir (Rumelt, 1982: 363). Eğer firma çeşitlendirmeyi mevcut yetenek veya kaynaklarına bağlı olarak, kendi ürünleri ile bağlantılı bir alanda gerçekleştirirse ilişkili çeşitlendirme; bağlantılı olmayan bir alanda gerçekleştirirse ilişkisiz çeşitlendirme olur.

Çekilme stratejileri ise hali hazırdaki işlerden bazılarında ya da tamamından sürekli ya da geçici olarak çıkılması olarak tanımlanabilir. Çekilme, verimliliği sağlamaya yönelik ise tasarruf; belirli bir bölüm, birim ya da faaliyetin sona erdirmesine yönelik ise kısmi; işletme ya da iş birimine ait faaliyetlerin sona erdirilmesine yönelik ise tam tasfiye olarak adlandırılır. (Ülgen ve Mirze, 2013: 228-229).

1.4.1.3. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri, firmanın rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek için aldığı uzun dönemli hareket planlarıdır. Firmaların uyguladıkları rekabet stratejilerini sınıflandırmada farklı yaklaşımlar vardır. Bunlardan en önemlileri Porter' ın (1980) jenerik stratejileri, Miles ve Snow' un(1978) strateji tipolojileridir (Alayoğlu, 2010: 30).

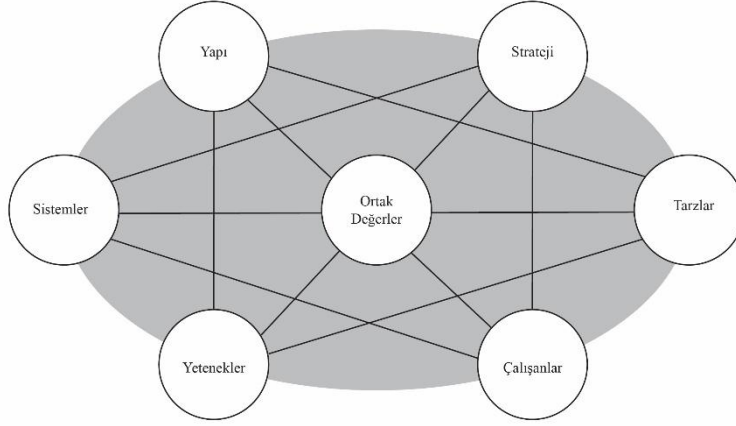
1.4.1.4. İşlevsel (Bölümsel) Stratejiler

İşlevsel ya da bölümsel stratejiler planlanan stratejilerin uygulanması safhasında ki eksikleri gidermek için uygulanır. Yani uygulanacak stratejilere ilişkin yürütmenin etkinliğini sağlamak için yönetsel süreçlerin geliştirilmesini ifade eder (Eren, 2013: 363). Bu stratejiler daha üst seviye stratejilere göre teknik bilgi ve beceri gerektirir. Bu yüzden strateji belirleme sürecine bu teknik bilgi ve beceriye sahip fonksiyonel bölüm yöneticilerinin katılımı önemlidir. İşlevsel stratejiler işletme fonksiyonlarına göre altı farklı gruba ayrılabilir(Ülgen ve Mirze, 2013: 280):

- ✓ Pazarlama, satış ve servis faaliyetleri ile ilgili stratejiler
- ✓ Üretim ve operasyon faaliyetleri ile ilgili stratejiler
- ✓ Tedarik ve lojistik faaliyetler ile ilgili stratejiler
- ✓ İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile ilgili stratejiler
- ✓ Teknoloji geliştirme / ARGE faaliyetleri ile ilgili stratejiler
- ✓ Finansman ve Muhasebe faaliyetleri ile ilgili stratejiler

1.4.5. Stratejilerin Uygulanması

İşletmenin uygulayacağı stratejiler belirlendikten sonraki aşama ise stratejilerin uygulanması aşamasıdır. Seçilen bir stratejinin başarılı olması, örgüt içindeki tüm alt sistemlerin bütün halinde stratejiyi desteklemesine bağlıdır (Dinçer, 2007: 308). Stratejik uyum öğeleri, McKinsey tarafından 7S yaklaşımı adı altında açıklanmıştır. Mckinsey' e göre bu yedi öge; yapı, strateji, sistem, tarz, çalışanlar, yetenekler, paylaşılan değerlerdir. Organizasyon etkinliğini sağlamak amacıyla geliştirilen yaklaşım, Waterman vd. tarafından yapılan çalışma ile stratejinin başarısını sağlayan bir araç olarak kullanılmıştır (Waterman, 1982: 69).



Şekil 1. 10. McKinsey' in 7-S Yaklaşımı

7S yaklaşımının uyum öğeleri ve açıklamaları şu şekilde özetlenebilir (Waterman vd., 1980: 14-26, Waterman, 1982: 71):

- ✓ Yapı(Structure): Yapı, görev dağılımı ve koordinasyonun sağlanması ile ilgilidir.
- ✓ Strateji(Strategy): Strateji bir işletmenin rekabet ile baş edebilmek için geliştirdiği yoldur. İşletmeler rakipleriyle rekabette baş edebilmeyi ise düşük maliyetli üretim ya da dağıtım ile müşterilere değer yaratma yolu ile, satış ve hizmet hakimiyetini sağlayarak gerçekleştirilebilir.
- ✓ Sistem(Sistem): Organizasyonda günlük, aylık ya da yıllık olarak yapılan formal ve informal tüm prosedürler.
- ✓ Tarz(Style): Çalışanları yöneticinin daha çok ne ile ilgilendiği, niyeti ve sembolik davranışlarından yola çıkarak eyleme geçerler.
- ✓ Çalışanlar(Staff): İşletmede görev yapan çalışanlara olan bakış açısını ifade eder.
- ✓ Yetenekler(Skills): İşletmeye başka hiçbir unsur tarafından kazandırılmayacak katkıları sağlar. Yetenekler geliştirilmeli ve yenileri eklenmelidir.
- ✓ Ortak Değerler(Subordinate Goals - Shared Values): çoğunlukla yazılı olmayan geleneksel şirket amaçlarının ötesinde yer alan şirket amaçlarıdır.

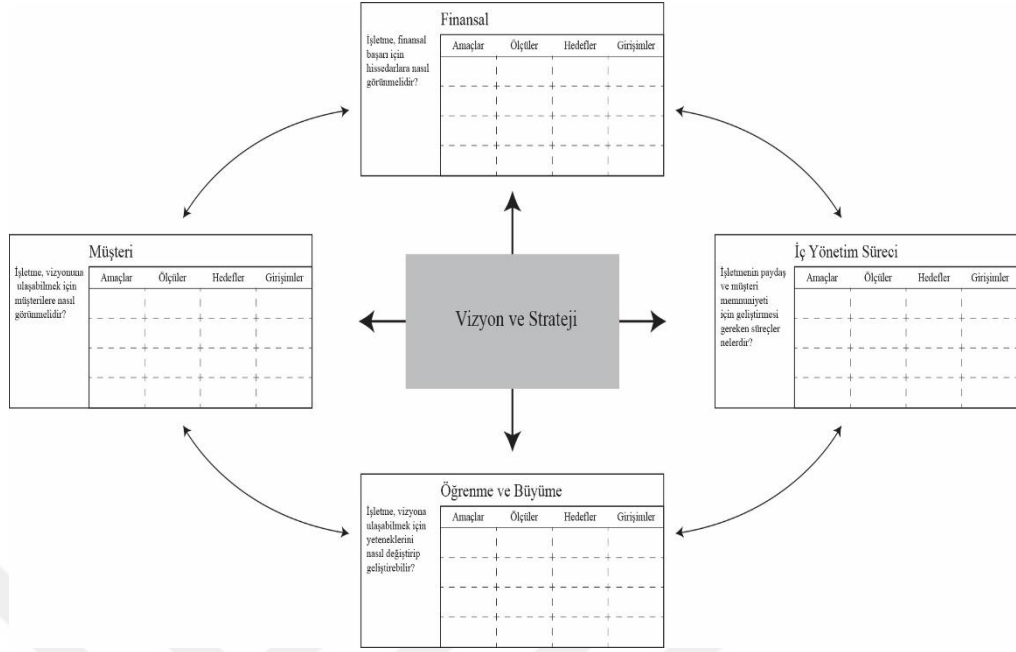
1.4.6. Stratejik Kontrol:

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması kontrol aşamasıdır. Stratejik kontrol, firma tarafından uygulanan stratejinin uygulama aşamasında ortaya çıkan sorun ve beklentilerdeki değişimlerin saptanarak yapılması gerekli olan değişikliklerin yapılması ve tekrar izlenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Pearce ve Robinson, 2015: 354). Stratejik kontrol ile farklı yöntemler vardır.

Dengeli ölçüm kartı, orijinal adıyla Balance Scorecard, Kaplan ve Norton tarafından 1990' lı yılların başlarında geliştirilen çok boyutlu bir performans değerlendirme tekniğidir. Karmaşık bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüğünü bu yüzden firmaların amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmalarını sağlayacak yöntemleri kesin olarak belirlemeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Dengeli Ölçüm Kartı, firmaların misyon ve stratejileri ile performans ölçüm öğelerinin uyumunu sağlar. Finansal amaçları ve bu finansal amaçlara ulaşmayı sağlayacak performans öğelerini dikkate alır. Firma performansını dört denge unsuru içerisinde ölçer. Bunlar, finansal perspektif, müşteri perspektifi, iç perspektif ve öğrenme ve büyüme perspektifidir (Kaplan ve Norton, 1996: 8-9).

- ✓ Finansal perspektif: uzun vadeli hissedar değerinin nasıl arttırılacağı ile ilgilidir.
- ✓ Müşteri perspektif: müşteri tatminini sağlamak için neler yapılacağı ile ilgilidir.
- ✓ İç perspektif: daha iyi olmak için neler yapılması gerektiği sorgulanır.
- ✓ Öğrenme ve Büyüme Perspektifi: nasıl büyünüleceği ve öğrenileceği sorularına cevap arar.

Dengeli ölçüm kartı sistemi firma performansının ölçümünde bir devrim gerçekleştirmiştir. Dengeli ölçüm kartı sayesinde firma performansı sadece finansal göstergelerin ötesine geçmiştir. Finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütler arasında denge kurmaya çalışmışlardır. Geçmiş verilerden yola çıkarak yapılan performans ölçümleri finansal ölçütler kullanarak bugüne ışık tutarken, finansal olmayan performans göstergeleri firmanın gelecekte neler yapabileceğini anlamamızı sağlar Dengeli ölçüm kartı işleyişi Şekil 1. 11.' de gösterilmiştir (Kaplan ve Norton, 1996: 9).



Şekil 1. 11. Dengeli Ölçüm Kartı

Araştırmanın bu bölümünde strateji ve stratejik yönetime ilişkin temel kavramlar ve stratejik yönetim süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Böylece araştırmanın alt yapısının oluşturulması amaçlanmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise rekabet ve temel rekabet stratejisi tipolojileri açıklanacaktır.

BÖLÜM 2: REKABET STRATEJİLERİ

Adam Smith rekabeti müşterilerin beğenisini kazanmak için işletmeler arası savaş olarak tanımlamış ve rekabetin ekonomiyi düzenleyebilecek gizli bir el olduğunu ileri sürmüştür (Uçkun, 2010: 15). Porter ise rekabeti insan uğraş alanlarının çoğunda daha iyiyi başarmada toplumun en etkili güçlerinden biri olarak tanımlamıştır (Porter, 2008: 9). Tanımlar dikkate alındığında rekabetin sadece firmaları ilgilendiren bir konu olmadığı anlaşılmaktadır. Firmalar rekabet ederek ürettikleri mal ve hizmetleri iyileştirmek suretiyle tüm topluma hatta insanlığa hizmet etmektedirler. Rekabet üstünlüğü Smith ve Flanagan (2011)' a göre “sizi sürünün geri kalanından ayıran, şirketinizi ayakta tutan ve büyümesini sağlayan şeydir”. Firmaların rekabet avantajını sağlayabilmeleri büyük ölçüde doğru stratejileri uygulamalarına bağlıdır. Rekabet avantajı sağlayan firmaların bu avantajları onlara satış, ihracat, büyüme gibi rakamlarla geri dönerken, sağlayamayan firmalar ise yok olmaya mahkumdur.

Rekabet stratejisi, şirketin bütününden ziyade rekabet ettiği alanların her birinde nasıl rekabet üstünlüğü yaratılacağı ile ilgilidir (Porter, 2008: 163). Rekabet stratejileri, işletmelerin rekabet avantajını nasıl sağlayacakları ile ilgilidir.

En çok kabul görmüş iki tip rekabet stratejisinden bahsedilebilir. Bunlar Miles ve Snow' un strateji tipolojisi (1978) ve Porter' ın jenerik stratejileridir (Alayoğlu, 2010: 30, Slater ve Olson, 2000: 813).

Porter' ın rekabet stratejileri üç tanedir. Bunlar maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmalar, rakiplerinden daha düşük maliyetle faaliyet gösterip sektör ortalamasının üzerinde gelir elde etmeye çabalarlar. Farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalar, mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak ortalamanın üzerinde getiri temin etmek amacındadırlar. Odaklanma stratejisini benimseyen firmalar ise maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini dar bir pazar platformunda, belirli bir müşteri grubuna yönelik gerçekleştirilmek için çaba gösterirler (Ülgen ve Mirze, 2013: 258).

Miles ve Snow' un strateji tipolojisinin anahtar boyutu, değişen çevre koşullarına örgütün verdiği yanıttır (Gurkov ve Obel, 2012: 4). Miles ve Snow bu yaklaşıma uyum döngüsü (adaptive cycle) demiştir. Strateji tipolojisi yaklaşımının üç temel öncülü vardır. İlk öncül, belirli bir süre boyunca başarılı olan organizasyonları özel ve sistematik bir çevresel uyum yaklaşımına sahiplerdir. Tipolojinin ikinci öncülü örgütlerin bir endüstride 4 farklı strateji kimliklerinin olmasıdır. Bunlar savunmacı, analizci, atılgan ve tepkici stratejilerdir. Bu stratejilerden savunmacı, atılgan ve analizci stratejiler proaktif stratejilerdir. Tepkici strateji ise reaktif bir stratejidir. Son olarak Miles ve Snow, savunmacı, analizci ve atılgan stratejilerin tam uygulanmaları durumunda firmaların performanslarının yükselmesine yol açabileceklerini ileri sürmüşlerdir (Zahra ve Pearce, 1990: 751-752).

Çalışmanın ikinci bölümünde yukarıda bahsi geçen temel Porter' ın jenerik stratejileri, Miles Snow un rekabet tipolojisi anlatıldıktan sonra, iki yaklaşım arasındaki benzerlik ve farklılıklar açıklanacaktır. Son olarak teze konu olan Miles ve Snow Tipolojisi ile ilgili yabancı ve yerli literatür incelemesi gerçekleştirilecektir.

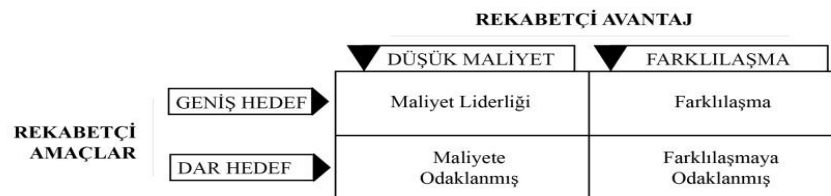
2.1. JENERİK STRATEJİLER

Firmalar performanslarının rakiplerinin üzerinde olması için bir farklılık ortaya koymalıdır. Bunu başarabilmek için ya müşterilerine sunduğu değeri yükseltmesi ya daha düşük değerle kabul görebilecek bir değer yaratması veya bu ikisini birden sağlaması gerekir. Firmanın yüksek değer sunması, daha yüksek birim fiyat talep edebilmesini sağlarken, operasyonel etkinliği sağlaması sayesinde ise daha düşük birim maliyeti gerçekleştirmiş olur (Porter, 2008: 68).

İşletmeler rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek ve pazarda daha etkin olmak isterler. Bunun gerçekleşmesini sağlayacak en önemli faktör rekabet stratejisi seçimidir (Dinçer, 2007: 197). Rekabet stratejileri, müşterilerin sempati ve desteğinin kazanılması ve hedef pazarın mümkün olduğunca kontrol altına alınması için geliştirilen stratejilerdir (Bakoğlu, 2010: 277). Yani sektördeki rakiplerine göre durumunu ve aynı zamanda rekabet gücünü ifade eden bir kavramdır (Eren, 2013: 258).

Jenerik rekabet stratejileri, rekabet stratejisi yaklaşımlarının içerisinde en önemlilerinden birisidir. Michael Porter tarafından geliştirilen jenerik rekabet stratejileri, 1980' li yıllardan beri popülaritesini korumaktadır. Porter, sektör ortalamasının altında ya da üzerinde karlılık olarak tanımladığı, endüstri içindeki firma pozisyonlarının nedenlerini anlamaya çalışmıştır. Rekabet avantajı elde etmeyi sağlayacak üç temel jenerik strateji vardır. Bunlar, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileridir (Porter, 2000). Porter (1985), ilk çalışmasından beş yıl sonra odaklanma stratejisini, odaklanmış farklılaşma ve odaklanmış maliyet liderliği stratejisi olarak ikiye ayırmıştır.

Porter' ın jenerik stratejilerinin yapısını oluşturan iki temel kavram vardır. Bunlar rekabetçi avantaj ve rekabetçi amaçlardır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen firmalar bunu iki yolla gerçekleştirebilir. Ya maliyetlerini rakiplerinden daha aşağıya çekerek maliyet avantajı yakalarlar ya da müşterilerin gözünde rakiplerine göre ürünlerini farklılaştırarak bir avantaj elde ederler. Rekabetçi amaçların özünde ise Pazar hedefinin dar ya da geniş olarak belirlenmesi vardır. Yani işletmeler ya dar bir pazara hitap etmekle yetinirler ya da geniş bir pazarda faaliyet göstermek isterler. Rekabetçi avantaj ve amaçları özetleyen jenerik rekabet matrisi Şekil 2.1.' de gösterilmiştir (Porter, 2000: 51).



Şekil 2. 1. Jenerik Strateji Matrisi

Bu stratejilerden bir tanesi ile kendi stratejisini geliştiremeyen firmaları Porter, arada sıkışıp kalan (stuck in the middle) olarak tanımlamıştır. Bu firmalar açısından son derece zayıf bir durumdur. Karlılığı neredeyse garantilemiş bu firmalar, ya büyük hacimli alımlar yapan ancak düşük fiyat talep eden müşterilerini kaybeder ya da düşük maliyete üretim gerçekleştirebilen rakiplerinin yerine mal satabilmek için karından

fedakarlık etmek zorunda kalır. Yüksek karlı işleri ise pazara odaklanmış/farklılaşmayı başarmış rakiplerine kaptırmıştır. Firmaların bir an önce stratejik karar alarak ya yatırımlar yaparak maliyet liderliğini elde etmek, ya belli bir hedefe yönelerek odaklanmak ya da benzersizlik elde ederek farklılaşmak zorundadır (Porter, 2000: 51-52).

2.1.1. Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği stratejisini izleyen firma, maliyetlerini rakiplerin maliyetlerinin daha da altına çekerek avantaj kazanmaya odaklanır (Barney, 1996: 185; Barney ve Hesterly, 2006: 116). Maliyet liderliği stratejisi fiyat liderliği değildir. İkisinin arasındaki temel fark maliyet liderliği stratejisindeki temel amaç rakiplerinden daha düşük maliyetle üretilen ürünü daha yüksek fiyatlara satmaktır (Higgins ve Vincze, 1993: 231). Böylelikle firma rakiplerinden daha yüksek karlılığa sahip olacak ve rekabet avantajı elde edecektir.

Bir firmanın elinde bulunan maliyet avantajı firmaya ortalamanın üzerinde getiri sağlar. Çünkü firma savunmacı konumu sayesinde sektördeki rakiplerinin maliyetlerinin altında üretim gerçekleştirerek beş rekabet gücüne karşı kendini koruyabilecektir. Düşük maliyeti sayesinde alıcılara daha düşük fiyata ürün sunabilir. Firmanın düşük maliyet liderliğine sahip olması, tedarikçiler açısından da firmaya bir savunma alanı yaratır. Ayrıca firmanın düşük maliyetli üretimi, sektöre bir giriş engelidir. Yani firma tarafından üretimin düşük maliyetle gerçekleştirilmesi, sektöre yeni girişler açısından caydırıcı etki yaratacaktır. Son olarak düşük maliyet sayesinde firma, ikame ürünlere karşı da rakiplerine göre güçlü bir konum sağlamış olur (Porter, 2000: 45).

Maliyet liderliği stratejisini izleyen firmalara büyük bir hedef pazar içinde en benzer ürün talebi olan müşterilerin üzerine yoğunlaşır. Bu firmalar genellikle standart, kaliteden ödün vermeden ürünler üretmektedir (Dess ve Miller, 1993: 114; Bakoğlu, 2010: 278). Maliyet liderliği stratejisini izleyen firmaların en zayıf tarafı, teknolojik değişimler ya da yaratıcılık karşısında savunmasız kalmalarıdır (Beamish ve Woodcock, 1998: 52).

2.1.2. Farklılaşma

Farklılaşma stratejisi firmanın rekabet avantajı elde edebilmek için müşterilerin kendi ürünlerinin değerini rakiplerine göre arttırmaya çalışmaları olarak tanımlanabilir (Barney ve Hesterly, 2006: 146). Firmalar müşterilerine ürünlerinde farklılıklar yaratarak değerli ve eşsiz bir mal ya da hizmet sunmak isterler (Ketchen Jr. vd., 2008-2009: 140). Sonuç olarak farklılaşma stratejisini izleyen firmaların temel amacı pazarda eşsiz bir pozisyon elde etmektir (Kirschmer, 1996: 77). Firmalar farklılaşmayı elde etmek için maliyetleri göz ardı etmek zorundadırlar. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, farklılaşmayı başarabilmek için göze alınan maliyetin ürüne getireceği müşteri nazarında değer yaratan ve anlamlı olması gerekir. Aksi takdirde müşteriler firmanın ürünlerinin yüksek olmasına rağmen tercih etmezler.

Farklılaşma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi gibi, işletmeye beş rekabet gücü ile baş etmeye yardımcı olacak bir konum sağlar. Öncelikle Farklılaşmayı sağlayan firmanın ürünlerinin fiyat hassasiyet düşük olur. Yine farklılaşma sayesinde oluşacak müşteri sadakati hem sektöre bir giriş engeli yaratır hem de ürünün ikame ürünlere karşı konumunu da güçlendirir. Ayrıca yüksek kar marjı sayesinde tedarikçiler ile baş etmek firma açısından kolaylaşır (Porter, 2000: 47).

Farklılaştırma stratejisinin beraberinde getirdiği bazı riskler de vardır. Bazı durumlarda farklılaşma firmaların büyük miktarlarda pazar payına sahip olmasını engeller. Düşük maliyetli bir firmanın maliyetinin çok az olması, farklılaştırma stratejisini uygulayan firmanın elde edeceği avantajın önüne geçer. Yani tasarruf edebilmek için tüketiciler farklılaşmanın getireceği faydadan vazgeçerler. Taklitçi firmalar farklılaştırmanın etkisini azaltırlar. Karmaşık ihtiyaçları olan alıcıların farklılaşma etkenine olan ihtiyacı azalır (Dinçer, 2007: 202-203).

2.1.3. Odaklanma

Odaklanma stratejisi, iki ana rekabet stratejisinin, maliyet liderliği ve farklılaşma, pazarın belirli ve dar bir kısmına uygulandığı durumda gerçekleşir. Bu stratejideki temel nokta bir pazarda yer alan müşterilerin istek ve beklentilerinin birbirinden farklı olmasıdır. Firma pazarda özelliklerini tanıyıp benimsediği hedef müşteri grubu belirlemelidir. Böylece hedef, müşteri grubunun istek ve beklentilerine

uygun olarak üreteceği ürünler ile memnuniyetin yükselmesini sağlayacaktır. Sonuç olarak müşteri memnuniyetini arttıran firmanın pazardaki etkinliği artacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013: 265).

Odaklanma stratejisi iki şekilde gerçekleşir. Pazarın belli bir bölümüne odaklanmak isteyen firma, ya pazarın belli bir bölümüne hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi ya da pazarda belli bir grubun ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak veya her ikisini de başararak odaklanma stratejisini gerçekleştirebilir (Porter, 2000: 48).

Odaklanma stratejisi, bu stratejiyi izleyen firmalar açısından belli riskleri de beraberinde getirir. Odaklanma stratejisini takip eden firmalar için sözkonusu olan ilk risk, geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış işletme arasındaki maliyet farklılığının dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldırması veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişlemesidir. Bir diğeri stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralmasıdır. Rakiplerin stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulması ve odaklananın odağını dışarıda bırakması diğeri bir risktir (Porter, 2000: 58).

2.2. MILES VE SNOW' UN STRATEJİ TİPOLOJİSİ

Miles ve Snow tipolojisinin temelini Child tarafından 1972 yılında ortaya konulan stratejik seçim kavramına dayandığı söylenebilir (Conant vd., 1989: 366). Child stratejik seçim kavramıyla, organizasyonların çevreleriyle uyum içinde olabilmek amacıyla stratejik davranış kalıpları oluşturduklarını ileri sürmüştür (Yıldırım, 2013: 23). Miles, Snow ve arkadaşları 1978 yılında “Organizational Strategy, Structure, and Process” adlı bir teorik çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu teorik çalışma, yalnızca yazar grubunun görüşlerine dayanmamaktadır; aynı zamanda gerçekleştirdikleri 3 farklı çalışma neticesinde ortaya çıkmıştır (Miles and Snow, 2003: 8-9).

Bu çalışmalar; basım yayın, gıda, elektronik ve hastane sektörlerinde faaliyet gösteren 84 firma üzerinde alan çalışması yöntemi ile gerçekleştirilmiş bir nitel çalışmalardır (Miles vd., 1978: 546).

Bu çalışmalardan ilkinde, okul kitabı yayıncılığı sektöründe faaliyet gösteren 16 firma incelenmiştir. Bu çalışmada, organizasyon formlarına karar verirken, büyük bir çevrenin içinde özel bir alanı belirleyip seçerek, “Önceden tahmin edilebilir organizasyon yapı ve süreçleri üretilebilir mi?” araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu çalışmada firma yöneticilerine şu sorular yöneltilmiştir. Şirketin tarihi nedir? , “Üst düzey yöneticilerin şirketlerinin durumlarına ilişkin algıları nedir?”, “Gelişimlerdeki en etkili olay nedir?”, “Yöneticilerin geleceğe ilişkin planları nelerdir?” Bu araştırma soruları neticesinde yayıncılık sektöründeki değişen şartlara cevap verecek organizasyon stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma neticesinde, endüstride faaliyet gösteren firmaların farklı davranış modelleri içerisinde oldukları ve bu modellerin tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak elde edilen sonuçlar, henüz bir yaklaşım ortaya koyacak kadar açık değildir. (Miles ve Snow, 2003: 9-10).

İkinci çalışma, elektronik ve yiyecek işleme sektöründe faaliyet gösteren toplam 49 firma ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, teknolojik değişim ve pazardaki belirsizlik açısından önemli farklılık gösteren iki sektörde yapılmıştır. Faaliyet alanı belirleme ve organizasyon yapı ve süreçleri arasındaki farklılık ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında yöneticilere stratejik öneme sahip olan kaynakları ve çevresel belirsizlik düzeyleri sorulmuştur. Ayrıca yöneticilere sektörlerindeki firmaları dört farklı strateji tipine göre sınıflandırmaları istenmiştir. Tipoloji desteklense de daha kompleks ve daha büyük bir örnekleme yöneticiler tarafından diğer firmaların sınıflandırılması yapılamamıştır. Bu çalışma sonucunda dört stratejik yönelime sahip firmanın olduğu görülmüştür (Miles ve Snow, 2003: 10-11).

Üçüncü çalışmada 19 gönüllü hastane ile teorik yaklaşımın tüm temel özellikleri test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada hastane yöneticileri ve diğer sağlık uzmanları hem kendi hastaneleri hem de rakip hastaneleri strateji tiplerine göre karakterize etmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre özel bir strateji üzerine güçlü bir uzlaşma vardır. Dahası rakipleri tarafından değerlendirilen hastaneler, modelde öngörülen yapı süreç tipini alma eğilimindedirler. Ayrıca hastanelerin geçmiş yıllarda uyguladıkları stratejilerde değişimler olduğu tespit edilmiştir. Son olarak hastanelerin stratejilerle uygun olmayan yönetim felsefe ve uygulamalarının var olduğu ortaya konulmuştur (Miles ve Snow, 2003: 11).

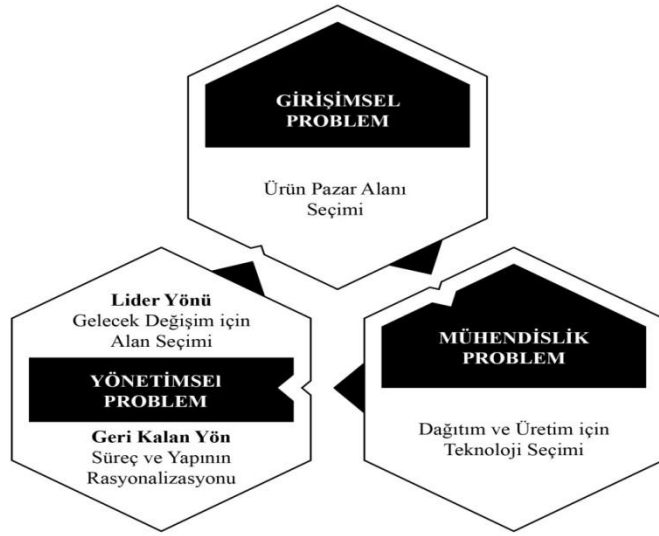
Miles, Snow ve arkadaşları, söz konusu çalışmalarında öncelikle “uyum döngüsü” adını verdikleri bir model ortaya koymuşlar ve bu modele uygun olarak da yeni bir strateji tipolojisi geliştirmişlerdir (Ağar, 2011: 91). Miles, Snow ve arkadaşları ortaya koydukları bu tipoloji sınıflandırılmasında işletmelerin stratejilerini çevreye uyum sağlama çabasına bağlı olarak açıklamışlardır. Stratejik uyum olarak adlandırılan bu kavram, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı bir işletmenin çevreye uyum göstererek varlığını sürdürmesi ve başarılı olması olarak tanımlanabilir (Tayauova, 2009: 74).

Miles, Snow ve arkadaşlarının strateji tipolojisi, stratejik uyum konusunda yapılan çalışmaların içinde en önemlilerinden birisidir. Tipolojiye göre, seçilen strateji tipinin çevreye uyumlu olması ve işletme tarafından başarılı bir şekilde uygulanması işletmeye başarıyı getirecektir (Apaydın ve Torlak, 2007: 614). Tipolojiye göre eğer seçilmiş olan strateji, örgüt yapısı ve süreç arasında bir uyum olursa savunmacı, analizci ve atılgan stratejilerden her biri kendi pazarlarında etkin bir rekabetçi konuma sahip olunmasını sağlayacaktır. Strateji ve yapı arasında uyumsuzluk olması durumunda ise organizasyon başarısız olacaktır. Miles, Snow ve arkadaşları bu başarısız strateji tipini tepkici olarak tanımlamıştır (Gimenez, 1999: 5).

2.2.1. Uyum Döngüsü

Uyum döngüsünün esasını oluşturan seçim yaklaşımı, işletme yönetiminde söz sahibi olan yöneticilerin çevrede meydana gelen değişimleri algılaması ve bu değişikliklerle nasıl mücadele edileceğine ilişkin kararları içerir (Miles ve Snow, 2003: 21). Miles ve Snow tipolojisi, işletmelerin çevrelerine uyum sağlamak için uyguladıkları stratejik davranışın örgütsel modeli olarak uyum döngüsünü görmektedir (Blackmore ve Nesbbit, 2012: 172). Tipoloji, firmaların yüksek performansa ulaşmak için uyum döngüsünün her aşamasının tam olarak uygulanması gerektiğini iddia eder. Uyum döngüsünün tam olarak uygulanması ise stratejinin dış çevre ve yönetim sisteminin başarılı bir şekilde ayarlanmasına bağlıdır (Meier vd., 2010: 165). Uyum döngüsü, organizasyonlara çevreleriyle aktif bir işbirliğine girmeleri için üç zorunlu problem ve çözüm seti önerir. Üst düzey yöneticiler bu üç temel problem seti ile baş etmeleri durumunda stratejik uyum sürecini başarabileceklerdir (Tayauova, 2009: 97). Bu problem ve çözüm setleri; girişimsel problem seti, mühendislik problem seti ve

yönetimsel problem setidir. Girişimsel problem seti, organizasyonun ürün/pazar alanının tanımlanmasıyla; mühendislik problem seti üretim ve dağıtım için kullanılan süreç ve teknolojilerin seçimi ile; yönetimsel problem seti, organizasyonel yapı ve politika süreçlerinin seçimi, gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir (Ghoshal, 2003: 109-111). Miles ve Snow tipolojisinde uyum döngüsünün işleyişi Şekil 2. 2.' de gösterildiği şekilde ortaya çıkar (Miles ve Snow, 2003: 24).



Şekil 2. 2. Uyum Döngüsü

Uyum döngüsü içerisinde yer alan her problem seti çoklu boyutlar içerir (Miles vd., 1978: 548; Conant vd., 1990: 366). Üç problem ve çözüm seti, tipolojide yer alan strateji tiplerinde toplam 11 farklı boyutta karakterize edilir (Blackmore ve Nesbbit, 2012: 172). Uyum döngüsünün temel özellikleri şunlardır (Miles ve Snow, 2003: 27-28):

- ✓ Uyum döngüsü organizasyonel davranışın genel bir felsefesidir.
- ✓ Üç uyum problemi karışık olarak iç içe geçmiştir.
- ✓ Uyum genellikle girişimsel, mühendislik ve yönetim aşamalarının sırayla hareket etmesiyle ortaya çıkar. Ancak döngü bu noktaların herhangi birinde başlatılabilir.
- ✓ Uyum kararları bugünü sağlamlaştırmak ve yarının yapısına hazır olmak için alınır.

Uyum Döngüsü Bileşenleri	Boyutlar	Strateji Tipleri			
		Savunmacı	Atılğan	Analizci	Tepkici
Girişimsel Problem ve Çözümler	Ürün-Pazar Alanı	Dar ve dikkatli odaklanma	Geniş ve sürekli büyüme	Parçalı ve dikkatli ayarlanmış	Düzensiz ve geçici
	Başarı Durumu	Kendi ürün pazarında öne çıkma	Aktif değişimi başlatan	Değişim takipçiliğini düşünen	Duruş taklidi ve fırsat batırma
	İzleme	Alana hakim ve dikkatli / güçlü organizasyonel izleme	Pazara ve çevreye uyumlu / agresif araştırma	Rekabete uyumlu ve Çok dikkatli	Arasıra ve yapının boyunduruğu altına girmiş
	Büyüme	Dikkatli yayılma ve verimlilikte gelişim	Ürün Pazar gelişimini harekete geçirme ve farklılaştırma	Kendinden emin yayılma ve dikkatli ürün Pazar gelişimi	Düşüncesiz değişim
Mühendislik Problem ve Çözümleri	Teknolojik Amaç	Maliyet etkinliği	Esneklik ve inovasyon	Teknolojik güçlendirme	Proje geliştirme ve tamamlama
	Teknolojik Genişlik	Odak, çekirdek teknoloji / temel uzmanlık	Çoklu teknoloji/ sınırı itme	İlişkili teknoloji/ sınırda	Değişken teknolojik uygulamalar / değişkenlik
	Teknolojik Tampon	Standardizasyon, bakım programları	Teknik personel yetenekleri / farklılaştırma	Hedefe yavaş adımlarla ilerleme ve sinerji	Deneyim çözümleri ve donanım çözümleri
Yönetimsel Problem ve Çözümleri	Dominant Koalisyon	Finansman ve üretim	Pazarlama ve AR_GE	Planlama çalışanları	Sorun gidericiler
	Planlama	İç ve dış kontrol hakimiyeti altında	Sorun ve fırsat tespiti / kampanya (program) bakış açısı	Değişen çevreyle kapsamlı	Kriz odaklı ve kopuk
	Yapı	Fonksiyonel / hat yetkilisi	Ürün ve/yada Pazar odaklı	Çalışan baskın/ matriks yönelimli	Sıkı formal otorite / dağınık iş dizaynları
	Kontrol	Merkezileştirilmiş ve formal / finansallığa bağlı	Pazar performansı / satış rakamları	Çoklu yöntemler / dikkatli risk hesaplamaları satış katkıları	Problemlerden kaçınma / ele alınan problemler

Tablo 2. 1. Uyum Döngüsünün Boyutları ve Strateji Tipleri

Uyum döngüsü bileşenlerini oluşturan girişimsel, mühendislik ve yönetsel problem ve çözüm önerilerine ilişkin boyut ve alt boyutlar Tablo 2. 1.' de özetlenmiştir (Conant vd., 1990: 367).

Miles ve Snow strateji tipolojisine göre savunmacı, atılgan ve analizci firmalar hem tutarlı hem de istikrarlı strateji tiplerini ifade eder. Yani bu istikrarlı tipleri, çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağladıkları hareketlere ve kendilerine has karakteristik özelliklere sahiptirler. Tepkiciler ise hem istikrarsız hem de tutarsız örgüt tiplerini ifade eder. Bu istikrarsızlıklarının sebebi, değişen çevreye cevap verecek bir mekanizma eksikliğidir. Firmaların tepkici olmalarının üç temel nedeni vardır. Bunlar: yönetimin strateji oluşturma başarısızlığı, stratejinin; teknoloji, yapı ve süreçler arasında uyumlu olmaması ve yönetimin çevreyle uyumlu olmayan bir strateji tipine saplanıp kalmasıdır (Miles ve Snow, 2003: 81-82).

2.2.1.1. Girişimsel Problem ve Çözüm Seti

Uyum döngüsü hem yeni kurulan hem de hâlihazırda faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar için uygulanabilir bir yaklaşımdır. Ancak yeni kurulan ve hızlı büyüyen organizasyonlar için daha da uygundur. Girişimsel problem ve çözüm seti yeni organizasyonlar için firmanın özel bir ürün ya da pazarı somut olarak belirlemesini ifade eder. Faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar için ise organizasyonların devam eden yönetsel ve mühendislik faaliyetlerine yeni boyutların eklenmesi anlamına gelir. Girişimsel problem, hangi ürün/pazar alanının belirleneceğini sorgular. Girişimsel problemin çözümü ise üst yönetimin bir ürün/pazar alanını kabulünü ifade eder. Girişimsel problem ve çözüm seti organizasyona ait kaynakların bir ürün/pazar alanı için ayrılması ile belirgin hale gelir (Miles ve Snow, 2003: 22).

Girişimsel problem seti, firmanın ürün/pazar alanını tanımlaması ile ilgilidir. Hangi ürün/pazar alanının belirleneceğini ve belirlenen ürün/pazar alanına uygun rekabet yöntemlerinin nasıl belirlenmesi gerektiğini ortaya koyar (Akbolat, 2009: 130).

Savunmacıların ürün/pazar alanlarının en önemli özelliği derinlik ve durgunluktur. Savunmacılar, toplam pazarın sınırlı bir alanı hedef pazar olarak belirlerler. Bu hedef pazar, pazarın en problemsiz alanlarından birisidir. Söz konusu

pazar, değişimin ve belirsizliğin az olduğu durgun bir pazar olmalıdır. Savunmacılar, seçilen hedef pazar içerisinde yer alan müşterilerin istek ve beklentilerini tam olarak karşılayacak mal veya hizmet sunmayı denerler. Böylelikle pazara nüfuz etmeyi başarabilirler. Bir savunmacının endüstrideki başarısı, seçilen bir pazar segmenti içerisinde agresif olarak devamlılığını sürdürebilmesine dayanır. Bu agresif savunmayı sağlamış olmalarının en önemli kanıtı, en etkin teknolojiye sahip olmalarına ve bu teknolojiyi devam ettirebilmelerine bağlıdır. Yönetim, bu durgun ürün/pazar alanında kaliteyi arttırırken eş zamanlı olarak üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürme çabası içerisinde dir. Dolayısıyla bir savunmacı firmanın yetenekleri, hem fiyat hem kalite olarak görülür. Ürünlerinin kalitesini arttırma ve maliyetlerini düşürme çabası içerisinde olan savunmacı firmalar, kendi alanları dışındaki gelişmeleri reddetme eğilimi içerisinde dirler. Savunmacıların yöneticileri, genellikle organizasyonu etkileyecek dışsal faktörlerin kısıtlı bir bölümünü algılayabilirler. Ayrıca organizasyon dışı unsurlara kısıtlı zaman ve kaynak ayırırlar. Savunmacılar, kendi pazarlarına nüfuz ederek büyürler. Bu büyüme dar ve durgun bir ürün/pazar alanında müşteri taleplerine uygun üretim ile sağlanır. Ürünlerini geliştirmeyi, mevcut ürün hatlarının geliştirilmesi ve yakın ilişkili alanların içine doğru gerçekleştirirler. Savunmacılar, dikkatli ve adım adım büyürler. Sonuç olarak savunmacılar, kendi ürün/pazar alanlarına çok hakimdirler. Bu yüzden savunmacı firmaların bu alanlarından çıkartılmaları çok zordur. Ancak ürün/pazar alanındaki büyük bir değişim, savunmacıların yok olmasına yol açabilir (Miles ve Snow, 2003: 37-40).

Durgun bir alanda verimlilik önceliği ile başarı elde eden savunmacıların aksine, atılğanlar yeni ürün ve pazar fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek isterler. Atılğanların ürün/pazar alanları, genellikle geniş ve gelişim sürekliliği içerisinde dir. Sistematik olarak yeni ürünler ve pazarlara ilaveler yapılarak diğer alanların bir başka bölümü ile ilişkilendirilir. Atılğan firmalar, yeni fırsat alanları belirleyebilmek için çevresel şartları, trendleri ve olayları izleme becerisini geliştirip devam ettirebilmelidir. Bu yüzden atılğanlar, çevreyi izleyip yorumlayabilen birey ve gruplara yoğun yatırımlar yaparlar. Atılğanlar, sıklıkla sektörlerinde yenilik oluştururlar. Değişim, atılğanların rekabet avantajı elde etmede kullandığı temel araçlardan birisidir. Atılğanların rakipleri sürekli olarak kendi bölgelerinde değişim ve belirsizlik ile yüzleşir. Atılğanlar ise farklı

yönelimli rakiplerine göre çevresel belirsizlik ve değişimi daha fazla algırlar. Atılğanlar, iki farklı özellikte büyür. İlk büyüme şekline göre atılğan bir firma tarafından yeni bir ürün geliştirilir ve yeni bir pazara yerleştirilir. Eğer atılğanların geliştirdiği yeni ürün ilişkili ürün ve pazarlardaysa aynı savunmacılar gibi pazara nüfuz ederek büyüme gösterirler. Atılğanlarda görülen büyüme türü ise oransal büyümedir. Savunmacılar büyüme adım adım gerçekleşirken, atılğanlar ani çıkışlarla büyüyebilirler. Atılğanlarda bu büyüme “altın vuruş” şeklinde gerçekleşirse sonuç muhteşem olur. Sonuç olarak atılğanların başarısı, yeni ürün ve pazarları keşfedip değerlendirmesine bağlıdır. Dolayısıyla atılğanlar, alan koruyucu değil alan tanımlayıcı olmalıdırlar. Stratejiyi doğru bir şekilde uygulayabilen bir atılğan, değişen çevresel koşullara bağıstıktır. Çünkü değişimi genellikle kendi gerçekleştirir. Rekabet arenasında geniş girişimsel riskler arar. Atılğanların iki temel riski vardır: Birincisi, verimliliği nadiren sağlayabilmeleridir. Bunun anlamı, sürekli alan ve ürün değişimi nedeniyle sabit bir teknoloji ve organizasyon yapısı kullanamamalarıdır. İkinci risk ise satışların az olmasıdır. Zira yeni girişimlerinde talep olup olmayacağını çok da göz önünde bulundurmazlar. Çünkü atılğanlar, yeni girişimlerinde ilk olarak altın vuruş yapmak isterler (Miles ve Snow, 2003: 59-60).

Üçüncü istikrarlı strateji tipi olan analizciler, standart çekirdek ürün ile müşterilerin devamlılığını sağlarken eş zamanlı olarak da yeni ürün ve pazar fırsatlarını araştırırlar. Analizcilerin birden çok ürün/pazar alanları vardır. Bunların bir kısmı durgun, bir kısmı ise değişkendir. Durgun alanı iyi bir şekilde koruyan analizciler, atılğanlar tarafından geliştirilen en iyi ürün ve bulunan en iyi pazarı taklit ederler. Başarılı taklitler, yoğun pazarlama ve gözetim mekanizmaları sayesinde gerçekleştirilebilir. İdeal bir analizci, daima dengelidir. Kabul edilebilirliği kanıtlanmış ürün ve pazarlara hızlı bir şekilde girmeye hazırdır. Ürün yöneticilerini ve pazarlama personellerini pazardaki gelişmeleri izlemek ve fırsatları değerlendirmeyi sağlayacak rakipleri gözlemlmek için görevlendirirler. Atılğanların başarılı ürünlerinin başarılı versiyonları, kısa süre sonra analizciler tarafından pazara sunulur. Analizcilerin amacı atılğanların katlanmak zorunda kaldığı yoğun ARGE maliyetlerine katlanmaksızın başarılı ürün inovasyonlarını gerçekleştirmektir. Analizcilerin büyüme modeli atılğan ve savunmacıların bir karışımıdır. Geleneksel ürün/pazar alanlarında pazara nüfuz

ederlerken, yeni ürün/pazar alanlarında ise agresif davranırlar (Miles ve Snow, 2003: 72-74).

Bir organizasyonun yeni faaliyete başlamış olması ya da faaliyetlerine devam etmesi, girişimsel problem ve çözüm seti açısından farklılık gösterir. Yeni bir organizasyonda girişimsel problemler, önceleri belirli/belirsiz tanımlanırken faaliyetlerine devam eden bir organizasyon için yeni bir boyuttur. Yeni bir organizasyonda, özel bir ürün veya hizmet ve hedef pazar ve pazar segmenti içinde örgütsel alan geliştirilebilirken; yaşayan bir organizasyonda ise elde edilmiş olan yönetimsel ve mühendislik çözümleri olduğundan girişimsel aşama görece zor olabilir (Miles vd., 1978: 549). Girişimsel problemin hem yeni hem de yaşayan bir organizasyonda çözümü özel bir ürün/pazar alanını kabulü ile ortaya çıkar. Bu kabul, ürün/pazar alanına ilişkin amaçları başarmak için ayrılacak hangi kalemlere ne kadar kaynak ayrıldığı, üst yönetim tarafından açıklandığı zaman belli olur (Miles vd., 1978: 549).

2.2.1.2. Mühendislik Problem ve Çözüm Seti

Mühendislik problem ve çözüm seti, girişimsel problemlere ilişkin yönetimsel çözümü operasyonelize eden sistemlerin oluşturulmasını içerir (Miles vd., 1978: 549). Yani mühendislik problem ve çözüm seti kısaca teknoloji seçimi, üretim ve dağıtım için kullanılan süreçlere odaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle seçilmiş ürün/pazar alanında rekabet etmek için örgüt planlarının oluşturulmasında kullanılan teknolojinin seçilmesiyle ilgilidir (Akbolat, 2009: 130). Bilgi, iletişim ve kontrol bağlantısını sağlamak için gerekli olan teknoloji seçiminde de mühendislik çözümleri kullanılır (Miles ve Snow, 1978: 549). Mühendislik problemlerinin çözümü ile beraber, organizasyonel yapı değişebilir. Organizasyonel yapının asıl şekli içsel faaliyetlerin koordinasyon ve kontrol sürecinin kurulması ve çevre ile ilişkilerinin sağlamlaştırılması gibi yönetim safhası aşamasında belirlenir (Miles vd., 1978: 549).

Savunmacıların mühendislik problemlerine ilişkin çözüm seti, sıkı maliyet kontrolleri aracılığı ile üretim ve dağıtım maliyetlerini mümkün olduğu kadar aşağıya çekmektir. Teknolojik verimliliği elde etme çabası içerisinde olan savunmacılar, bu amaçlarına ancak durgun bir ürün/pazar alanında faaliyet gösterdikleri zaman

ulaşabilirler. Savunmacılar, tek bir çekirdek teknoloji geliştirirler. Satın alma fonksiyonu girdi akışının bozulmaması açısından çok önemlidir. Nicel envanter modelleri ile maliyet kontrolünü önemserler. Ayrıca akılcı ürün envanterleri ve etkili bir dağıtım sistemi ile tamponlama yaparlar. Savunmacıların en önemli tamponu, yatay entegrasyondur. Üretim aşamalarının hepsi ya da birçoğu tek bir teknolojik sistemle kombine edilir. Yatay entegrasyonun iki önemli avantajı vardır. Birincisi, üretim süreçlerine materyal akışının kontrolü sağlanır. İkincisi ise üretim maliyetlerinin tam olarak hesaplanmasını sağlar. Yatay entegrasyon uzun vadeli bir yatırım olmasına rağmen teknik verimliliğin sağlanması için güçlü bir alettir. Mümkün olduğu kadar süreçleri rutinleştirip, insan gücü yerine makineleri geçirirler. Örgütsel performanslarının temel belirleyicisi verimliliği ne ölçüde başarabildikleridir. Ancak emek yoğun üretim sürecinden teknolojiye dönüşümü sağlayacak yatırım pahalı ve geri dönüşü uzun bir yatırımdır. Bu uzun geri dönüş sürecinde rutin ödemelerde bazı aksaklıklar ortaya çıkabilir. Bu değişim ve dönüşüm süreci içerisinde çevresel köklü bir değişim ya da tahmin edilemeyen problemler, firmanın ekonomisinin bozulmasına ya da tamamen yok olmasına yol açabilir (Miles ve Snow, 2003: 40-41).

Atılğan firmaların mevcut teknolojileri, hem bugünleri ile hem de gelecekları ile alakalı olarak belirlenmiştir. Atılğanlar, ürün/pazar alanlarını seçerken mevcut teknolojileri ile sınırlı kalmazlar. Hangi ürünleri üretebileceklerini değil, hangi ürünleri üretmeleri gerektiğine odaklanırlar. Dinamik yapıları gereği ürünlerinin yaşam süresi uzun değildir. Hızlı değişimi gerçekleştirebilmek amacıyla üretim süreçleri esnek bir yapıya sahiptir. Dağıtım ve üretim sistemlerini rutinleştirmeyi ve verimliliği nadiren isterler. Savunmacıların aksine tek bir çekirdek teknoloji yerine çoklu teknoloji kullanırlar. Bu teknolojilerin bir kısmı prototip üretmek için kullanılır. Teknolojik tamponlamayı, teknolojik esnekliği sağlayacak personelleri işe alarak yaparlar. Teknolojiyi bir kere kullanabilen atılğanlar, bu esnekliği sağlayan personelleri ise tekrar kullanmak zorundadır. Bu nedenle atılğanlar teknolojileri, rutin ya da mekanik faaliyetlerde değil insanların kafasına yerleştirirler. Atılğanlar için esnek teknolojiyi sağlayabilecek değerli teknolojik faaliyetleri başarabilen insanlar önem arzederler. Atılğanlar, kendilerine göre daha standart ve verimli üretim gerçekleştirebilen rakiplerine göre daha dirençsizlerdir. Çünkü teknolojik yatırımları yoğun kaynak

gerektirir. Bu nedenle başarısız olma ihtimalleri rakiplerine göre daha yüksektir (Miles ve Snow, 2003: 58-59).

Savunmacı ve atılgan firmaların her ikisinin özelliklerini de taşıyan analizcilerin teknolojik esneklik ile stabilite için çatışan talepler arasında dengeyi korumaları ve başarmaları gerekir. Hem yeniliği sağlayacak esnekliğe hem de istikrarlı üretimi sağlayacak stabil teknolojiye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle ikili bir teknoloji kurmak zorundadırlar. Durgun unsurları savunmacıların teknolojileri ile büyük benzerlik taşır. Bu unsurlar fonksiyonel olarak organize edilmişlerdir. Yüksek seviyede rutinleşme, formalizasyon ve mekanizasyon ile maliyet etkinliğini başarmak için çaba gösterirler. Analizcilerin esneklik formu ise atılganların teknolojik oryantasyonudur. Büyük bir uygulayıcı mühendis grubu ile çalışırlar. Bu grubun görevi, yeni ürünleri mevcut teknolojik yapıya hızlı bir şekilde adapte etmektir. Ürün yöneticilerinin istediği yeni ürünler ile organizasyonel yetenekleri eşleştiren çözümler geliştirirler. Böylece atılganların yeni ürün için katlanmak zorunda kaldıkları yoğun ARGE maliyetleri olmaksızın yeni ürün geliştirebilirler. Ayrıca savunmacılar gibi tek bir teknoloji ile kendilerini sınırlamayacaklardır. Ancak standardizasyon ve rutinleşme gibi mekanizmalar ile teknolojilerini tamponlayabileceklerdir (Miles ve Snow, 2003: 73-74).

2.2.2.3. Yönetimsel Problem ve Çözüm Seti

Yönetimsel problem ve çözüm seti, organizasyonun girişimsel ve mühendislik aşamaları sırasındaki yüzleşilen problemlerin çözümü ile ilgilidir. Yönetimsel problemlerin çözümü, daha önce geliştirilmiş ve halihazırda kullanılan bir sistemin rasyonelleştirilmesinden fazlasını içerir. Aynı zamanda organizasyonun gelişmeye devam edebileceği süreçlerin formülasyonu ve uygulamasını da kapsar (Miles vd., 1978: 550-551). Yönetimsel problem sayesinde mevcut sistemden daha basit bir sistem geliştirilerek belirsizlik azaltılmaya çalışılır ve organizasyonu gelecekteki değişimlere hazır hale getirecek formülasyon ve uygulamaları geliştirmek için çabalanır (Miles ve Snow, 2003: 22-23). Yönetimsel problemler ve çözüm seti içerisinde baskın koalisyon üyelerinin kimler olacağı, planlama sürecinin nasıl işleyeceği, organizasyon yapısının ne şekilde oluşturulacağı ve organizasyon içi koordinasyonun nasıl sağlanacağı belirlenir.

Savunmacıların stratejik kararlarının belirleyicisi olan dominant ya da başka bir ifadeyle baskın koalisyon üyeleri; CEO, denetimciler, üretim ve satış birimleri yöneticileridir. Savunmacıların faaliyet gösterdiği pazarın durgun olması ve yoğun teknolojik yoğunlaşmalarına bağlı olarak finans ve üretim uzmanlarının en etkili güç olduğu söylenebilir. Üyelerinin görev sürelerinin uzun olduğu ve üyelerinin organizasyonun belli bölümlerinden terfi ettirildiği görülür. Savunmacıların baskın koalisyon üyelerinin sektörlerindeki gelişmeleri bilmelerinden çok kendi organizasyonlarındaki güçlü ve zayıf yönleri bilmeleri onlara daha büyük avantaj sağlar (Miles ve Snow, 2003: 42). Atılğanların dominant koalisyon üyeleri pazarlama ve ARGE merkezlidir. Savunmacılara göre daha geçici, daha büyük ve daha çeşitlidir. Ayrıca savunmacıların aksine organizasyonun içinden terfi ettirilmezler, dışarıdan temin edilirler. Sektördeki önemli alanlarla bağlantılı kozmopolit bir yapı oluşturmak isterler (Miles ve Snow, 2003: 59-61). Analizcilerin dominant koalisyon üyelerinin uzmanlıkları; pazarlama, uygulamalı araştırmalar ve üretim birimleridir. Analizcilerin dominant koalisyon üyeleri aynı zamanda geniş çaplı, geçici ve koalisyon üyelerinin görev süreleri çok uzun değildir. Pazarlama üstünlükleri atılğanları başarılı bir şekilde taklit etmelerine dayanır. Pazarlama uzmanları yeni geliştirilen ürün ve pazarların karlı olanlarını belirleme konusunda çok iyidirler. Uygulamalı araştırmalar grubu ise atılğanların ARGE grubunun yaptığı gibi yaparlar. Son olarak üretim kökenli dominant koalisyon üyeleri, pazarlama ve uygulamacılar kadar güçlü kullanılsa da organizasyonun karlılığı istikrarlı alanın verimliliğine bağlı olduğundan koalisyon içerisinde yer alır (Miles ve Snow, 2003: 74-75).

Yönetimsel problem ve çözüm seti içerisinde yer alan bir diğer boyut olan planlama, işletmelerin iş birimlerini geleceğe nasıl hazırladıklarını ifade eder. Planlama süreci stratejilere göre farklılık gösterir. Savunmacıların planlama anlayışları genişlikten ziyade detaylı, problem bulmaktan ziyade çözüm odaklıdır. Faaliyet gösterdikleri çevrenin dar ve durgun bir çevre olması detaylı planlar yapmalarına olanak sağlar. Savunmacıların planlama süreci; plan yapma, uygulama ve değerlendirme şeklinde işler (Miles ve Snow, 2003: 42-43). Atılğanlar organizasyon dışını sürekli izlerler. Bu nedenle planları geniş kapsamlıdır. Onlar problem bulmaya odaklanmışlardır. Atılğanlar, çevreyi sürekli izleyerek potansiyel fırsatları tespit etmeye çalışırlar. Bu

potansiyel fırsatlardan geleceği en parlak olanların seçilmesiyle süreç başlar. Bu fırsat belirlendikten sonra ayrıntılı bir planlama yapılır. Atılğanların planlama süreci, değerlendir, uygula ve planla şeklinde işler (Miles ve Snow, 2003: 61-62). Hem istikrar hem de değişim yanlısı olan analizciler, her iki durum içinde planlama yapmak zorundadırlar. Dolayısıyla planları hem geniş hem de detaylıdır. İstikrarlı alanları için detaylı planlama yaparlar. Üretim ve pazarlama birimi bir satış öngörüsü hazırlarlar. Daha sonra üretim kapasitesi ile hedeflenen satışları eşleştiren detaylı bir plan geliştirirler. Bu bakış açısıyla uygulanan planlama dizisi, savunmacılarda olduğu gibi, planla, uygula ve değerlendir şeklinde yapılır. Analizcilerin yeni ürün/pazar ile ilgili planları atılğanların keşiflerini değerlendirebilmek ile ilgilidir. Bu yeni ürün/pazar alanının geleceği olup olmadığı değerlendirilir. Yani atılğanlar gibi agresif bir şekilde yeniliğe hareket etmezler. Ancak üretim kararı alındıktan sonra bir taraftan ürünün üretimi gerçekleştirilirken eş zamanlı olarak ürünün tanıtımı ve pazarlaması yapılır. Böylece analizcileri yeni ürünlere ilişkin planlama sıralaması, değerlendir, planla ve uygula şeklinde ilerler (Miles ve Snow, 2003: 75).

Örgütsel yapı, yönetsel problem ve çözüm setinin bir diğer alt boyutudur. Organizasyon yapısının nasıl oluşturulduğunu ifade eder. Savunmacıların organizasyon yapılarında ürün, pazar ve teknolojiye bir uzmanlaşma görülür. Bu uzmanlaşma, farklı birimlerdeki benzer yeteneklere sahip yöneticilerden oluşan fonksiyonel organizasyon yapısında hayat bulur. Organizasyon içerisindeki her alt birim kendi üretim ya da dağıtım sürecini gerçekleştirmede çok ustalaşmıştır. Bu alt birimlerin her birinde yoğun iş bölümü vardır. Sınırlı yetenek ve uzmanlığa sahip çalışan grubu, savunmacıların işçilik giderlerini, eğitim maliyetlerini ve iş gücü devri oranını azaltır. Ayrıca üretim süreci minimum kesintiye uğrar. Savunmacılar çalışanlarına uygun davranışları içeren iş süreçleri ve iş tanımları belirlerler. Böylece yüksek derecede bir formalleşme görülür (Miles ve Snow, 2003: 43-44). Atılğanların organizasyon yapısı, değişen çevreye hızlı cevap verebilmek için değişime istekli olmalıdır. Atılğanlar kaynaklarını yerelleştirir. Yeni bir ürün geliştirmek yada yeni bir pazara girebilmek istediklerinde görevli olan özel görev grupları, proje takımları ve diğer kalıcı olmayan gruplarını kullanırlar. Bu yaklaşımı ifade eden yapı “ürün organizasyonu”dur. Bu yapı türünde ürün grubuna ilişkin pazarlama, üretim ve ARGE gerekir. Profesyonel çalışanlar kullanırlar. Bir proje

tamamlanınca bu profesyonelleri diğer projelere kaydırırlar. Yapısal formülasyonları düşüktür. Çünkü organizasyondaki operasyonel prosedürler ve iş tanımları sıklıkla değişir (Miles ve Snow, 2003: 62). Analizciler ise hibrit doğalarına uygun şekilde organizasyon yapılarını farklılaştırmak zorundadırlar. Hem istikrar hem de değişimi sağlayacak organizasyon yapısı matriks tipi yapıdır. Matriks yapının temel özelliği fonksiyonel bölümlerin birleşmiş yapısıdır. Fonksiyonel bölümlerde benzer gruplar diğerleri ile özel ürün sorumlulukları ile gruplandırılmışlardır. Bu ürün grupları adlandırılabilir, değiştirilebilir ve ayrılabilirler. Çünkü onlar birbirlerinden ayırtırmayı zorlaştıracak ürün yetenekleri içermezler. Personeller ortaya çıkan ürün gruplarına ya da fonksiyonel gruplara göre yeniden görevlendirilebilirler (Miles ve Snow, 2003: 75-76).

Savunmacılarda planlardan sapmaları düzeltmek ve önlemek kontrol sisteminin sorumluluğu altındadır. Verimlilik hedef noktasından sapmaları erkenden belirlemekten ziyade o hedef noktaya ulaşmaya çabalarlar. Fonksiyonel organizasyon yapısı ile alanındaki uzman kişiler tarafından kontrol sistemi merkezileşir. Üst yönetim, alt hiyerarşik kademelere kontrol sisteminin önemi ve faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili bilgilendirmeler yapar. Karar alma mekanizması dikey yönlü bilgi akışı şeklinde gerçekleşir. Talimat ve emirlerin akışı aşağı yönlü, süreç raporlarının akışı ise yukarı yönlüdür. Sabit çevresel koşullar nedeniyle performansta sapmalar çok sık olmaz. Sapma olduğunda yapılması gereken düzeltici uygulamaların neler olduğu da bilinir. Genel olarak kalite kontrol ve üretim planı raporları direkt olarak üst yönetime gider (Miles ve Snow, 2003: 44-45). Atılğanların kontrol sistemi sonuç odaklıdır. Verimlilik gibi girdi bazlı değil, pazardaki kabul edilebilirlik gibi çıktı bazlıdır. Bu etkililiğe odaklı kontrol sistemi merkezileşmemeyi gerektirir. Karar verici üst yönetim değil, iş birimleridir. Atılğanların profesyonelleşmiş doğası iş gücünün otokontrolüne izin verir. İş birimlerinin kendi performanslarını değerlendirme yetkileri geniştir. Atılğanlar, kısa ve yatay geribildirim kanallarını tercih ederler. Çünkü pazar fırsatlarını ilk olarak değerlendirmek isterler. Hızlı davranmak istemeleri onların problemleri üst yönetime taşıyarak talimat beklemelerini engeller. Ortaya çıkan problemleri acil olarak üst yönetime taşımadan birim içerisinde hallederler. Kontrolün sağlanması analizci firmalar için savunmacı ve atılğanlara göre daha problemlili ve daha kritik bir konudur. Mevcut ürün gruplarında fonksiyonel yapı ve hiyerarşik kontrol mekanizmaları kullanan

analizciler, yeni ürün/pazar gruplarında ise merkezileşmemiş kontrol mekanizmaları kullanırlar (Miles ve Snow, 2003: 63). Hem verimli hem de etkin olmak isteyen analizciler farklı kontrol mekanizmalarına sahip olmak zorundadırlar. Ancak bu iki farklı istek arasında bir denge kurulmalıdır. Çünkü mevcut ürünler verimli ve dolayısıyla karlı olduklarından yeni ürünler üzerinde baskı oluşturabilirler. Analizci bir firma, etkinlik ya da verimlilik baskısına rağmen hem mevcut istikrarlı ürünlerinin üretimine hem de yeni ürün ve pazar arayışına devam etmelidir. Bir diğerine baskı kurmayı başarırca analizci strateji başarılı bir şekilde uygulanamaz (Miles ve Snow, 2003: 76-77).

2.2.2. Strateji Tipleri

Miles ve Snow' un strateji tipolojisine göre organizasyonlar, yüksek firma performansını başarmak için dört strateji tipinden birini takip ederler (Avcı vd., 2011: 148). Bu strateji tipleri savunmacılar, atılğanlar, analizciler ve tepkicilerdir (Miles vd., 1978).

2.2.2.1. Savunmacılar

Miles ve Snow sürekliliğin bir ucuna savunmacıları diğer ucuna ise atılğanları koymuşlardır (Smith vd.,1989: 64). Savunmacılar sürekliliği rakipler için pazara nüfuz etmenin zor olduğu bir sanayi içinde küçük bir nişde, durgun bir ürün/pazar alanında sürdürebilirler (Miles vd., 1978: 550, Miles ve Snow, 1984: 37; Desarbo vd., 2005: 49; Saraç vd., 2014: 123; Rogers ve Bamford, 2002: 207). Yani savunmacılar, pazarın dar ve durgun bir segmenti üzerine yüksek derecede yoğunlaşırlar (Parnell ve Wright, 1992: 30, Jennings vd., 2003: 210). Küçük bir pazar bölümüne kendini konumlandırmış olan savunmacılar, müşteri ihtiyaçlarını diğer stratejileri takip eden firmalara nazaran daha iyi karşılayacağından müşterilerinin tatminlerini sağlamaları kolaydır (Tanova ve Karadal, 2006: 142-143). Dar bir alanda sınırlı sayıda ürün üreten savunmacılar, kendi pazar alanlarına rakiplerin girmemesi için mücadele ederler. Böylece kendilerine dengeli bir ortam yaratmak isterler (Apaydın ve Torlak, 2007: 618). Pazar geliştirmeye büyük miktarlarda kaynak aktarmazlar (Rogers ve Bamfrod, 2002: 207). Genellikle yeni ürün veya pazar geliştirmek yerine, kendi alanlarını agresif bir şekilde koruyarak istikrarı oluşturma ve devam ettirme arayışındadırlar (Köseoğlu vd., 2013: 83; Desarbo vd., 2005:49; Meier vd., 2010:163; Sollosy, 2013: 15). Pazar paylarını maliyet liderliği,

kalite, dağıtım ve hizmet aracılığıyla devam ettirmeye odaklanırlar (Chong ve Chong, 1997: 269). Tablo 2. 2.' de savunmacıların göze çarpan özellikleri ile uyum döngüsü içindeki güçlü ve zayıf yönleri özetlenmiştir (Miles vd., 1978: 552).

	Girişimsel problem	Mühendislik problemi	Yönetimsel problem
Problem	İstikrarlı bir müşteri ve ürün seti oluşturarak toplam pazarın belli bir kısmı nasıl kapatılacaktır?	Mal veya hizmetlerin üretim ve dağıtımını mümkün olan en verimli şekilde nasıl yaparız?	Verimliliği sağlamak için organizasyonun sıkı kontrolü nasıl sürdürülecek/kalıcı hale getirilecektir?
Çözümler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar ve istikrarlı alan 2. Agresif alan savunması (rekabetçi fiyatlandırma ve mükemmel müşteri hizmetleri) 3. Alan dışı gelişmeleri göz ardı etme eğilimi 4. Tedbirli ve kademeli büyüme (öncelik pazara nüfuz etme yoluyla) 5. Bazı ürünlerde gelişme ancak mevcut ürün ve hizmetlerle yakından ilgilenerek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknolojik maliyet etkinliği 2. Sadece çekirdek teknoloji 3. Dikey uyum yönlü eğilim 4. Teknolojik etkinliğin sürmesi için gelişimin devamlılığı 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sınırlı çevresel tarama; baskın koalisyonun en güçlü üyeleri finans ve üretim uzmanları 2. Baskın koalisyonun tasarruf hakkının genişliği: promosyonlar dahil 3. Maliyet odaklı, planlama yoğun ve tamamlanan eylemden önce alınır. 4. Yüksek formelleşme derecesi ve işgücü farklılaştırması ile fonksiyonel yapıya doğru eğilim 5. Merkezileşmiş kontrol ve uzun ilmekli dikey bilgi sistemi 6. Basit koordinasyon mekanizmaları ve hiyerarşik kanallar yolu ile çözülen karşılıklı 7. Organizasyonel performans önceki yıllara göre ölçülür: ödül sistemi üretim ve finansı kayırır.
Maliyet ve faydalar	Endüstrideki küçük nişlerden organizasyonu çıkarmak rakipler için zordur. Ancak pazardaki temel bir değişme yaşamı tehdit edebilir.	Teknolojik verimlilik organizasyon performansının merkezindedir. Ancak alandaki bu ağır yatırımlar teknolojik problemlerin bir derecede kalmasını ve uzun zaman dilimleri için tahmin edilebilir olmasını gerektirir.	Yönetimsel sistem etkinliğin ve durağanlığın sürdürülebilmesi için en iyi şekilde uygundur ancak yeni ürün ya da pazar fırsatlarına cevap vermek için uygun değildir.

Tablo 2. 2. Savunmacıların Temel Özellikleri

Savunmacılar yeni ürün geliştirme konusunda muhafazakardırlar (Meier vd., 2010: 163). Risk almaktan çekindikleri için endüstrideki inovasyon rekabetinde geride kalan savunmacılar, sadece uzmanlık alanlarındaki kanıtlanmış fırsatları değerlendirirler (Avcı, 2011: 148). Daha çok şimdiki ürün ve pazarlarındaki etkinliklerinin üzerinde dururlar (Chung vd., 2008: 84). Savunmacılar mühendislik yönelimlidir. Üretim maliyetlerini azaltarak süreç iyileştirmelerine ve kaynakların etkinliğine odaklanırlar (Desarbo vd., 2005: 49). Bunu sağlayabilmek için sıkı merkezi mali kontroller gerçekleştirirler. Maliyet etkinliğini sağlamaları, pazarda maliyet liderliğini elde etmelerini sağlar ve böylece rakiplerini pazardan uzak tutmayı başarırlar.

Savunmacıların genel özellikleri kısaca sınırlı bir ürün/pazar alanında olmaları, sermaye yoğun teknoloji kullanmaları, fonksiyonel yapıya sahip olmaları, maliyet kontrolü, süreç mühendisliği ve üretim etkinliği yetenekleri olarak sıralanabilir (Raghuram ve Arvey, 1994: 56). Savunmacı stratejiyi takip eden firmaların en önemli riski ise pazardaki büyük bir dönüşümü yakalayamamalarıdır.

2.2.2.2. Atılğanlar

Atılğanlar, çevredeki değişimlere savunmacıların tam aksine cevap verirler. Üç temel uyum probleminin çözümüne yüksek uygunlukları olması açısından ise tamamen savunmacılara benzerler (Miles vd., 1978 :551). Atılğanlar inovasyona ve yeni pazar ve hizmetlere odaklanan, endüstrilerinde öncü ve ilk harekete geçen firmalardır (Meier vd., 2010: 163). Teknolojik olarak yenilikçidirler ve sürekli yeni pazar arayıp bulurlar (Desarbo vd., 2005: 49). Atılğanlar dışa odaklıdır (Avcı, 2011: 148). Bu yüzden sürekli olarak pazarı izlerler. Yeni fırsatları ilk olarak yakalamaya çalışırlar. Periyodik olarak tekrar tanımlanan geniş bir ürün pazar alanında faaliyet gösterirler. Fırsat alanlarına erken uyarı sinyalleri ile hızlı cevap verirler (Jusoh, 2010: 1976). Öncelikleri, karlılığa mal olsa bile, pazarda ilk olmaktır (Rodrigues, 2002: 6). Tablo 2. 3.' de atılğanların göze çarpan özellikleri ve temel zayıf ve güçlü yönleri uyum döngüsü ile ilişkisi özetlenmiştir (Miles ve Snow, 1978: 554).

	Girişimsel problem	Mühendislik problemi	Yönetimsel problem
Problem	Yeni ürün ve pazar fırsatları nasıl saptanıp kullanılacak?	Tek bir teknoloji süreci ile uzun dönemli taahhütlerden nasıl kaçınabiliriz?	Farklı ve çeşitli operasyonlar nasıl koordine edilir ve basitleştirilir?
Çözümler	<ol style="list-style-type: none"> 1.Genişleme ve devamlı alan geliştirme 2.Çok çeşitli çevresel şartları ve olayları izleme 3.Sektörde değişimi yaratma 4.Ürün ve Pazar geliştirme yoluyla büyüme 5.Büyüme, hamlelerle meydana gelebilir 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Esneklik, prototip teknoloji 2.Çoklu teknolojiler 3.Düşük dereceli rutinleşme ve mekanizasyon: insana teknoloji katmak 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Pazarlama ve ARGE uzmanları baskın koalisyonun en güçlü üyeleridir. 2.Baskın koalisyon geniş, farklı ve geçicidir. Bir beyin takımı içerebilir. 3.Baskın koalisyonun görev süresinin her zaman uzun olmaması: anahtar yöneticiler dışarıdan istihdam edildiği kadar içeriden de terfi ettirilebilir. 4.Planlama kapsamlıdır. Problem odaklıdır ve eylem gerçekleştirilmeden sonlandırılmaz. 5.Formalizasyon derecesinin ve iş bölümünün düşük olduğu üretim yapısı yönlü eğilim 6.Merkezileşmemiş kontrol ve kısa döngülü yatay bilgi sistemleri 7.Karmaşık koordinasyon mekanizmaları ve bütünleştirici aracılığıyla çatışma çözümü 8.Önemli rakiplere göre örgütsel performans ölçümü: ödül sistemi pazarlama ve ARGE' yi destekler
Maliyet ve faydalar	Ürün ve pazar inovasyonu organizasyonu çevresel değişimden korur ancak organizasyon ilave kaynak ve düşük karlılık riskine uğrar.	Teknolojik esneklik alandaki değişime hızlı cevap vermeyi sağlar. Ancak çoklu teknolojiden dolayı üretim ve dağıtım sisteminde maksimum etkinliği gerçekleştiremez	Yönetim sistemi en iyi şekilde esnekliğe ve etkinliğe uygundur. Ancak kaynaklar yanlış ya da az kullanılabilir.

Tablo 2. 3. Atılğanların Temel Özellikleri

Atılğanlar geniş bir alanda yani gelişimi devam eden bir alanda faaliyet gösterirler. Büyüme, ürün ve pazar gelişimi yoluyla başarılıdır. Farklı ürünlerin üretimini gerçekleştirebilmek için çoklu teknoloji geliştirirler. Yeni ürünleri sürekli bir şekilde üretebilmek için teknoloji süreçleri esnektir (Jennings vd., 2003: 210). Atılğanların çok geniş bir ürün/pazar tanımları vardır. İnovasyona ve değişime odaklıdırlar. Atılğan

firmalar gençler tarafından ve esnek bir yapı ile idare edilirler. Üst basamakta yönetilirler. Arka planlarında mühendislik vardır (Smith vd.,1989: 64). Müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmek için pazarlama ve araştırma geliştirme faaliyetlerine çok yatırım yaparlar (Conant vd., 1990: 365-383; Apaydın ve Torlak, 2007 : 615-618).

2.2.2.3. Analizciler

Analizciler, hem atılğan hem de savunmacıların özelliklerini taşıyan melez bir organizasyon olarak Miles ve Snow (1978) tarafından tanımlanmıştır (Woodside vd., 1999: 137). Analizciler, hem atılğanların hem de savunmacıların özelliklerini paylaşan arada bir kategori sunar (Meier vd., 2010: 163). Bu iki zıt uç arasında, her ikisinin de güçlü yönlerini alarak eşsiz bir kombinasyon oluşturur (Slater ve Olson, 2000: 814; Jusoh, 2010: 1977). Analizcilerin çoklu ürünleri vardır. Bu ürünlerin bazılarında savunmacılara, bazılarında atılğanlara benzerler. Ancak tüm ürünler ele alındığında analizciler, savunmacı ve atılğanların ortasında yer alır (Smith vd., 1989: 64).

Bu firmalar pazar durgun olduğu zaman verimlilik ve üretkenliğe odaklanabilirken, pazarın dinamik ve çalkantılı olduğu zaman da tarama ve inovasyonla yeni bir alana dikkatlice taşınırlar (Avcı, 2011: 148). Maliyet kontrolü ve verimlilik ile inovasyon arasında denge kurmaya çabalarlar (Jabnoun vd., 2003: 21). Analizciler esnekliğin ve durgunluğun üzerinde dururlar. Önceki strateji tiplerinin her ikisinin de en iyi yönlerinden yararlanmaya kalkışır. Şimdiki faaliyetleri üzerinde sıkı denetimler gerçekleştirirken yeni girişimleri için gevşek kontrol uygularlar. Analizcilerin güçlü yönü atılğanlara (taklit yoluyla) cevap verirlerken mevcut faaliyetlerinin verimliliğini de devam ettirebilmeleridir (Parnell ve Wright, 1993: 30). Tablo 2. 4' de analizcilerin göze çarpan özellikleri ve uyum modelinin özünde olan temel güçlü ve zayıf yönleri özetlenmiştir (Miles ve Snow, 1978: 556).

	Girişimsel problem	Mühendislik problemi	Yönetimsel problem
Problem	Yeni ürün ve Pazar fırsatları bulunup kullanılırken aynı zamanda nasıl geleneksel ürün ve müşteri tabanının devamlılığı sağlanacak	Alandaki durgun bölümlerde istikrar, değişken bölümlerde esneklik nasıl sağlanacak	Hem durgun hem dinamik faaliyet alanlarına uyum sağlayacak organizasyon yapısı ve süreçleri nasıl farklılaştırılacak
Çözümler	<ol style="list-style-type: none"> 1.Melez alan yani durgun ve değişken alan 2.Çoğunlukla pazarlama ile sınırlı gözetleme mekanizmaları, bazen de ARGE 3.Pazara nüfuz etme ve ürün Pazar gelişimi yoluyla istikrarlı büyüme 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Çift teknoloji merkezi(sabit ve esnek unsurlar) 2.Büyük ve etkili bir uygulamalı mühendislik grubu 3.Orta derecede teknik rasyonalite 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Baskın koalisyonun en etkili üyeleri her zaman pazarlama ve mühendisliktir. Üretim bunları yakından takip eder. 2.Alanın durgun bölümü ile ilgili üretim ve pazarlama arasında yoğun planlama, yeni ürün ve pazarlarla ilgili üretim, pazarlama ve mühendislik arasında kapsamlı planlama 3.Hem fonksiyonel bölümleri hem de ürün gruplarını birleştiren “Gevşek” matris yapısı 4.Yatay ve dikey geri bildirim döngüleriyle kısmen merkezileşmiş kontrol sistemi 5.Aşırı karmaşık ve pahalı koordinasyon mekanizmaları: bazıları ürün yöneticileri aracılığıyla karşıt çözüm, bazıları normal hiyerarşik kanallarla 6.İş değerlendirmesine dayalı hem etkinlik hem de etkililik ölçümleri, çoğu ödüller, pazarlama ve mühendisliğe
Maliyet ve faydalar	ARGE’ye düşük yatırım, başarısı açık ürünlerin taklidi ile birleştirme, risk minimizasyonu, ancak alan her zaman durgunluk ve esneklik arasında dengede olmalı	Melez bir istikrarlı ve değişken alana hizmet edebilecek çift teknoloji çekirdek, ama teknoloji asla tam etkin ve etkili olamayacak	Yönetim sistemi durgunluk ve esnekliğe en iyi şekilde uygundur. Ancak denge kaybedilirse, eşitliği kurmak zor olabilir.

Tablo 2. 4. Analizcilerin Temel Özellikleri

2.2.2.4. Tepkiciler

Miles ve Snow tipolojisine dördüncü ve son firma tipi tutarlı bir stratejisi olmayan ve sürekliliği olmayacak olan tepkicilerdir. Adından da anlaşılacağı gibi üç problem ve çözüm setine ilişkin kalıcı bir stratejileri ve kalıpları yoktur (Smith vd. 1989: 64). En zayıf strateji tipi olarak kabul edilir (Jusoh, 2010: 1977). Bu firmaların istikrarlı bir ürün/pazar uyumları yoktur. Sadece zorunluluk olduğunda rekabetçi

şartlara cevap verirler. Zorunlu olarak cevap vereceği zamanda bunu istikrarsız ve tutarsız bir şekilde yaparlar. Kararları kısa dönemlidir. Hâlihazırda faaliyet gösterdikleri ürün/pazar alanlarını ele geçirmeye çalışmazlar. Uygun çevresel şartlardan yararlanmayı denemezler. Doğru riskleri de almazlar (Avcı, 2011: 148). Tepkicilerin istikrarlı bir strateji eksiklikleri vardır ve kısa dönemli çevresel acil değişikliklere duyarlıdırlar (Desarbo vd., 2005: 47). Çevresel değişime ve belirsizliğe uygun değildirler. Çünkü çevrelerine sürekli cevap verecek mekanizmaları yoktur (Jennings vd., 2003: 210). Üst yöneticileri tarafından organizasyon çevresindeki değişiklerin algılandığı ancak genellikle temel strateji eksikliği olan firmalardır. Çevrelerindeki güçlü yatırımcılardan talimat veya işaret beklerler (Meier vd., 2010: 163). Tepkicilerin stratejik seçimleri uyumsuzdur ve performansları zayıftır. Çevresel değişimlere cevap vermeye ilişkin mekanizmaları noksanıdır. Tepkici strateji, uygun strateji noksanlığı olarak düşünülebilir (Parnell ve Wright, 1993: 30).

Firmaların neden tepkici olduklarına dair birçok neden gösterilebilir. Miles ve Snow tipolojisine göre bunun üç nedeni vardır. Bu nedenlerden ilki, üst yönetimin stratejiyi açıkça ifade edememesi olabilir. Örneğin kişisel özellikleri çok yoğun olan bir lidere sahip olan bir firma, kompleks ve agresif bir yapıda büyür. Liderin ani bir şekilde vefat etmesi durumunda kendisinin geliştirdiği ve uyguladığı yapıyı yeni gelen üst düzey yönetici tam olarak yönetemeyebilir. Birimler arasındaki çatışmalar ve taleplerin doğru bir şekilde yönetilemediği firma, agresif ve tutarlı bir stratejiyi yürütemez hale gelir. Dolayısıyla firma istikrarsızlaşır. İkinci tepkici olma nedeni, seçilen strateji ile organizasyonun yapı ve süreçleri tam bir uyum içerisinde olmamasıdır. Bu neden ilkinin göre daha yaygın bir istikrarsızlık nedenidir. Üçüncü istikrarsızlık nedeni belki de en üst düzey istikrarsızlık nedenidir. Çevresel şartlar değişmesine rağmen yönetimin mevcut yapı strateji ilişkisini devam ettirmek istemesidir. Organizasyon monopol ya da devlet tarafından yüksek bir şekilde korunan bir firma değilse tepkici olarak faaliyetlerini sürdürmez. Er ya da geç tutarlı ve istikrarlı strateji tiplerinden birisini takip etmek zorundadır (Miles ve Snow, 1978: 557-558).

2.2.3. Miles ve Snow Tipolojisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Strateji tipolojileri, yurtdışında çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Tipoloji çalışmaları incelendiğinde öncelikle firmaların takip ettiği tipolojinin belirlenmesinde

farklı metotların olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki Snow ve Hrebniak (1980) tarafından geliştirilen paragraf yaklaşımıdır. Bu metot, dört farklı stratejiyi birer paragraf altında tanımlayarak, katılımcılardan firmalarının takip ettiği stratejiyi temsile eden şıkkı belirlemeleri istenmektedir. Paragraf yaklaşımı çok sayıda çalışmada kullanılmıştır (Chong ve Chong, 1997; Jennings vd., 2003; Garigos-Simon ve Marquez, 2005).

Tipoloji belirlemeye yönelik bir diğer metot, Conant vd. (1990) tarafından uyum döngüsünde yer alan üç problem ve çözüm setini kullanarak geliştirilen yöntemdir. Bu yöntemde, uyum döngüsün altında yer alan 11 alt boyut ifadelerine dönüştürülmüştür. İfadelerde her bir tipolojiyi takip eden firmayı temsil eden bir şık vardır. Böylelikle firmaların takip ettikleri strateji, elde edilen skora göre belirlenebilmektedir. Conant vd.(1990) diğerleri tarafından geliştirilen bu yöntemin kullanıldığı araştırmalar vardır (Lukas, 1999; Desarbo, 2005; Meier vd., 2010; Gnjidic, 2014).

Anket yöntemi, tipoloji belirlenmesinde kullanılan başka bir yöntem olarak görülmektedir. Burada değişik yazarlar tarafından geliştirilen ölçekler olduğu görülmektedir (Segev, 1987; Dyer ve Song, 1998).

Snow ve Hrebiniak 1980 yılında farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların 145 üst düzey yöneticisi ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında firmanın ayırt edici yetenekleri ile örgütsel stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Katılımcı firmalardan düşük belirsizliğin olduğu sektörlerde daha çok savunmacı yönelimli oldukları, genel yönetim ve finansal yönetimi ayırt edici yetenek olarak tanımladıkları ve savunmacı, analizci atılğanların tepkicilerden daha yüksek performans gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Hambrick 1983 yılında Miles ve Snow stratejisini test edip genişlettiği araştırmasında, pazarlama stratejilerinin farklı çevrelerde strateji üzerine etkisini incelemiştir. Savunmacı ve atılğan firmaların farklı çevrelerde ve performans ölçüm türüne göre farklılıklar gösterdiğini ispatlamışlardır.

Smith vd. 1986 yılında firmaların büyüklüğü ve stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında firma büyüklüklerinin strateji farklılıklarını etkilediğini ve strateji performans ilişkisinde yine firma büyüklüğünün etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Segev, 1987 yılında işletmelerin strateji ve strateji oluşturma ve performans ilişkisini Miles ve Snow ve Mintzberg strateji tipolojisi açısından ayrı ayrı değerlendirmiştir. Her iki tipoloji içinde strateji ve strateji oluşturma örgütsel performansı üzerindeki etkisi, her iki tipoloji açısından kısmen doğrulanmıştır.

Namiki 1989 yılında 106 üretim işletmesi ile yaptığı çalışmada örgütsel strateji ile teknolojik ve pazar belirsizliğinin ve strateji ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda düşük ve orta derecede teknolojik belirsizliklerde analizci ve yüksek teknolojik belirsizlik olduğu durumlarda atılgan stratejinin takip edildiği görülmüştür. Pazar belirsizliğinin düşük ve yüksek olduğu durumlarda analizci; orta düzeyde olduğu durumlarda ise savunmacı stratejinin takip edildiği saptanmıştır. Araştırmada ayrıca savunmacı, atılgan ve analizci firmaların tepkilerden daha yüksek performansa sahip oldukları anlaşılmıştır.

Zajac ve Shortell 1989 yılında Sağlık sektöründe faaliyet gösteren 570 firma ile yaptığı araştırmalarında strateji tiplerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Uyum döngüsü içerisinde yer alan boyutları temsil eden faktörlere göre strateji tipolojisini destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir.

Ghobadian vd. 1989 yılında İngiltere' elektrik üretim ve dağıtım sektöründe Miles ve Snow modelini test etmişlerdir. Serbest piyasa koşullarına göre işlemeyen bu sektörde modelin uygun olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Conant vd. 1990 yılında 150 sağlık firması ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında ayırt edici pazarlama yetenekleri ile strateji tiplerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır.

Parnell ve Wright 1993 yılında değişken, büyüyen ve dinamik bir sektör olarak tanımladıkları hizmet sektöründe Miles ve Snow tipolojisini ampirik olarak test etmişlerdir. Bu araştırmanın sonucunda tepikcilerin diğer strateji tipleri kadar performans gösteremedikleri ve atılganların gelir artışlarının diğer strateji tiplerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Jennings ve Seaman 1994 yılında yaptıkları araştırmada çevresel değişime karşı düşük ve yüksek seviyelerde gerçekleşen uyum, yapı, strateji ve performans ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda optimum yapı strateji uyumunun en yüksek performansı sağlayacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Thomas ve Ramaswamy 1996 yılın stratejik liderlik strateji tipleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, strateji ve yöneticilerin liderlik özellikleri arasında uyum olan firmaların performanslarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Chong ve Chong 1997 yılında batı Avusturalya' da faaliyet gösteren 62 imalat firması yöneticisi ile gerçekleştirdiği araştırmalarında savunmacı ve fırsatçı firmaların yönetim muhasebe sistemlerinin hem stratejileri ile örgütsel performansları üzerindeki etkisini hem de algılanan çevresel belirsizlikleri ile örgütsel performansları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak strateji ve algılanan çevresel belirsizliğin yönetim muhasebe sisteminin önemli bir öncülü olduğu ve yönetim muhasebe sisteminin örgütsel performansı etkilediği ortaya çıkmıştır.

Gimenez 1999 yılında Brezilya' da faaliyet gösteren 150 adet küçük ölçekli firma ile gerçekleştirdiği araştırmasında Miles ve Snow tipolojisini doğrulayan sonuçlar elde etmiştir.

Lukas 1999 yılında 194 üretim firmasının strateji tipi, pazar oryantasyonu ve çevresel düzensizliğin iş performansı üzerindeki etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Pazar oryantasyonu geliştirmede strateji tipinin rol oynadığı belirlenmiştir.

Sabherwal ve Chan 2001 yılında toplam 62 firmadan 164 yönetici ile yaptıkları anket çalışmasın strateji ve bilgi sistemlerinin performans üzerindeki etkisini

araştırmışlardır. Atılgan ve analizcilerin başarıları üzerinde etkili ancak savunmacıların başarılarında etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Jennings vd. 2003 yılında 410 hizmet işletmesinin takip ettikleri stratejilerinin örgütsel performansı üzerine etkisini araştırmışlardır. Savunmacı, atılgan ve analizci firmaların örgütsel performansının tepkicilere göre daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Desarbo vd. 2005 yılında ABD, Japonya ve Çin’ de farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların performansları ile çeşitli örgütsel yetenekleri, çevresel belirsizlik gibi değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda çevre ve yeteneklerin strateji belirlemede ve örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hoque 2004 yılında 100 üretim işletmesi ile yaptığı çalışmada atılgan ve savunmacı strateji ile örgütsel performans, finansal olmayan performans ölçüm sistemeleri ve çevresel belirsizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Firmaların stratejik seçimleri ile performans arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit etmiştir.

Moore 2005 yılında yaptığı araştırmada yurtiçi perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile yaptığı araştırmasında sektörde uygulanabilirliğini ispatlamıştır.

Garigos-Simon vd. 2005 yılında konaklama sektöründe faaliyet gösteren 189 firma ile yaptıkları çalışmalarında rekabet stratejilerinin performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Savunmacı, atılgan ve analizcilerin tepkicilerden daha yüksek performansa sahip olduklarını sonucuna ulaşmışlardır.

Ondersteijn vd. 2006 yılında Almanya’ da faaliyet gösteren süt çiftçilerinin çevresel belirsizlik algılarının stratejik seçimleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir.

Andrews vd. 2008 yılında yaptıkları çalışmalarında 100 kamu işletmesini yapı, strateji ve süreçlerinin çevreleri ile uygun olup olmadığını inceleyerek Miles ve Snow tipolojisini test etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre stratejilerin performans üzerinde

ki etkisi Miles ve Snow tipolojisi ile uyumlu olduğu ispatlanmıştır. Ancak Miles ve Snow tipolojisi ekseninde organizasyonların çevreleri ile uyumlu yapı, strateji ve süreç geliştirdiklerine dair anlamlı sonuçlara ulaşamamışlardır.

Pleshko ve Nickerson 2008 yılında firmaların yapısal özellikleri ile strateji arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda firmaların çoğunun karışık bir yapısal forma sahip oldukları, çoğunluğunun savunmacı firmalar olduğu, firmaların yapıları ile takip ettikleri strateji arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve performans algılarının yapıları ve takip ettikleri strateji arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak farklı stratejiyi takip eden firmaları arasında performans açısından anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir.

Meier vd. 2010 yılında 3041 eğitim firmasının performansları ile strateji tipleri, çevresel düzensizlik algıları ve örgütsel yapıları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre Miles ve Snow tipolojisi, kamu kurumları için tekrar revize edilmelidir. Ayrıca çalışma eğitim kurumlarının stratejilerinin çevre ve yapıdan ziyade örgütsel amaçlardan etkilendiğini ortaya koymuştur.

Lindow vd. 2010 Almanya’ da 171 Aile firması ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, aile firmalarında stratejik uyumun performans üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda strateji uyumun yakalanmasında aile etkisinin önemli bir rolü olduğunu sonucuna ulaşmışlardır.

Bastian ve Muchlish 2012 yılında 86 imalat işletmesi ile yaptıkları çalışmalarında algılanan çevresel belirsizlik, strateji tipleri ve finansal performans ölçüm sistemeleri arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma sonucunda çevresel belirsizlik, strateji ve performans arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Lin vd. 2014 yılında farklı strateji uygulayan firmaların kendilerine uygun yatay işbirliği yapabilecekleri firmaları tespit etmeyi amaçlayan bir oyun modeli tasarlamışlardır. Öncelikle ikincil verileri kullanarak strateji tipi, yetenek ve kaynakları tespit etmişlerdir. Sonuç olarak bu modele dayanarak firmaların kendi güçlü yönlerini daha iyi anlayabilecekleri bir model ortaya koymuşlardır.

Parnell ve Crandall 2016 yılında 275 yönetici ile gerçekleştirdikleri araştırmada, Amerikan firmalarının kriz okuma yeteneklerini incelemişlerdir. Atılğan firmaların tepkici firmalara öre kriz okuma yeteneklerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak atılğanlar ile savunmacı ve analizciler arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bustamam ve Pech 2016 yılında Malezya’ da faaliyet gösteren beş adet girişimcinin takip ettikleri stratejilerini Miles ve Snow tipolojisi yaklaşımı ile incelemişlerdir. Araştırma sonucunda firmaların hızlı ve dinamik bir çevre olarak tanımladıkları çevrelerinde atılğan ve analizci stratejiyi takip ettiklerini ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca firmaların çevreye uyum sağlamak için bilgin araştırma ve kaynak edinme çabalarına giriştiklerini tespit etmişlerdir.

Yabancı literatürdeki Miles ve Snow tipolojisine ilişkin yazın incelendiğinde, çok sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Tipolojiyi konu alan araştırma sayısı 13.000’ i aşmış durumdadır. Konuya ilişkin araştırmaların çoğunlukla performans üzerine odaklandığı görülmektedir. Ayrıca strateji tipleri arasındaki farklılıkları tespit edebilmek amacıyla, firmaya özgü yetenek, kaynak ve uygulamalara ilişkin değişkenlere ilişkin araştırmalara olduğu görülmektedir.

Türkiye’ de strateji tipolojisi üzerinde yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır (Üsdiken vd., 1988; Tanova ve Karadal; 2006; Köseoğlu vd., 2013; Altunel ve Saldamlı, 2012; Tanova ve Karadal, 2004; Apaydın ve Torlak, 2007; Dinçer vd.,2012; Akbolat, 2009; Naktiyok ve Karabey, 2007; Ark,2008; Doğan, 2008; Kalkan 2011, Kazaz vd., 2015, Taşgıt ve Ergün, 2015).

Türkiye’ de strateji tipolojisi ile ilgili ilk yapılan çalışma Üsdiken vd. tarafından yılında 1988 yapılan çalışmadır. Bu çalışma İstanbul Ticaret odasına kayıtlı 24 müteahhitlik firmasının üst düzey yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Taşeron firmaların strateji tipleri ile büyüklük, teknoloji ve yapısal karmaşıklık gibi örgütsel özelliklerini incelenmiştir. Sonuç olarak müteahhitlik firmaların taşeronluk düzeylerinin stratejik uyumlarının ve yöneticilerin seçimlerinin bir sonucu olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tanova ve Karadal ise çeşitli sektörlerden 50' den fazla işçi çalıştıran 100 firma üzerinde 2004 yılında yaptıkları çalışmada kurumsal strateji ile, insan kaynakları yaklaşımı ve insan kaynakları politikası arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada fırsatçı şirketlerin dışa dönük insan kaynakları yönetimi yaklaşımına sahip oldukları görülmüştür.

Tanova ve Karadal 2006 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında 100 küçük ve orta ölçekli firmanın insan kaynakları yönetim stratejileri ile firma stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda atılgan firmaların dışa dönük insan kaynakları yaklaşımına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Naktiyok ve Karabey 2007 yılında yaptıkları ve 154 firmadan veri topladıkları çalışmalarında firmalarda maddi olmayan duran varlıklara verdikleri önem ile algılanan çevresel olumsuzluk ve strateji tipleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çevreyi daha çok olumsuz algılayan firmaların atılgan, daha az olumsuz algılayanların ise savunmacı stratejiyi takip ettikleri anlaşılmıştır. Ayrıca araştırmanın sonucuna göre, maddi olmayan duran varlıklara verilen önem strateji tiplerine göre farklılaşmaktadır.

Ark' in 2008 yılında 224 farklı sektörde faaliyet gösteren firmalar ile yapmış olduğu araştırmada, pazarlama stratejilerinin strateji tipleri ile performans arasındaki aracılık etkisini incelemiştir. Çalışma neticesinde, iş performansı ile strateji tipolojileri arasındaki etkileşimde pazarlama stratejilerinin mediatör etkisi olduğu ispatlanmıştır.

Doğan' in 2008 yılında Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 400 firmanın üst düzey yöneticilerine anket uygulayarak gerçekleştirdiği çalışmasında atılganlığın pazar, imalat ve karlılık performansını olumlu etkilediğini, analizciliğin ise esneklik ve maliyeti olumlu etkilediğini, tepkiciliğin ise imalat performansı üzerinde hiçbir olumlu etkisine rastlanmadığını tespit etmişlerdir.

Ağca ve Uğurlu 2008 yılında ISO 2005 yılı ilk 1000 içerisinde yer alan 381 firmanın strateji eğilimleri ile strateji oluşturma yetenekleri ve performans ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dört farklı stratejik eğilimi türüne göre formal

strateji oluşturma süreci ve misyon/misyon açıklığı ile performans arasında pozitif ilişki olduğu sonucuma ulaşılmıştır.

Akbolat 2009 yılında 165 hastane ile yaptığı çalışmasında strateji tipleri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda, tepkicilerin performansının diğer u istikrarlı tipe göre daha düşük olduğunu ve atılğanların hastane yatak kullanımında, analizcilerinde doktor ve diğer sağlık personelinin kullanımında daha yüksek performansa sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Tayauova 2009 yılında yaptığı çalışmasında uluslararası girişimcilik yönelimi, evre koşulları ve örgütsel unsurlar ile stratejik adaptasyon arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Kırgızistan’ da faaliyet gösteren 56 Türk işletmesi ile gerçekleştirilen çalışmada uluslararası girişimcilik yönelimi ve örgütsel unsurlar ile stratejik adaptasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu ve yalnızca uluslararası girişimcilik yöneliminin stratejik adaptasyondaki değişimi açıklayabildiği sonucuna ulaşmıştır.

Doğrul ve Besler 2011 yılında Borsa İstanbul’ da faaliyet gösteren 111 imalat firmaası ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında stratejik uyumun firma performansını arttırdığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca firmaların evrsel belirsizlik algıları ve örgütsel yapıları ile stratejik yönelimleri arasında tipolojiyi destekleyen bulgular elde etmişlerdir.

Kalkan vd., 2011 yılında Isparta’ da faaliyet gösteren ve operasyonlarında bilgi teknolojisi kullanan 151 firma ile yaptıkları çalışmada, atılğan stratejinin firma performansını pozitif etkilediğini belirlemişlerdir.

Altunel ve Saldamlı 2012 yılında İstanbul’ da turizm sektöründe faaliyet gösteren beşyıldızlı oteller üzerinde yaptığı çalışmada, strateji tipleri ile pazar odaklılık ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuç olarak, atılğan ve analizci stratejiye sahip otel işletmelerinin savunmacı stratejiye sahip firmalara göre daha pazar odaklı bir anlayışa sahip oldukları ve finansal performanslarının da daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dinçer vd. 2012 yılında yaptıkları vaka çalışmasında, girişimcilik tipleri ile strateji tipleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmanın sonucu, girişimci bireyin aynı zamanda sahip yönetici olduğu firmalarda, girişimcilik tipinin firma strateji tipini büyük ölçüde etkilediği yönündedir.

Köseoğlu vd. 2013 yılında turizm sektöründe çevresel belirsizlik, performans (finansal ve finansal olmayan) ile strateji tipleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yaptıkları çalışmada, atılgan, analizci ve savunmacıların tepkicilerden daha yüksek performans gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Duygulu vd. İzmir’ de faaliyet gösteren 119 imalat işletmesinin stratejik yönelimleri ve yenilik faaliyetlerini inceledikleri araştırmalarında stratejik yönelim ile yenilik kaynakları ve yenilik hedefleri arasında anlamlı farklılık tespit etmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre yenilik kaynakları arasındaki anlamlı farklılığın atılgan ve analizci; yenilik hedefleri açısından ise atılgan ve savunmacı firmalar arasında olduğu tespit edilmiştir.

Yıldırım 2013 yılında orta ve büyük ölçekli mobilya üretimi gerçekleştiren firmalar ile yaptığı çalışmasında firmaların stratejilerini stratejik grup bağlamında sınıflandırmıştır. Daha sonra aynı stratejik grup içerisinde faaliyet gösteren firmaların strateji tipleri ile stratejik bakış açıları arasındaki ilişkiyi araştırmış, savunmacı, atılgan ve analizci firmaların daha çok kaynak temelli bir stratejik bakış açıları olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Doğrul, 2014 yılında firmaların stratejik uyumun işletmelerin finansal performansı üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırma neticesinde stratejik uyumun firmaların finansal performansını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kalkan vd. 2014 yılında yaptıkları araştırmalarında Antalya’ da faaliyet gösteren firmaların entelektüel sermaye, inovasyon ve örgütsel stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak stratejinin firma performansı üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir.

Kazaz vd. 2015 yılında Türkiye’ de faaliyet gösteren büyük ölçekli 50 inşaat firması ile gerçekleştirdikleri çalışmada, firmaları Miles ve Snow tipolojisine göre sınıflandırmışlardır. Benzer amaç ve özellikler taşıdıklarını gözlemledikleri firmaları tipolojiye uygun şekilde sınıflandırmışlardır. Ayrıca firmaların mevcut pozisyonları ile amaçları arasında güçlü bir korelasyon olduğu sonucuna varmışlardır.

Taşgit ve Ergün 2015 yılında turizm sektöründe faaliyet gösteren firmaların iş çevresi özelliklerinin işletme stratejisi üzerindeki etkisini belirlemek üzere yaptıkları çalışmalarında otellerin strateji tercihlerini en iyi temsil eden strateji tipinin savunmacı olduğunu saptamışlardır. Ayrıca atılgan stratejiyi etkileyen iş çevresi özelliğinin dinamizm, baskı, komplekslik ve dinamizmin hakim olduğu çevrelerde ise savunmacı stratejinin tercih edildiğini ileri sürmüşlerdir. Tepkici stratejinin çeşitlilik ve kompleksliğin olduğu çevrelerde görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır.

Akman vd. 2015 yılında bulanık analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile Türkiye’ de farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların inovasyon stratejilerini modellemişlerdir. Araştırma sonucunda tüm sektörler için atılgan stratejinin en çok önerilen model olduğunu ortaya koymuşlardır.

Strateji tipolojisine ait Türkiye alan yazını incelendiğinde tipolojiye ait çalışmaların büyük oranda nicel olarak yapıldığı görülmektedir (Üsdiken vd., 1988; Altunel ve Saldamlı; 2012; Ark, 2008; Tanova ve Karadal, 2004; Tanova ve Karadal, 2006; Köseoğlu, 2013; Apaydın ve Torlak, 2007; Akbolat, 2009; Naktiyok ve Karabey, 2007; Kazaz vd., 2015, Yıldırım, 2013; Kalkan vd., 2011; Tayauova, 2009; Yıldırım, 2013, Taşgit ve Ergün, 2015). Nitel çalışmaların ise çok az olduğu görülmektedir (Dinçer vd., 2012; Coşkun vd., 2013). Araştırma bu yüzden nitel olarak gerçekleştirilmek suretiyle literatüre farklı bir katkı yapmayı hedeflemektedir.

Strateji tipolojisi takip edilerek yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların en çok performans ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir (Altunel ve Saldamlı; 2012; Ark, 2008; Köseoğlu, 2013; Akbolat, 2009). Diğer bir grup çalışmada ise pazarlama faaliyetleri ile takip edilen strateji arasındaki ilişki incelenmiştir (Altunel ve Saldamlı; 2012; Ark, 2008). Stratejik gruplandırma yapan çalışmaların da olduğu

görülmektedir (Yıldırım, 2013; Kazaz vd., 2015). Ayrıca farklı rekabet tipolojileri arasındaki benzerliklerin araştırıldığı çalışmalar da bulunmaktadır (Köseoğlu,2013). İşletmelerin rekabet stratejilerinin hangi faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaya çalışan bazı çalışmalar da mevcuttur (Köseoğlu, 2013; Naktiyok ve Karabey2007; Dinçer vd., 2012; Tayauova, 2009; Tanova ve Karadal, 2004 ve 2006). Tanova ve Karadal' ın (2004) ve (2006) yıllarında yaptıkları çalışmada firmaların insan kaynakları yaklaşımları, Dinçer vd. (2012) ve Tayauova (2009) farklı girişimci tipleri ile, Yıldırım (2012) stratejik algı ile, Köseoğlu (2013) çevresel belirsizlik ile ve Naktiyok ve Karabey (2007) yine çevresel belirsizlik ve firmanın sahip olduğu maddi olmayan duran varlıkların strateji tipleri ile, Taşgit ve Ergün (2015) iş çevresi ile, Coşkun vd. (2013) ise inovasyon stratejileri ile arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Miles ve Snow tipolojisine ilişkin literatür incelendiğinde çok sayıda araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Miles ve Snow tipolojileri ile ilgili çalışmalar kullanılan yöntem açısından farklılık göstermektedir. Bu çalışmalardan bazıları nicel (Namıki, 1989; Hoque, 2004; Bastian ve Muchlish, 2012; Taşgit ve Ergün, 2015) ve bazıları ise nitel (Berson ve Avolio, 2004; Bustamam ve Munene, 1995; Dinçer vd., 2012) yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Miles ve Snow tipolojisinin öne sürdüğü modelin doğrulanmaya çalışıldığı araştırmalarda sözkonusudur (Ghobadian vd. 1998; Gimenez, 1999; Desarbo vd., 2005; Moore, 2005; Andrews vd., 2009). Segev ise Porter' ın jenerik stratejileri tipolojisi ile Miles ve Snow tipolojisinde ki sınıflandırmanın birbirleri ile benzerliklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, maliyet odaklanma stratejisi ile savunmacıların; farklılaşma stratejisi ile atılganların; farklılaşma ve maliyet odaklı strateji ile analizcilerin ve arada sıkışık kalanlar ile tepkicilerin aynı yönelimi ifade ettiğini ileri sürmüştür. Ayrıca Segev, Miles ve Snow tipolojisinin çevresel değişkenleri ele alma açısından Porter' ın jenerik stratejilerine nazaran daha fazla katkı sağladığını ileri sürmektedir (Segev, 1989). Segev ayrıca, Porter' ın jenerik stratejilerinin daha büyük iş birimlerinin olduğu sektörlere odaklandığını, Miles ve Snow tipolojisinin ise daha çok rakibin olduğu sektörlere odaklandığını ileri sürmektedir (Doğrul, 2014: 15).

Böylelikle ilk iki bölüm içerisinde araştırmaya ait kuramsal bölümler tamamlanmıştır. İlk bölümde stratejiye ilişkin temel kavramlar açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, rekabet stratejisi kavramı açıklanarak, konuya ilişkin en önemli yaklaşımlardan olan Porter' ın jenerik stratejisi ile Miles ve Snow tipolojisi açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümü, ampirik kısımdan oluşmaktadır.



BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Stratejik uyum yaklaşımının öncülerinin Miles ve Snow, Chandler, Mintzberg, ve Porter' ın yaptığı söylenebilir (Koçel, 2001: 287). İşletmelerin takip edecekleri rekabet stratejilerini açıklayan farklı yaklaşımlar olsa da en çok bilinenleri Porter' ın Jenerik stratejileri ve Miles ve Snow' un strateji tipolojileridir (Altunel ve Saldamlı, 2012: 78). Miles ve Snow tipolojisi, firmalara karşılaştıkları problemler ve bu problemlerin aşılmasına yönelik olarak bir yol haritası sunmaktadır. Bu yol haritası, uyum döngüsü olarak adlandırılmaktadır. Miles ve Snow, uyum döngüsü adını verilen çevresel uyum modeli, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Firmaların çevreye uyum sağlarken öncelikle ürün/pazar seçiminin hangi strateji türü tarafından nasıl gerçekleştiğini anlatan girişimsel problem ve çözüm seti uyum döngüsünün ilk alt boyutunu oluşturmaktadır. İkinci alt boyut ise seçilen ürün/pazar alanına uygun teknolojinin geliştirilmesini ifade eden teknolojik problem ve çözüm setidir. Son alt boyutta seçilen ürün/pazar alanı ve teknolojiyi etkin kılacak örgütsel yapının nasıl oluşturulacağını anlatan yönetsel problem ve çözüm setidir. Firmaların uyum döngüsü içerisinde yaptıkları seçimlere bağlı olarak, dört farklı strateji tipi vardır. Bu stratejiler, savunmacı, atılgan, analizci ve tepkici firmalardır. Bu stratejilerden ilk üç tanesi istikrarlı stratejileri ifade ederken, her biri uygun çevresel şartlarda ve doğru uygulandığında firmayı başarıya götürecektir. Tipolojiye göre istikrarsız strateji tipini tanımlayan tepkiciler ise takip ettikleri stratejiyi uygulayamayan, çevresel değişimlere rağmen farklı bir strateji tipine saplanıp kalan, ya da tepe yönetim tarafından örgüte açıklanamayan firmalardır (Miles ve Snow, 1978).

Firmaların stratejilerinin kaynağını araştıran literatür incelendiğinde, iki temel bakış açısı olduğu görülmektedir. Bu bakış açılarından ilki ilk olarak Bain tarafından ve SCP paradigma olarak adlandırılan daha sonra ise Porter tarafından geliştirilen pozisyon tabanlı görüştür. Bu görüşe göre, firmalar arası başarı büyük ölçüde sektörel farklılıklara dayanmaktadır. Yani her sektörün kendine has özellikleri vardır. Bu özellikler bir sektör içerisindeki karlılığın temel etkenleridir. Porter, bu özellikleri beş güç olarak kavramsallaştırmıştır. Diğer taraftan, pozisyon tabanlı görüşün alternatifi olarak görülen görüş, kaynak tabanlı görüş olarak bilinmektedir. Kaynak tabanlı görüşe

göre firmalar arasındaki farklılık, aynı sektör içerisinde faaliyet gösteren firmalar arasındaki kaynak ve yeteneklerden kaynaklanmaktadır (Erol, 2016: 78-79).

3.2 ARAŞTIRMANIN DESENİ

Bilimsel araştırmalar bir konuda kuramsal bir katkı sağlamak ya da uygulamada karşılaşılan herhangi bir probleme ilişkin çözüm üretmek için yapılan sistematik çalışmalardır (Altunışık vd., 2010: 19). Bilimsel araştırmaları elde edilen verilerin analizi açısından nitel ve nicel yöntemler olarak ikiye ayrılabilir. Nitel ve nicel yöntemler birbirlerinden farklı yöntemlerdir. Bu yöntemler arası farklar Tablo 3. 1.' de gösterilmiştir (Merriam, 2015: 18):

Karşılaştırma Yapılan Noktalar	Nitel Araştırma	Nicel Araştırma
Araştırmanın odağı	Nitelik (doğa, öz)	Nicelik (kaç tane, ne kadar)
Felsefi Temeller	Fenomenoloji, sembolik etkileşimcilik, yapılandırmacılık	Pozitivizm, mantıksal ampirizm, realizm
İlgili kelimeler	Alan çalışması, etnografi, natüralistik, gömülü, yapılandırmacı	Deneysel, ampirik, istatistiksel
Araştırmanın amacı	Anlayış, açıklama, buluş, anlam, hipotez kurma	Yordama, kontrol, açıklama, ispat, hipotez testi
Desen özellikleri	Esnek, aniden oluşan, geliştirilebilir.	Yapılandırılmış, önceden belirlenmiş
Örnekleme	Küçük, tesadüfi olmayan, amaçlı, teorik	Büyük, tesadüfi, temsil gücü yüksek
Veri toplama	Temel araç araştırmacı, görüşmeler, gözlemler, belgeler	Ölçekler, testler, anketler, bilgisayarlar, araştırmalar
Temel analiz türü	Tümevarım, sürekli karşılaştırmalı metot	Tümdengelim, istatistiksel
Bulgular	Kapsamlı, bütüncül, açıklayıcı, yaygın	Sayısal, kesin

Tablo 3. 1. Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemleri Arasındaki Farklar

Bu çalışmadaki temel amaç rekabet stratejisini etkileyen temel faktörleri ve bunun nedenlerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaca ulaşmayı sağlayacak en doğru yöntem olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Çünkü nitel araştırma, sosyal fenomenleri, insan davranışlarını ve bu davranışların sebeplerinin neler olduğunu detaylı olarak anlamayı sağlayan araştırma türüdür (Güler vd., 2013: 39). Ayrıca nitel araştırmalar konu, durum ve/veya problem hakkında doğal ortamda detaylı bilgi edinilmesini sağlar. Böylece nitel araştırmalar daha ayrıntılı ve spesifik bilgi sunarak

araştırmalara yeni ufuklar açar (Seggie ve Bayyurt, 2015: 15). Başka bir deyişle bir problem ya da konu keşfedileceği zaman nitel araştırma kullanılır (Cresswell, 2015: 47).

Nitel araştırmalarda izlenen yöntem ve stratejileri belirleyen düşünce ve farklı yaklaşım tarzları diğer adı ile araştırma desenleri vardır (Güler vd., 2013: 171). Bu yaklaşımlar öyküsel analiz, fenomenoloji, gömülü teori, etnografi ve nitel vaka çalışması olarak sıralanabilir. Yaklaşımların zellikleri Tablo 3. 2.' de özetlenmiştir (Creswell,2015:104-106).

Fenomenoloji, fenomenin yapısını ve özünü anlamaya çalışır. Gömülü teori teoriyi anlama yanında onun hakkında bir teori kurmayı amaçlar. Etnografi bir grup kültürünü anlamaya çalışan bir alan çalışmasıdır. yksel analiz bir hikayede açığa çıkan yaşantıların anlamını anlayabilmek için hikaye analizlerini kullanır. Eleştirel nitel çalışma ise bilinç arttırma veya değişim oluşumunu sağlayabilmek için toplumsal eleştirilere vurgu yapar. Nitel vaka çalışmasında analiz birimi sınıflandırılmış bir sistem ya da durumdur. Sınırlı bir sistemin derinlemesine incelemeye ve betimlemeye çalışır (Merriam vd., 2015; 23-40). Nitel araştırma türleri içerisinde bu araştırmada takip edilen yaklaşım, fenomenoloji yaklaşımıdır.

Fenomenolojik alışmalar, kişilerin bir kavram veya fenomen ile ilgili yaşanmış deneyimlerin ortak anlamı olarak tanımlanabilir. Bu alışma türünde temel amaç, bir fenomen ile ilgili bireysel deneyimleri evrensel nitelikteki bir açıklamaya indirgemektir (Creswell, 2015: 77). Araştırma, tek bir sektörde faaliyet gösteren firmaların stratejik yönelimlerine etki eden faktörleri tespit etme amacını taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda, fenomenoloji yöntemi en doğru yöntem olarak görülmektedir.

Özellikler	Öyküsel Analiz	Fenomenoloji	Gömülü Teori	Etnografi	Vaka Analizi
Odak	Bir bireyin hayatını araştırma	Deneyimin özünü kavrama	Alandan elde edilen veri içerisinde gömülü bir kuram geliştirme	Aynı kültürü paylaşan bir grubu betimleme ve yorumlama	Bir durum ya da çoklu durumlara dair derinlemesine bir betimleme ve analiz geliştirme
Desen için en uygun olan problem türü	Bireysel deneyimlere ilişkin hikâyeleri anlatmaya gerek duyma	Yaşanmış bir fenomenin özünü betimlemeye gerek duyma	Katılımcıların görüşlerinden bir kuram oluşturma	Bir grup kültürünün ortak modellerini betimleme ve yorumlama	Bir durum ya da durumlara yönelik derinlemesine bir anlayış sağlama
Disiplin arka planı	Antropoloji, edebiyat, tarih, psikoloji ve sosyoloji	Felsefe, psikoloji ve eğitim	Sosyoloji	Antropoloji ve sosyoloji	Psikoloji, hukuk, siyaset bilimi ve tıp
Analiz birimi	Bir yada birden çok kişi	Ortak deneyime sahip birkaç birey	Birçok bireyin dahil olduğu süreç, eylem ya da etkileşim	Aynı kültürü paylaşan bir grup	Bir olay, bir program, faaliyet, ya da birden fazla birey
Veri toplama şekilleri	Öncelikli olarak mülakatlar ve dokümanlar	Öncelikle mülakat sonra Doküman, gözlem, sanat eserleri de göz önünde bulundurulur	Öncelikle 20 -60 bireyle mülakat	Gözlem ve mülakat ve ilave kaynaklar	Öncelikle mülakat, gözlem, doküman ve eserler
Veri analizi stratejileri	Öyküler için verileri analiz etme, öyküleri yeniden hikayeleme ve temalar geliştirme, sık sık kronoloji kullanma	Önemli ifadeler, anlam birimleri, metinsel ve yapısal betimlemeler ile birlikte “öz” ün betimlenmesi	Açık kodlama, eksenel kodlama, seçici kodlama ve veri analizi	Aynı kültürü paylaşım grubun betimlenmesi ile ve grup hakkında temalar oluşturarak veri analizi	Durumun betimlenmesi, durum temaları ve çapraz durum temaları üzerinden veri analizi
Yazılı rapor	Bir bireyin yaşam öyküleri hakkında bir anlatı geliştirme	Deneyimin özünü betimleme	Bir şekil üzerinde resmedilmiş bir kuram oluşturma	Aynı kültürü paylaşan bir grubun nasıl çalıştığını betimleme	Bir yada birden çok durumun detaylı bir analizini gerçekleştirme
Çalışmanın genel yapısı	1.Giriş 2. Araştırma prosedürleri 3.Öykülerin rapor edilmesi 4. Yaşamlarına dair kuram oluşturulan bireyler 5. Belirlenen anlatı bölümleri 6. Belirlenen anlam modelleri 7. özet	1.Giriş 2.Araştırma prosedürleri önemli ifadeler ve ifadelerin anlamları 3.Fenomenin kapsamlı bir şekilde betimlenmesi	1.Giriş 2.Araştırma prosedürleri 3.Açık kodlama 4.Eksenel kodlama 5.Seçici kodlama ve teorik önermeler 6.Kuramın tartışılması ve mevcut literatürle karşılaştırma	1.Giriş 2.Araştırma prosedürleri 3.Kültürün betimlenmesi 4.Kültürel temaların analizi 5.Yorumlama, çıkarılan dersler ve oluşan soru işaretleri	1.Giriş hikayesi 2.Giriş 3.Durum/ durumların ve bunun/bunların bağlamının betimlenmesi 3.Konuların gelişimi 4.Seçilen konulara dair ayrıntılar 5.Çıkarımlar 6.Kapanış hikayesi

Tablo 3. 2. Beş Nitel Yaklaşımın Özelliklerinin Karşılaştırılması

3.2.1 Araştırmanın Problemi

Araştırmanın temel problemi tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların takip ettikleri rekabet stratejilerinin ve bu stratejik seçime etki eden faktörlerin neler olduğunu belirlemektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar hangi stratejiyi takip etmektedirler?
- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların takip ettikleri stratejilerine etki eden faktörler nelerdir?
- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren aynı stratejiyi takip eden firmalar arasındaki benzerlik/farklılıklar nelerdir?

Araştırma kapsamında öncelikle farklı sektörlerden firmalar ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışma ile hem örneklem grubu hem de görüşme formu test edilmiştir. Pilot çalışma neticesinde araştırmanın farklı sektörlerden firmalar ile gerçekleştirmektense tek bir sektör ile yapılmasının daha anlamlı olacağı görülmüştür. Çünkü farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, farklı iş çevresi ve süreçlerine sahiptirler. Pilot çalışmada öncelikle yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış mülakatlar denenmiş ve görüşmede elde edilen veriler değerlendirildikten sonra yarı yapılandırılmış görüşmenin daha sağlıklı sonuçlar vereceğine karar verilmiştir. Sonuç olarak araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yazar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve sonrasında uzman görüşüne yer verilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen sorular şunlardır:

- ✓ Firmanızın ürün/pazar alanınızı tanımlar mısınız?
- ✓ İşletmenizde faaliyetlerinizi sürdürürken karşılaştığınız problemler nelerdir?
- ✓ Strateji seçiminize etki eden/katkı veren birimler, bölümler/yöneticiler kimlerdir? Bu yöneticilerin kökeni nedir? Ne kadar süredir berabersiniz?
- ✓ Strateji seçiminizde etkili olan firma dışı faktörler nelerdir?
- ✓ Strateji seçiminizde etkili olan firma içi faktörler nelerdir?

✓ Çevresel belirsizliğin işletmeniz üzerine etkileri nelerdir?

Miles ve Snow tipolojisi, uyum döngüsü adını verdikleri bir yaklaşımı kullanarak firmaları yaptıkları seçimler doğrultusunda farklı tiplerde sınıflandırmıştır. Uyum döngüsü, firmaların faaliyetlerini sürdürürken karşılaşılan problemleri ve bu problemlere firmalarca geliştirilen çözüm setlerini içerir. Döngüye göre firmalar, öncelikle kendilerine bir ürün-pazar alanı belirlerler. Daha sonra seçilen ürün pazar alanına uygun olan teknolojik seçimi yaparlar. Son olarak ürün pazarı ve teknolojiye uygun yönetim süreçleri geliştirirler (Miles ve Snow, 2003). Araştırma sorularından ilk ikisi öncelikle firmaların stratejik sınıflandırılmasının yapılabilmesi amacıyla katılımcılara yöneltilmiş sorulardır. Firmaların stratejik yönelimlerine belirleyebilmek için öncelikle birinci soru ile firmaların ürün pazar alanları belirlenmeye çabalanmıştır. Araştırma sorularının ikincisi, firmaların karşı karşıya kaldıkları problemleri tipolojinin uyum döngüsü ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır. Diğer araştırma soruları, firma yöneticilerinin iç ve dış çevre ile çevresel belirsizlik algılarını anlamaya ve bu algılar ile strateji seçimler arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik olarak oluşturulan sorulardır.

3.2.2. Katılımcılar ve Örneklem

Örneklem, bir araştırma içinde dahil oldukları bir büyük grup(evren) içerisinden belli bir sayıda olan ve bir alt elemanlar oluşturma olarak tanımlanabilir. Örneklem seçiminin temel amacı ise evrendeki tüm unsurları tek tek araştırmaktansa, sınırlı sayıda unsuru araştırarak evren hakkında genelleme yapabilmektir (Altunışık vd., 2010: 131). Çünkü evren içerisinde çok fazla unsur vardır. Her bir unsurun incelenmesi için hem zaman hem de maliyet kısıtları söz konusudur. Araştırmalarda örneklem seçimi temel olarak iki yöntem ile belirlenir bu yöntemler, olasılıklı ve olasılıksız örnekleme yöntemleridir. Olasılıklı örneklem seçimi ile olasılıksız örneklem seçimi birbirlerinin tam olarak zıtdırlar. Olasılık temelli örnekleme, nicel araştırma geleneğinden gelirken, olasılıksız örnekleme nitel araştırma geleneğinden gelmektedir. Örnekleme yöntemleri Şekil 3.1. da gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 131).



Şekil 3. 1. Örnekleme Yöntemleri

Nitel araştırmalarda örneklem seçiminde en çok kullanılan yöntem, olasılıklı olmayan örnekleme yöntemidir. Olasılıklı olmayan örnekleme yönteminde örnekleme araştırmacı belirler (Güler vd., 2013: 92). Olasılıklı olmayan örnekleme yöntemleri ise kendi için farklı sınıflara ayrılabilir. En çok uygulanan türleri, tipik, aykırı, maksimum çeşitlilik, uygun kartopu ya da zincir örnekleme yöntemleridir. Eğer sıradan bir insan, durum ya da bir olgu araştırılırken seçilecek örneklem, tipik örneklemdir. Eğer örnekleme aykırılığa, olağan dışılığa veya araştırılan olguya dair az rastlanan hususlara bağlı ise aykırı örneklem kullanılır. Gömülü kuram araştırmaları, olgunun farklı şekillerde örneklendirilmesine dayalı olduğundan çok çeşitli örneklem incelenmesi gerektiğinden maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılır. Zaman, para gibi koşullara uygun olan örneklemin seçilmesi gerektiği durumlarda uygun örneklem seçimi yapılır. Kartopu, zincir ya da ağ örnekleme adı verilen yöntem bu yöntemlerin içerisinde en yaygın olanıdır. Araştırmada yer alan ölçütlere uyan katılımcılara yer vermeyi sağlar (Merriam, 2015: 77-78). Bu yöntemler içerisinde araştırmaya en uygun örneklem seçim türünün kartopu örneklem yöntemi olduğu görülmektedir. Yöntemdeki temel amaç, araştırmacının problemine ilişkin zengin bilgi kaynağı olduğu düşünülen katılımcılarla araştırmayı yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 139). Yönteme uygun olarak öncelikle araştırmacının başında öncelikle sektörde faaliyet gösteren kişiler ile ön görüşmeler yapılmıştır. Söz konusu görüşmelerde araştırma konusunda bilgilendirmeler yapılarak, sektör hakkında ve sektörde faaliyet gösteren firmalar hakkında bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Bu görüşmeler ışığında görüşmelere başlanmıştır. Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılardan görüşme için uygun firma önerisinde bulunmaları istenmiştir.

Araştırma, tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile gerçekleştirilmiştir. Tuğla ve kiremit sektörünün seçilme nedeni, sektörün akademik çalışmalarda çok fazla yer verilmemesine rağmen, ülke açısından önemli bir sektör

olmasıdır. Özellikle işsizliğin azaltılmaya çalışıldığı ülkemizde, emek yoğun bir işletme olması bu önemin daha da artmasına yol açmaktadır. Ayrıca sektör içerisinde faaliyet gösteren firmaların, ürün gruplarının ve pazarın çeşitliliği açısından; emek yoğun - teknoloji yoğun; küçük ölçekli – büyük ölçekli; aile şirketi – çok ortaklı şirket gibi farklılıkları barındırmasının rekabet stratejisi açısından önemli veriler sunacağı öngörüsü, sektörün seçimi açısından değerlendirilmiştir. Diğer taraftan sektör içerisinde faaliyet gösteren firmalar açısından önemli bir stratejik karar söz konusudur. Bu karar, sektörde faaliyet gösteren firmaların genel olarak eski ve emek yoğun üretim sistemi ile devam mı edecekleri yoksa teknoloji yoğun üretim sistemine geçiş kararı mı alacaklarıdır? Tuğla ve kiremit sektörünün dönüşüm arifesinde olması sektörün, firmaların stratejik kararları alırken hangi temel faktörleri belirleyici olarak gördüklerini tespit edebilmek açısından önemli veriler sunacağı değerlendirilmiştir.

Veri zenginleştirerek araştırmanın güvenilirliğini arttırmak amacıyla farklı özelliklere sahip olan firmalar, ön görüşmeler ve katılımcı firma yetkililerinden alınan görüşler ile tespit edilerek amaçlı olarak seçilmiştir. Ülkemizde aktif olarak faaliyet gösteren kilden tuğla ve kiremit üreticisi olan firma sayısı 307 adettir (http://sanayi.tobb.org.tr/kitap_son2.php?kodu=233211).

Araştırmaya dahil edilmek üzere, 20 firmaya görüşme talebi iletilmiş, bu firmalardan dört tanesi görüşme talebini reddetmiştir. İki firma ise görüşmeyi alt düzey yöneticiler ile gerçekleştirebileceklerini ifade etmişlerdir. Bu nedenle bu iki firma, araştırmaya dahil edilmemiştir. Sonuç olarak araştırma, on dört firma ile gerçekleştirilmiştir. Tablo 3. 3.' de firmaların faaliyet gösterdikleri şehir, ürün grupları ve ortaklık yapıları özetlenmiştir. Tabloya göre en çok firmanın yer aldığı il üç firma ile Tokat ilidir. Ayrıca araştırmada Çorum, Manisa, Eskişehir illerinden ikişer, Amasya, Kütahya, Afyon ve Bartın illerinde faaliyet gösteren birer katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Firmaların ürün gruplarına göre dağılımları incelendiğinde yedi tanesinin yalnızca tuğla, beş tanesinin yalnızca kiremit, bir tanesinin ise hem tuğla hem de kiremit ve bir tanesinin de hem tuğla, hem kiremit hemde dış cephe kaplaması ürettiği anlaşılmaktadır. Ortaklık yapıları incelendiğinde onüç tanesinin aile, iki tanesinin çok ortaklı ve bir tanesinin şahıs şirketi olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcı firmaların ortalama faaliyet süreleri 44 yıldır.

Firma	Faaliyet Gösterdiği İl	Ürün Grubu	Ortaklık Yapısı	Kuruluş Yılı
I	Tokat	Tuğla	Aile	1965
II	Tokat	Tuğla	Çok Ortaklı	1987
III	Çorum	Kiremit	Aile	1970
IV	Çorum	Kiremit	Çok Ortaklı	1976
V	Amasya	Tuğla	Şahıs	1974
VI	Tokat	Tuğla ve Kiremit	Aile	1965
VII	Eskişehir	Kiremit	Aile	1927
VIII	Eskişehir	Kiremit	Aile	1969
IX	Kocaeli	Tuğla	Aile	1987
X	Kütahya	Kiremit	Aile	1982
XI	Afyon	Tuğla	Aile	1993
XII	Manisa	Tuğla	Aile	1987
XIII	Manisa	Tuğla	Aile	1976
XIV	Bartın	Tuğla, Kiremit ve Kaplama	Aile	1964

Tablo 3. 3. Firmaların Faaliyet Gösterdikleri İller ve Ürün Grupları

Araştırmaya katılan firmaların stratejileri üzerinde etkili olacakları varsayımı ile yönetim kurulu üyeleri veya üst düzey yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan firmalarda ki görüşmecilere ilişkin bilgiler Tablo 3.4.' de özetlenmiştir.

Tablo 3.4. incelendiğinde bir tanesinin yönetim kurulu başkanı, dört tanesinin yönetim kurulu üyesi, bir tanesinin ise üst düzey yönetici olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin üç tanesi şirket ortağıdır. Katılımcıların firma içindeki sorumlulukları incelendiğinde bir tanesinin yönetim kurulu başkanı, iki tanesinin fabrika müdürü, bir tanesinin yönetim kurulu başkan vekili ve bir tanesinin ise imalat müdürü olarak görev yaptığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan firmalar tespit edilirken tepe yönetici ile görüşmelerin yapılıp yapılamayacağı firmalara ön şart olarak

sorulmuştur. Burada firmaların stratejik kararları alınırken daha çok etki edeceği ön kabulü ile tepe yönetimden daha doğru ve yararlı bilgiler alınabileceği varsayılmıştır.

Görüşmecilerin Firma İçindeki Yeri			
I	Yönetim Kurulu Üyesi	VIII	Yönetim Kurulu Başkanı
II	Yönetim Kurulu Üyesi	IX	Yönetim Kurulu Üyesi,
III	Yönetim Kurulu Üyesi	X	Üst Düzey Yönetici
IV	Yönetim Kurulu Üyesi	XI	Yönetim Kurulu Üyesi,
V	Üst Düzey Yönetici	XII	Yönetim Kurulu Başkanı
VI	Yönetim Kurulu Başkanı	XIII	Yönetim Kurulu Başkanı
VII	Üst Düzey Yönetici	XIV	Üst Düzey Yönetici

Tablo 3. 4. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

3.2.3. Veri Toplama

Nitel araştırmalarda veriler görüşme, gözlem ve yazılı belge ve dokümanların analizi yöntemleri ile elde edilir. En çok kullanılan yöntem ise görüşme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 46-47). Görüşme yönteminde farklı sınıflandırmalar olmakla beraber genel olarak soruların sıralaması ve kesinliğine dayalı olarak yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç türü olduğu söylenebilir (Seggie ve Bayyurt, 2015: 47). Tablo 3. 5.' de üç farklı görüşme türünün temel özellikleri açıklanmıştır (Merriam, 2015: 87).

Yapılandırılmış	Yarı yapılandırılmış	Yapılandırılmamış
<ul style="list-style-type: none"> Sorular önceden belirlenir Soruların sırası önceden belirlenir Görüşme, yazılı bir araştırmanın sözel metnidir Nitel çalışmalarda daima demografik değişkenler hakkında bilgi toplanır. Nüfus taraması, pazar taraması gibi 	<ul style="list-style-type: none"> Görüşme kılavuzu yarı yapılandırılmış görüşme sorularını içerir. Sorular esnekler. Genellikle her katılımcıdan spesifik veriler toplanır. Görüşmenin büyük kısmı açıklığa kavuşturulması istenen sorular ve sorunlardan oluşur Önceden belirlenmiş ifade ve soru ayrıntıları yoktur. 	<ul style="list-style-type: none"> Açık uçlu sorular sorulur Esnek ve açıklayıcıdır. Daha çok sohbet tarzındadır. Araştırmacının, araştırma yaptığı alandaki fenomenler hakkında çok şey bilmediği durumlarda kullanılır. Amaç, daha sonraki görüşmeler için sorular hazırlamayı öğrenmektir. Genel olarak etnografi, katılımcı gözlemleri ve durum çalılımlarında kullanılır.

Tablo 3. 5. Görüşme Türlerinin Özellikleri

Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılmadan önce firma bilgilerinin gizli tutulacağı taahhüt edilmiştir. Katılımcıların onayı alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı aracılığıyla kayıt altına alınmıştır. Ayrıca görüşme yapılmadan önce firmaların web siteleri incelenmiş, yine internet aracılığı ile firma ile ilgili haberler araştırılmıştır. Ayrıca sektörel bilgi sahibi kişilerle görüşülerek hem firma hem de sektör hakkında kapsamlı bilgi sahibi olunmuştur. Tüm bu bilgilerin kaynakları arasında elde edilen verilerin geçerliliğinin artırılması hedeflenmiştir. Görüşme süreleri Tablo 3. 6.' da özetlenmiştir.

Firma	Görüşme Süresi	Firma	Görüşme Süresi
I	99 dk.	VIII	Sözlü alınabilmiştir.
II	57 dk., 59 sn.	IX	18 dk., 40 sn.
III	29 dk., 13 sn.	X	49 dk., 32 saniye
IV	33 dk., 40 sn.	XI	34 dk., 30 sn.
V	62 dk., 45 sn.	XII	Sözlü alınabilmiştir.
VI	103 dk., 8 sn.	XIII	30 dk., 2 sn.
VII	37 dk.	XIV	57 dk., 31 sn.

Tablo 3. 6. Firmaların Görüşme Süreleri

Tablo 3. 6. incelendiğinde görüşmelerin 18 dakika ile 103 dakika arasında olduğu görülmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen ses kayıtları daha sonra özenle transkripsiyona tabi tutulmuştur. İki firma yetkilisi katılımcı ile yapılan görüşmeler teknik aksaklık nedeniyle kayıt altına alınamamıştır. Bu nedenle veriler, görüşme esnasında görüşmeci tarafından alınan notlar, firmaya ait websitesi ve yine firmaya ait kataloglardan yararlanılarak elde edilmiştir. Transkripsiyon işlemi ses kayıtlarının yazılı hale dökümüdür. Bu döküm, araştırma sorularına bağlı kalınarak gerçekleştirilmiştir. Bu sayede araştırmanın veri seti oluşturularak geçerliliğinin artırılması amaçlanmıştır.

3.3 TUĞLA VE KİREMİT SEKTÖRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle tuğla ve kiremit sektörüne ilişkin bilgiler verilerek genel bir değerlendirme yapılacaktır. Böylelikle bağlamın daha doğru anlaşılmasının sağlanması amaçlanmıştır.

Tuğla ve kiremit sektörü, pişmiş kilden gereçler sektörünün bir alt koludur. Bu sanayi kolunda kilden üretilen malzemeler yapılmaktadır. Firmaların uzun dönemli ayakta kalmak ve rakipleri üzerinde üstünlük sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği hamleler, rekabet stratejileri olarak tanımlanabilir. Rekabet stratejilerinin başarılı olması ise firmaların içinde buldukları çevreye uygun strateji seçmesine ve başarı ile bu stratejiyi uygulamalarına bağlıdır.

Firmaların rekabet stratejilerinin analiz edileceği araştırmada, bu nedenle öncelikle sektöre ilişkin bilgiler verilecek, sonrasında ise farklı sektörlerden firmaların analiz edilmesi ile gerçekleştirilmiş olan tipolojinin tuğla ve kiremit sektörü açısından tekrar değerlendirilmesi yapılacaktır. Son olarak ise firmaların stratejik yönelimlerine etki eden faktörler tespit edilecektir.

3.3.1 Tuğla ve Kiremit Sektörünün Tanımı

Araştırmanın bulgularına geçmeden önce tuğla ve kiremit sektörüne ilişkin bilgiler aktarılacaktır. Burada, sektörel dinamiklerin ve tipolojiye esas oluşturan uyum döngüsünün bir arada anlatılmasıyla daha doğru bir değerlendirme yapabilmek amaçlanmıştır.

Tuğla kiremit sektörü ülke ekonomisinin lokomotif konumunda ki inşaat sektörünü etkileyen 200' den fazla alt sektörden birisidir. Tuğla ve kiremit sektörü kilden inşaat malzemeleri alt kolunda yer almaktadır. Tuğla ve kiremit; doğada çoğunlukla rutubetli ve plastik bir kıvamda, bazen kuru ve toz halinde getirilebilir şekilde bazende kaya menşeli olarak bulunan kilin çıkarılıp boyut ve bileşim olarak istenilen uygunluğa getirildikten sonra, farklı yöntemler kullanılarak şekillendirilip, kurutma ve daha sonrasında pişirme işlemleri ile üretilen yapı malzemeleridir (ÇTSİAR, 2013:7). İnsanoğlu tarafından üretilen ilk yapı malzemesidir. Pişmemiş kil tabletler M.Ö.13. yüzyılda, pişmiş kil tabletler ise M.Ö. 4. yüzyılda kullanılmıştır (Şahin, 2001: 21). Tuğla ve kiremit ürünleri çevreci, ekonomik ve sağlıklı bir inşaat malzemesidir. Kansorejen değildir. Etrafa radyasyon yaymaz. Doğal ve insan doğasına uyumlu bir malzeme olmasının yanında ısı ve ses yalıtımı özelliği de bulunmaktadır (ÇTSİAR,2013:8).

Tuğla ve kiremit sektörü, ekonomik faaliyet sınıflamasına(NACE) göre metalik olmayan ürünler sınıfına girmektedir. Bu sınıfta toplam yedi grup ürün bulunmaktadır. Bu gruplar şunlardır:

- Cam ve Cam Ürünleri
- Refrakter Ürünler
- Kilden İnşaat Malzemeleri
 - Seramik Karo Ve Kaldırım Taşı
 - **Fırınlanmış Kilden Tuğla, Karo ve İnşaat Malzemeleri İmalatı**
- Porselen Ve Seramik Ürünler
- Çimento Kireç Ve Alçı
- Taş Ve Mermer Ürünleri
- Diğer

3.3.2 Tuğla ve Kiremit Üretim Süreci

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar birbirlerinden farklı üretim süreci izlemektedirler. Firmaların farklı üretim sürecine sahip olmaları, birbirleri arasında önemli farklılıklar oluşturmaktadır. Bu kısımda tuğla ve kiremit üretim süreci anlatılarak stratejik kararlara etkisinin daha doğru anlaşılması amaçlanmaktadır.

Tuğla ve kiremit hammaddesi kil olan doğal bir üründür. Hiçbir kimyasal madde içermez. Bu süreç temel olarak hammadde hazırlama, şekillendirme, kurutma, pişirme ve sevkiyat şeklinde özetlenebilir (TUKDER, 2017).

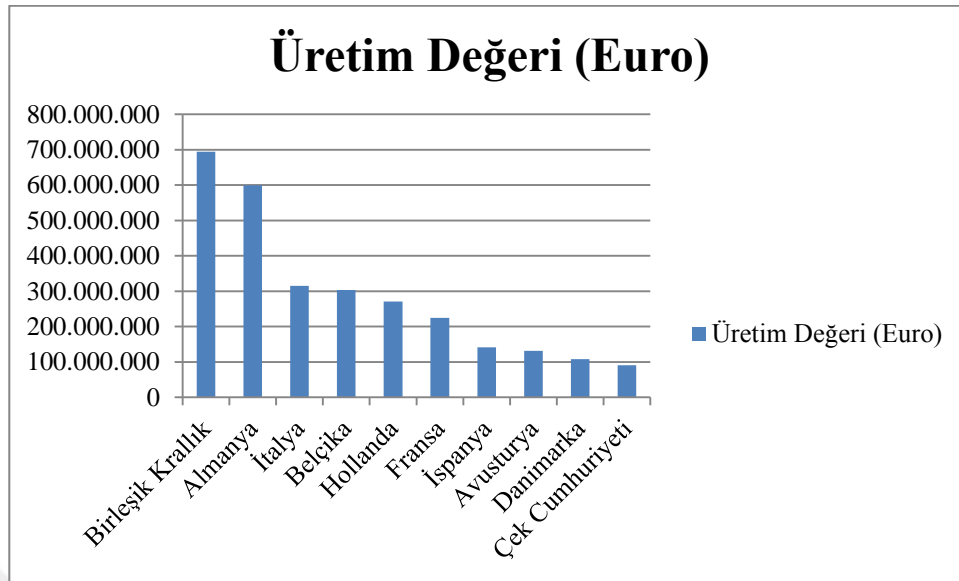
Tuğla ve kiremitin hammaddesi olan kil (toprak) öncelikle maden sahalarından elde edilir. Üretim sahasına getirilen kil bir süre burada dinlendirilir. Makinalar yardımıyla öğütülen kil, şekillendirmeye hazır hale getirilir. Bu şekillendirme aşamasında su ile karıştırılan kilin plastiklik denen kıvama gelmesi sağlanır. Daha sonra kil, üretilmek istenen ürünün gerektirdiği şekile dönüştürülür. Bu şekillendirme aşamasında firmaların çoğu, vakum pres denen aletleri kullanmaktadır. Şekillendirilmiş ürün firmaların birçoğunda çalışanlar tarafından elle vagonlara konmaktadır. Firmaların bazılarında ise robotlar aracılığıyla şekillendirilmiş ürün fabrika içine taşınmaktadır. Şekillendirme aşamasından sonra kil kurutmaya tabi tutulur. Böylece bünyelerinde kalan rutubetin dışarı atılması sağlanır. Tuğla ve kiremidin kurumasında iki yöntem vardır. Birinci yöntem, doğal kurutma yöntemidir. Bu yöntemde ürün fabrika içerisinde

açık alanda, doğal şartlarda kurutulmaktadır. Suni kurutma yönteminde ise kapalı alanda kurutma işlemini gerçekleştirmektedirler. Sonraki aşamada kurumadan çıkan kil, 800-1000 °C arasındaki sıcaklığa sahip olan fırınlarda pişirilir. Pişirme işlemi, Hoffman ve Tünel fırın adı verilen fırınlarda gerçekleştirilmektedir. Sektördeki firmaların çok büyük bir kısmı Hoffman tipi fırınlara sahiptir. Bu iki fırının en temel farkı, Hoffman tipi fırınlara ürünün işçiler tarafından sokulup çıkartılmasıdır. Tünel fırınlarda ise raylardan gelen tuğla, pişirme işlemi sonrası yine ya işçiler tarafından alınmakta ya da robotlar ya da otomatik makineler aracılığıyla boşaltılmaktadır. Pişirme aşamasından sonra ürünün soğutulularak sevke hazır hale getirilir. Bu aşamada ürünler dökme olarak tabir edilen şekilde üst üste istiflenebilecekleri gibi, paletli ve ambalajlı şekilde sevkisyata hazır halde stok sahasına da götürülebilir (Martı, 2016: 3-8).

Tuğla ve kiremit tesislerinde teknolojik farklılıklar sözkonusudur. Kullanılan teknolojiye göre; kurutma sistemine (doğal kurutma - suni kurutma), üretim yöntemine (emek yoğun-teknoloji yoğun), otomasyona (otomatik-yarı otomatik), hammadde işleme ve şekillendirmeye (vakumlu-vakumsuz), yakma sistemine (hoffman-tünel) şeklinde yapılmaktadır. Zaman içerisinde firmalar sistemler arasında karma teknolojiler üretmişler ve karma teknolojiler ortaya çıkmıştır. Hoffman tipi fırın doğal kurutma ile yapılyorken doğal faktörlerden korunmak için suni kurutma ile uygun hale getirilmiştir. Ya da tünel fırın teknolojisi kullaba bir işletme doğal kurutma uyumlu hale gelmesi sağlanmıştır. Yine tünel pişirme sistemi Hoffman tipi fırın ile birleştirilerek kemer tünel fırın geliştirilmiştir (MTAGM, 2017).

3.3.3 Tuğla ve Kiremit Sektörünün Durumu

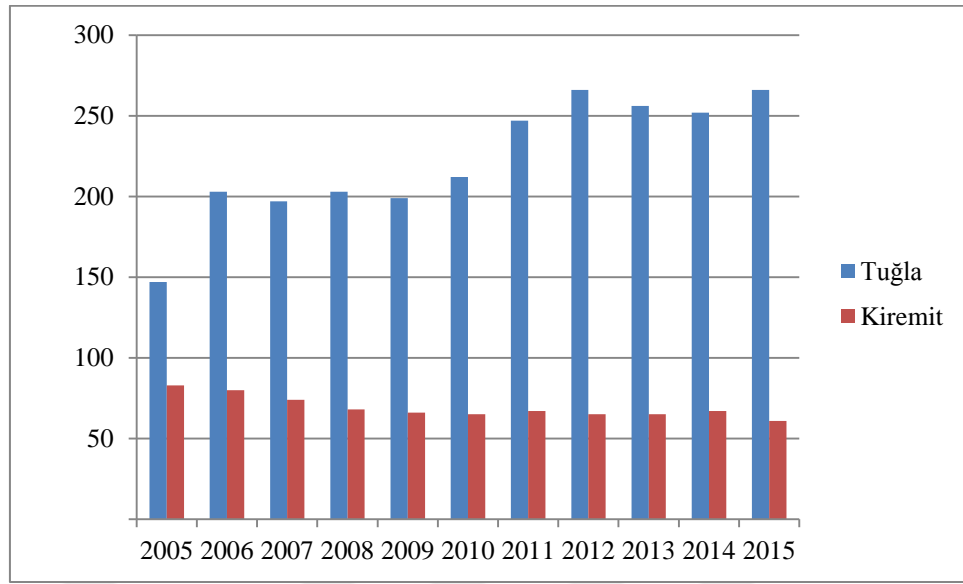
Avrupa' da tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firma sayısı yaklaşık 700' dür. Bu firmaların 1300' ün üzerinde üretim tesisi bulunmaktadır. Sektörde 50.000' in üzerinde istihdam söz konusudur. Avrupa ekonomisine katkısı yaklaşık olarak 5,5 milyar Euro' dur (TBE, 2017). Avrupa' daki tuğla ve kiremit en büyük 10 ülkenin üretim değerleri aşağıdaki grafikte özetlenmiştir (<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>).



Şekil 3. 2. En Çok Tuğla Üretimi Gerçekleştiren Ülkeler

Ülkemizde Cumhuriyetin ilanı ile önceleri yabancılar tarafından başlatılan tuğla ve kiremit sektörünün gelişimi ile şehirleşme hareketinin gelişimi ile paralellik arz etmektedir. Türkiye, 1950' li yıllardan itibaren hızla şehirleşen bir ülkedir. Bu şehirleşme hareketinin tuğla ve kiremit sektörünün gelişimi, sektörün gelişiminin temel dinamiği olmuştur. Özellikle Türkiye'de tuğla ve kiremit üretimi 1986 yılından sonra büyük bir ivme kazanmıştır. (Şahin, 2001: 20). Bu dönemde gecekondulaşmanın çok hızlanmış olması (Çalışkan, 2006: 59), fabrika sayısındaki artışın temel nedeni olarak görülebilir. Nitekim 1999 yılında Müdüroğlu ve Atak yaptıkları çalışmalarında ülkedeki tuğla ve kiremit üreten firma sayısının yaklaşık olarak 600 olduğunu iddia etmişlerdir (Müdüroğlu ve Atak, 1999: 56).

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların yıllara göre dağılımı Şekil 3.3.' de gösterilmiştir (http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1066). Şekil incelendiğinde tuğla üreten firma sayısının artış eğiliminde, kiremit üreten firma sayısının ise azalış trendinde olduğu görülmektedir. Bu sayının 1999 - 2005 yılları arasında 600' lardan 5 yıl içerisinde 150 lere kadar düştüğü, 2005 sonrasında ise tekrar artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Azalıştaki en önemli etkenin 1999 depremi sonrasında inşaat sektörünün yaşadığı kriz olduğu söylenebilir.



Şekil 3.3. Yıllara Göre Tuğla ve Kiremit Üretimi Yapan Girişim Sayısı

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar ülkemizde belli bölgelerde yoğunlaşmışlardır. Yoğunlaşmanın en temel nedeni, tuğla ve kiremit üretimi için uygun ve kaliteli hammaddenin her bölgede olmamasıdır. Bazı bölgelerde faaliyet gösteren firmalar, ürünlerin kaliteli üretilebilmesi için farklı bölgelerden alınan hammaddelerden oluşan reçeteler oluşturmaktadır. Oluşturulan bu reçeteler için firmalar ilave maliyetlere katılmak zorunda kalmaktadır. Sonuç olarak tuğla ve kiremit üretimi için gerekli olan killi toprağın bulunduğu bölgelerde bir yoğunlaşma söz konusudur. Tablo 3. 7.' de sektörde yoğun firma bulunan iller ve sektördeki istihdam sayıları özetlenmiştir (http://sanayi.tobb.org.tr/kitap_son2.php?kodu=233211).

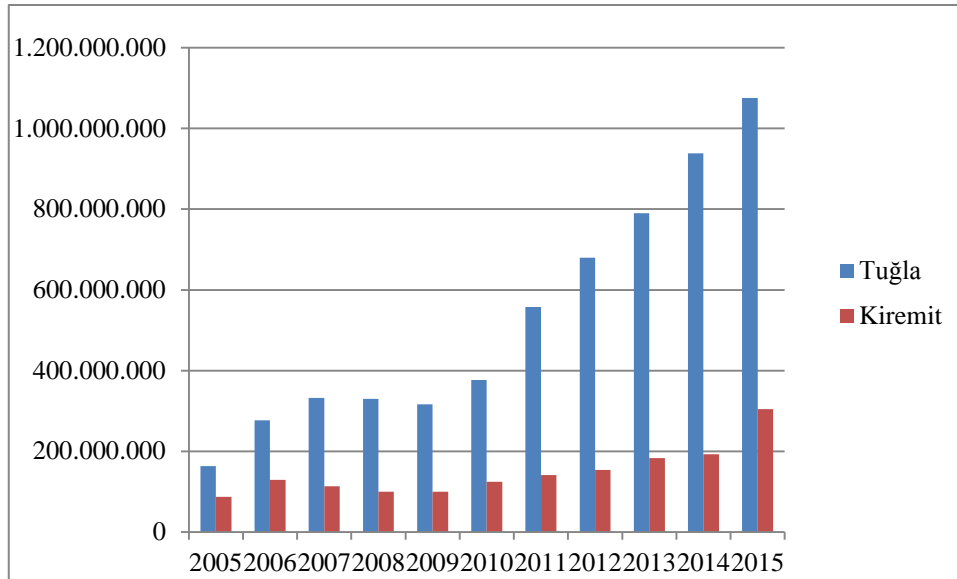
Tablo incelendiğinde, ülkemizde tuğla ve kiremit üreten 307 firma faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Ülkemizde en çok tuğla ve kiremit üretimi yapan bölgeler, Manisa/Turgutlu-Salihli, Afyon, Sinop/Boyabat, Çorum ve Tokat bölgeleridir. Aynı zamanda sektörün 2017 yılı Haziran ayı itibariyle, istihdama katkısının 20338 kişi olduğu görülmektedir.

İl	Firma Sayısı	Mühendis	Teknisyen	Usta	İşçi	İdari Personel	Toplam
Manisa	64	25	40	184	4813	255	5317
Çorum	33	3	52	212	2248	107	2622
Afyonkarahisar	22	4	3	56	1093	44	1200
Sinop	22	0	0	50	881	45	976
Tokat	10	0	11	24	467	16	518
İzmir	9	7	9	26	820	64	926
Aydın	8	2	5	26	723	45	801
Eskişehir	8	30	57	53	551	117	808
Kütahya	6	7	14	21	677	37	756
Toplam	182	78	191	652	12273	730	13924
Tüm Türkiye	307	164	309	1018	17488	1356	20338

Tablo 3. 7. Sektörde Yoğun Firma Bulunan İller ve İstihdam Verileri

Şekil 3. 4.' de 2005-2015 yılları arasındaki yapılan tuğla ve kiremit üretimi gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde yıllara göre tuğla üretiminin hızlı bir şekilde arttığı, kiremit üretiminde ise çok sınırlı bir artış olduğu görülmektedir (http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1066). Şekil incelendiğinde tuğla üretimindeki artış hızının, kiremit üretimindeki artış hızına oranla daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca üretim miktarındaki artış hızının, tuğla üreticisi firmaların sayısının artış hızından yüksek olduğu ve kiremit üreticisi firma sayısında azalış olmasına rağmen kiremit üretim miktarının arttığı görülmektedir. Tüm bu veriler

ışığında, tuğla ve kiremit sektöründe verimlilik artışı olduğu sonucuna ulaşılabilir.



Şekil 3.4 Yıllara Göre Tuğla ve Kiremit Üretim Miktarı

Tuğla kiremit sektörünün ihracat ve ithalat rakamları, Tablo 3. 8.' de özetlenmiştir. Tabloya göre son dört yıl içinde yaklaşık 30 milyon dolar ihracat, 13 milyon dolar ithalat yapılmıştır. Tüm inşaat malzemeleri sektöründe ise bu rakamlar 78.883 milyon dolar ihracat ve 34.407 milyon dolar ithalat şeklinde gerçekleşmiştir. Son dört yıllık bu tabloya göre ihracat fazlası gerçekleşmesi sektörün ülke ekonomisine bir diğer katkısı olarak değerlendirilebilir (www.tuik.gov.tr).

	Ürünler	2012	2013	2014	2015
İHRACAT	Tuğlalar, karolar, kiremitler	7	8	8	6
	Toplam (inşaat sektörü)	20.757	20.824	20.707	16.595
İTHALAT	Tuğlalar, karolar, kiremitler	3	3	3	4
	Toplam (inşaat sektörü)	7.901	9.567	8.528	8.411

Tablo 3. 8. İnşaat Malzemeleri Sektörü İhracat ve İthalat Rakamları

Tuğla ve kiremit sektörü inşaat sektörünün önemli bir alt sektörüdür. Tuğla ve kiremit ürünleri ısı ve ses yalıtımı açısından inşaatların kalitesini direkt olarak etkileyen ürünler olmaları nedeniyle sektör açısından önem arz etmektedir. Ayrıca sektör, az da olsa ihracat yapması nedeniyle ülke ekonomisi açısından önem taşımaktadır. Sektörün

bir diğer öneminin, işsizliğin yoğun olarak yaşadığı ülkemizde önemli bir istihdam yaratıyor olmasıdır.

3.4 UYUM DÖNGÜSÜNÜN TUĞLA VE KİREMİT SEKTÖRÜ AÇISINDAN GENEL OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Miles ve Snow tipolojisi uyum döngüsü üzerine inşaa edilmiştir. Uyum döngüsü, işletmenin çevresine uyum sağlamak için yaptıkları faaliyetlerin örgütsel bir modellemesidir. Uyum döngüsü boyutları ve alt boyutlarının doğru bir şekilde anlaşılabilmesi amacıyla sektör dinamikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece uyum döngüsü, sektöre uygun bir şekilde yorumlanabilecektir. Uyum döngüsü üç temel problem ve çözüm setinden oluşur. Uyum döngüsü yaklaşımına göre firmalar öncelikle kendilerine bir ürün/pazar alanı belirlerler. Miles ve Snow' a göre döngü genellikle buradan başlamaktadır. Daha sonra belirlenen ürün/pazar alanına uygun dağıtım ve üretim teknolojisi geliştirirler. Son olarak girişimsel ve teknolojik seçimlerin başarılı olmalarını sağlayacak örgütsel yapı ve politikaları seçer, uygular ve geliştirirler (Miles ve Snow, 2003).

3.4.1 Tuğla ve Kiremit Sektöründe Ürün/Pazar Alanı Seçimine İlişkin Ortaya Çıkan Girişimsel Problemler ve Çözüm Setleri

Uyum döngüsüne göre ürün/pazar alanı seçimi çoğu zaman döngünün başlangıcını ifade eder. Ürün/pazar alanı seçimi ile birlikte firmanın stratejik niyeti ortaya çıkar. Hangi ürünü üreteceği hangi pazarda faaliyetlerini sürdüreceği bu aşamada belli olur (Miles ve Snow, 2003).

Tuğla ve kiremit üreten firmalar, ürün/pazar alanlarını belirlerken temel olarak piyasada çok satılan ürünleri en yakınlarındaki bölgelerden başlayarak belirledikleri görülmektedir.

Tuğla ve kiremit üreten firmaların öncelikle sektörde talep gören standart ürünleri üretme eğiliminde oldukları ve ürün farklılaştırmaya fazla yönelmedikleri saptanmıştır. Gerek tuğla gerekse kiremit ürünlerin içerisinde pazarda çok rağbet gören ürünler mevcuttur. Firmalar öncelikle bu ürünleri üretmek istemektedir. Tuğla üreticisi firmalar için sektörde en çok rağbet gören ürünlerin 13,5 ve 8,5 olarak adlandırılan

tuğlalardır. Örneğin, tuğla üreticisi I No' lu firma, *"-13,5 8,5 ve yığma tuğla üzerine yoğunlaşıyoruz. Bu ürünler standart ürünlerimiz. Bunları sürekli üretiyoruz. Onun dışında baca tuğlası, aspolen taban tuğlası ve geçmeli tuğla üretiyoruz."* Kiremit üreten firmalar açısından ise pazarda tercih edilen ağırlıklı ürün Marsilya türüdür. Kiremit üreten IV No' lu firma, *"-Kiremit üretiyoruz. Marsilya kiremit dediğimiz kiremit üretimimizin %90 unu oluşturuyor. 1930 larda ilk olarak Kılıçoğlu kiremit tarafından ülkeye getirilen bu kiremit piyasada da en çok rağbet gören modeldir."* Firmalar, yeni ürün geliştirme, üretme ve pazarlama konusundaki zorlukları aşmalarının zor olduğu algısına sahiptirler. VI No' lu firma, *"-bu ürünü ürettik alın olmuyor. Bu ürünü iyi tanıtmak zorundasınız. Bunlar çok para isteyen şeyler. Biz yapamıyoruz."* Bu nedenle sektördeki firmaların yeni ürün gelişimlerini, mevcut ürünlerini iyileştirme yoluyla yapma eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. III No' lu firma, *"Bioksit sayesinde ürünümüzün su emmesi daha az, dona dayanıklılığı daha yüksektir."* ifadesiyle kalite vurgusu yaparken; XI No' lu firmanın, *"Piyasa şartları nedir günümüzde? İzolasyondur. İzolasyon ile ilgili çalışmalarımız var. Ürünlerimizin izolasyon değerlerini nasıl daha iyileştiririz?"* ifadesi, firmanın ürettikleri tuğlanın yalıtım değerlerini iyileştirerek kaliteyi artırma hedefi olduğunun göstergesidir. Tuğla ve kiremit üreticisi firmaların kaliteyi arttırmaya yönelik genel bir kabullerinin olduğu görülmektedir. Sektörde kalite, tuğla açısından ısı ve ses yalıtımını; kiremit açısından ise dayanıklılık ve akışkanlığın sağlanmasını ifade eder. Tuğla üreticisi firmalar açısından ısı ve ses yalıtımını arttıracak izolasyon değerlerini arttıran ürünlerin üretimini ya da kiremit üreticisi firmalar açısından silikonlu, renkli kiremit üretimini gerçekleştiren firmalar çeşitli mühendislik problemleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Katılımcı firmalar arasında en geniş ürün grubuna sahip olan firma XIV No' lu firmadır. Firma, yığma tuğla, pres tuğla, taban tuğlası ve Yunanistan' da bir firmaya kendi isimi ile üretim yaptırmakta olduğu kiremit ürünleri ile birlikte 570 farklı ürün grubuna sahiptir. Firma, yeni ürün olarak içten yalıtımlı tuğlalar üretmektedir.

Sektörel ortam değerlendirildiğinde yeni ürün kavramı tuğla ve kiremit sektörü açısından gerçekleştirilmesi çok zor bir kavram olarak yorumlanabilir. Sektörde yeni olarak kabul edilen ürünlerin, ürün hattına yeni ilaveler, ürünlerin kalitesinin

yükseltilmesine yönelik iyileştirmeler ya da ürünün sunumuna ilişkin yapılan yenilikler şeklinde algılanmakta olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde tuğla ve kiremit sektöründe yeni pazar kavramı başlı başına bir güçlüğü barındırmaktadır. Firmaların büyük bir kısmının sadece kendi üretim bölgelerinde satış/pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Tuğla ve kiremit sektörü genel olarak yükte ağır pahada hafif ürünlerin üretimini gerçekleştiren bir sektör olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın yapılma nedeni, ürünün kaba bir ürün olmasının nakliye bedellerini yükseltmesidir. Sektörde ki firmalar, bu nedenle öncelikle en yakın bölgelerine ürün satma eğilimi içerisindedirler. IX No' lu firma, pazarını ve bu pazarın dışına çıkmama gerekçesini şu şekilde açıklamıştır: *“Pazarımız Adapazarı, Kocaeli, Yalova ve Gebze bölgesi bizim pazarımızı oluşturuyor. Ulaşım maliyetleri nedeniyle bölge dışına çıkamıyoruz.”* Ancak sektörde faaliyet gösteren firmaların bazı firmaların coğrafik avantajları söz konusudur. Örneğin Erbaa ilçesi, İstanbul-İran güzergahı üzende olması nedeniyle İstanbul pazarına düşük maliyetle ürün gönderme imkanına sahip olabilmektedir. Ayrıca V ve VI No' lu firmaların faaliyet gösterdikleri yerlerde tren yolunun olması firmaların Doğu Anadolu pazarına ürün gönderebilmesine imkan sağlayabilmektedir. Ancak bazı firmalar, ürün-pazar alanlarını daha fazla belirledikleri görülmektedir. VII No' lu firmanın, *“İhracatta yapıyoruz. Kiremit ihracatı nakliye bedelleri nedeniyle ihracatı zor bir üründür. Ancak İtalya, İspanya gibi ülkeler ciddi kiremit ihracatı yaparlar. Afrika, Amerika ve Ortadoğu pazarına sürekli mal veriyoruz. Dış pazar araştırmaları yapıyoruz.”* Açıklamalarından ihracat faaliyetlerinin olduğu görülmektedir. XIV No' lu firma ise 25 ülke ile ihracat yapmaktadır. Bu durumu ise kendi ürünlerini yapan çevre ülkelerde firma olmaması ile açıklamaktadır.

Tuğla ve kiremit sektörü için temel girişimsel problem yeni ürünlerin nasıl üretileceği ve yeni pazarlara nasıl girileceğidir. Yeni ürün, tutundurma çabaları açısından firmalar açısından zorluklar içermektedir. Yeni pazar ise, dağıtım maliyetlerini arttırması açısından zorluklar içermektedir. Bu problemlerin çözümü, firmaların başarısı açısından kritik kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Firmalardan bir kısmı pazarda genel kabul gören klasik ürünleri yakın bölgelerine satmak için üretmektedir. Diğer bir grup firma ise, standart ürünlerin dışında, rakiplerinden farklı ürünleri üreterek daha geniş pazarlara girme çabası içerisindedir. Dolayısıyla yeni ürün

ve yeni pazar seçimlerinin firmaların ürün/pazar alanlarını belirlerken göz önünde bulundurulması gereken kritik stratejik tercihler olduğu anlaşılmaktadır.

3.4.2 Tuğla ve Kiremit Sektöründe Teknoloji Seçimine İlişkin Ortaya Çıkan Mühendislik Problemler ve Çözüm Setleri

Tuğla ve kiremit sektörü, emek yoğun bir sektör olarak bilinmektedir. Ancak sektörde yer alan firmalar arasında yüksek teknoloji firmaların da olduğu görülmektedir. Farklı teknolojik altyapıya sahip olan firmalar arasında öncelikle verimlilik uçurumları mevcuttur. Dolayısıyla firmalar arasındaki uçurumun sektör dinamikleri açısından önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

Bu farklılığı gösterebilmek amacıyla ülkemizde en çok kiremit üretimi gerçekleştiren beş ilin üretim miktarları ile çalışan sayıları Tablo 3. 9.' da özetlenmiştir (http://sanayi.tobb.org.tr/kitap_son2.php?kodu=233212).

İller	Firma Sayısı	Çalışan Sayısı	Üretim Miktarı (Adet)	Firma Başına Üretim Miktarı	Çalışan Başına Üretim Miktarı
Çorum	16	1.436	115.864.425	7.241.526	80.686
Eskişehir	5	535	114.213.808	22.842.762	213.483
Manisa	11	1.308	55.108.659	5.009.878	42.132
Kütahya	5	671	51.262.975	10.252.595	76.398
İzmir	5	457	17.772.240	3.554.448	38.889
TOPLAM	51	5.312	358.534.459	7.030.087	67.495

Tablo 3. 9. En Çok Kiremit Üretilen Beş İle Ait Bilgiler

Tablo incelendiğinde kiremit üreten firma sayısı ve çalışan sayıları ile üretim miktarları arasında bir farklılık bulunduğu görülmektedir. En çok firmanın ve en çok çalışanın Çorum ilinde olduğu görülmektedir. Ancak üretim miktarları incelendiğinde Eskişehir' de faaliyet gösteren firma ve çalışan sayısının Çorum' a göre üçte birinden daha az olmasına rağmen üretim miktarları neredeyse aynı olduğu anlaşılmaktadır. Firmaların verimliliklerini gösteren veriler değerlendirildiğinde, firma başına 7.030.087 kiremit üretildiği ve çalışan başına 67.495 kiremit üretildiği görülmektedir. İller arasında Manisave İzmir illerinin hem firma başına üretim miktarı hem de çalışan

başına üretim miktarları açısından ortalama altında olduğu görülmektedir. İller arasında en verimli olan il ise Eskişehir olarak görülmektedir. Bu veriler ışığında firmalar arasında önemli verimlilik farklılıkları olduğu açıkça görülmektedir. Özellikle Eskişehir ilinin gerek üretim hacmi, gerek çalışan başına üretim miktarı açısından en verimli il olduğu görülmektedir. Nitekim araştırmaya katılan VII ve VIII No' lu firmalar, Türkiye' deki en önemli kiremit firmaları olarak sektörde öne çıkan firmalardır.

Tuğla üreten firmaların en yoğun bulunduğu illerde gerçekleşen tuğla üretimi Tablo 3. 10.' da özetlenmiştir (http://sanayi.tobb.org.tr/kitap_son2.php?kodu=233211).

İller	Üretici	Çalışan Sayısı	Üretim Miktarı (m3)	Firma Başına Üretim Miktarı	Çalışan Başına Üretim Miktarı
Manisa	53	4.009	2.939.056	55.453	733
Afyonkarahisar	22	1.200	1.095.171	49.780	913
Tekirdağ	6	836	870.439	145.073	1041
Sinop	22	976	810.097	36.822	830
Çorum	17	1.186	737.381	43.375	622
Aydın	7	701	527.893	75.413	753
Tokat	10	518	303.669	30.367	586
TOPLAM	137	9.426	7.283.706	53.166	773

Tablo 3. 10. En Çok Tuğla Üretilen Beş İle Ait Bilgiler

Örneğin Tekirdağ ve Sinop illeri incelendiğinde, 6 firmanın yer aldığı Tekirdağ' da ki tuğla üretiminin, 22 firmanın bulunduğu Sinop iline göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Tablo incelendiğinde çalışan ve firma sayıları ile üretim miktarları arasında önemli bir farklılık olduğu görülmektedir. Tablo 3.10. incelendiğinde tuğla üreten firmalar arasındaki verimlilik farkları olduğu görülmektedir. Yedi ilin verileri dikkate alınarak hazırlanan tabloya göre; çalışan başına üretim miktarı 773, firma başına üretim miktarı ise 53.166 m³ olarak hesaplanmıştır. Çalışan başına üretim miktarı ortalamasına göre, Manisa, Çorum, Aydın ve Tokat illerinde ortalamanın altında üretim olduğu anlaşılmaktadır. Firma başına üretim miktarı ortalamasına göre ise Afyonkarahisar, Sinop, Çorum, Aydın, Tokat illerinin üretim miktarının ortalamanın üzerindedir. Manisa, Tekirdağ ve Aydın illerinde faaliyet gösteren firmalar ise

ortalamanın üzerinde üretim gerçekleştirmektedir. Bu bölgelerdeki firmaların daha büyük üretim hacmine sahip olduğunun bir göstergesidir. Özellikle Tekirdağ ve Afyon’ da tam otomasyona sahip Türkiye’ de ki en büyük ölçekli firmalar faaliyet göstermektedir. Araştırmaya Tekirdağ’ da faaliyet gösteren firma dahil edilememiştir. Ancak Afyon’ da faaliyet gösteren XI No’ lu firma Türkiye’ de faaliyet gösteren en büyük ölçekli ikinci firmadır.

Miles ve Snow tipolojisine göre, firmalar seçilen ürün/pazar alanlarına uygun üretim ve dağıtım teknolojilerini seçmeleri durumunda başarılı olacaklardır (Miles ve Snow, 2003). Sektörde faaliyet gösteren firmaların yaşadığı teknolojik problemler verimliliğe ilişkin problemler ve farklı ürün üretmeye ilişkin problemler olarak sınıflandırılabilir.

Sektörde faaliyet gösteren ve maliyetlerini minimize etmek isteyen firmaların üretim sürecinin her aşamasında maliyetleri azaltacak teknolojik hamleler gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Emek yoğun üretim gerçekleştiren firmaların, yarı otomasyon ve tam otomasyon üretim gerçekleştiren rakiplere karşı; yarı otomasyon üretim gerçekleştiren firmaların ise tam otomasyon üretim sistemine sahip firmalara karşı bir rekabet dezavantajına sahip olduğu görülmektedir. Rekabet dezavantajının temel nedenleri ölçek ekonomisine ulaşamama, iş gücü maliyetlerinin azaltılamaması ve üretim süreci içerisindeki verimliliğin sağlanamamasıdır. Ayrıca sektörde doğal ve suni kurutma yapan firmalar arasında farklılıklar söz konusudur. Doğal kurutma yapan firmalar sezonluk üretim yapmak zorunda kalmakta, suni kurutma yapan firmalar ise 12 ay üretim yapabilmektedirler. Ayrıca firmaların fırın tipleri de farklılıklar mevcuttur. Hoffman tipi fırın kullanan firmaların, 8 saat hazırlık, 24 saat pişirme yapabilmektedirler. Tünel tipi fırınlar ise suni kurutma yapan firmalar tarafından kullanılabilen fırın tipidir. Özellikle 24 saat üretim yapabilmeleri nedeniyle verimlilik açısından ön plana çıkmaktadırlar. Tam otomasyon üretim teknolojisine sahip olan VII, VIII XI ve XIV No’ u firmaların, üretim kapasitelerinin rakiplerine nazaran daha yüksek olmasının ve istihdam rakamlarının rakiplerine nazaran düşürebildikleri görülmektedir.

Tuğla ve kiremit sektöründe yer alan firmalar, standart ürünlerin dışında üretim gerçekleştirmek istediklerinde bazı teknolojik problemler yaşamaktadırlar. Tuğla üreten firmaların, standart ürünleri olan 13,5 ve 8,5 cm. ölçülere sahip tuğlaları üretirken problem yaşamamalarına rağmen, özellikle daha büyük ölçülere sahip tuğlaları üretirken deformasyon ve firelerin artması gibi çeşitli problemler ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde kiremit üreticisi firmaların standart ürünleri olan Marsilya ve Granada gibi klasik olan ürünleri üretiminde fazla sıkıntı yaşamadıkları ancak, renkli kiremit üretimi gerçekleştiren firmaların çeşitli mühendislik problemleri yaşadıkları görülmektedir.

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların yaşadıkları temel mühendislik problemlerinin verimlilik ve ürünlerde yenilik olduğu görülmektedir. Miles ve Snow tipolojisi ekseninde problem tekrar edilirse, sektöre ilişkin temel mühendislik probleminin standart ürünler için verimliliği sağlarken aynı zamanda yeni ürünlerin üretiminin nasıl sağlanacağıdır. Bu problemi aşmayı sağlayacak olan çözüm seti ise firmaların sahip oldukları üretim sistemini, emek yoğun teknoloji yoğun bir sisteme doğru dönüştürebilmesine bağlı oldukları söylenebilir.

3.4.3 Tuğla ve Kiremit Sektöründe Ortaya Çıkan Yönetsel Problemler ve Çözüm Setleri

Miles ve Snow tipolojisine göre, uyum döngüsünün alt boyutu olan yönetsel problem ve çözüm setleri firmanın stratejik tercihlerine ilişkin girişimsel ve mühendislik problem ve çözüm setlerine uygun yapı ve süreçlerin geliştirilmesini ifade eder (Miles ve Snow, 2003).

Tuğla ve kiremit sektörü emek yoğun bir sektör olarak bilinmektedir. Bunun bir sonucu olarak sektördeki firmaların hemen hepsinin eleman sıkıntısı yaşadığı görülmektedir. Firmalarda üretim ağırlıklı istihdamın gerçekleştiği, idari ve teknik eleman istihdamına yeterli önemin gösterilmediği görülmektedir. En çok tuğla ve kiremit üretimi gerçekleştiren illerde faaliyet gösteren firmaların eleman dağılımları Tablo 3.11.' de özetlenmiştir.

Ürün	İl Adı	Kayıtlı Üretici	Personel Bilgileri					
			Mühendis	Teknisyen	Usta	İşçi	İdari Personel	Toplam
Tuğla	Manisa	64	25	40	184	4813	255	5317
	Çorum	33	3	52	212	2248	107	2622
	Afyonkarahisar	22	4	3	56	1093	44	1200
	Sinop	22	0	0	50	881	45	976
	Tokat	10	0	11	24	467	16	518
Kiremit	Çorum	16	2	33	109	1246	46	1436
	Eskişehir	5	23	49	41	344	78	535
	İzmir	5	4	5	14	405	29	457
	Kütahya	5	6	10	21	604	30	671
	Manisa	11	8	10	74	1162	54	1308

Tablo 3. 61. Sektörde İllerde Çalışanların Görevlerine İlişkin Bilgiler

Tablo incelendiğinde bazı illerde teknik eleman ve idari personel istihdam sayısının diğer illere göre daha az olduğu görülmektedir. Bu veriler, firmaların strateji geliştirme ve uygulama yetenekleri açısından önemli ipuçları vermektedir. Özellikle teknik personel sayıları, ARGE ile; idari personel sayıları ise muhasebe ve pazarlama fonksiyonları ile ilişkilendirilebilir. Özellikle firmaların rakiplerine nazaran ön plana çıkmalarını sağlayacak olan ARGE ve pazarlama faaliyetlerinin sınırlı olduğu anlaşılmaktadır.

Ülkemizde tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların, büyük oranda küçük ölçekli firmalardan oluştuğu görülmektedir. Ülkemizde tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar arasında çok az sayıda ihracat yapabilen firmalar vardır. Gelişmiş ülkelerdeki rakiplerine göre kıyasla çok daha küçük ölçekli oldukları görülmektedir. Örneğin, dünya genelinde en büyük üretici olan Wienerberger firması 30 farklı ülkede 198 üretim tesisi ile üretim gerçekleştirmektedir. Küçük ölçekli olmalarının bir sonucu olarak, sektördeki firmaların genel işletme fonksiyonları itibarıyla faaliyetlerini yürüttükleri görülmektedir. Sektörde faaliyet gösteren firmaların, büyük oranda aile işletmesi olduğu bir diğer önemli faktör olarak değerlendirilebilir. Özellikle aile bireylerinin yönetimde yer aldıkları ve yönetimde çoğunlukla karar verici konumunda buldukları anlaşılmaktadır. Miles ve Snow tipolojisi açısından dominant

koalisyon, yönetimsel problem ve çözüm seti açısından önemli bir alt boyuttur. Sonuç itibariyle tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların büyük oranda küçük ölçekli firma olmasının strateji oluşturma ve uygulama açısından önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

3.5 TUĞLA VE KİREMİT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARIN MİLES VE SNOW TİPOLOJİSİ ÇERÇEVESİNDE SINIFLANDIRILMASI

Miles ve Snow tipolojisi firmaların rekabet stratejilerini inceleyen yaklaşımlar içerisinde en önemlilerinden birisidir. Miles ve Snow tipolojisinde dört tip firma vardır. Bunlar savunmacı, atılgan, analizci ve tepkicilerdir. Miles ve Snow, 1978 yılında ortaya koydukları tipoloji ile firmaların takip ettikleri strateji, organizasyon yapıları ve üretim süreçleri arasında bir uyumun olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca Miles ve Snow tipolojisine göre takip edilen stratejinin doğru bir şekilde uygulanması ile firmaların başarılı olacaklardır. Tipolojinin temel mantığı firmalardaki karar alıcıların dış çevredeki değişimleri algılayarak, firmalarını bu değişime uyumlu hale getirecek kararları almasına dayanmaktadır (Miles ve Snow, 2003). Miles ve Snow tipolojisinde firmaların stratejik yönelimleri, uyum döngüsü aracılığı ile açıklanmıştır. Uyum döngüsü firmaların dış çevreye uyum sağlamasına ilişkin problemler ve problemleri çözmeyi sağlayacak çözüm setleri sunar. Döngü, üç ana problem ve bu problemler içinde yer alan toplam 11 boyut ile özetlenmiştir. Bu problemlere verilen cevaplar firmaların stratejik yönelimlerini göstermektedir. Araştırma kapsamında katılımcılara uyum döngüsü problem ve çözüm setlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Miles ve Snow, farklı tipolojiyi takip eden firmaların ürün pazar alanı tanımlarının birbirlerinden farklı olacağını ileri sürmüşlerdir. Tipolojiye göre savunmacı yönelimli firmaların sınırlı bir ürün grubuyla, dar bir pazar alanına dikkatli bir odaklanma yapmaları beklenir. Atılgan firmalar ise sürekli büyüyen ve gelişen bir ürün-pazar alanına sahiptirler. Analizci firmaların ürün/pazar alanları, parçalı ve dikkatle ayrılmıştır. Tepkici firmalar, düzensiz ve geçici bir ürün pazar alanına sahiptirler (Miles ve Snow, 2003). Araştırmaya katılan firmalardan stratejik yönelimlerini tespit edebilmek amacıyla öncelikle ürün/pazar alanlarını açıklamaları istenmiştir. Verilen

cevaplar değerlendirildiğinde, firmaların genellikle dar bir bölgede ve sınırlı bir ürün grubu içerisinde faaliyetlerini sürdürme isteği içerisinde oldukları anlaşılmaktadır.

Firmaların girişimsel problem ve çözüm setleri aracılığıyla stratejik yönelimleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 3.12.' de özetlenmiştir. Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan firmaların stratejik yönelimlerinin iki tip olarak ortaya çıktığı saptanmıştır. Bu farklı strateji tipleri, tipolojide savunmacı ve analizci stratejilerdir.

	ÜRÜN GRUBU	PAZAR GENİŞLİĞİ	STRATEJİK YÖNELİM
I	Sınırlı, Kaliteli	Geniş	Savunmacı
II	Sınırlı, Kaliteli	Geniş	Savunmacı
III	Sınırlı, Kaliteli	Dar	Savunmacı
IV	Sınırlı, Kaliteli	Dar	Savunmacı
V	Sınırlı, Standart	Dar	Savunmacı
VI	Sınırlı, Kaliteli	Dar	Savunmacı
VII	Artan, Kaliteli, Farklı	Geniş	Analizci
VIII	Artan, Kaliteli, Farklı	Geniş	Analizci
IX	Sınırlı, Kaliteli	Dar	Savunmacı
X	Artan, Kaliteli,	Geniş	Analizci
XI	Artan, Kaliteli,	Geniş	Savunmacı
XII	Artan, Kaliteli, Farklı	Geniş	Analizci
XIII	Artan, Kaliteli, Farklı	Geniş	Analizci
XIV	Artan, Kaliteli, Farklı	Geniş	Analizci

Tablo 3. 72. Girişimsel Problem ve Çözüm Setine Göre Tipolojik Sınıflandırma

Hem savunmacı hem de atılgan olarak tanımlanan firmaların pazar tanımlamalarının öncelikle coğrafik konumlarını baz alarak gerçekleştirdikleri görülmektedir. Firmaların bu tanımlamaya gitmelerinin temel nedeni sektörel özelliklerde yatmaktadır. Tuğla ve kiremit, yükte ağır, pahada hafif bir ürün olarak tanımlanan bir üründür. Bu özelliği nedeniyle nakliye bedellerini ödemek istemeyen

müşteriler, yakın bölgelerden ürün alma eğilimindedirler. Firmalarda doğal olarak bu sebeple, öncelikle yakın bölgelerini korumak istemektedirler. Bazı firmaların yakın bölgelerinin dışında da satış gerçekleştirdikleri görülmektedir. Firmalardan I ve II No' lu firmaların faaliyet gösterdikleri ilçenin E80 karayolu üzerinde olması firmalara avantaj sağlamaktadır. İstanbul bölgesinden yük getiren taşımacılar, dönüşte uygun bedeller karşılığında yük götürmeye razı olmaktadır. Sonuç olarak en büyük tuğla pazarı olarak bilinen İstanbul pazarına, İstanbul güzergahı üzerinde faaliyet gösteren firmaların ürün satma şansı doğmaktadır. XI No' lu firma ise Afyon' da faaliyet gösteren bir firma olarak, önemli bir coğrafi avantaja sahiptir. Birçok bölgeye giden araçlar bu istikameti kullanmaktadır. Bu nedenle rakiplerine göre çok daha fazla alternatifine sahiptir. V No' lu firma ile VI No' lu firmalar ise tren yolu avantajına sahiplerdir. Ancak tren hattında yapılan çalışmalar nedeniyle şu anda bu nakliye avantajları söz konusu değildir. Bu avantajın geçici olarak ortadan kalkması firmaların Doğu Anadolu pazarına ürün gönderememelerine yol açmaktadır. Değişen koşullara V ve VI No' lu firmalar farklı tepkiler vermişlerdir. V No' lu firma kendi bulunduğu pazarları daha agresif bir şekilde savunma yolunu izlemiş olduğu görülmektedir. VI No' lu firma ise tren ile doğu pazarına gönderemediği kiremit için Adapazarı bölgesinde bir pazar oluşturarak ürün satma çabası içindedir. IX No' lu firma ise Kocaeli bölgesinde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla yakın bölgelerin kendisi için yeterli bir pazar oluşturduğu görüşündedir. Analizci olarak sınıflandırılan firmalar, savunmacı olanlara göre daha geniş bölgede faaliyet göstermektedirler. Söz konusu firmalar, Eskişehir, Kütahya ve Manisa illerinde faaliyet göstermektedirler. Firmaların ürün/pazar alanlarını Ankara ve batısı şeklinde tanımladıkları görülmektedir. Ancak firmalar, kendi bölgelerine ürün satışı gerçekleştirirken diğer bölgelere de ürün satma çabası içerisindeyler. Özellikle, VII, VIII, X ve XIV No' lu firmalar zaman zaman ihracat yapabildiklerini ifade etmişlerdir. Ürün/pazar sınırının 300-400 km. bir alan olarak algılandığı sektörde, söz konusu firmaların diğer ülkelere sınırlı olsa ihracat yapabilmesi önemli bir başarı olarak değerlendirilmelidir. Analizci olarak sınıflandırılmış bu firmaların, araştırmadaki savunmacı firmalara göre daha büyük ölçekli oldukları ve faaliyet gösterdikleri bölgenin kendilerine sağladığı bir coğrafik avantajın olduğu görülmektedir.

Girişimsel problem ve çözüm seti bileşeninin ikinci alt boyutu firmaların başarı durumu ile ilgilidir. Tipoloji, savunmacı yönelimli firmaların kendi ürün pazar alanlarında öne çıkma, atılğan firmaların ise aktif ve değişimi başlatan firma olma, analizci firmaların başarılı olan değişim fırsatlarını değerlendirme çabası içerisinde olduklarını ileri sürmektedir. Başarısız tepkiciler ise tipolojiye göre fırsatları kaçıran firmalardır. Savunmacı firmalar, öncelikle kendi ürün/pazar alanlarında pazar paylarını arttırmayı amaçlamaktadır. Savunmacı firmaların bu özellikleri araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Ayrıca firmaların tümünde kalite, lider, tercih edilen ve öncü gibi vurguları savunmacı eğilimde olduklarının bir göstergesidir. Çünkü Miles ve Snow tipolojisine göre savunmacı firmalar, sektörde yüksek kaliteyi ve düşük maliyetleri sağlayan ve bu özellikleri ile liderliklerini ispatlamış firmalardır (Miles ve Snow, 2003). Analizci olarak sınıflandırılan firmalar ise yenilikler de yaptıkları görülmektedir. VIII No' lu firma renkli kiremitler üretmektedir. Ya da XI No' lu firma silikonlu kiremiti diğer firmalara göre ilk olarak üretebilmeyi başardıklarını ifade etmektedir. XII No' lu firma ise izotuğla, ekotuğla adı altında farklı ürün geliştirdiklerini ve büyük ebatlı tuğlaları bölgelerinde üretebilen az sayıda firmadan biri ileri sürmektedir. Sonuç itibarıyla, tipolojiyle uyumlu bir şekilde, analizci firmaların büyük oranda klasik ürünlerin üretimini devam ettirirken, pazardaki ağırlık ürünleri üretmeye devam ettikleri görülmektedir.

Girişimsel problem ve çözüm setinin üçüncü alt boyutu pazar izleme ile ilgilidir. Tipolojiye göre kendi alanlarını güçlü bir şekilde savunmak isteyen savunmacılar alanlarını güçlü bir şekilde takip ederler. Atılğanlar firmalar, ise pazar ve çevredeki değişimleri sürekli takip ederek fırsat kollamaktadırlar. Analizciler başarılı fırsatları belirleyebilmek amacıyla rekabete uyumlu bir şekilde ve çok dikkatlice pazarı takip ederler. Tepkiciler ise bazen pazarı çok yakında izlerler. Ancak bazen de çok az ya da hiç izlemezler (Miles ve Snow, 2003).

Araştırmaya katılan firmalar arasındaki ayrımı sağlayan bir diğer unsurun büyüme farklılıkları olduğu söylenebilir. Tipolojiye göre, savunmacılar verimlilik öncelikli dikkatli yayılma yanlısıdır. Atılğanlar ise agresif bir büyüme gerçekleştirmek isterler. Analizcilerin büyüme bakış açıları bir taraftan kendi ürünlerini ürün pazar alanı içerisine iyice nüfuz ettirmek için çabalarken diğer taraftan başarılı

ürün ya da pazarlara yayılmak isterler. İstikrarsız tepkiciler büyüme konusunda düşüncesiz değişimler gösterirler. Elde edilen bulgular, tipoloji ile uyumludur. Örneğin savunmacı I No' lu firma önceliklerinin kaliteli hammaddeye ulaşma, ürünün kalitesini arttırma, verimliliği elde etme olarak sıralamıştır. Ya da analizci VII No' lu firma, kapasite artışından önce yurtdışı taleplerini dikkate almadıklarını çünkü ellerindeki pazarı kaçırmak istemediklerini ancak şu anda kapasiteye ilişkin problemleri kalmadığını, isteyen firmaya istediği kadar ürün satabilecek ölçekte olduklarını belirtmiştir.

Uyum döngüsünün ikinci bileşeni mühendislik problem ve çözüm setidir. Mühendislik problem ve çözüm seti firmaların teknolojik seçimleri ile ilgilidir. İkinci uyum döngüsü bileşeni olan mühendislik problem ve çözümlerine ait üç tane alt boyutu söz konusudur. Bunlar teknolojik amaç, teknolojik genişlik ve teknolojik tampondur. Miles ve Snow tipolojisi, firmaların stratejik yönelimlerine (ürün/pazar alanlarına) uygun teknoloji geliştirmelerinin gerekliliğini vurgular. Tipolojiye göre savunmacıların teknolojik amacı maliyet etkinliğini sağlamaktır. Atılğanların teknolojik amacı ise esneklik ve inovasyonun sağlanması iken, analizciler teknolojilerini güçlendirerek bir taraftan maliyet etkinliklerini sağlar bir taraftan da dikkatli bir şekilde yeni ürün ve pazar fırsatlarına ilişkin teknolojik dönüşümü gerçekleştirmeye çabalarlar. Tepkici firmalar ise teknolojik amacı, tehditlere karşı koymak olarak görürler. Mevcut projelerini geliştirmek ve tamamlamak isterler. Ayrıca savunmacıların teknolojik genişlikleri temel uzmanlık alanlarının birine ya da bir kaçına yoğunlaşma şeklinde ortaya çıkar. Mevcut pazarda veya yeni pazarlara girme konusunda agresif olan atılğanlar ise çoklu teknoloji kullanırlar. Kullandıkları çoklu teknoloji sayesinde esnek, çeşitli ve değişimi gerçekleştirmeye olanak sağlayan bir beceriye sahip olurlar. Analizciler ilişkili teknoloji kullanmak isterler. Çünkü hem maliyet etkinliklerini gerçekleştirmek hem de yeni ürün ve yeni pazarlara girmek isterler. Bu beceriye sahip olmak için ilişkili teknoloji kullanırlar. Tepkiciler ise bu konuda değişkendir. Pazardaki yakın dönemli talepleri karşılamak için teknolojik uygulamalarda değişiklikler yaparlar (Miles ve Snow, 2003).

Tuğla ve kiremit sektöründe teknoloji kullanımı, kurutma sistemine (doğal/suni), üretim yöntemine göre (emek/teknoloji yoğun), otomasyona (otomatik/yarı otomatik),

hammadde işleme ve şekillendirmeye (vakumlu/vakumsuz) ve pişirme şekline göre (hoffman/tünel) değerlendirilebilir (ÇTSİAR, 2013: 8). Araştırmaya katılan firmaların teknolojik altyapılarını öğrenmek amacıyla firmayı tanıtmaları istenmiştir. Verilen yanıtlar incelendiğinde elde edilen bulgular, Tablo 3. 13.' de özetlenmiştir.

	HAMMADDE İŞLEME	KURUTMA	PIŞİRME	PAKETLEME	ÜRETİM SİSTEMİ	STRATEJİK YÖNELİM
I	Vakumlu	Doğal ve suni	Hoffman	Manuel	Emek Yoğun	Tepkici
II	Vakumlu	Doğal ve suni	Hoffman	Manuel	Emek Yoğun	Tepkici
III	Vakumlu	Doğal ve suni	Hoffman	Manuel	Emek Yoğun	Tepkici
IV	Vakumlu	Doğal	Hoffman	Manuel	Emek Yoğun	Tepkici
V	Vakumlu	Doğal ve suni	Hoffman	Manuel	Emek Yoğun	Tepkici
VI	Vakumlu	Doğal	Hoffman	Manuel	Emek Yoğun	Tepkici
VII	Vakumlu	Doğal ve suni	Tünel	Robot	Teknoloji Yoğun	Analizci
VIII	Vakumlu	Doğal ve suni	Tünel	Manuel	Teknoloji Yoğun	Analizci
IX	Vakumlu	Doğal ve suni	Hoffman	Manuel	Emek Yoğun	Tepkici
X	Vakumlu	Doğal ve suni	Hoffman	Manuel	Emek Yoğun	Tepkici
XI	Vakumlu	Doğal ve suni	Hoffman ve Tünel	Manuel Robot ve	Teknoloji Yoğun	Savunmacı
XII	Vakumlu	Doğal ve suni	Hoffman ve Tünel	Manuel	Emek Yoğun	Tepkici
XIII	Vakumlu	Doğal ve suni	Hoffman ve Tünel	Manuel	Emek Yoğun	Tepkici
XIV	Vakumlu	Doğal ve suni	Tünel	Manuel	Teknoloji Yoğun	Analizci

Tablo 3. 83. Teknolojik Problem ve Çözüm Setine Göre Tipolojik Sınıflandırma

Girişimsel problem ve çözüm setlerine ilişkin sınıflandırmaya göre savunmacı olarak ele alınan firmaların, gerekli teknolojik altyapıya sahip olmadıkları ve emek yoğun üretim sistemine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durum firmaların her ne kadar savunmacı yönelimli olsalar da, maliyetleri azaltma kabiliyetlerinin olmamasına yol açmaktadır. Dolayısıyla I, II, III, IV, V, VI ve IX No' lu firmaların, tepkici olarak sınıflandırılmaları daha doğrudur. Ancak XI No' lu firma savunmacı özelliklere sahip bir firmadır. Çünkü firma, üç farklı üretim tesisinde otomasyon, yarı otomasyon ve emek yoğun olmak üzere üç farklı teknoloji ile üretim gerçekleştirmektedir. Üretim miktarı olarak da ülkemizdeki firmalar içerisinde en büyük ikinci firmadır. Üretim

maliyetlerini rakiplerine nazaran daha düşük tutabilmesi nedeniyle firma savunmacı olarak sınıflandırılmıştır. Maliyetlerini düşürmenin yanında firma, ürün kalitesinin rakiplerinden daha yüksek olduğunu ifade etmesi savunmacı özelliklerinin bir diğer kanıtı olarak değerlendirilmiştir. X, XII ve XIV No' lu firmalar yüksek kalitede ve rakiplerine göre daha fazla sayıda ürün üreten firmalardır. Ancak firmalar, standart ürünlerini üretmekten vazgeçmemektedir. Bu özellikleri savunmacı özelliklerle örtüşmesine rağmen üretim maliyetlerini emek yoğun üretim sistemleri nedeniyle düşürememektedirler. Üretim sistemleri itibariyle otomasyon olmasalar bile çeşitli teknolojik düzenlemeler ve kapasite arttırımı yaparak ürün maliyetlerini sektör ortalamasının altına düşürmeyi başarmışlardır. Aynı zamanda firmaların ürünleri üzerinde farklılıklar yaptıkları saptanmıştır. Bu açıklamalar doğrultusunda X ve XII No' lu firmaların analizci firmalar olarak sınıflandırılmaları gerekmektedir. VII, VIII ve XIV No' lu firmalar ise tipik analizci firmalardır. Bir taraftan yeni ürün ve yeni pazar arayışındadırlar. Ancak kendi standart ürünlerini ve pazarlarını ihmal etmemektedirler. Üretim sistemleri itibariyle VII No' lu firma, tam otomasyon, VIII ve XIV No' lu firmalar ise tam otomasyona yakın bir üretim sistemine sahiptir. Sonuç itibariyle araştırmada firmalar analizci firmalar olarak sınıflandırılmıştır.

Katılımcı firmalar, teknolojik dönüşüm ve değişimin önünde en büyük engel olarak ilk yatırım maliyetinin yüksek olmasını görmektedirler. I, II, VI, IX, XII ve XIII No' lu firmalar, teknolojik dönüşüm isteği ve planlaması içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir. III ve X No' firmalar ise dönüşüm çabası içerisinde olmadıkları görülmektedir. Firmalar, iki firmada ana faaliyet gruplarını seramik sektörüne kaydırarak, ülkenin önemli şirketleri arasında yer almaktadırlar. Firmalar, tuğla ve kiremit sektörünün karlılık oranlarının düşük olması nedeniyle, teknolojik yatırımın gerektirdiği sermayenin daha karlı sektörlerde değerlendirilmesinin daha doğru olduğu görüşüne sahiptirler. Mevcut durumda müşterilerden gelen bazı talepleri yerine getirmek ve verimliliği arttırmak amacıyla küçük dönüşümler yapmaktadırlar.

Uyum döngüsünün üçüncü ve son boyutu yönetimsel problem ve çözüm setidir. Yönetimsel problem ve çözüm seti, firmanın girişimsel ve teknolojik problemlerinin üstesinden gelmeyi sağlayacak çözümlerin uygulanması ve sürdürülmesini sağlayacak sistemin geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli altyapıyı anlatır.

Yönetimsel problem ve çözüm setine ilişkin ilk anahtar kavram, dominant koalisyondur. Tipoloji içerisinde dominant koalisyon ya da diğer adıyla baskın güç, firma stratejileri oluşturulurken daha çok etkisi olan yöneticileri ifade eder. Tipolojiye göre farklı stratejik yönelim gösteren firmaların baskın koalisyon üyeleri arasında da farklılıklar söz konusudur. Savunmacıların yönetim anlayışı maliyet kontrolü ile mevcut finansal durumun korunmasına dayalıdır. Bunu sağlayacak yöneticiler ise daha çok finansman ve üretim kökenli olmaktadır. Yeni ürün ve yeni pazarlara ya da pazar segmentlerine genişlemek isteyen atılğanlar pazarlama ve ARGE faaliyetlerine önem verirler. Bu sebeple pazarlama ve ARGE yönetiminin baskınlığı diğer yöneticilere göre daha fazladır. Analizciler ise pazardaki fırsatların analiz edilmesi ve güvenli finansal pozisyon korunurken, fırsatlardan sadece potansiyeli kanıtlanmış olanların seçmek isterler. Bunu başarmak için planlama çalışanları kilit rol oynarlar. Şu anda yürütülen faaliyetlere ve fonksiyonlara ilişkin çevrede meydana gelen fırsat ve tehditlere odaklanan tepkiciler açısından baskın olan yönetici grubu sorun gidericilerdir (Miles ve Snow, 2003).

Araştırma kapsamında firmaların stratejik kararlarına yön veren kişilerin kimler olduklarını anlayabilmek amacıyla katılımcılara; “Strateji seçiminize etki eden/katkı veren birimler, bölümler/yöneticiler kimlerdir? Bu yöneticilerin kökeni nedir?” sorusu yöneltilmiştir? Firmaların stratejik kararlarına yöne veren yöneticilerinin kimler olduğuna dair verilen cevaplar göz önünde bulundurulduğunda öncelikle tepkici olarak adlandırılan firmaların daha çok üretim odaklı çalıştıkları görülmektedir. Firmalar, problem çözmeye odaklı bir bakış açısına sahiptirler. Bu firmalarda stratejik kararların tamamının üst yönetim tarafından alındığı görülmektedir. Firmaların üst yönetimlerinde ise daha çok üretim odaklı yöneticiler bulunmaktadır. Firmaların yönetiminde görev alan yöneticilerin aile içinden olması bir diğer önemli noktadır. Geleneksel üretim yöntemlerine sadık kalan bu firmalar, çok önce yapılan üretim yatırımlarını yapılan bakım onarımlar ile aktif tutmakta oldukları görülmektedir. Bu göstergeler, savunmacı stratejiyi işaret etmektedir. Tipolojiye göre savunmacı yönelimli firmaların dominant koalisyon üyeleri belli fonksiyonel bölümlerden sorumludurlar. Nitekim savunmacı olarak sınıflandırılan XI No’ lu firmanın kalite vurgusunu fazlaca yapmış olması ve özellikle ürünün izolasyon ve standardizasyon üzerinde durmuş olması firmanın

stratejik kararlarında üretim biriminin önemini göstermektedir. Araştırmaya katılan tepkici firmaların savunmacı ve analizci firmalardan en önemli yönetsel farklılığını ARGE çabaları oluşturmaktadır. Analizci olarak sınıflandırılan firmaların tümünde aktif ARGE çabalarının olduğu görülmektedir. Ayrıca analizci firmalarda çalışan mühendis ve beyaz yaka çalışanlar ile diğer firmalar arasında da farklılıklar saptanmıştır. Örneğin VIII No' lu firma, 6 mühendis, 4 teknisyen ve 32 idari personel ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Aynı şekilde VII No' lu firma, pazarlama faaliyetleri için farklı bir şirket kurmuş olup 15 mühendis, 40 teknisyen ve 30 idari personel ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu personel sayıları firmaların sadece üretime odaklanmadıklarını aynı zamanda ARGE, muhasebe ve pazarlama gibi diğer işletme faaliyetlerine de önem verdiklerinin bir göstergesidir. Tepkici firmalarda ise ARGE çabalarının çok daha sınırlı olduğu görülmektedir. I ve II No' lu firmalar kooperatif içerisinde, VI No' lu firma ise ürün standartlarını ve kalitesini ölçümlemek amacıyla sınırlı ARGE çabaları yaptığı görülmektedir. IX ve XIII No' lu firmalar yeni ürün üretebilmek ve bu ürün ile bağlantılı olarak teşviklerden yararlanarak teknolojik dönüşümü gerçekleştirebilmek amacıyla ARGE çabaları içerisindedir. III No' lu firma, bağlı olduğu şirketler grubu içerisinde yer alan ARGE biriminden istifade etme şansına sahip bir firma olmasına rağmen, yeterince kullanma isteği içerisinde olmadığı anlaşılmaktadır. IV ve V No' lu firmalar ise standart ürünlerini üretme çabası içerisindedir.

Yönetime ait her yaklaşımda olduğu gibi tipoloji açısından da planlama önem taşımaktadır. Tipolojiye göre savunmacıların detaylı planlar yapması beklenir. Bu planlar, bütçe ve üretim konularını kapsar. Planlama süreci, planlama yapma, uygulama ve değerlendirme şeklinde yürür. Agresif özellikleri ile tanınan atılğan firmalar sürekli olarak dış çevredeki değişimlere uyum sağlamak istediklerin için geniş ama detaylı olmayan planlama yapar. Atılğanların planlama süreci değerlendir, uygula(oyna) ve planla şeklinde gerçekleşir. Hem istikrar hem değişim yanlısı olan analizciler bunu sağlayabilmek için farklı planlamalar gerçekleştirir. İstikrarlı ürünleri için planlama süreci planla, uygula ve değerlendir şeklinde gerçekleşir. Değişimi sağlamak için yaptığı planlama süreci ise önce değerlendir, planla ve uygula şeklindedir. Bir taraftan istikrarlı ürünleri için detaylı üretim planları gerçekleştirirken diğer taraftan yeni ürünleri için başarılı ürün veya pazarlar için planlama yaparlar (Miles ve Snow, 2003).

Sektörde faaliyet gösteren firmalardan büyük bir kısmının planlama anlayışı hem savunmacı ve tepkici firmaların özelliklerini göstermektedir. Firmalar maksimum kapasitelerini göz önünde bulundurarak yıllık üretim planları yapmaktadırlar. Daha sonra bu yıllık planları aylık ve günlük olarak takip etmektedirler. Hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını belirlemek ve aradaki olumsuz farkın nedenlerini tespit ederek gidermek şeklinde bir üretim anlayışına sahip oldukları görülmektedir. Üretim sürecindeki aksaklıkların nedenlerini saptamak ve çözmek istemektedirler. Bu özellikler, firmaların bir taraftan üretime ilişkin planlar yapmaları nedeniyle, savunmacı; bir taraftan da ortaya çıkan aksaklıkları tespit edip önlemeye odaklanmaları nedeniyle kriz odaklı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Nitekim V No' lu firma, planlama anlayışını “yıllık ve aylık kapasitelerimiz bellidir. Rakamlarda sıkıntı olursa nedenini tespit ederiz. Çözeriz.” şeklinde ifade etmektedir. Analizci firmalar planlama anlayışları açısından farklılıklar arz etmektedir. Örneğin XIII No' lu firma, değişen ısı yönetmeliği ve yapı yönetmeliklerinin sektör üzerinde etkili olacağını, kendilerinin de bu değişime ayak uydurmak amacıyla yeni ürünleri üretmek ve pazara sunmak için hazırlıklar yapıyor olmaları, değişen çevreye göre planlama yaptıklarının göstergesidir. Dolayısıyla firma bu anlayış analizciler ile örtüşmektedir. Savunmacı firmaların iç ve dış kontrol odaklı bir planlama anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Nitekim XI No' lu firma, otomasyon üretimleri sayesinde üretim süreçlerini ve kaliteyi etkileyen insan faktörünü kontrol edebildiklerini belirterek, iç ve dış çevreye ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırma niyetlerini ortaya koymuşlardır. Bunun yanında hammaddeyi Afyon' da ki diğer firmalar ile kurmuş oldukları TUĞSAD A.Ş. adlı şirketten temin ederlerken, bu hammaddenin temininde yaşanacak sıkıntılar oluşacağını öngörerek, yeni hammadde sahaları arayışına girmeleri kontrol odaklarının iç ve dış çevre eksenli olduğunun bir diğer örneğidir. Katılımcı firmalar arasında planlama faaliyetleri açısından en önemli farklılığa sahip olan firma, XIV No' lu firmadır.

“Bizim iki tür planlarımız vardır. Yöneltilmiş ve üretime dayalı planlarımız. O yüzden bir planlama birimi kurduk. Başında eski bir üretim müdürümüz var. Kendisi makine mühendisidir, üretimi çok iyi bilir. Üretim ve tedarik planlamasını o yapar. İthalat planlaması da ondadır. Ama orta vadedeki planlamaları fabrika müdürü, planlama müdürü ben (genel müdür), mimar arkadaşlarımız ve satış ekibi birlikte yapıyoruz. Trend nereye doğru gidiyor, zorluklar nedir? Pazarlamadan gelen bilgiler neler? Müşteri şikayetleri neler? Bunlar senede en az bir defa, ortalamada iki defa, değerlendirilir bizde. Yıl ortasında ikinci yarıyıl için revize edilir. Sene sonunda genelde orta vade planlar ortaya çıkar. Bir sonraki sene ve üç senelik planlardır. Ayrıca holdingin longterm plan dediğimiz, 7 senelik planları vardır. Burada tedarik zincirimiz değerlendirilir, döviz kurlarının

gidişatı, Türkiye' nin siyasi, maalesef politik hareketleri hepsi değerlendirilir. Birçok değişkeni ele alıyoruz. Özellikle son yıllarda tabii çevre ülkelerdeki aktif siyasi politikalarda çok etkiledi bizi. Suriye olayı, Irak olayı.”

Firmanın planlama müdürlüğü adı altında bir birim kurmuş olması planlama faaliyetlerine verdikleri önemin bir göstergesidir. Kısa, orta ve uzun vadeli planlamalar yapıldığı ve bu planlamalar yapılırken birçok çevresel değişkenin ele alındığı görülmektedir.

Uyum döngüsünün üçüncü alt boyutu olan yapı, organizasyon yapısının nasıl oluşturulduğunu ifade eder. Savunmacılar da organizasyon yapısı fonksiyoneldir. Yani muhasebe finans gibi departmanlar tarafından organize edilir. Atılganlarda organizasyon yapısı ürün ve/ya da pazar ağırlıklıdır. Analizciler için organizasyon yapısı önce fonksiyonel sonra da ürün pazar yönelimli olarak gerçekleşir. Son olarak tepkicilerde organizasyon yapısı sıkı formal otoriteye bağlı olarak ve dağınık iş dizaynları şeklinde ortaya çıkar. Sorunları çözmeye yardımcı olmak ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilmek için sürekli değişir (Miles ve Snow, 2003). Tepkici oldukları yorumlanan firmaların sıkı formel otorite eksenli bir organizasyon yapısına sahip oldukları görülmektedir. Örneğin I No' lu firma (tepkici), aile üyeleri tarafından yönetilmekte olup, ailenin en büyüğünün son sözü söylediği bir yapıda faaliyetlerini sürdürdüğü görülmektedir. Ayrıca tepkici olarak sınıflandırılan firmaların, beyaz yaka çalışan ve mühendis ve teknisyen sayılarının az sayıda olması, firmanın yönetiminde aile bireylerinin etkinliğinin bir göstergesidir. Öte yandan VII No' lu firma (analizci), aile şirketi olduklarını ancak her kararın aile bireyleri tarafından alınmadığını ifade etmiştir. VIII No' lu firmada (analizci) benzer şekilde aile şirketi olmakla birlikte bir grup şirketi olarak kurumsallaşma aşamasını tamamlamıştır. Analizci firmaların bünyesinde görevlendirdikleri çok sayıda idari ve mühendis kadrolu çalışanlarının olduğu görülmektedir. Bu çalışan grubunun sayısının çok olması firmaların organizasyon yapılarının hiyerarşik yapıdan ziyade yatay olmasının bir göstergesidir.

Uyum döngüsünün yönetsel problem ve çözüm setinin dördüncü ve son alt boyutu kontroldür. Tipolojide kontrol, savunmacılarda merkezileştirilmiş ve formel şekilde gerçekleştirilir. Atılganlar açısından ise kontrol, pazar performansı ya da satış rakamları yardımıyla yapılır. Analizcilerde kontrol, risk hesaplamaları ve satış

katkılarını içeren çoklu yöntemler kullanılarak gerçekleştirilir. Tepkiciler açısından kontrol ise acil dikkate alınması gereken konuları raporlamaya yönelik bir faaliyet olarak görülür (Miles ve Snow, 2003). Araştırmaya katılan firmaların kontrol uygulamaları değerlendirildiğinde, tepkici olan firmaların bakış açılarının problemlerin çözümüne odaklandığı görülmektedir. Analizci firmalar da kontrol uygulamaları değerlendirildiğinde finansallığa dayalı kontrol bakış açısına sahip oldukları yorumlanabilir. Araştırmaya katılan firmaların yönetsel problem ve çözüm setleri esasında strateji tipleri Tablo 3.14.' de özetlenmiştir.

	Baskın Koalisyon	Planlama	Yapı	Kontrol	Stratejik Sınıf
I	Üst Yönetim	Kriz Odaklı	Sıkı Formal Otorite	Problem Odaklı	Tepkici
II	Üst Yönetim	Kriz Odaklı	Sıkı Formal Otorite	Problem Odaklı	Tepkici
III	Üst Yönetim	Kriz Odaklı	Sıkı Formal Otorite	Problem Odaklı	Tepkici
IV	Üst Yönetim	Kriz Odaklı	Sıkı Formal Otorite	Problem Odaklı	Tepkici
V	Üst Yönetim	Kriz Odaklı	Sıkı Formal Otorite	Problem Odaklı	Tepkici
VI	Üst Yönetim	Kriz Odaklı	Sıkı Formal Otorite	Problem Odaklı	Tepkici
VII	Pazarlama ve ARGE	Çevre Odaklı	Fonksiyonel	Satış Katkıları	Analizci
VIII	Pazarlama ve ARGE	Çevre Odaklı	Fonksiyonel	Satış Katkıları	Analizci
IX	Üst Yönetim	Kriz Odaklı	Sıkı Formal Otorite	Problem Odaklı	Tepkici
X	Üretim ve ARGE	Çevre Odaklı	Fonksiyonel	Finansallığa Bağlı	Savunmacı
XI	Üretim ve ARGE	Çevre Odaklı	Fonksiyonel	Finansallığa Bağlı	Savunmacı
XII	Üretim ve ARGE	Çevre Odaklı	Fonksiyonel	Satış Katkıları	Analizci
XIII	Üretim ve ARGE	Çevre Odaklı	Fonksiyonel	Problem odaklı	Tepkici
XIV	Planlama, Pazarlama ve ARGE	Çevre Odaklı	Fonksiyonel	Satış Katkıları	Analizci

Tablo 3. 94. Yönetsel Problem ve Çözüm Setine Göre Tipolojik Sınıflandırma

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan firmaların yönetsel problem ve çözüm seti ekseninde stratejik yönelimleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Sınıflandırmaya göre, firmalardan sekiz tanesi tepkici, dört firmanın analizci ve iki firmanın ise savunmacı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Buraya kadar yapılan stratejik sınıflandırmada firmalar uyum döngüsü alt boyutları itibariyle sınıflandırılmıştır. Bu noktada firmaların uyum döngüsü geneli itibariyle nihai sınıflandırması gerçekleştirilmiştir. Tablo 3. 15.' de uyum döngüsü bir bütün olarak ele alınarak firmaların strateji sınıflandırılması özetlenmiştir.

Firma	Stratejik Sınıf	Firma	Stratejik Sınıf
I	Tepkici	VIII	Analizci
II	Tepkici	IX	Tepkici
III	Tepkici	X	Analizci
IV	Tepkici	XI	Savunmacı
V	Tepkici	XII	Analizci
VI	Tepkici	XIII	Tepkici
VII	Analizci	XIV	Analizci

Tablo 3. 105. Uyum Döngüsünün Tümüne Göre Tipolojik Sınıflandırma

Katılımcı firmalar öncelikle ürün/Pazar alanı seçimlerine göre sınıflandırıldıklarında firmalardan 8 tanesi savunmacı ve 4 tanesi analizci; teknolojik problem ve çözüm seti seçimlerine göre sınıflandırıldıklarında ise 10 tanesinin tepkici, 3 tanesinin analizci ve bir tanesinin savunmacı olduğu görülmüştür. Yönetsel problem ve çözüm seti baz alındığında, firmalardan 8 tanesinin tepkici, 4 tanesinin analizci ve 2 tanesinin savunmacı firma olduğu görülmektedir. Uyum döngüsünün üç boyutu beraber değerlendirildiğinde ise, firmalardan 8 tanesi tepkici, 5 tanesi analizci ve bir tanesi ise savunmacı olarak sınıflandırılmıştır. Bu durum firmaların stratejik tasnifinin yapılmasında tek bir boyut ele alınarak yapılmasının, araştırmacıyı yanlış sonuçlara ulaştırabileceğini göstermektedir.

3.6 FİRMALARIN STRATEJİK YÖNELİMLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bulguların ikinci kısmında firma sahip ve/veya yöneticilerinin dış çevreye ilişkin algıları ile strateji, yapı ve süreçleri anlaşılmasına çalışılmıştır. Başka bir ifadeyle firmaların stratejik seçimlerine etki eden faktörler belirlenmeye çalışılacaktır. Miles ve Snow tipolojisine göre, örgütün stratejisi ile yapı ve süreç arasında bir uyum olduğu zaman firma istikrarlı bir örgüt haline dönüşür. Ayrıca aynı stratejiyi izleyen firmaların ortak ve farklı yönleri saptanmaya çalışılacaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmaya katılan firmaların, verdikleri yanıtlar, firmaların internet sitelerinden ve gazete haberlerinden alınan veriler derlenmiş, ayrıca sektörel bilgilerden yararlanılmıştır. Bu bilgilerin dışında sektöre ilişkin TUKDER başkanı, sektörün yerli teknoloji tedarikçisi bir firma ile görüşülmüştür. Veri çeşitlemesi yoluyla araştırmanın güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler, önce alt kodlara ayrılmış, alt kodlar kullanılarak üst kodlar elde edilmiştir. Araştırmanın açıklanması ise anlatı yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacına ulaşabilmek amacıyla firmaların stratejik kararlarına etki eden faktörler, dış ve iç çevre faktörleri olarak sınıflandırılmıştır.

3.6.1 Firmaların Stratejik Yönelimlerine Etki Eden Çevresel Faktörler

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların stratejik yönelimlerine etki eden çeşitli çevresel faktörler tespit edilmiştir. Bu faktörler; ikame ürünler, rakipler, coğrafik konum, inşaat sektörünün mevcut durumu olarak sıralanabilir.

3.6.1.1 İkame Ürünler

Tuğla ve kiremit sektörünü etkileyen en önemli çevresel unsurlardan birisinin ikame ürünler olduğu söylenebilir. Hem tuğla hem de kiremit için sektörü olumsuz etkileyen ikame ürünler söz konusudur. İkame ürünlerin pazardaki büyümesinin temel nedeni hakkında iki temel görüş olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan ilki, tuğlaya göre, maliyet avantajına sahip olmasıdır. Örneğin II No' lu firma (Tepkici), ikame ürünlerin fiyat avantajına sahip olduğu için sektörde var olduğu algısına sahiptir. *“İkame ürünler var sektörde. Bu ikame ürünler bizi olumsuz etkiliyor. Ancak bu ürünler bizim ürünlerimize göre çok daha fazla zararlı olmasına rağmen fiyat avantajı nedeniyle*

piyasada talep görüyor. İşçilik maliyetlerini azaltsa da uzun dönemli kullanılamaması tuğlaya göre daha az ekonomik olmasını sağlıyor.” İkame ürünlerin sektörde büyümesinin diğer bir nedenini ise VII No’ lu firma (Analizci), “İkame ürünler, sektördeki kalitenin noksanlığı nedeniyle piyasada büyüyorlar.” şeklinde görmektedir. Savunmacı ve analizci olan firmaların ikame ürünlerin sektöre olan olumsuz etkisinden tepkici firmalar kadar çekinmedikleri görülmektedir. Tepkici olan firmalar, kendi ürünlerini korumak için müşterileri üzerinde kendi ürünlerini özendirerek çalışmalar yapmak ile yetinirlerken; analizci firmalar yeni ürün ve pazarlara yönelmektedirler. Örneğin VIII No’ lu firma (Analizci), “Alternatif malzemeler piyasada güçleniyor. Pazar daralıyor. Binalar uzuyor ve bu uzun binalar bizim kiremitlerimizi kullanamıyor. Bizde bu yüzden lüks müstakil ev grubunu önemsiyoruz. Renkli kiremitlerimiz tercih ediliyorlar.” İfadesiyle yeni ürün ve yeni pazarlarda pazardaki bu olumsuzluğu gidermeye çabalamaktadır. XI No’ lu firma (Savunmacı), “Bims gazbeton ürünleri şu anda büyüme trendindedir. Yine tuğla kadar değiller ama büyüyorlar. Her yıl artarak geliyorlar. Pazarı da daraltıyorlar. Biz yalıtımlı ürünler yapmazsak, 13,5-8,5 üretmeye devam edersek pazarı onlara veririz.” kaliteli ürünler üreterek mücadele edilebileceği görüşündedir. Ancak araştırmaya katılan firmalar, gelecekte ayakta kalan ürünün tuğla ve kiremit olacağı görüşündedirler. Bu firmalardan bir kısmı ürünün sağlıksız olduğu için bir zaman sonra kullanılamayacağını düşünmektedir. Örneğin III No’ lu firma (Tepkici), “Gelecekte, ikame ürünler sağlıklı olmadıkları için tercih edilmeyecekler. Avrupa’ da da bu böyle oldu. O ikame ürünler Avrupa’ da kullanılmıyor. Kiremit orada lüks bir malzeme oldu. Kiremidin yani doğal malzemenin değeri anlaşılacak.” şeklinde görüş belirtmiştir. XII No’ lu firma (Analizci) ise ikame ürünlerin uygulamaya girecek ısı yalıtım değerlerini karşılayamayacağını, sektörden çıkmak zorunda kalacağı görüşüne sahiptir.

İkame ürünlerin pazarda büyümesinin nedenine dair bir diğer görüş ise ürünün kalite olarak da bir zaman sonra tercih edilemeyeceği şeklindedir. V No’ lu firma (Tepkici), müşterilerinden bir kısmının ikame ürünleri kullandığını ancak daha sonra tekrar kendi ürünlerini tercih ettiğini aşağıdaki gibi açıklamıştır.

“Bu ikameler pazarda yer buluyorlar. Ama geri dönende var. Mesela saç döşediğiniz zaman çatınıza hem daha ucuza hem de daha az işçilik ve zaman harcamış olursunuz. Ama saçın ömrü altı yedi yıl olduğunu gördüğüm zaman kiremidin çok daha uzun ömürlü olduğu

aklına geliyor ve tüh diyorlar. Bazıları da geri dönebiliyor. Ayrıca doğa unsurları çok basite alınmamalı. Güneşin etkisine doğal ürünler çok daha başarılı bir şekilde göğüs gerebiliyor. Saç çürür, şingül eriyebilir. Beton kiremitler var mesela onların ısı iletkenliği yüksek olduğundan yazları tepeden sürekli ısıtır ve yakar sizi.”

İkame ürünlerin sektör içerisinde varlığını sürdürmesi, tuğla ve kiremit üreticisi firmaların geleceğe ilişkin belirsizlik algılarını arttırmaktadır. Bu nedenle firmaların çoğu, yeni yatırım kararları gibi cesur kararlar alamamaktadır. I No' lu firma (Tepkici), ikame ürünlerin sektörden çıkmasının uzun zaman alacağını, bu nedenle daha proaktif bir strateji izleyemediklerini ifade etmektedir.

“Bizim en büyük rakibimiz, Bims ve gaz betondur. Bu iki ikame ürün olmasaydı bizim stratejimiz çok farklı olabilir. Alternatif ürünlerin geleceği de belirsiz. Eğer bims ve gaz beton tuğla için teşvikler olursa piyasada uzun süre kalırlar. Bu sağlıksız ürünler Avrupa’ da 15 senede pazardan çıktıysa Türkiye’ den 35 senede çıkmaz. Almanya, İtalya, İngiltere, Fransa hala tuğla kullanıyor. Bu malzemeleri zararlı olduğu için kullanmıyorlar.”

Tuğla ve kiremit sektöründe kullanılan ikame ürünler, pazarda artan bir pazar payına sahiptirler. Bu ürünler, tuğla ve kiremitte göre daha düşük maliyete üretilmektedirler. Ayrıca işçilikleri kolay ve düşük maliyetlidir. Bu özellikleri nedeniyle pazar payları artmaktadır. Ancak ikame ürünler, tuğla ve kiremit gibi % 100 doğal ürün olmamasına rağmen, tuğla ve kiremit sektöründeki kalite noksanlığı ikame ürünlerin pazarda daha fazla yer edinmesini sağlamaktadır. Sektörde ikame ürünlerin olması ise firmalar üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. İkame ürünlerin varlığını geleceğe ilişkin bir belirsizlik olarak algılayan firmalar, daha agresif hamleler yapmaktan kaçınmaktadırlar. Diğer taraftan ikame ürünlerin sektör üzerindeki karlılık üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmektedir. Savunmacı, analizci ve tepkici firmalar arasında ikame ürünlere ilişkin görüşler açısından farklılıklar olduğu görülmektedir. XI No' lu firma (Savunmacı) maliyetlerini düşürebilmesi nedeniyle ikame ürün baskısına dair çok fazla vurgu yapmamıştır. Analizci firmalar ise hem maliyet hem de farklı ürünler ortaya koyarak yine ikame ürün baskısını çok fazla yaşamamaktadır. Tepkici firmaların ise ikame ürün vurgusunu fazlaca yapmış olmaları baskıyı daha fazla yaşayan firmalar olduklarını göstermektedir. Maliyet ve ürün kalitesi ve farklılığı anlamında hamle şansı yüksek olmayan tepkiciler için ikame ürünler, büyük bir tehdit olarak değerlendirilmektedir.

İkame ürünlerin, katılımcı firmalar içerisinde tepkici olarak sınıflandırılan firmalar üzerinde daha olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Savunmacı firma, üretim sistemi nedeniyle üretim maliyetlerini düşürmesinin yanında üretim miktarını arttırarak ölçek ekonomisi avantajına sahip olması, ikame ürünlerden daha az etkilenmesine yol açmaktadır. Analizci firmaların ise sektördeki diğer firmalara göre farklı ve daha kaliteli ürün üretmeleri yine bu kategorideki firmaların ikame ürünlerden daha az etkilenmelerini sağlamaktadır.

3.6.1.2 Rakipler ve Sektörel Rekabet Ortamı

Tuğla ve kiremit sektöründe 300' ün üzerinde firma faaliyet göstermektedir. Tuğla üreten firma sayısında bir artış olduğu, kiremit üreten firmalarda ise bir azalış olduğu görülmektedir. Tuğla ve kiremit sektörünün kendine has özelliklere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu özellikler, rekabetin bölgesel olması ve rakiplerin benzer özelliklere sahip olması olarak sınıflandırılabilir.

Tuğla ve kiremit sektörünün rekabet yapısına ilişkin öncelikle bölgesel bir rekabetin söz konusu olduğu söylenebilir. Örneğin I No' lu firma (Tepkici), faaliyet gösterdikleri hiçbir pazarda yalnız olmadıklarını, hiçbir bölgede ise rakiplerinin pazarın tüm ihtiyacını karşılayamadığını ileri sürmektedir. Tuğla ve kiremit sektöründe rekabetin bölgesel olduğu görülmektedir. Bölgesel rekabetin temel nedeni, nakliye bedellerinin yüksek olmasıdır. Nakliye bedelleri ürünlerin maliyetini arttırdığı için müşteriler tarafından tercih edilmemektedir. XIV No' lu firma, sektörde 200-250 km.' lik pazar alanında çalışıldığını, I No' lu firma ise 700-800 km. lik mesafelerin üzerine çıktığında, nakliye bedelinin ürün bedelinin üzerine çıktığını belirtmiş olması bu durumun göstergesidir.

Ayrıca sektörde rekabet yapısı açısından, bölgeler arasında hammaddenin kalitesinden kaynaklanan farklılıklar olduğu da görülmektedir. Örneğin III No' lu firma (Tepkici), sektördeki rekabetin bölgesel olduğunu diğer bölgedeki firmaların hem daha kaliteli hem de daha ucuza ürün ürettiklerini ifade etmektedir.

“İller arasında çok fazla rekabet olduğunu söyleyemem. Eskişehir'deki firmaların ürün kaliteleri de, fiyatları da bizden çok farklıdır. Onlar bizden daha fazla fiyata ürün satabiliyorlar. Çünkü onların hammaddesi nedeniyle kiremitleri daha kalitelidir. Yıllardır

bu böyledir. Doğalgaz ile üretim yapmaları nedeniyle hem daha düşük maliyetle üretim yapıyorlar hem de bazıları tam otomasyon fabrikalara sahipler. Biz şu ortamda onlarla rekabet edemeyiz.”

Diğer bölgelerde kaliteli hammaddeden kaynaklanan ürünler ile karşılaştırıldıklarında kendi ürünlerinin daha düşük kaliteye sahip olduğunu düşünen firmalar, kendi ürünlerini daha düşük fiyatlandırmaktadırlar. VII No' lu firma, kendi ürünlerinin diğer bölgelerdeki rakiplerine nazaran daha yüksek olduğunu, rakiplerinin daha ziyade fiyat rekabeti içerisinde olduklarını ileri sürmektedir. Ancak aynı firmaların kendi bölgeleri içerisindeki rakiplerinin de düşük kaliteli ürün ürettiklerini, daha çok fiyat rekabeti odaklı bir strateji takip ettiklerini düşünmekte oldukları görülmektedir. Bu konuda X No' lu firma (Analizci), sektörde yaşanan rekabetin tamamen fiyat rekabeti ile gerçekleştirildiğini, rakiplerin ürünlerini düşük fiyat ile satmak istediklerini ifade etmektedir. *“Şu anda sektör tamamen fiyat rekabeti söz konusudur. Rakiplerin büyük kısmı ürününü kaliteli yapmak istemiyorlar. Onlar sadece ürün ortaya çıkarmak derdindedir.”* Benzer şekilde IV No' lu firma (Tepkici) ise kendilerinin fiyat rekabeti yapmadıklarını ancak rakiplerin düşük fiyat ile ürün satma çabası içerisinde olduklarını, fiyat rekabeti yapan firmaların yok olduğunu yerine aynı stratejiyi takip eden bir yenisinin olduğunu düşünmektedir.

“Fiyatla rekabet eden firma hiç bitmiyor. Bu firmalar yatırım yapmadan sürekli fiyatta kırarak mal satıyorlar. Böylece amortismanla devam ediyorlar. Kendilerini yenileyemedikleri içinde yok olup gidiyorlar. Onların yerini bir başkası alıyor.” Yine III No' lu firma (tepkici), sektörde bölgesel bir rekabetin olduğunu, kendilerinin bölge içerisinde kaliteli ürün üreten firma olduklarını ileri sürmektedir. *“Burada aynı bölgedeki firmalar arasında rekabet var. Bunu da rakiplerimiz fiyat rekabeti olarak yapmayı tercih ediyorlar.”*

Fiyat rekabetinin çözüm olmadığını ileri süren I No' lu firma (Tepkici), rakip firmaların kasıtlı olarak, kolaylarına öyle geldiği için bu yola başvurdukları kanaatine sahiptir.

“Bence olması gereken şey kalite rekabeti. Bugün Erbaa' da 26 kuruştan başlar 30 kuruş' a kadar tuğla bulursunuz. Biz rakiplerimize göre daha 3-4 kuruş fazlasına mal satabiliyoruz. Neden biz kaliteli ürün üretiyoruz. Senin de yapman lazım. Ama maalesef yapmıyorlar. Yapmadıklarından değil fiyatla vurmak kolaylarına geliyor.”

Devamında asıl yapılması gereken rekabetin sektördeki firmalarla değil ikame ürün üreticileri ile gerçekleştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. *“Bizim kendi aramızdaki rekabeti bırakıp, alternatif ürünlerle rekabet etmemiz gerekiyor.”* Yine VII

No' lu firma (Analizci), fiyat rekabetinin sektördeki hiçbir firmaya fayda getirmediği, ikame ürünlerin pazardaki payını arttırdığı görüşündedir.

“Sektördeki rakiplerimiz fiyat rekabeti yapmayı tercih ediyorlar. Bu büyük bir problem çünkü bu durum kaybet kaybede dönüyor maalesef. İkame ürünler pazarda kalitesiz kiremitler yüzünden büyüyor. Bu durum kiremit pazarının küçülmesine yol açıyor.”

Araştırmaya katılan firmalardan yalnızca bir tanesi kendilerinin fiyat rekabeti içerisinde olduğunu ifade etmiştir. V No' lu firma (Tepkici) yetkilisi rakiplerini kendi faaliyet gösterdikleri ile sokmamak için düşük fiyat ile rekabet yaptıklarını kabul etmektedir. *“Rakiplerimizi takip ediyoruz. Özellikle fiyatlarını çok yakından takip ediyoruz. Bazen de rakiplerimizin ürünlerini de inceliyoruz. Şu anda faaliyet gösterdiğimiz ili kaçırmamaya çalışıyoruz. Rakiplerimizden daha düşük fiyata ürünü satarak onları buraya sokmamaya çalışıyoruz.”* Gerekçe olarak da kaliteli rekabet edecek kadar para kazanamadıklarını, iyi para kazandıkları dönemde daha kaliteli ürünler ürettiklerini ifade etmiştir. *“1994-2000 yılları arasında çok kaliteli tuğla ürettik biz. Standartları tam karşılayan, maksimuma yakın. Ama o zaman fiyat konusunda sıkıntı yoktu. Bizde para kazandığımız için kaliteye önem veriyorduk. Eskiden çok çok kaliteli üreten firmaların ürünlerini incelediğimizde gördük ki bizden daha hafif tuğla üretmeye başlamışlar.”* Ayrıca firmanın, yalnızca kendi firmasında değil tüm firmalarda benzer bir kalite düşüşünün olduğu algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan bazı firmaların rakiplerinin yapacakları hamlelerin kendileri üzerinde olumsuz etki oluşturacağı görüşündedir. Bu konuda VI No' lu firma (Tepkici), kendilerine yakın bölgede faaliyet gösteren firmaların yapacakları teknolojik hamlelerden çekindiğini ifade etmektedir.

“Rakiplerimiz otomasyon ve robotlaşma sayesinde maliyetlerini düşürebilirler. Bana yakın olan iki bölge Çorum ve Erbaa. Her ikisinde de fazlaca sayıda firma var. Erbaa' da ki beş firma bir araya gelerek otomasyona sahip bir firma kurarlarsa hem daha karlı olurlar. Hem de piyasada çok oynak bir fiyatlandırma yapabilirler. Orada birde ihtisaslaşmış organize sanayi ilavesi de oldu. Bu da beni korkutur açıkçası. Ama ülkemizde ki büyük problemlerden birisi doğru ortaklıkların yapılamamasıdır.”

Firmanın bu görüşü şu anda firmanın hem rakiplerini takip ettiğini hem de rakiplerin durumları göz önünde bulundurarak karar aldığını göstermektedir. Özellikle sektöre faaliyet gösteren firmalar arasındaki rekabetin artması firmaların daha verimli bir yapıya ulaşmalarını sağlayacaktır. Örneğin III No' lu firma kendi bölgesindeki

firmalar arasında teknolojik bir farklılık olmadığını, farklı bölgelerdeki firmalar ile kendi aralarında kalite ve maliyet farklılıkları olduğunu ileri sürmektedir. Aynı ilde faaliyet gösteren bir diğer firma olan IV No' lu firmada, kendi teknolojileri ile bölgedeki diğer firmalar arasında teknoloji ve sermaye olarak farklılıklar olmadığını belirtmiştir. XI No' lu firma (Savunmacı), eski teknoloji ile faaliyetlerine devam eden rakiplerin en fazla 5 sene daha devam edecekleri düşüncesine sahiptir.

Araştırmaya katılan firmalar, rakiplerinin fiyat rekabeti anlayışı içerisinde oldukları düşüncesindedirler. Sektörde yer alan rakiplerin rekabet anlayışları tuğla ve kiremit ürünlerinin genel kalite düzeyi üzerinde olumsuz etkilediği görüşündedirler. Ayrıca sektörde faaliyet gösteren firmaların fiyat rekabetine dayalı uygulamaları, ikame ürünlerin pazar paylarını artııcı etki göstermektedir.

Araştırmaya katılan firmaların rakiplerine ilişkin düşünceleri değerlendirildiğinde sektörde genellikle fiyat rekabeti gerçekleştiren rakip firmaların yer aldığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Firmaların neredeyse tümünün fiyat rekabetinin uzun dönemli başarı sağlamayacağı görüşünde oldukları görülmektedir. Ancak firmalardan bir kısmı kendilerini ön plana çıkartarak kaliteyi arttırmayı, maliyetlerini düşürebilmeyi ve yeni ürün geliştirmeyi başarabilmektedirler. Bu firmaların, pazarın daha büyük olduğu ve diğer bölgelere daha kaliteli hammaddeye sahip olunan bölgelerde faaliyet gösteren firmalar oldukları görülmektedir. Analizci firmaların, ürün farklılaşmasına ilişkin çabalarının savunmacı firmaya göre daha ağırlıklı olduğu anlaşılmaktadır. Tepkici firmalardan bir tanesi dışında diğerlerinin de fiyat rekabetine inanmadıkları anlaşılmaktadır. Bunun en temel nedeni, V No' lu firmanın araştırmaya katılan firmalar içerisinde en dar kapsamlı pazar tanımına sahip olması olarak yorumlanabilir. Firma sınırlı dar pazarını standart bir kalite ile ve düşük fiyat politikası ile savunabileceği görüşüne sahiptir. Kendi il merkezini yeterli görmektedir ve bu pazarı savunmak üzere kurulu bir strateji izlediği görülmektedir.

3.6.1.3 Coğrafi Konum

Tuğla ve kiremit sektöründe firmaların stratejilerine etki eden bir diğer unsurun coğrafi konum olduğu saptanmıştır. Firmaların faaliyet gösterdikleri bölge, öncelikle üretim ve dağıtım maliyetlerini etkileyecek farklılıklar oluşturmaktadır. Tuğla ve

kiremit sektöründe hammadde, kildir. Her bölgenin toprak yapısı farklıdır. Ülkemizde bu nedenle belli bölgelerde tuğla ve kiremit sektörü ilerlemiştir. Sonuç olarak sektörde faaliyet gösteren firmalar, özellikle hammaddeye yakın bölgelerde yoğunlaşmışlardır. Bu yoğunlaşmanın sektörde faaliyet gösteren firmaların stratejileri üzerinde bazı etkileri olduğu anlaşılmaktadır.

Coğrafik yoğunlaşmanın olduğu bölgelerde fazla sayıda firmanın faaliyet göstermesi bu bölgelerde belli işbirliği mekanizmalarının oluşmasını sağlamaktadır. Çorum, Turgutlu, Erbaa gibi bölgelerde faaliyet gösteren firmalar kurmuş oldukları kooperatifler sayesinde bazı avantajlara sahip olmaktadır. Örneğin I No' lu firma, kurmuş oldukları kooperatif sayesinde sahip oldukları avantajları şöyle özetlemiştir:

“Bizim üç temel girdimiz var. Toprak, elektrik ve kömür. Bunların planlamasını biz Erbaa’ da ki tuğla üreticileri olarak kurduğumuz kooperatifimiz aracılığı ile yapıyoruz. Üye firmalar, geçen seneki kömür alımlarını ve bu seneki üretimini karşılayacak olan ihtiyacını göz önünde bulundurarak bildiriyorlar ve toplu pazarlık şansımız oluyor. Böylece hem maliyet hem de vade avantajı elde ediyoruz. Toprak alımını da aynı şekilde beraberce yapıyoruz. Bu Türkiye’ nin birçok yerinde yok buda bizi bir araya getiren en önemli unsurlardan birisidir. Toprakta da böylece bir maliyet avantajımız söz konusudur. Kooperatif içerisinde fiyat konusunda bir uzlaşma olmasa da en azından birbirimizden haberdar oluyoruz.”

Kooperatif sayesinde öncelikle maliyet avantajı sağladıkları anlaşılmaktadır. Firmalar, üretim girdileri olan toprak ve kömür alımında maliyetlerini azaltabildikleri görülmektedir. Tuğla ve kiremit üretiminin en temel girdisi olan toprak, firmalara oluşturdukları işbirlikleri sayesinde daha düşük maliyetlere elde edilme şansı sağlamaktadır. Bölgesinde kendi başına faaliyet gösteren VI No' lu firma ise bu konunun kendisi için bir dezavantaj olduğu algısına sahiptir.

“Hammadde sahalarının bazıları orman arazisine denk geliyor. Onlar için izni hem orman hem de hem maden dairesinden alıyoruz. Yıllık kiralama bedelini ve ağaçlandırma bedellerini ödüyoruz. Maliyetleri çok yüksek. Erbaa ve Çorum’ a göre bizim bir diğer dezavantajımız budur. Oralardaki kooperatifler maliyetlerin bölüşülmesini sağlıyor. Biz burada tek başımıza karşılamak zorunda kalıyoruz.. İş makinelerini de onlar ortak alırlarken ben tek başıma alıyorum.”

Sektördeki firmaların büyük bir kısmının kooperatif ya da ortak girişimler ile hammadde temin maliyetlerini azalttıkları görülmektedir. Bazı firmalar ise maliyet dezavantajına rağmen diğer firmalardan ayrılarak hammadde teminini kendi imkanları ile elde etmektedirler. XI No' lu firma (Analizci), hem faaliyet gösterdikleri bölgede

yer alan ortak girişimden, hem de kendisine ait ocaktan hammadde temini gerçekleştirmektedir. Buna neden olarak, ortak temin edilen alandan yakın zaman içerisinde hammadde temini yapılamayacak olmasını göstermektedir. V No' lu firma (Tepkici) ise kendi ürününü farklılaştırabilmek amacıyla hammadde teminini kendi imkanlarıyla yapma yolunu seçmiştir. Firma, ARGE faaliyetleri sonucu geliştirdikleri ve kendi maden sahalarından elde ettikleri özel bir hammadde ile üretimini gerçekleştirdikleri ürün sayesinde, su emmesi daha az ve dona dayanıklılığı yüksek bir ürüne sahip olduklarını ileri sürmektedir. Özellikle firmaların yoğun bir şekilde buldukları bölgelerde ortak hammadde temini, firmaların maliyetleri üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Özellikle bölgedeki daha küçük ölçekli ve sermayeli firmalar açısından ortak temin, daha da büyük bir önem taşımaktadır. Ancak ürün ve kalite anlamında farklılaşmak isteyen firmaların ortak hammadde temini konusunda farklı bir yol izledikleri görülmektedir.

Benzer şekilde ARGE ve kalite kontrol ve pazarlama gibi faaliyetlerini kendi imkânlarıyla gerçekleştiremeyen firmalar, kooperatiflerden bu konularda destek alabilmektedirler. I No' lu firma, kooperatifin diğer faydalarını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

“Kooperatif bize bir sürü avantajı söz konusu. CE belgesi alırken beraber hareket ettik. Fabrika bünyesinde almamız gereken laboratuvar malzemelerini ortaklaşa aldık. Kooperatif bünyesinde bir mühendisimiz var. Böylece kooperatif bünyesinde ürettiğimiz ürünleri test edebiliyoruz. Basınçları ölçebiliyor, boyutlarını değerlendirebiliyor ve hatalarımızı görebiliyoruz. Pazarlama konusunda da bir arada olabiliyoruz. Bölgesel toplantılara biz kooperatif olarak gidiyoruz. Buda bize diğer bölgelerdeki kendilerini temsil eden rakiplerimize göre ciddi bir prestij ve çeşitli avantajlar sağlıyor.”

Özellikle tepkici olarak sınıflandırılan firmaların, üretim maliyetlerini düşürecek teknolojik altyapıya sahip olmamaları ya da ürünlerini farklılaştıracak ARGE faaliyetlerini gerçekleştirememeleri nedeniyle stratejik işbirliğine daha çok ihtiyaç duydukları söylenebilir. Ancak savunmacı ve analizci olarak sınıflandırılan firmaların stratejik işbirliğine açık oldukları saptanmıştır. Bunun en temel nedeni, firmaların özellikle ikame ürünler ile rekabeti yalnız başlarına gerçekleştirmeyeceklerinin bilincinde olmalarıdır.

Coğrafi konumun firmaların stratejileri üzerinde neden etkili olduğunu gösteren bir diğer unsurun pazara yakınlık olduğu görülmektedir. Firmaların inşaat sektörünün büyük olduğu pazarlara yakın olmalarının, daha cesur kararlar almalarını sağladığı görülmektedir. Nakliye bedellerinin yüksek olması, sektörde kritik öneme sahiptir. Analizci ve savunmacı olarak sınıflandırılan firmalar hedef pazar olarak Ankara ve batısını görmektedirler. Pazarı geniş belirleyebilmelerinin temel nedeni büyükşehirlerin buldukları bölgelere yüksek nakliye bedellerine katlanmaksızın ürün gönderme şansına sahip olmalarıdır. XIV No' lu firma (Analizci), coğrafi konumları gereği pazarlarının ortasında yer almalarının kendileri açısından önemli bir avantaj olduğu algısına sahiptir.

“Yurtiçi pazarımız her şirket gibi ana pazar İstanbul başta olmak üzere Marmara bölgesi, ikinci büyük pazarımız iç Anadolu bölgesidir. Bizim şansımız üretimimizin her iki bölgenin ortasında yer almasıdır. Bu önemli avantajdır. 20 yıl önce şehrimiz İstanbul'a çok uzak diyorduk. Ama artık Bolu' ya kadar İstanbul oldu.”

Ancak tepkici firmaların faaliyet gösterdikleri bölgelerde daha az inşaatın yapıldığı daha küçük ölçekli şehirler yer almaktadır. Bu bilgiler ışığında daha büyük pazarların olduğu bölgelerde faaliyet gösteren firmaların stratejik yönelimlerinin daha proaktif olduğu şeklinde yorumlanabilir. Küçük pazarların olduğu bölgelerde faaliyet gösteren firmalar ise temel olarak kendi dar bölgelerini savunmak istemektedirler. Ayrıca coğrafi konumlarının kendilerine sağladığı avantajları kullanmak istemektedirler. Örneğin I ve II No' lu firma, kendi bölgelerine ürün satarken, bir taraftan da İstanbul istikametine ucuz nakliye bedelleri ile ürün gönderebildiklerini ileri sürmektedir. V ve VI No' lu firmalar ise, tren yolu güzergahında olmalarının doğu pazarına ürün satabilmelerini sağladığını belirtmişlerdir. III ve IV No' lu firmalar faaliyet gösterdikleri bölgenin konumunun tüm Türkiye' ye ürün satabilmek için uygun olduğunu düşünmektedirler.

Coğrafi konum, ayrıca sektördeki rekabetin şiddetini belirleyen bir faktör olarak önem kazanmaktadır. Özellikle büyük pazarlara yakın bölgelerde faaliyet gösteren firmaların arasındaki rekabetin daha yoğun olarak gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu bölgede yer alan firmalar, daha fazla ve güçlü rakip ile mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu

bölgelerde gerek maliyetlerin azaltılması gerekse pazarlama faaliyetlerinin daha fazla yapılması için baskı unsuru olmaktadır. Nitekim analizeci ve savunmacı firmaların ARGE, pazarlama ve idari personel sayılarının tepkici olan firmalara göre fazla olduğu görülmektedir. Pazarın küçük olduğu bölgelerde ise daha çok fiyat rekabeti yaşandığı söylenebilir. Bu bölgelerde faaliyetlerini sürdüren firmaların ürünleri, kalite ve yenilik anlamında birbirlerine daha benzerdir. Sonuç olarak bu bölgelerde rekabet daha ziyade fiyat rekabeti ekseninde olduğu anlaşılmaktadır.

Bütün bu bilgiler ışığında coğrafik konumun tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların stratejik yönelimlerine etkilediği anlaşılmaktadır. Çünkü sektörde coğrafik konum hem ürünlerin kalitesini, hem pazarın büyüklüğünü hem de rekabetin şiddetini etkilemektedir. Tuğla ve kiremit sektörü açısından büyük önem taşıyan, ulaşım maliyetleri dikkate alındığında büyük şehirlere yakın olan bölgelerin avantajlı oldukları, yatırım gibi stratejik tercihlerini daha kolay alabildikleri söylenebilir.

3.6.1.4. İnşaat Sektörü

Tuğla ve kiremit sektörü, inşaat sektörünün bir alt sektörüdür. Dolayısıyla, inşaat sektörünün içerisinde bulunduğu durum tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaları da strateji belirlemede etkilemektedir. İnşaat sektörünün gelişimi, firmaların kolay karar almalarını sağlamaktadır. Örneğin kentsel dönüşüm projesi firmaların tümünün benimsedikleri ve sektör açısından önemli bir proje olarak görülmektedir. I No' lu firma (Tepkici), daha önce giremedikleri İstanbul pazarına kentsel dönüşüm sayesinde girebildiklerini ifade etmiştir. Çünkü kentsel dönüşüm projesi, pazarın büyümesine yol açmış, bölgedeki firmaların talebi karşılayamaması nedeniyle son 3-4 yıldır İstanbul pazarında var olduklarını belirtmiştir. Benzer şekilde II No' lu firma (Tepkici), kentsel dönüşümün en az 10 yıl daha süreceğini bu proje sayesinde inşaat sektörünün büyüyeceğini ileri sürmektedir. Ayrıca sektördeki büyümenin en çok İstanbul' da yaşanacağını bu nedenle oradaki pazarlama çabalarını arttırmaları gerektiği görüşündedir. Tepkici olarak sınıflandırılan bu iki firma, aynı zamanda teknolojik dönüşüm için yatırım yapma çalışması içerisinde olan firmalardır. V No' lu firmaya (Tepkici) göre kentsel dönüşüm projesi, firmayı dolaylı yoldan etkilediği düşüncesi içerisinde dir. Firma, kentsel dönüşümün yaşandığı bölgelerde faaliyet göstermese de,

diğer firmaların bu büyüyen pazarlarda faaliyet içerisine girmesinin kendileri üzerindeki rekabet baskısını azalttığını ifade etmektedir. XIII No' lu firma (Tepkici) mal sattığı bayilerini kendi illerindeki kentsel dönüşüm projelerini takip etmeleri konusunda uyardıklarını, rekabetin büyüdüğünü ve daha aktif olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Sonuç olarak kentsel dönüşüm projesi inşaat sektörünü büyüten ve sektördeki belirsizliği azaltan önemli bir faktördür. Projenin devam etmesi firmaların geleceğe ilişkin olumlu bakış açısı geliştirmelerine yol açmaktadır.

İnşaat sektöründe yıllar itibariyle binaların uzadığı görülmektedir. Bu durum tuğla ve kiremit üreten firmalar arasında farklı anlam taşımaktadır. Örneğin VIII No' lu firma (Analizci), binaların uzadığını, uzayan binalar nedeniyle pazarın küçüldüğünü, onlarında lüks konut pazarına yöneldiklerini bu pazara uygun renkli kiremit üretmektedirler. Yine IV No' lu kiremit üreticisi firma (Tepkici), 2009 yılından sonra binaların uzaması nedeniyle, İstanbul pazarından çekildiklerini, 10-20 dairesel müteahhitlere yöneldiklerini belirtmiştir. Sonuç itibariyle az katlı çok bina yerine uzayan binalara tek çatı uygulanması, kiremit üreten firmaları olumsuz etkilemektedir. Nitekim kiremit üreten firmaların sayısının azalması tuğla üreten firmalara göre kiremit üreticisi firmaların daha çok sıkıntıya düşürdüğünün bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

İnşaat sektöründe büyük projelerin uygulanmaya başlanması da sektör açısından önemli bir faktördür. XI No' lu firma, büyük projeler için daha uygun olan büyük ebatlı tuğlaların bölgedeki kendileri dışındaki firmalar tarafından üretilmediğini ileri sürmektedir.

“Asmolen dediğimiz büyük ebatlı tuğlalar var. Bunların üretiminin her aşaması sıkıntıdır. Delik oranı fazla bir malzemedir. Çamurken şekillendirmesi, taşınması zordur. Üretim akışı çok zordur. Bu tesiste üretiyoruz. Afyon da bizden başka üreten olduğunu düşünmüyorum. Bu tuğlayı herkes kullanmaz, daha çok döşemelerde kullanılıyor. Tabanlarda ve tavanlarda binaya binen statik yükü azaltmak için kullanılıyor. Buda çok yüksek katlı binalarda oluyor ya da adam binasında kolon ve kiriş istemiyor. Mesela hastane inşaatı, hol gibi girişte büyük bir alan istiyor. Bu gibi durumlarda bu asmolen türü ürünler tercih ediliyor. Yani özelle bu ürünleri herkes kullanmaz. Büyük ürünler büyük projelerde daha çok tercih ediliyor. Büyük ürünler m2 16 tane gidiyor, küçük ürünler 25 tane gidiyor. İşgücü açısından da karlıdır. Ama büyük ürünler ustanın işine gelmez. Küçük ürünlerle örüp gitmek ister. Büyük ürünler ağır. Ama örme süresi olarak daha kısadır.”

XIV No' lu firma (Analizci) ise 1999 depreminden sonra inşaat sektöründe büyük projelerin yapılmaya başlandığını kendilerinin de bu dönüşümü baz alarak, büyük ölçekli müteahhitleri ikna edecek çözümler maliyetleri azaltıcı ürünler geliştirdikleri görülmektedir.

“1999 öncesi biraz daha bireysel projelerin fazla olduğu yani ufak çaplı müteahhitlerin çok fazla iş yapabildiği bir ortam vardı. Deprem sonrası ise biraz daha şehirleşmenin artacağını ve projelerin büyüyerek daha sağlam ve büyük projelerin olacağını öngörmüştük. Tabi büyük proje olduğu zaman fiyat dengesi çok çok önemli oluyor. Maliyetler daha dikkatli çıkartılıyor. Daha ekonomik projeler oluşuyor. Hükümet politikası da inşaatı desteklemek şeklinde olunca bu projeler daha da büyüdü. Biz önceden 50-100 dairesel projelere büyük diyorduk. Şimdi 700-1000-1500 dairesel projeler var. Orada şimdi kuruşlar bile hesap ediliyor. Biz iç duvarlarda kullanılacak ses yalıtımı yüksek tuğla geliştirdik. Bu tuğla ince olduğu için, iç duvarlarda müteahhitlere yer avantajı sağlıyor. Özellikle büyük işlerde inanılmaz kazanç sağlıyor.”

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların, inşaat sektörünün bir alt sektörü olması nedeniyle, sektördeki değişimlerden etkilendiği anlaşılmaktadır. İnşaat sektöründe meydana gelen gelişim ve değişimler tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde bir etki oluşturmaktadır. Ülkemizde inşaat sektörünün neredeyse durmuş olduğu 1999 depremi sonrası firma sayısının azalmış olması, inşaat sektöründe binaların uzamaya başlaması nedeniyle kiremit üreten firmaların sayısında ki azalma, bu etkinin önemli göstergeleri olarak yorumlanabilir. Ayrıca kentsel dönüşüm gibi inşaat sektöründeki talebi arttıran projeler, tuğla ve kiremit sektörü üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır.

Tuğla ve kiremit sektörünün büyümesi ve farklılaşması firmaların stratejik seçimleri üzerinde etkili olabilmektedir. Tepkici firmaların bu değişim ve dönüşüm karşısında daha pasif bir hareket içerisinde. Analizci firmalar, inşaat sektörünü yakından izleyerek, yaşanan değişimleri kendileri açısından nasıl avantaj olarak kullanılabilecekleri üzerinde çalışmalar yürütmektedirler.

3.6.2 Firma Özellikleri

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların stratejik yönelimlerine etki eden çeşitli firma içi faktörler tespit edilmiştir. Bu faktörler firmaya özgü kaynaklar, üretim sistemi, hammadde olarak sıralanabilir.

3.6.2.1 Kaynaklar

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar açısından sahip olunan kaynaklar, firmaların stratejik yönelimleri üzerinde etkili olmaktadır. Tuğla ve kiremit sektöründe stratejik kararlara en fazla etki eden kaynaklar; sermaye, insan kaynakları, deneyim, marka ve itibar olarak ortaya çıkmaktadır.

Tuğla ve kiremit sektöründe firmaların sahip oldukları sermayenin firmaların stratejik kararları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Öncelikle sermaye yapısı güçlü olan firmalar diğerlerine göre daha yüksek yatırım elde edebilme şansına sahip olmaktadır. VII, VIII ve XIV No' lu firmalar (Analizci) ile XI No' lu firma (Savunmacı), üretim sistemleri itibariyle diğer firmalardan ayrılmaktadırlar. Sektördeki diğer firmalardan bu noktada ayrılmaları teknolojik yatırım gerçekleştirmelerine dayanmaktadır. Üretim sisteminde gerçekleştirilmesi gereken dönüşümün maliyetinin yüksek olması sektördeki firmaların söz konusu yatırımı gerçekleştirmelerini zorlaştırmaktadır. Nitekim, IV No' lu firmanın (Tepkici), sermaye birikimlerinin yetersiz olduğu için yatırım gerçekleştiremediklerini bu nedenle maliyetlerini düşüremediklerini söylemesi bu bulguyu desteklemektedir. Firmalardan bazıları bu yatırımı kendi başlarına ileride, bazıları ise ortak girişimler ile aşma yoluna giderlerken, diğer bazı firmalar üretim aşamaları itibariyle adımsal olarak bu dönüşümü gerçekleştirme niyeti içerisinde oldukları görülmektedir.

Sermayenin firmaların uyguladıkları strateji üzerindeki bir diğer etkisinin ise ürün fiyatları belirlemede etkili olduğu saptanmıştır. Sektörde yer alan firmalardan sermaye açısından yetersiz firmaların ürün satma baskısı içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Sermayesi güçlü olan firmalar ise ürün satmak için daha doğru zamanı kollayabilmektedirler. XIII No' lu firma (Tepkici), soğuk havalardaki verim düşüklüğü ve bazı ürünlerin üretilmediğini bu nedenle firma olarak özellikle stoklu çalıştıklarını, bunu başarabilmelerinin nedeninin ise mali güçleri olduğunu ifade etmektedir.

“Kışın hava şartlarından dolayı üretim bir kısım düşüyor. Ve bazı ürünlerde üretilmiyor. Çünkü kuruyamıyor. Ama müşterinin o mal ihtiyacı devam ediyor. O ürünleri biz yazdan stokluyoruz. Kışın daha karlı satma şansına sahip oluyoruz. Ayrıca stok sahamızda büyük. Fiyatlar çok dibe vurduğu zaman veya sektörde bir dalgalanma olduğu zaman en azından onu orda kompanse edebiliyoruz. Yada kışın havalarda çok kötü gidiyor. İşçiye senelik iznini kullanıyoruz. O süre zarfında stoğumuzu eritebiliyoruz. En azından müşterinin o

dönemdeki ihtiyacını karşılayabiliyoruz. Biz mali gücümüz var bu bir avantaj sağlıyor bize.”

Sermayenin firmalara sağladığı diğer bir avantaj ise satış baskısını azaltabilmesidir. Örneğin X No’ lu firma (Analizci), rakiplerine göre güçlü bir mali yapıları olmaları nedeniyle mal satma baskısı hissetmediklerini ve bu avantajın kaliteli ürünleri için yüksek ücret alabilmelerini sağladığını ileri sürmektedir.

VI No’ lu firma (Tepkici), bu konuda ticaret anlayışlarında bir sıkıntı oluştuğu görüşüne sahiptir. Batı bölgelerinde kendi bölgelerine göre daha doğru bir ticaret olduğunu düşünmektedir.

“Ticaretimiz zayıf. Ticarete güçlü olan bayilere karşı eziliyoruz. Bizi yeniyorlar. Bu benim çok üzüldüğüm ve üzerinde çokça durulması gerektiğini düşündüğüm bir konudur. Çünkü biz üretici olarak para kazanamazsak ticaret yapan adama mal üretemeyiz. O da satacak ürün bulamaz. Biz dedikodu ile işi çözüyoruz. Bu yanlış. Kiremit için batı bölgesindeyim, tuğla için ise bu bölgedeyim. Batı bölgesindeki müşterilerimizden aldığımız geribildirimler çok daha gerçekçi oluyor. Demek ki orada daha iyi ticaret yapıyorlar. Bence bunun asıl nedeni ticarete çok yeni olmamız. Sadece bizim sektörde değil ülkede bir problem bence bu konu. Cumhuriyet ile birlikte ticaret yapmaya başlamışız. Ondan önce gayrimüslimler yapıyorlarmış. Onlar gidince iş ticareti bilmeyen bizlere kalmış. Ticarete çok genciz. İşimizin ticaret boyutunu zayıf bırakıyoruz. Pazarlama ve müşteri ilişkileri kısmında kendimizi geliştirmemiz lazım.”

Sektörde stratejik kararlara etki eden bir diğer faktör deneyim olarak ortaya çıkmaktadır. Esasında sektörde faaliyet gösteren firmalar, tuğla ve kiremit üretiminde deneyimli firmalardır. XIV No’ lu firma (Analizci), sektördeki tüm firmaların deneyimli firmalardan oluştuğunu yeni firmaların sektöre girmelerinin çok zor olduğunu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

“Bizim en büyük zorluğumuz toprakla çalışmamızdır. Farklı topraklarla çalıştığınız zaman toprağın verdiği reaksiyonu tecrübe etmeniz gerekiyor. Zaten tuğlacılara baktığınız zaman, kökeni tecrübeli firmalar olduklarını görürsünüz. Dün girdim bu işe başladım diyen firma sayısı azdır. Bu tecrübe o bölgedeki toprağın kalitesine ulaşmak, performansını maksimumda elde etmek ile ilgili tecrübelerdir. Bu tecrübeler hesap kitapla olmaz.”

Ancak VI No’ lu firma, hem tuğla ve hem kiremit üretebilmesine gerekçe olarak sahip olduğu deneyimi görmektedir. Firma söz konusu ikili üretimi gerçekleştirebilmesini, önceden beri ikili ürün üretimi gerçekleştirmesine bağlamakta olduğu anlaşılmaktadır.

“İkili ürün üretebilmemiz eski bir firma olmamızın bu konuda başka tecrübelerimizin olması nedeniyle. Tuğla ve kiremit için farklı hammaddeler kullanıyoruz. Tuğlalar daha kolay kuruyan ve suyunu çabuk atabilen hammadde ister. Eğer bunu yakalayabildiyseniz çatlamalar fireler azalıyor. Kiremit ise don dayanıklılığı isterken ve su geçirgenliği istemiyor.”

Firmaların stratejik kararlarına etki eden bir diğer kaynak insan kaynakları olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları, firmalar arasında önemli farklılıklar oluşturmaktadır. Özellikle ARGE ve pazarlama noktasında firmaların stratejik kararları üzerinde etkileyici rol oynamaktadır. Analizci firmaların en büyük ortak noktalarından birisi hepsinin bünyesinde mühendis bulundurmasıdır. Örneğin VII No’ lu firma (Analizci), bünyelerinde endüstri, elektrik-elektronik ve inşaat mühendisleri gibi çok sayıda mühendis; XI No’ lu firma (Savunmacı) benzer şekilde bünyelerinde, bilgisayar mühendisi, makine mühendisi, maden mühendisi ve seramik mühendisi çalıştırmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren firmaların pek azında mühendis ünvanlı istihdam yapıldığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak mühendis gibi nitelikli personelin firmalar tarafından üretilen ürünün kalitesini arttırdığı ve yeni ürün gelişimi açısından da önem taşıdığı söylenebilir.

Mühendis çalışanlara benzer şekilde pazarlama çalışanlarının da firmalar arasında farklılığı ortaya koyan bir diğer faktör olduğu anlaşılmaktadır. Tuğla ve kiremit sektöründe genel itibariyle pazarlamacı olarak tanımlanan personel, esas itibariyle bayi ilişkilerini takip eden, rutin siparişleri alarak ödemeleri takip eden personel olarak anlaşılmaktadır. Ancak analizci olan firmaların pazarlama birimlerinde tepkici firmalara göre daha fazla sayıda personel istihdam ettikleri tespit edilmiştir. VII No’ lu firma, 29-20 kişilik bir pazarlama ekiplerinin olduğunu; XIV No’ lu firma ise 23 kişilik bir pazarlama ekiplerinin olduğunu belirtmiştir. Bu durum firmaların satış pazarlama faaliyetlerini daha çok önemsediklerinin bir göstergesidir. Ayrıca bu firmaların üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek amacıyla farklı firma kurdukları ve markalaşma amacıyla yaptıkları tutundurma faaliyetleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Örneğin XIV No’ lu firma (Analizci), tuğla ve kiremit ürünlerinin tanıtımını gerçekleştirmek amacıyla bir tır ile üniversitelerin mühendislik ve mimarlık bölümlerini ziyaret etmektedir. Ayrıca firma tuğla ve kiremit ustalarına yönelik eğitim ve tanıtım çabaları içerisinde. VII ve VIII (Analizci), ayrıca kurdukları çatı teknolojileri firmasına sahiptirler. Uzman bayiler aracılığı ile nihai müşterilerine çatı

konusunda komple çözümler sunmaktadırlar. Böylece çatı teknolojileri firması ile hem müşterilerin ihtiyacını tam olarak karşılarken hem de kendi ürünlerinin satışını arttırmaktadırlar. VII No' lu firma (Analizci), faaliyet gösterdiği şehir dışında bir diğer bölgede bilinen ve itibarlı bir markayı bünyesine katarak, o bölgede daha çok var olmak istemektedir.

Araştırmaya katılan firmalar arasında analizci ve savunmacı olarak sınıflandırılan firmaların firma itibarı açısından sektör içerisinde diğer firmalardan ayrıldıkları görülmektedir. Bu firmalar, sektör içerisindeki daha büyük ölçekli, daha farklı özelliklere sahip ürünleri ve daha büyük ölçekli üretim hacmine sahip olmaları nedeniyle marka ve itibar olarak diğerlerine öne çıkmaktadırlar. XIV No' lu mühendislik ve mimarlık öğrencilerine yönelik olarak gerçekleştirdiği tanıtım projesi bu kapsamda değerlendirilebilir. Yine VII No' lu firmanın Ege bölgesinde tanınan bir kiremit markasına bünyesine katması bu kapsamda değerlendirilebilir. Benzer şekilde VII ve VIII No' lu firmaların çatı teknolojileri firması ile birlikte yürüttükleri ve bazı müşterileri tarafından yapılan projelere kendilerinin garanti sağlaması itibar ve markaya verilen önemin bir diğer göstergesidir. Tepkici firmalarında benzer şekilde güvenilir bir firma olarak anılma çabası içerisinde oldukları saptanmıştır.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde katılımcı firmaların sahip oldukları kaynaklarının stratejik kararları üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Öncelikle firmaların sermaye yapılarının teknolojik dönüşüm için yeterli olmasının firmaların strateji belirlemede en etkili faktör olduğu söylenebilir. Çünkü sektör içerisinde faaliyet gösteren firmalar, genel olarak ürünün doğası gereği maliyetlerini düşürme amacı taşımaktadır. Analizci firmaların genel itibarıyla teknolojik dönüşümü sağlayabilmiş firmalar oldukları görülmektedir. Bu dönüşümü sağlayabilmeleri ise firmaların sermaye yapılarının güçlü olması ile açıklanabilir. Benzer şekilde analizci firmaların istihdam ettikleri mühendis ve pazarlama elemanlarının tepkici olan firmalara göre çok daha fazla sayıda olduğu görülmektedir. Analizci firmaların gerçekleştirmiş olduğu bu mühendis istihdamı, firmaların ürünlerinin kalite, üretim miktarı ve ürün çeşidi olarak artmasına neden olmaktadır. Ürün çeşidi ve miktarının artmasına bağlı olarak firmaların pazarlama faaliyetlerini arttırdıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle firmaların sahip

oldukları kaynakların firmaların stratejik tercihleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

3.6.2.2 Üretim Sistemi

Katılımcı firmaların stratejik seçimlerine en çok etki eden faktörlerden birisi de üretim sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Sektördeki firmalar, teknolojik olarak emek yoğun, yarı otomasyon ve tam otomasyon olarak sınıflandırılmaktadır. Teknoloji sayesinde firmalar üretim miktarlarını ve verimliliklerini arttırmaktadır.

Özellikle teknolojik dönüşümünü tam olarak tamamlayan firmaların rakiplerine nazaran hem daha büyük üretim hacimlerine ulaştıkları hem de verimlilik avantajına sahip oldukları görülmektedir. TUKDER başkanı Kadir Başoğlu tuğla üreten firmaların üretim sistemlerine göre üretim kapasiteleri ne ilişkin verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir.

Kullanılan Teknoloji	Kapasite
Emek Yoğun	Çalışan Sayısı x 800 Adet
Yarı Otomasyon	Çalışan Sayısı x 2500 Adet
Otomasyon	Çalışan Sayısı x 6000 Adet

Tablo 3. 16. Tuğla Kiremit Sektöründe Teknoloji Kapasite İlişkisi

Tablo 3. 16. incelendiğinde kullanılan teknolojiye bağlı olarak firmalar arasındaki verimlilik farkı net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Tabloya göre, firmaların emek yoğun üretim sisteminden yarı otomasyon üretim sistemine geçmeleri durumunda üç kattan daha fazla; tam otomasyon üretim sistemine geçmeleri durumunda ise 7 kattan daha fazla üretim gerçekleştirecekleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan firmaların üretim sistemleri ile stratejik sınıfları Tablo 3. 17.' da özetlenmiştir. Tabloya göre firmaların çoğunlukla teknoloji yoğun üretim sistemine sahip olamadıkları görülmektedir.

Firma No	Üretim Sistemi	Stratejik Sınıf
I	Emek Yoğun	Tepkici
II	Emek Yoğun	Tepkici
III	Emek Yoğun	Tepkici
IV	Emek Yoğun	Tepkici
V	Emek Yoğun	Tepkici
VI	Emek Yoğun	Tepkici
VII	Teknoloji Yoğun	Analizci
VIII	Teknoloji Yoğun	Analizci
IX	Emek Yoğun	Tepkici
X	Emek Yoğun	Analizci
XI	Teknoloji Yoğun	Savunmacı
XII	Emek Yoğun	Analizci
XIII	Emek Yoğun	Tepkici
XIV	Teknoloji Yoğun	Analizci

Tablo 3. 17. Katılımcı Firmaların Stratejileri ve Üretim Sistemleri

Tepkici firmaların ortak özelliklerinin başında teknolojik dönüşümlerini sağlayamamış olmaları gelmektedir. I No' lu firma, kapasitelerinin rakiplerine göre düşük olduğunu, II No' lu firma, Hoffman tipi fırınlarının verimliliklerini olumsuz etkilediğini, V No' lu firma yılsonlarında kurutmayı suni yapmak zorunda kalması nedeniyle verim düşüklüğü yaşadığını ve üretimini durdurmak zorunda kaldıklarını ve IX No' lu firma, 10, 11 ay üretim yapabildiklerini ileri sürerek verimlilik ve kapasite sıkıntısı yaşadıklarını onaylamaktadırlar. Bu durum firmaların maliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Sektörün kar marjlarının düşük olduğu göz önünde bulundurulduğunda, firmaların maliyetlerini düşürebilmelerinin sektörde başarılı olmak için en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir.

Savunmacı olarak tanımlanan XI' lu firma gerek teknoloji gerekse kapasite olarak katılımcı firmalar arasında en özellikli firmalardan birisidir. Firma, aynı üretim alanı içerisinde hem otomasyon, hem yarı otomasyon hem de emek yoğun üretim

tesislerine sahiptir. Firmanın günlük üretim kapasitesi 600.000 tuğladır. Bu rakamla ülkemizde en büyük ikinci kapasiteye sahiptir. Firma, otomasyon yatırımının iki yıl önce gerçekleştirmiştir. Ancak eski üretim tesislerini iptal etmemiştir. Firma, otomasyon üretimi gerçekleştirdiği tesisinde 12 ay 24 saat üretim yapmaktadır. Ve bu tesisin üretim kapasitesi, diğer iki tesis kadardır. Ayrıca otomasyon tesisinde görevli personel sayısı 60 iken, diğer iki tesiste toplam 200' dür. Firma, teknolojik dönüşüm sonrasında faaliyet gösterdiği bölgede rekabet kavramının kendileri açısından ortadan kalktığını, "Biz bu firmayı yapana kadar diğer fabrikalar ile rekabet halindeydik. Ama artık onlar bizi etkileyemiyorlar. Nereye gidersek gidelim önce biz mal satarız sonra diğer firmalar satarlar." şeklinde ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan firmalardan analizci olan firmaların teknolojik olarak farklılık gösterdikleri görülmektedir. Katılımcı firmalardan, VII, VIII ve XIV No' lu firmaların teknolojik dönüşümlerini gerçekleştirdikleri; X ve XIII No' lu firmaların ise hala emek yoğun olarak faaliyet gösterdikleri görülmektedir. VII ve VIII No' lu firmalar Türkiye' nin en önde gelen kiremit firmaları olduklarını sektörde yeni ürünleri sahip oldukları teknoloji sayesinde gerçekleştirdiklerini ileri sürmektedir. Örneğin, VII No' lu firma, "*Şu anda bizim mikron teknoloji yani mikrokil teknolojimiz yine Türkiye'de tektir. Pudra kıvamına kadar öğütüyoruz kili. Biraz daha açacak olursak toprağı 500 mikronun altına kadar öğütüyoruz. Bu kıvamda yüzey pürüzsüzlüğü, mukavemet ve estetiğı sağlıyor.*" diyerek kendi ürünlerinin diğer ürünlerden farklılaştığını anlatmıştır. Benzer şekilde, VIII No' lu firmada Türkiye' nin ilk renkli kiremidini üreten firma olduklarını ve bu ürüne çok güvendiklerini belirtmiştir. X No' lu firma, kendilerinin Türkiye' de üçüncü büyük kiremit üreticisi olduklarını ve silikonlu kiremit üretimini ilk gerçekleştirebilen firma olduklarını belirtmiştir. XII No' lu firma benzer şekilde emek yoğun üretim sistemine sahip olmasına rağmen farklı ürün gruplarına sahip olan bir firmadır. Ürün gelişimlerini sağlayacak teknolojik ve insan kaynaklarına sahip olmaları ve ölçek itibariyle de sektör genelindeki firmalardan büyük olmaları gerek kendi bölgelerinde gerekse sektör genelinde firmanın maliyet ve ürün ekseninde XII No' lu firmayı (Analizci) ön plana çıkarmaktadır. XIV No' lu firma (Analizci) ise tuğla ve kiremit sektörü içerisinde maliyet avantajına sahip olması, en fazla ürün grubuna sahip

firma olması ve özellikle yüksek ısıda pişirilmiş ürünleri üretebilen az sayıda firma arasında lider olarak farklılaşmaktadır.

I No' lu firma (Tepkici), diğer firmalarda olduğu gibi, emek yoğun olarak çalışmaktadır. Firmanın emek yoğun bir üretim sürecinin olması, savunmacı stratejiyi doğru bir şekilde uygulamalarına engel teşkil etmektedir. Savunmacı firmalar maliyetleri düşürecek yüksek teknolojik bir üretim sistemi sayesinde hem düşük maliyetli hem de yüksek standartlarda ürün üretmeyi amaçlarlar. Ancak firma, teknolojik dönüşümü gerçekleştirecek ilk yatırım maliyetinin çok yüksek olması nedeniyle emek yoğun olan yapısından teknoloji yoğun bir yapıya olan dönüşümü gerçekleştirememektedir. Bunun zorunlu olduğu bilincine sahip olan firma, tek başına bu maliyetin üstesinden gelemeyeceğinden, bölgesindeki diğer birkaç firma ile ortaklaşa bir girişim planlamaktadır.

III No' lu firma (tepkici) üzerinde teknolojik faktörlerin stratejik kararlara olan etkisi net bir şekilde görünmektedir. Teknolojik dönüşümü zorunlu görmekte olan firma, yatırım maliyetleri nedeniyle bu yatırımı gerçekleştirmede çekimser kalmaktadır. Teknolojik dönüşüm konusunda, bir soruda teknolojik dönüşümün pahalı olması nedeniyle düşünmediklerini; diğer bir soruda ise doğru zamanda yapabileceklerini belirtmişlerdir. Bu durum firmanın pazardaki belirsizlik algısının yüksek olması ile açıklanabilir. Firma savunmacı yönelimli bakış açısında sahip olması nedeniyle maliyetlerini düşürmek istemektedir. Bunu yapması içinde teknolojik dönüşümü sağlaması gerekmektedir. Ancak bu yatırımı yapabilmesi için pazardaki belirsizliğin düşük olması gerekmektedir. Çünkü savunmacılar çevresel değişimin yüksek olduğu çevrelerde başarılı olamazlar. Onlar dar ve durgun pazar alanlarını tercih ederler. Dolayısıyla firmanın da bu ortamın oluşmasını beklediği söylenebilir.

“Teknolojik yatırım çok pahalı. Biz bu yatırımı yapmayı bu yüzden düşünmüyoruz. Teknolojik dönüşüm zorunlu. Ancak ekonomik olarak doğru zamanda yapabilmemiz lazım. Bizim teknolojik gereksinimimiz kapasiteden ziyade kalite ve verimliliği etkileyecek unsurlar. Ancak bu pahalı yatırımı yapabilmemiz için belirsizlik olmaması gerekir. Pazar net olsa o yatırımı da yaparız. Teknolojik dönüşümümüzü tamamlayabilirsek daha agresif olabiliriz. (III No' lu Firma)”

IV No' lu firmanın (Tepkici) açısından teknolojik faktörler, stratejik kararlar açısından en kritik faktördür. Bunun nedeni firmanın verimlilik odaklı düşünce

yapısıdır. Emek yoğun çalışmanın ve eskiyen teknolojiye bağlı olmanın beraberinde getirdiği verimlilik sıkıntısının farkında olan firma, öncelikle pazarın şu anda bu yatırım için yeterli hacimde olmadığı görüşüne sahiptir. Ayrıca firma sektörün karlılık yapısının düşük olduğunu, bu nedenle yatırım geri dönüşünün çok uzun süreceği için bu yatırımı gerçekleştirmenin doğru olmayacağı görüşündedir.

“Bizim emek yoğun çalışıyoruz. 1960’larda nasıl ürün üretiyorsak üç aşağı beş yukarı aynı şekilde üretim gerçekleştiriyoruz. Makinaların üretim gücü falan arttı. Verimliliğimiz arttı. Burada çok keskin bir ayırım var. Ya emek yoğun ya da tam otomasyon yapmanız gerekiyor. Bizim gibi birkaç tane firma en optimal çalışıyor. Avrupa’da çok büyük fabrikalar var. Adamların üretim gücü tüm Türkiye’deki firmaların üretim gücünden fazla. Ancak bu firmalar tüm Avrupa’ya mal satıyorlar. Şimdi bizim Çorum’da sadece var 15 tane fabrika. Orada işçilik ücretleri çok yükselince teknolojik yatırım mecburi bir hal almış. (IV No’lu Firma)”

V No’lu firma (Tepkici), en önemli teknolojik problemini kurutma olarak görmektedir. Firma, hem suni hem de doğal kurutma yapmaktadır. Ancak yılsonlarında soğuk hava nedeniyle, kurutmayı suni yapmak zorunda kalmaktadır. Suni kurutma için ilave enerji maliyeti ihtiyacı ise firmanın maliyetlerini artmaktadır. Sonuç olarak verim düşüklüğü yaşayan firma, yılsonlarında üretime ara vermek durumunda kalmaktadır.

“Doğal ve suni kurutma yapabiliyoruz. Aslında suni kurutma yapabilmemiz nedeniyle kışında çalışabiliriz. Ancak kışın verim düşük olduğu için 12. Ay civarında kapatırız. Yazın tuğla sektörünün tam mevsimidir. Bütün fabrikalarda böyledir. Suni kurutmanın yoğunluğu daha fazladır. (V No’lu firma)”

VI No’lu firmanın (Tepkici) açısından üretim sistemini etkileyen teknolojik faktörler üretilen ürünün maliyetlerini minimize etmek için çok büyük önem taşımaktadır. Firmanın teknolojik dönüşümü gerçekleştirme isteme nedenlerinden ilki üretim maliyetinin yüksek olmasıdır. İkinci neden üretim sistemi değişiminde süregelen alışkanlıkların ve düzenin değişmek zorunda olması nedeniyle firma içinde ortaya çıkacak olan çatışmalardan kaynaklanan zararlara katlanmak istenmemesidir. Üçüncü ve bir diğer neden ise firmanın pazardaki belirsizlik algısının yüksek olmasıdır. Son olarak firmanın, diğer yatırımı nedeniyle, içinde bulunduğu sıkıntı bu geçişin adım adım yapılma gerekçeleri arasında sayılabilir. Firma adımsal bir geçiş ile bu sıkıntıları minimize etmeye çalışmaktadır.

“Sektörümüzde teknoloji çok pahalı. Yatırımcı ben bu parayı yatırdığımda ne kazanacağım diye düşünüyor. O kadar yatırım bu üç kuruluş için değmez deyip bu düzende kalındı. Ancak son iki yıldır çalıştıracak insan bulamıyoruz. O zaman bu işi yapıyorsanız o yükün altına

girmek ihtiyacı doğuyor. Mesela yeni bir teknoloji oluştu. Batı da başladı buraya kadar biraz yavaş geliyor. Bizde üretim üç aşamadır. İlk aşama çamurun şekillendirilip ebatlanıp, kurutmak için ranzalara dizilmesi, ikincisi ranzalardaki kurumuş ürünlerin fırınlara istif edilmesi ve üçüncüsü istif edilen pişmiş ürünün fırından çıkartılmasıdır. Yaş malı kurutmak için ranzalara istiflenmesi aşamasını ortadan kaldıran bir teknoloji. Kesilip ebatlanmış ürünler kurumak için bir tünele giriyor. Enerjiyi de fırından çıkan gazdan elde ediyor. Yani bu yeni teknoloji bir aşamayı ortadan kaldırıyor. Pahalısı olsa da ucuzu da var. Yerli imalatçılar, yabancılara göre çok daha ucuz. Ancak bu sistemde rahatınız bozuluyor. Bu tünelden belli bir zaman sonra çıkacak ya eleman bulundurmamak zorunda kalıyorsunuz. Oysa biz sekiz saat çalışıp, 24 saat pişiriyoruz. O fırından gelen atık enerjiyi kullanayım dediğiniz vakit, 8 saatlik kısmını kullanayım gerisini havaya atayım yanlış oluyor. Özetle yeni sistemde tek vardiya çalışmanız yanlış oluyor. İki vardiya olması da firmalarda rahatsızlık yaratıyor. Çünkü bunların hepsi kalifiye eleman olduğundan maliyetler gözlerinde büyüyor. Bizde götürü tabir edilen işler vardır. Ranzalara istif de bu işlerdendir. Sabah adamlar erkenden gelip işlerini halleder giderler. Öğleden sonrada kendi işlerine bakarlar. Sizde işiniz görüldüğü için çok rahatsız olmazsınız bu durumdan. İşte yeni sistemde bu alışkanlıkları yıkmak çok zordur. Yeni sistem gelirse malı beklemek zorunda olduğu için eski esnek çalışma düzenini ortadan kaldırmak bu ekip için çok zor. Eski köye yeni adet getirildiğini düşünen çalışanlar sıkıntı oluşturur. Biz bu ranzalara dizim yapacak elemanı buralardan bulamıyoruz. Boyabat' tan falan geliyorlar. Onlarda çocuk getiriyorlar. Onlara göre bu iş çocuk işidir. Boş durur yine de dizmez. Biz bunu istemiyoruz. Dolayısıyla biz yönelmek zorunda kaldık. Nitekim siparişimizi verdik. Bir aya kadar biz bu yeni sistemi uygulamaya başlıyoruz. İşin organizasyon kısmı beni korkutuyor. Adamlara sabah 8' de geleceksin, akşam 5' te gideceksin dediğimiz zaman nasıl motive edeceğiz bilmiyorum. Ama çözeceğiz bir şekilde. Tünel fırın da kapasiteyi arttırabiliyorsunuz. Pişirme operasyonu da çok daha iyi yönetilebilen bir sistem var. Robot sistemlerine de çok uygun. Oraya dört robot koyarak hem istif hem de yükleme yapabiliyorsunuz. Ama tünel fırın ile doğal kurutma yapamıyorsunuz. O yüzden biz önce suni kurutmamızı yapalım, sonra tünel fırın yapalım en son olarak da robotlarımızı yapalım istiyoruz. Adım adım gidiyoruz. Çünkü pazarda altı ay sonrasını göremiyoruz. (VI No' lu Firma)”

IX No' lu firma (Tepkici), teknolojik dönüşümünü tamamlayamadığı için, sezonluk üretim gerçekleştirmektedir. Bu durum firmanın verimlilik problemi yaşadığını göstermektedir. Verimlilik probleminin rekabette geri kalmalarına yol açtığı görüşünde olan firma, bu eksikliğini gidermeye yönelik yatırım planlamaları yapmaktadır. Ancak bu yatırımı bir diğer şirketlerine ilişkin yatırımı bu sene gerçekleştirmeleri nedeniyle ötelemek zorunda kalmışlardır.

“Sunı kurutma yaptığımız için 24 saat kesintisiz üretim gerçekleştirebiliyoruz. Hoffman tipi fırın kullanıyoruz. Yaklaşık 10-11 ay üretim gerçekleştiriyoruz. En yakın zamanda bu alanda bir dönüşüm gerçekleştireceğiz. Böylece maliyetlerimizi düşürebileceğiz. Üretim miktarımız artacak. Sonuç olarak daha rekabetçi olabileceğiz. (IX No' lu firma)”

Araştırmaya katılan firmaların teknolojik tercihleri ve takip ettikleri teknolojiler baz alınarak durum değerlendirilmesi yapıldığında, firmaların tümünün teknolojik dönüşümü gerçekleştirmelerinin zorunlu olduğu görüşünde oldukları görülmektedir. Teknolojik dönüşümü gerçekleştiremeyen firmaların sektörde faaliyetlerine devam edemeyecekleri anlaşılmaktadır. Firmaların teknolojik dönüşümü gerçekleştireme

“Biz otomasyon üretim gerçekleştiriyoruz. Bu bir maliyet problemi oluşturuyor. Ancak Kiremit üretimi çok karlı bir sektör değildir. Dolayısıyla böyle yeni bir yatırımın çok karlı olmayacağını düşünüyorum. Bizim bağlı olduğumuz grubun birçok alanda farklı yatırımları söz konusudur. Bu yatırımı çok daha karlı sektörlerle yapabilirler.”

Firmalardan bir kısmı ise teknolojik dönüşüm planlaması içerisindedir. Bu firmalar I, II, VI, IX, XII, XIII No' lu firmalardır. I ve II No' lu firmalar (Tepkici), kendi başlarını bu dönüşümü gerçekleştirmelerinin mümkün olmadığını ancak ortak bir girişim ile bu yatırımın üstesinden gelebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Ortak girişim için çalışma başlattıkları anlaşılmaktadır.

“Organize sanayi bölgesinde bize yeni bir yer ayrıldı. Burada otomatik ya da yarı otomatik bir fabrika kurulması düşünülüyor. Ama bu yatırım çok maliyetli Erbaa' da hiçbir firma bu maliyeti kaldıramaz. Ortak bir girişim için görüşmelerimiz sürüyor. Bu büyük yatırımın bir kısmı ortaklar tarafından karşılanır bir kısmı da uzun vadeli borçlanma ile karşılanabilir.”

IX No' lu firma (Tepkici) ise bu yatırımı mutlaka yapacaklarını ancak, bu sene farklı bir sektöre yatırımı gerçekleştirdiklerini gelecek sene bu yatırım için çalışma yaptıklarını belirtmiştir. XII No' lu firma (Analizci) doğru zamanı beklemekte olduklarını söylemesi risk almaktan çekindikleri anlamı taşımaktadır. XIII No' u firma (Tepkici) ise yeni ürünlerine ilişkin bir teşvik çabalarının olduğunu bu teşvik ile birlikte bu yatırımı gerçekleştirmek istemektedir.

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların kullanmış oldukları üretim sistemlerinin firmaların stratejik tercihleri üzerinde büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Farklı üretim sistemleri kullanan firmalar arasında, özellikle verimlilik ve ürün farklılaşma kriterleri otaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan firmalar arasında tepkici olarak sınıflandırılan firmaların tümünü emek yoğun üretim sistemi içerisinde oldukları görülmektedir. Çünkü tepkici firmalar, verimli çalışmadıkları için maliyetlerini minimize edememektedirler. Ayrıca firmaların, ürün gruplarının standart ürünlerden oluştuğu belirlenmiştir. Savunmacı firma olan XI No' lu firma, otomasyon üretim sistemi sayesinde gerek üretim miktarının yüksekliği gerekse maliyetlerinin azalması gerekse 12 ay 24 saat üretim gerçekleştirebilmesi nedeniyle, rakiplerinin önüne geçebilmiştir. VII, VIII No' lu firmalar (Analizci), benzer şekilde otomasyon sistemleri sayesinde maliyetleri azaltabilmiş firmalardır. Ayrıca firmalar, ürün grupları itibariye farklı ürünleri sisteme koyabilme başarısı gösterebilmektedirler. X ve XII No' lu firmalar (Analizci), emek yoğun üretim sistemine sahip olmalarına rağmen yeni,

kaliteli ve geniş ürün yelpazesine sahip firmalardır. Bu analizci firmalar, yeni ürünleri ARGE çalışmaları sayesinde ürün grupları arasına ekleyebilecek üretim sistemleri geliştirebilmiş firmalar olarak öne çıkmaktadırlar. Ancak üretim maliyetlerini, otomasyon dönüşümünü gerçekleştiremedikleri için azaltamadıkları belirlenmiştir. Sonuç itibariyle, bu firmaların

Sonuç itibariyle, teknoloji seçiminin sektörde faaliyet gösteren firmaların stratejik yönelimlerini ve firma başarılarını etkileyen kritik bir faktör olduğu belirlenmiştir. Sektör genellikle kar marjının düşük olduğu, sezonluk üretimin yapıldığı ve üretim sistemlerinin 8 saat hazırla 24 saat pişir şeklinde gerçekleştiği bir sektör olarak bilinmektedir. Dolayısıyla sektör, genel anlamda bir verimsizlik problemi ile karşı karşıyadır. Teknolojik dönüşümü gerçekleştirerek verimsizliğin üstesinden gelen firmalar, sektör genelinde daha kolay başarı elde edebileceklerdir. Özellikle tepkici olarak sınıflandırılan firmalar, teknolojik dönüşümlerini gerçekleştirebilmeleri durumunda daha başarılı ve istikrarlı firma formuna dönüşeceklerdir.

3.6.2.3 Hammadde

Tuğla ve kiremit üreten firmalar arasında sahip olunan hammadde açısından farklılıklar mevcuttur. Öncelikle firmaların sahip oldukları hammadde üretimi gerçekleştirilen ürünlere etki etmektedir. Örneğin I No' lu firma (Tepkici), daha önce kiremit üretimi de gerçekleştiren bir firmadır. Ancak yeterli hammadde kaynakları kalmadığı için artık tuğla üretmektedir. İkili ürün üretebilen firma olan V No' lu firmada hem tuğla hem de kiremit için farklı hammadde reçeteleri kullanmak zorunda olduklarını ileri sürmektedir. Ayrıca firmaların kullandıkları hammaddenin üretilen ürünün kalitesi açısından da hammaddenin önemli olduğu görülmektedir. III No' lu firma (Tepkici), sahip oldukları hammadde sayesinde rakiplerinden kalite açısından farklılaştıkları görüşüne sahiptir.

“Her türlü Kiremidi üretiyoruz. Yalnız bizim diğer firmalardan farklı olarak hammaddesi tarla toprağı olmayan Bioksit hammaddesini kullanarak kiremit üretiyoruz. Bizim dışımızda bu hammadde ile kiremidi üreten yok. Zaten kendi ruhsatlı Maden ocağıımızdan çıkarttığımız toprağı öğütterek yapıyoruz. Bioksit sayesinde ürünümüzün su emmesi daha az, dona dayanıklılığı daha yüksektir. Maliyetimizi diğer ürünlere göre biraz daha arttırsa da onlara göre çok daha kalitelidir.”

Ancak firma, diğer bölgelerde kaliteli hammadde olduğunu ve bu firmalarla bu nedenle rekabet edemeyecekleri düşüncesine sahip olduğu görülmektedir. Bazı bölgeler’deki firmaların ürün kalitelerinin kendi hammaddelerinden daha iyi olduğunu bu nedenle çok fazla rekabet şanslarının olmadığını düşünmektedir. III No’lu firmanın işaret ettiği bölgede faaliyet gösteren firmalar, VII ve VIII bölgelerinin kiremit için gerekli son derece uygun hammaddeye sahip olduklarını doğrulamaktadır.

“Tuğla ve kiremit için farklı hammaddeler kullanıyoruz. Tuğlalar daha kolay kuruyan ve suyunu çabuk atabilen hammadde ister. Eğer bunu yakalayabiliyorsanız çatlama ve fireler azalıyor. Kiremit ise don dayanıklılığı isterken ve su geçirgenliği istemiyor. Bunu sağlayacak hammaddeyi tespit etmek için, çok kısır imkânlarla da olsa, kendi laboratuvarlarımızda test edebiliyoruz. Hammadde doğal bir alandan geliyor. Dağdan aldığınız malı test ediyorsunuz, sonuçları yakalıyorsunuz. Bunu bir kere yakaladığınız ilelebet devam etmiyor. Değişebiliyor. Ayda iki üç kere test etmezseniz hüsrana uğruyorsunuz. Milyonlarca adet mal başınıza bela olabiliyor. Onun için bu konuda titizlik göstermek zorundasınız. Ürünümüzü dört çeşit hammadde ile yapıyoruz. Bunların bazıları dolgu malzemesidir. Onları kattığınız zaman daha kaliteli ürün ortaya çıkar. Mesela bizim tuğlalarımız sıva altı tuğla olduğundan dona dayanıklılık gerekmez. O zaman dona dayanıklılığı arttıran hammaddeyi tuğla üretirken kullanmama gerek yok. Çünkü bu beni zorluyor, çatlamalara yol açabiliyor. Onu katmıyorum.”

Hammaddeye sahip olma açısından firmalar arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Firmaların bazıları, faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki diğer firmalar ile ortak bir şekilde, bir kısım firmaların ise tek başlarına hammadde temin etmektedirler. Ortak teminin temel nedeni maliyetleri azaltabilmektedir. Nitekim I, II, IV, XIII No’lu firmalar hammaddeyi ortak temin etmektedirler. Örneğin XIII No’lu firma, bölgelerinde faaliyet gösteren diğer bir firma ile ortak hammadde temini yapmaktadır. Buna gerekçe olarak maliyetleri düşürmek istemelerini göstermektedir. XI No’lu firma hammadde temini açısından diğer firmalardan ayrılmaktadır. Çünkü firma hem ortak hammadde temini gerçekleştirmektedir. Hem de kendisine ait hammadde ocağı söz konusudur.

Bizim ocağımız kendimize ait yerimizde var, burada bütün tuğla fabrikalarının ortak kurmuş olduğu bir anonim şirket var. Bu şirketin kuruluş amacı hammadde teminidir. Her firma kendi başına x fabrika şuradan çöksin, y fabrika başka bir yerden çöksin arazi yapısı çok bozuluyor. Bu devlet tavsiyesi ile kurulmuş bir şirkettir. Dediler ki hepiniz birleşin, tek bir yerden tek bir kalemden hammadde temini yapın. Şirkette hammaddeyi alıyor ve ton bazında üyelerine satıyor. Biz hammaddemizin yaklaşık olarak % 60’ını kendi ocağımızdan, % 40’ını bu şirketten alıyoruz. Şirketten aldığımız toprak ince, mikronize kullanışlı bir topraktır. 30 yıldır bu hammaddeyi kullanıyorduk. Ama bu malzeme artık bitmek üzere. Bizde bitmeden yeni arayışlara başladık. Dağlara yöneldik. Oradan getirmeye başladık. Keşke %100 ünü ovoidan alsak ama dediğim gibi artık kullanılabilecek kullanılan arazide son gözüktü. Buralar tarım arazisi, çevre bakanlığı sıkıştırıyor, TEMA sıkıştırıyor, o sıkıştırıyor, bu sıkıştırıyor. Malzemenin de sonu gözüktü. 30 yıldır vahşi bir

şekilde çekilmiş. Devlet kamu yararı güderek izin verdi. Burayı düzleyin dedi. Eskiden peri bacaları gibiydi. Herkes işine yarayan kısmı almış diğer kısmı olduğu gibi bırakmış. Adacıklar oluşmuştu. Devlet bu böyle olmaz dedi. Siz buraya girin, düm düz hale getirin. Köylüye tarla sahibine teslim edin şartını ileri sürerek verdi. O şartlarda çekerek bu zamana kadar geldik. Ama sonu gözüktü. Keşke bitmeseydi. Zahmetsiz bir hammaddeyi bizim için. Şimdi dağdan getirdiğimiz hammaddeyi kırıyoruz, öğütüyoruz. Bu ocağa geçince kırma eleme grubumuzu kuvvetlendirdik, güçlendirdik.

XI No' lu firmanın ikili hammadde temini gerçekleştirilmesi önemli bir bilgi olarak değerlendirilmelidir. Şu anda ortak girişimden kaliteli hammadde alınabildiği halde ayrıca firmaya ait ocaktan hammadde alımına başlamışlardır. Buna neden olarak ise hammadde kaynağının sonu geldiğini, kendilerinin de bu nedenle hazır olmaları gerektiğini söylemektedirler. Bu durum, firmanın gelecek odaklı bir bakış açısına sahip olduğunun bir göstergesidir.

Firmaların sahip oldukları hammadde ürünün cinsi ve kalitesi açısından önem taşımaktadır. Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar açısından hammadde, üretilen ürünün türüne ve kalitesine etki etmektedir. Her bölgeden elde edilen hammadde yani toprak, tüm ürünler için uygun olmamaktadır. Nitekim firmalar, faaliyet gösterdikleri bölgeye uygun ürün tercihinde bulunmaktadırlar. Nitelikli hammaddeye sahip olan firmalar kendilerini, sektördeki diğer firmalara göre farklı konumlandırma şansına sahip olmaktadır. Yani ürün kalitesi yüksek olan firmalar, pazarda ürünlerini daha yüksek fiyatlara satabilmektedirler. Örneğin Çorum' da faaliyet gösteren firmalar, Eskişehir' de faaliyet gösteren firmaların ürün kalitelerinin kendilerinden daha yüksek olduğu kabul etmektedirler. Bu kalite farklılığının en temel nedenini ise bölgedeki hammaddeye bağlamaktadırlar.

Araştırmanın üçüncü bölümünde tuğla ve kiremit sektörüne ilişkin bilgiler verilerek öncelikle araştırmaya katılan firmaların strateji tipolojisi ekseninde sınıflandırılması gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ise firmaların stratejik kararları üzerinde etkili olduğu düşünülen etkenler belirlenmiştir. Böylece firmaların takip ettikleri stratejiler ile stratejik kararlara etki eden faktörler açısından benzerlik ve farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise elde edilen bulgular, kaynak tabanlı görüş ve pozisyon tabanlı görüş bakış açısından tartışılarak, araştırmaya katılan firmaların stratejik sınıfları ile stratejik bakış açıları ilişkilendirilmeye çalışılacaktır.

SONUÇ

Rekabetin giderek daha da önem kazandığı günümüzde firmaların, gizli ya da açıkça takip ettikleri bir rekabet stratejileri vardır. Stratejilerin temel amacı, ortalamanın üzerinde getiri elde etmek ve sürekliliği sağlamaktır. Literatürde firmaların takip ettikleri stratejileri sınıflandıran çok sayıda yaklaşım, özellikle strateji ile performans arasındaki ilişkisi ekseninde tartışılmıştır. Firmaların takip ettikleri stratejileri ile faaliyet gösterdikleri çevreleri arasında bir uyum olduğu zaman başarılı/istikrarlı örgüt formaları olduğu kabul edilir.

Firmaların strateji tercihi, uygulamaları ve sektöre yansımalarının belirleyicilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmada evren büyüklüğü 307 olan tuğla ve kiremit sektöründen seçici örnekleme yoluyla belirlenen 14 firmanın üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda üç soruya cevap aranmaktadır.

- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar hangi stratejiyi takip etmektedirler?
- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların takip ettikleri stratejilerine etki eden faktörler nelerdir?
- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren aynı stratejiyi takip eden firmalar arasındaki benzerlik/farklılıklar nelerdir?

Miles ve Snow' un tipolojisi çerçevesinde bir analiz aracı olarak kullanılan uyum döngüsü referans alındığında, yapılan analizlere göre katılımcı firmalardan sekiz tanesinin tepkici, bir tanesinin savunmacı ve beş tanesinin analizeci olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. En yaygın strateji tipinin tepkici olmasının temel nedeni, sektör içerisinde faaliyet gösteren firmaların emek yoğun üretim sistemleridir. Emek yoğun üretim sistemi, tepkici firmalar için büyük bir verimlilik problemi oluşturmaktadır.

Tipolojik sınıflandırma sonuçlarına göre katılımcı firmalar arasında atılğan olarak sınıflandırılan bir firma yer almamaktadır. Ayrıca yalnızca katılımcı firmalar içerisinde değil sektör genelinde de atılğan firma olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun en başlıca nedeni sektördeki Türkiye' de faaliyet gösteren ve öncü olarak tanımlanan firmaların gelişmiş ülkelerdeki teknoloji ve ürünlerin takipçisi durumunda olmalarıdır.

Firmaların stratejik yönelimleri belirlenirken uyum döngüsü alt boyutları arasında çeşitli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Yani bir firmanın takip ettiği strateji belirlenirken uyum döngüsünün bütünü açısından bir değerlendirme yapılmamasının firmaların stratejisini belirlemede bir hata oluşturulabileceği belirlenmiştir. Bu nedenle Miles ve Snow tipolojisi ekseninde yapılan araştırmalarda firmanın öne çıkan veya dikkat çeken bazı özellikleri esas alınarak yapılacak tipolojik sınıflandırmalar, hatalı sonuçlara ulaşılmasına yol açabilecektir.

Araştırmanın ikinci sorusu olan tercih edilen strateji tercihlerini etkileyen faktörleri tespit açısından da uyum döngüsü çerçevesindeki analizler esas alınmıştır. Yapılan analizlere göre, firmaların girişimsel problem ve çözüm seti ekseninde yapılan analizlerde sektörel maliyet yapıları (özellikle nakliye maliyetleri), müşteri talepleri, teknoloji vb. dışsal faktörlerin etkisinin, içsel faktörlerin etkisine göre, daha ağır bastığı sonucuna varılmıştır. Döngünün mühendislik problem ve çözüm seti açısından bakıldığında, uygulamaları etkileyen en temel dış çevre faktörlerinin ikame ürünler, rakipler - rekabet ortamı, coğrafi konum ve inşaat sektörü olduğu; iç çevre faktörlerinin de kaynaklar, üretim sistemi ve hammadde olduğu görülmüştür. Yönetimsel problem ve çözüm setine göre ise stratejileri etkileyen temel faktörlerin ortaklık yapısı, ölçek ve insan kaynakları başta olmak üzere firma içi unsurlar olduğu anlaşılmaktadır. Uyum döngüsü bir bütün olarak değerlendirildiğinde iç çevre faktörlerinin dış çevre faktörlerine göre strateji üzerinde daha fazla etkilediğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan firma stratejik tercihlerinin uygulamalar ile yansıdığı sektörel çevrede (veya sektörel düzeyde) stratejik benzeşme ve farklılaşmanın derecesi açısından bakıldığında, öncelikle tepkici firmaların daha küçük ölçekli, analizci ve savunmacı firmaların ise daha büyük ölçekli olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları açısından tepkici firmalara göre, analizci ve savunmacı firmaların daha nitelikli personele sahip olma gibi üstün özelliklere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Hammadde kaynağına sahip olma ve kalite açısından analizci ve savunmacı firmalar, tepkici firmalara göre üstünlüğe sahip olma açısından farklılık arz etmektedir. Şöyle ki analizci ve savunmacı firmaların hammadde teminini daha çok kendi ocaklarından temin ettikleri, tepkici firmaların ise hammadde teminini stratejik işbirlikleri oluşturarak maliyet avantajına sahip olma amacıyla diğer firmalar ile beraberce temin ettikleri

görülmektedir. Analizci firmaların hem savunmacı hem de tepkici firmalara nazaran pazarlama faaliyetlerinin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle tepkici firmaların pazarlama faaliyetlerinin son derece sınırlı olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan analizci firmaların savunmacı ve tepkici firmalara göre ürün satış fiyatlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kalite açısından ise, savunmacı ve analizci firmaların tepkici firmalara göre daha üstün olduğu belirlenmiştir.

Tüm bu bulgular açısından bir değerlendirme yapıldığında, tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların stratejik davranışlarının daha çok kaynak tabanlı görüş ile örtüştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Ancak analizci ve tepkici olarak sınıflandırılan birer firma, üretim sistemlerini emek yoğunundan teknoloji yoğununa çevirebilecek sermaye gücüne sahip olmalarına rağmen emek yoğun üretim sistemi ile faaliyetlerine devam etmektedir. Analizci firmanın stratejik sınıfının özelliklerini daha başarılı uygulamasını ve tepkici firmanın da istikrarlı firma tipine dönüşmesini sağlayacak teknolojik dönüşümü gerçekleştirmek istememeleri ve ayrıca bu firmaların ana faaliyet dallarının değişmiş olmasına bağlı olarak diğer sektörlerdeki daha karlı yatırım fırsatlarını değerlendirmek istiyor olmaları pozisyon okulu görüşü ile uyumludur.

Bu noktada araştırmanın soruları içerisinde yer almamasına rağmen, uyum döngüsünün ilk boyutunu oluşturan girişimsel problem ve çözüm setine ilişkin kararların daha çok pozisyon esaslı bakış açısı içerisinde alındığını düşündürmesidir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan firmalar, ürün/pazar alanlarını belirlerken öncelikle dış çevreye ait değişkenleri göz önünde bulundurmaktadırlar. Uyum döngüsünün ikinci alt boyutunu oluşturan mühendislik problem ve çözüm seti ile yönetsel problem ve çözüm setine ilişkin kararların ise kaynak tabanlı bakış açısı içerisinde değerlendirildiği söylenebilir. Bu veriler ışığında firmaların stratejik yönelimlerini belirlerlerken dış çevre odaklı karar aldıkları, alınan kararların uygulanmasının ise daha ziyade firmaya ait kaynak ve kabiliyetlere bağlı olduğu söylenebilir.

Tezin Literatüre Yönelik Katkısı

Araştırma, öncelikle Miles ve Snow tipolojisinin Türkiye’ de tuğla ve kiremit sektöründe uygulanabilirliğini göstermektedir. Tipolojiye ilişkin özellikle yerli literatürde sınırlı araştırmanın yapılmış olması araştırmanın literatüre sağladığı katkılardan birisidir. Firmaların takip ettikleri stratejinin sınıflandırılması, birincil ve ikincil veriler kullanılarak uyum döngüsü esas alınarak araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Böylece firmalar, objektif bir stratejik sınıflandırmaya tabi tutulmuş olup, özellikle tipoloji çalışmalarında en çok kabul gören yaklaşım olan paragraf yaklaşımına nazaran daha doğru bir sınıflandırma gerçekleştirilebilmiştir. Ayrıca, katılımcı firmalar içerisinde atılgan firma yer almaması, sektörel özelliklerin strateji seçimi üzerine etkisini göstermesi açısından araştırmanın literatüre yönelik bir diğer önemli katkısı olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan katılımcı firmalar arasında yer alan tepkici bir firmanın kendi iradesiyle bu stratejiyi takip ediyor olması, araştırmanın önemli bir diğer bulgusudur. Literatürde tepkici firmalar genellikle uygulamak istedikleri stratejiyi başaramayan firma tipleri olarak tarif edilirler. Daha karlı sektörlere yatırım yapmayı seçerek tuğla ve kiremit sektöründe tepkici olarak kalmak isteyen firmaların bu davranışları bir diğer literatür katkısıdır.

Ayrıca katılımcı firmaların hem kaynak hem de pozisyon tabanlı görüş ile açıklanabilecek farklılıkları barındıran davranışları söz konusudur. Sektör içerisinde yer alan firmaların daha başarılı bir pozisyon elde edebilecek kaynaklara sahip olmalarına rağmen gerekli hamleleri yapmayarak mevcut durumu sürdürme istekleri, pozisyon tabanlı görüş ile uyumludur. Sektör içerisinde kaynak ve kabiliyet üstünlüğü olan firmaların iddialı hamleler ile daha başarılı pozisyonlarda yer almak istemeleri ve özellikle kaynak eksikliği olan firmaların dernek, kooperatif gibi stratejik işbirliklerine gidiyor olmaları ise kaynak tabanlı okul görüşü ile örtüşmektedir. Bu bulgular, araştırmanın diğer literatür katkıları arasında yer almaktadır.

Tezin Firmalara Yönelik Önerileri

Araştırmada yalnızca tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar rekabet stratejileri ekseninde stratejik sınıflandırmaya tabii tutulmakla kalınmamış,

aynı zamanda firmaların stratejik yönelimlerine etki eden temel faktörler belirlenmiştir. İstikrarsız/başarısız tepkici firmalar ile savunmacı ve analizci firmalar arasındaki farklılıklar ortaya konmuş, tepkici firmalar için bir anlamda rehber oluşturulmuştur. Tepkici firmaların en temel problemlerinin etkinlik ve verimlilik olduğu görülmektedir. Bu nedenle tepkici firmaların sektöre içerisinde yer almaya devam edebilmeleri için maliyetlerini azaltacak ve ürünlerinin kalitesini arttıracak dönüşümleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde hem tuğla ve kiremit üreticisi firmalarla hem de ikame ürün üreticisi firmalarla rekabette başarılı olamayacaklardır. Söz konusu değişim ve dönüşümü tek başına gerçekleştiremeyecek olan firmaların bir araya gelerek stratejik ortaklıklar gerçekleştirerek kaynak eksikliklerini giderecek işbirliklerini gerçekleştirmeleri önerilmektedir. Aksi takdirde günden güne yok olacağı öngörülen tepkici firmaların sağlıklı bir planlama yaparak sektörden çıkmaları önerilmektedir.

Katılımcı firmaların, kaliteli ürünlerinin yanında ürün çeşitliliklerini arttırması, sektör başarısı açısından önem arz etmektedir. Ancak yükte ağır pahada hafif olarak tanımlanan ürün özelliklerinden dolayı sektör, firmaları maliyet odaklı olmaya zorlamaktadır. Bu durum firmaların özellikle sağlıklı bir maliyet muhasebesi sistemine ihtiyacı olduğu göstermektedir. Bu eksikliğin ivedilikle çözülmesi önerilmektedir.

Tepkici firmaların insan kaynakları açısından (özellikle mühendis ve teknik eleman), analizci ve savunmacı firmalara göre eksiklikleri olduğu saptanmıştır. Bu eksikliğin giderilmesi, tepkici firmaların sektör içerisinde daha başarılı bir konum elde etmesini sağlayacağı öngörülmektedir.

Son olarak savunmacı ve analizci firmaların tepkici firmalara nazaran yönetsel olarak daha kurumsal bir yapıya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Tepkici firmaların hem daha küçük ölçekli hem de aile işletmesi olmasının beraberinde getirdiği düşünülen bu problemin mümkün olduğunca giderilmesinin firmalar açısından önem arz ettiği değerlendirilmiştir.

Tezin İşletme Biliminin Öğretimine Yönelik Katkısı

Miles ve Snow tipolojisine ilişkin çok sayıda değişken ele alınarak yapılmış araştırmaların aksine bu araştırma, stratejik kararlarının altında yatan nedenleri anlamaya yönelik amaç taşımaktadır. Literatürde Miles ve Snow tipolojisine yönelik çok sayıda araştırma olmasına rağmen özellikle yerli literatürde tipolojinin daha iyi anlaşılmasına yönelik geniş ve açıklayıcı araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırma öncelikle yerli literatürdeki bu eksikliği doldurmaya yardımcı olacaktır. Araştırmanın tek bir sektörün derinlemesine incelemek üzere yapılmış olması nedeniyle, aynı çevrede ki farklı firma davranışlarının altında yatan nedenleri değerlendirmeye yönelik katkısı olacağı söylenebilir. Tuğla ve kiremit sektörüne yönelik araştırmaların az sayıda olması, araştırmanın bir diğer katkısı olarak değerlendirilebilir.

Gelecek alışmalara Yönelik Öneriler

Tek bir sektörde yapılan araştırma, birden çok sektörde tekrarlanarak sektörler arasında ki farklılıklar ortaya konabilir. Araştırma genel itibariyle emek yoğun firmalardan oluşan tuğla ve kiremit sektöründe gerçekleştirilmiştir. Teknoloji yoğun bir sektörde araştırma tekrarlanabilir. Araştırmada, tepe yönetimde yer alan yöneticilerin kişisel özellikleri göz önünde bulundurulmamıştır. Firmalar arasındaki farklılıkların belirlenmeye çalışıldığı bu araştırma, yöneticilerin bireysel özellikleri ve stratejik bilinç düzeyleri göz önünde bulundurularak yenilenebilir. Bu araştırma sonucunda elde edilen verilerden hareketle rekabet stratejileri ölçeği hazırlanması, konunun nicel olarak ve çeşitli değişkenlerle ilişkilendirilerek çok daha fazla çalışılmasına olanak sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Ağar, C.C. (2011). “*Hâkim İktisadi Sistem – İşletme İlişkileri Bağlamında Organizasyon Yapılarının Otokratikleşme Ve Demokratikleşme Eğilimleri*”. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi
- Ağca, V. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008): “*Türk İmalat İşletmelerinde Stratejik Eğilimin, Strateji Oluşturma Yeteneği Ve Performans İlişkisine Etkisi*”. İktisat İşletme Ve Finans, 23(273), 79-103.
- Akbolat, M. (2009): “*Türk Sağlık Sektöründe Miles Ve Snow’ Un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*”. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 11 / 3. S.127 – 146
- (2009). “*Türkiye Sağlık Sektöründe Rekabet Stratejileri: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Akgemci, T. (2007). “*Stratejik Yönetim*”. Gazi Kitabevi. Ankara
- Akingbola, K. (2006). “*Strategy And Hrm In Nonprofit Organizations: Evidence From Canada*”. Int. J. Of Human Resource Management 17:10. 1707–1725
- Akman, G., Özcan, B., ve Hatipoğlu, T. (2015). “*Fuzzy Multi Criteria Decision Making Approach To Innovative Strategies Based On Miles And Snow Typology*”. Journal Of Intelligent Manufacturing, 26(3), 609-628.
- Alayoğlu, N. (2010). “*Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları Ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi*”. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:9 Sayı:17 Bahar. S.27-49
- Alpkan, L. (2000). “*Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı*”. Doğu Üniversitesi Dergisi 1(2): 1-19.
- Altunel, M. ve Saldamlı, A. (2012). “*Otel İşletmelerinin Pazar Odaklılık, Kurumsal Strateji Ve Finansal Performanslarının Analizi: İstanbul Örneği*”. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21 S.75-86
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*”. Sakarya Yayıncılık. Geliştirilmiş 6. Baskı. Sakarya
- , Özdemir Ş. ve Torlak, Ö. (2006). “*Pazarlamaya Giriş*”. Sakarya Yayıncılık. Birinci Baskı. İstanbul

- Andrews, R., Boyne, George A., Meier, Kenneth J., O'toole, Laurence J., ve Walker, Richard M. (2008). "*Strategic Fit And Performance: A Test Of The Miles And Snow Model*". In Conference On Organizational Strategy, Structure, And Process: A Reflection On The Research Perspective Of Miles And Snow.
- Apaydın, F. ve Torlak, Ö. N. (2007). "*Denison' Un Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles Ve Snow'un Strateji Tipolojisinin Desteklenmesi Ve Açıklanması Ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*". Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. Sayı: 53. S: 594-629
- Ark, A. H. (2008). "*Strategic Orientation And Business Performance Relationship With Focus On Business And Functional Level Strategy Fit: An Empirical Study On Turkish Enterprises*". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, U., Madanoğlu, M. ve Okumuş, F. (2011). "*Strategic Orientation And Performance Of Tourism Firms: Evidence From A Developing Country*". Tourism Management. (32) 147–157.
- Bain, J. S. (1956). "*Barriers To New Competition, Their Character And Consequences In Manufacturing Industries.*" Harvard Universty Press.
- Bakoğlu, Refika(2010). "*Çağdaş Stratejik Yönetim*". Beta Yayıncılık. 1. Baskı.
- ve Özcan, E.D. (2010). "*İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi*". Öneri Dergisi. Cilt: 9. Sayı: 34. Sayfa: 57-69
- Baransel, A. (1979). "*Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*". İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları. İkinci Cilt. İstanbul
- Barney, J. (1991). "Firms Resources And Sustained Compititive Advantage". Journal Of Management. V: 17. No:1. P: 99-120.
- Jay B.. (1996). "*Gaining And Sustaining Competetive Advantage*". Adison Wesley Publishing
- ve Delwyn, N. C. (2007). "*Resource-Based Theory Creating And Sustaining Competitive Advantage*". Oxford Universty Press.
- ve Hesterly, W. S. (2006). "*Strategic Management And Competitive Advantage Concepts*" Pearson Prentice Hall. New Jersey

- Barca, M. (2005). “*Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi*”. Yönetim Araştırmaları Dergisi. Cilt 5. Sayı 1. Sayfa 7-38.
- (2002). “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”. Editörler: Dalay, İsmail, Coşkun, Recai Ve Altunışık, Remzi. “Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları” İçinde. Beta Yayınları. Birinci Baskı. İstanbul
- (2009). “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi”. Ankara Sanayi Odası Yayını
- Ve Esen, Saban (2012). “*Rekabet Avantajı Sağlama Ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar*”. E-Journal Of New World Sciences Academy. Volume: 7, Number: 2, Page: 89-107.
- ve Özcan, Kerim (2010) “*Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm Mi. Düşünsel İlerleme Mi?*” Amme İdaresi Dergisi. C.43. S.1: 1-31
- Barutçu, S. ve Orhun, B. (2012). “Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter’ In Beş Güç Analizi İle Değerlendirilmesi”. Ed: Okumuş, Fevzi, Koyuncu, Mustafa Ve Günlü, Ebru. “İşletmelerde Stratejik Yönetim” (93-106). Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Bastian, E. ve Muchlish, M. (2012): “*Perceived Environment Uncertainty. Business Strategy. Performance Measurement Systems And Organizational Performance*”. Procedia - Social And Behavioral Sciences 65. 787 – 792
- Beamish, P. W. ve Woodcock, C. P. (1998). “*Strategic Management Text. Readings. And Cases*”. Canada. Mcgraw- Hill Companies. Fifth Edition
- Berson, Y., ve Avolio, B. J. (2004). “*Transformational Leadership And The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study Of A Telecommunication Firm. The Leadership Quarterly*”. 15(5), 625-646.
- Bilgin, N. (2014). “*Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler Ve Örnek Çalışmalar*”. Siyasal Kitabevi. 3. Baskı. Ankara
- Blackmore, K. ve Nesbitt, K. (2012). “*Verifying The Miles And Snow Strategy Types In Australian Small- And Medium-Size Enterprises*”. Australian Journal Of Management. 38(1) 171–190

- Bracker, J. (1980). “*The Historical Deveioption Of The Strategic Management Concept*” *Academy Of Management Review*. Vol. 5. No. 2. P:219-224
- Budak, G. (2000). “*Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama Ve Stratejik Öğrenme*”. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 5. Sayı: 1 Ss:1-11
- Buran, A. (2015). “Nitel Araştırmada Veri Toplama”. Fatma Nevra Seggie Ve Yasemin Bayyurt (Ed.). “Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz Ve Yaklaşımları”İçinde. Ankara. Anı Yayıncılık.
- Bustamam, U. S. A. ve Pech, R. (2016). “*An Examination Of Malay Business Growth Strategies Using Miles And Snow’s Strategic Typology*” Scientific Cooperation’s 2nd International Conference On Social Sciences. Istanbul-Turkey
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2016). “*Bilimsel Araştırma Yöntemleri*”. Pegem Akademi. 21. Baskı. 358 Sf.
- Can, H. (1997). “*Organizasyon Ve Yönetim*”. Siyasal Kitabevi. 4. Baskı. Ankara
- Chamberlein, E. H. (1969). “*The Theory of Monopolistic Competition: Re-Orientation of The Theory Value*” 8. Baskı. Oxford Üniversitesi Yayınları.
- Child, J. (1972). “*Organizational Structure, Environment And Performance: The Role Of Strategic Choice*”. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Chong, V. K. Ve Chong, K. M. (1997). “*Strategic Choices. Environmental Uncertainty And Sbu Performance: A Note On The Intervening Role Of Management Accounting Systems*” *Accounting and Business Research*. 27(4), 268-276.
- Chung D., Jung, H., Baek, S. J. ve Lee, W. H. O. (2008). “*The Impacts Of Strategic Orientation And Hrm Systems On Firm Performance*” *International Journal Of Business Strategy*. Volume 8. Number 2. 82-88.
- 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*. Vol. 11. No. 5. S. 365–383.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). “*Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir*

- Araştırma*". Aibü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:13, Yıl:13, Sayı:2, S: 101-132.
- Creswell, J. W. (2015). "*Nitel Araştırma Üöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma Ve Araştırma Deseni*". Mesut Bütün Ve Selçuk Beşir Demir (Çev. Ed.). 2. Baskı. Siyasal Yayın Dağıtım. Ankara.
- Çakar, M. ve Danışman , A. (2012). "*Örgüt Kuramları*". Sözen H.Cenk. Basım H.Nejat (Derleyenler). Kurumsal Kuram İçinde(S.241). Beta Yayıncılık. İstanbul. İkinci Baskı
- Çalışkan, Z. (2006). "*Türkiye’de Şehirleşme Ve Gecekondulaşma*". Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları. 55-61
- Çorum Toprak Sanayi İhtiyaç Analizi Raporu, Orta Anadolu Kalkınma Ajansı, 2013
- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M. ve Sinha, I. (2005). "*Revisiting The Miles And Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types. Capabilities. Environmental Uncertainty. And Firm Performance*". Strategic Management Journal. No. 26. S.47–74.
- Dess G. G. ve Miller A. (1993). "*Strategic Management*". McGraw-Hill
- De Witt, B. ve Meyer, R. (1994). "*Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*". West Publishing Company. Saint Paul.
- Dinçer, M.A. M., Yıldırım, M. ve Dil E. (2007). "*Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*". Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi. 7(2).241-261
- Dinçer, Ö. (2007). "*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*". Beta Basım Yayım Dağıtım. 8. Baskı. İstanbul.
- Doğan, T. (2008). "*Strateji Tipleri Ve Stratejik Yönetim Süreçlerinin Firma Performansına Etkileri*". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğrul, B.Ş. (2014). "*Stratejik Uyumun İşletmenin Finansal Performansına Etkisi: Borsa İstanbul’da İşlem Gören İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma.*" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Duygulu, E., Çıraklar, N. H., Kurgun, A. ve Güripek E. (2013). “*İşletmelerin Stratejik Yönelimleri ve Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir İnceleme*”. Journal Of Qafqaz University- Economics And Administration. Volume 1. Number 1 Pages 37-43.
- Dyer, B., ve Song, X. M. (1998). “*Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge In Innovation?*”. Journal Of Product Innovation Management, 15(6), 505-519.
- Eren E. (2013). “*Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*”. Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- (2003). “*Stratejik Yönetim*”. Necdet Timur (Ed.). Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Yayın No: 801.
- Erkut, H. (2009). “*Yönetimin Kanatları: Stratejik Yönetimin Temelleri*”. Yalın Yayıncılık. İstanbul.
- Erol, Y., İnce A. R. (2012). “*Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi Ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması*”. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1), 97-114.
- (2016). “*Rekabette Başarı Stratejisi; Temel Yeteneklere Odaklanmak*”. Kitapana Yayınevi. İzmir.
- Garipağaoğlu, B. Ç. (2012). “*Gary P. Hammel*”. Ömer Livvarçin Ve Dilek Kurt (Ed.) “Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori” İçinde. Beta Yayınları. İstanbul. 2. Baskı.
- Garrigós-Simón, F. J., Marqués, D. P. ve Narangajavana, Y. (2005). “*Competitive Strategies and Performance In Spanish Hospitality Firms*”. International Journal Of Contemporary Hospitality Management 17 (1). 22-38
- Genç, N. (2004) “*Yönetim Ve Organizasyon –Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar*” Seçkin Yayıncılık. Birinci Baskı. Ankara
- Geyik, M. (2006). “*Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu İle Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırılması*”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ghobadian, A., James, P., Liu, J. Ve Viney H. (1989). “*Evaluating The Applicability Of The Miles And Snow Typology In A Regulated Public Utility Environment*”. British Journal Of Management. Volume 9. Issue S:1. Pages 71–83

- Ghoshal, S. (2003). *"Miles And Snow: Enduring Insights For Managers"*. Academy Of Management Perspectives. Vol: 17. No: 4. P: 109-114
- Gimenez, F. A.P. (1999) *"Miles And Snow's Strategy Model In The Context Of Small Firms"*. Proceedings Of The Icsb Naples Conference. 1-14
- Gnjidić, V. (2014). *"Researching The Dynamics Of Miles And Snow's Strategic Typology"*. Management: Journal Of Contemporary Management Issues, 19(1), 93-117.
- Grant, R. M. (2001). *"Contemporary Strategy Analysis"*. 4th Edition. Blackwell Publishers Inc.. Massachusetts.
- Gurkov, I. ve Obel, B. (2012). *"Revisiting Miles-Snow Typology Of Strategic Orientation Using Stakeholder Theory"*. Icoa Working Papers Series. P:1-55
- Güçlü, N. (2003). *"Stratejik Yönetim"*. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23. Sayı 2. 61-85
- Güler, A., Halıcioğlu, M. B. Ve Taşgın, S. (2013). *"Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri"*. Seçkin Yayınevi. Ankara
- Hambrick, D.. C. (1983). *"Some Tests Of The Effectiveness And Functional Attributes Of Miles And Snow's Strategic Types"*. Academy Of Management Journal. Vol. 26. No. 1. S. 5–26.
- Higgins, J. M. ve Vincze, J. W. (1993). *"Strategic Management Text And Cases"* Dryden Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Hoskisson, R. E. (2007). *"Strategic Management: Competitiveness And Globalization (Concepts And Cases)"*. Thomson Higher Education. Seventh Edition.
- Hoque, Z. (2004). *"A Contingency Model Of The Association Between Strategy, Environmental Uncertainty And Performance Measurement: Impact On Organizational Performance"*. International Business Review. V:13. P:485–502
- Jabnoun, N., Khalifah, A. ve Yusuf, A. (2003). *"Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, And Quality Management: A Contingency Mode"*. Quality Management Journal. Vol: 10. No: 4. P: 17-31
- Jennings, Df. ve Seaman S. (1994). *"High And Low Levels Of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis Of Strategy, Structure, And Performance"* Strategic Management Journal. V:15. P: 459-475.

- , Rajaratnam, D. ve Lawrence F.B. (2003). “*Strategy-Performance Relationships In Service Firms: A Test For Equifinality*”. Jennings. - Journal Of Managerial Issues. P: 208-220.
- Jordan, J. ve Grant, R. M. (2014) “*Stratejini Temelleri (Foundations Of Strategy)*”. Çev. Ed.: Mehmet Barca. Ankara.
- Jusoh, R. (2010). “*The Influence Of Perceived Environmental Uncertainty. Firm Size. And Strategy On Multiple Performance Measures Usage*”. African Journal Of Business Management. Vol: 4(10). P: 1972-1984.
- Kalkan, A., Erdil, O. ve Çetinkaya, Ö. (2011). “*The Relationships Between Firm Size. Prospector Strategy. Architecture Of Information Technology And Firm Performance*”. Procedia Social And Behavioral Sciences 24 854–869.
- , Çetinkaya Bozkurt, Ö. ve Arman, M. (2014). “*The Impacts Of Intellectual Capital. Innovation And Organizational Strategy On Firm Performance*”. 10th International Strategic Management Conference. Procedia - Social And Behavioral Sciences. 150. P:700–707.
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P. (1996). “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*”. Harvard Business Press.
- Kazaz, A. , Er, B., Ulubeyli, S. ve Özdemir, B. E. (2015). “*Classification Of Construction Firms In Turkey By Using Miles And Snow’s Typology*”. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics. 26(2). 204–210.
- Ketchen, Jr. DJ., Eisner, A. B., Dess, G. G. ve Lumpkin G. T. (2008-2009). “*Strategy*”. Mcgraw Hill.
- Kirchmer, M. (1996). “*Business Process Oriented Implementation Of Standard Software How To Achieve Competitive Advantage Efficiently And Effectively*” Springer. Second Edition.
- Koçel, T. (2001). “*İşletme Yöneticiliği*”. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 8. Bası. İstanbul.
- Köseoğlu, M. A., Toplaoğlu, C., Parnell, J. A. ve Lester D. L. (2013): “*Linkages Among Business Strategy. Uncertainty And Performance In The Hospitality Industry: Evidence From An Emerging Economy*”. International Journal Of Hospitality Management. V:34. P:81– 91.

- Kumari, S., Bamel, N. ve Kumar, U. (2011). “*Links Between Business Strategy And Human Resource Management Strategy In Select Indian Banks: An Empirical Study*”. The Iup Journal Of Business Strategy. Vol: VIII. No. 3. S.24-42.
- Lin, C., Tsai, H.-L. ve Wu, J.-C. (2014). “*Collaboration Strategy Decision-Making Using The Miles And Snow Typology*”. Journal Of Business Research. V:67. P:1979–1990.
- Lindow, C. M., Stubner, S., ve Wulf, T. (2010). “*Strategic Fit Within Family Firms: The Role Of Family Influence And The Effect On Performance*”. Journal Of Family Business Strategy, 1(3), 167-178.
- Lukas, B. A. (1999): “*Strategic Type. Market Orientation And The Balance Between Adaptability And Adaptation*”. Journal Of Business Research. V:45. S:147–156
- Martı, D.. (2016). “*Tuğla Ve Kiremit Üretim Sektöründe Toz Ve Silis Maruziyetinin Değerlendirilmesi Ve Termal Konfor Şartlarının Belirlenmesi*”. İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi. Ankara: Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı Ve Güvenliği Genel Müdürlüğü.
- Meier, K. J., O’toole Jr., L. J., Boyne, G. A., Walker, R. M. ve Andrews, R. (2010): “*Alignment And Results: Testing The Interaction Effects Of Strategy. Structure. And Environment From Miles And Snow*”. Administration & Society. V:42(2). P:160–192.
- Merriam, S. B. (2015): “*Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber*”. Çev: Selahattin Turan. Nobel Akademik Yayıncılık Ltd.Şti. 3. Basımdan Çeviri.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (2004). “*Organizational Strategy. Structure. And Process*”. Stanford University Press. Stanford. California.
- Ve Snow, Charles C. (1984). “*Designing Strategic Human Resources Systems*”. Organizational Dynamics, 13(1), 36-52.
- , Snow, Charles C., Meyer, Alan D. Ve Coleman, Jr. Henry J. (1978). “*Organizational Strategy. Structure. And Process*”. The Academy Of Management Review. Vol. 3. No. 3. S. 546–562.
- Miller, A. (1998). “*Strategic Management*”. Mcgraw-Hill. Third Edition.
- Mintzberg, H. (1998). “*Strategic Safary*”. Free Press. Newyork.
- Ve Quin, James Brian (1992). “*The Strategy Process Concepts And Contexts*” Prentice-Hall International Editions. New Jersey.

- Moore, M. (2005). “*Towards A Confirmatory Model Of Retail Strategy Types: An Empirical Test Of Miles And Snow*”. Journal Of Business Research, 58(5), 696-704.
- Munene, J. C. (1995). “*The Institutional Environment And Managerial Innovations: A Qualitative Study Of Selected Nigerian Firms*”. Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 68(4), 291-300.
- Müdüroğlu, M., ve Atak, S. (1999). “*Tuğla Kiremit Yapımında Kullanılan Kil Hammaddelerinin Özelliklerinin İncelenmesi*”. 3. Endüstriyel Hammaddeler Sempozyumu, 56-66.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2007). “*İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları Ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki*”. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi. 62-4. S:203-225.
- Namiki, N. (1989). “*Miles And Snow's Typology Of Strategy. Perceived Environmental Uncertainty And Organizational Performance*”. Akron Business And Economic Review. V:20/2. P: 72.
- Ondersteijn, C. J. M., Giesen, G. W. J., ve Huirne, R. B. M. (2006). “*Perceived Environmental Uncertainty In Dutch Dairy Farming: The Effect Of External Farm Context On Strategic Choice. Agricultural Systems*”, 88(2), 205-226.
- Örnek, A. Ş. (2012). “*Stratejik Düşünme Ve Strateji Geliştirme*”. Ed: Okumuş, Fevzi, Koyuncu, Mustafa Ve Günlü, Ebru. “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*” (35-60). Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Parnell, J. A. ve Crandall, W. “Rick” (2016). “*In Pursuit Of Crisis Readiness: An Examination Of Managerial Characteristics, Firm Size, Industry Domain And Strategic Type Within The Miles And Snow Framework*”. Journal Of North American Management Society. Spring. P: 22- 38.
- ve Wright, P. (1993) “*Generic Strategy And Performance: An Empirical Test Of The Miles And Snow Typology*”. British Journal Of Management. Vol. 4.29-36.
- Pearce, J. A. ve Robinson Jr., Richard B.. (2015). “*Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*”. (137-169). 12. Basımdan Çeviri. Çeviren: Seçkin, Şeyda Nur ve Deniz, Mehmet. Çeviri Editörü: Mehmet Barca. Nobel Yayıncılık. Ankara.

- ve Robinson Jr., R. B. (2015). “*Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama Ve Kontrol*” (353-368). 12. Basımdan Çeviri. Çeviren: İlder Kemal. Çeviri Editörü: Mehmet Barca. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Pleshko, L., ve Nickerson, I. (2008). “*Strategic Orientation, Organizational Structure, And The Associated Effects On Performance In Industrial Firms*”. *Academy Of Strategic Management Journal*, 7, 95.
- Porter, M. E. (2000). “*Rekabet Stratejisi, Sektör Ve Rakip Analizi Teknikleri*” (Çev.: Gülen Ulubilgen). Sistem Yayıncılık. 1. Basım. İstanbul.
- (2008). “Rekabet Üzerine”. Çev: Kıvanç Tanrıyar. Optimist Yayınları. İstanbul.
- Raghuram, S. ve Arvey, R. D. (1994). “*Business Strategy Links With Staffing And Training Practices*”. *Human Resource Planning*. Volume 17 Number3. S:55-74.
- Rodrigues, S. C. S. F. (2002). “*Business Strategy And Organisational Performance: An Analysis Of The Portuguese Mould Industry*”. University Of Wolverhampton For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
- Rogers, P. R. ve Bamford, C. E. (2002). “*Information Planning Process And Strategic Orientation The Importance Of Fit In High-Performing Organizations*”. *Journal Of Business Research*. V:55. P: 205– 215.
- Rumelt, R. P. (1982). “*Diversification Strategy And Profitability*”. *Strategic Management Journal*. Vol: 3. P: 359-369.
- Sabherwal, R. ve Chan, Y. E. (2001). “*Alignment Between Business And Is Strategies: A Study Of Prospectors, Analyzers, And Defenders*”. *Information Systems Research*, 12(1), 11-33.
- Saraç, M., Ertan, Y. ve Yücel, E. (2014). “*How Do Business Strategies Predict Firm Performance? An Investigation On Borsa Istanbul 100 Index*”. *The Journal Of Accounting And Finance* January. P:121-134.
- Sarvan, F., Durmuş Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B. ve Tarcan İçigen, E. (2003). “*On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi*”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6). P:73-122.
- Sayılar, Y. (2013). *Kaynak Bağımlılığı Kuramı*. Taşçı, Deniz ve Erdemir, Erkan(Ed). “Örgüt Kuramı” İçinde (48-80). Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.

- Serinkan, C. ve Barutçu, S. (2012). "*Genel Çevre (Dış Çevre) Analizi*". Ed: Okumuş, Fevzi, Koyuncu, Mustafa Ve Günlü, Ebru. "*İşletmelerde Stratejik Yönetim*" (61-92). Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Segev, E. (1987). "*Strategy, Strategy-Making, And Performance In A Business Game*." *Strategic Management Journal* 8.6: 565-577.
- (1989). "*A Systematic Comparative Analysis And Synthesis Of Two Business-Level Strategic Typologies*". *Strategic Management Journal*, 10(5), 487-505.
- Seggie, F. N. ve Bayyurt, Y. (2015). "Nitel Araştırma Yöntemi". Fatma Nevra Seggie Ve Yasemin Bayyurt (Ed.). "Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz Ve Yaklaşımları" İçinde. Ankara. Anı Yayıncılık.
- Shortell, 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.
- Slater, S. F. ve Olson, E. M. (2000). "*Strategy Type And Performance: The Influence Of Sales Force Management*". *Strategic Management Journal*. V:21. P: 813–829.
- Smith K., G. J., Guthrie, J. P. ve Chen M.- J. (1989): "*Strategy, Size And Performance*". *Organization Studies*. V: 10(1). P: 63–81.
- , Guthrie, J. P., ve Chen, M.-J. (1986). "*Miles And Snow's Typology Of Strategy, Organizational Size And Organizational Performance*." *Academy Of Management Proceedings*. Vol: 1986. No: 1. Academy Of Management.
- Smih, J. L. Ve Flanagan, W. G. (2011). "*Rekabetçi Üstünlük Yaratmak*". Çev: Uğurcan Kaya. Yakamoz Kitap. İstanbul.
- Snow. C. ve Hambrick. D. (1980). "*Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical And Methodological Problems*". *Academy Of Management Review*. V: 5. P: 527-538.
- ve Hrebiniak, Lawrence G. (1980). "*Strategy. Distinctive Competence. And Organizational Performance*". *Administrative Science Quarterly*. Volume 25. P:317-336.
- Sollosy, M. (2013). "*A Contemporary Examination Of The Miles And Snow Strategic Typology Through The Lenses Of Dynamic Capabilities And Ambidexterity*". Degree Of Doctor Of Business Administration. Coles College Of Business Kennesaw State University.

- Sutton, A., Hickling, A. ve Friend, J. (1986). *"The Strategic Choice Approach To Managing Uncertainty"*. Springer. Netherlands.
- Süder, A. (1991). "Çevresel Belirsizlik". İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. C:20. S: 1-2.
- Şahin, S. (2001). "Türkiye'de Tuğla-Kiremit Sanayiinin Genel Görünümü Ve Çorum İli Örneği", Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. C: 21. Sayı: 2. 19-41.
- Tanova, C. ve Karadal, H. (2004). "Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi". D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:19 Sayı:2. Ss: 123-136.
- Karadal, H. (2006). "An Analysis Of The Relationship Between Organizational Strategy And Human Resource Policies In Turkey". International Journal Of Commerce And Management. Vol.16(3&4). P: 141-149.
- Taşgit, Y. E. ve Ergün, E. (2015). "İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerine Etkileri". Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt: 13. Sayı: 26. Ss.85-111.
- Tayauova, G. (2009). "Uluslararası Girişimcilik Ve Stratejik Adaptasyon: Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Thomas, A. S. ve Ramaswamy, K. (1996). "Matching Managers To Strategy: Further Tests Of The Miles And Snow Typology". British Journal Of Management, 7(3), 247-261.
- Thompson Jr., A. A. ve Strickland, A. J. (1999). "Strategic Management Concepts And Cases". Mcgraw-Hill International Editions. 11th Editions.
- Tüzün, İ. K. (2012). "Örgüt Kuramları". Sözen, H.Cenk Ve Basım H.Nejat (Derleyenler). "Yönetimde Erken Dönem: Klasik Ve Neoklasik Yaklaşımlar" (S.11). İstanbul: Beta Yayıncılık. İkinci Baskı.
- Uçkun, N. (2010). "Yatırımlarda Stratejik Karar Verme Süreci". Beta Yayıncılık. İstanbul. 2.Baskı.
- Ülgen, H. ve Mirze. S. K. (2013). "İşletmelerde Stratejik Yönetim". Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 6. Baskı. İstanbul.
- Ünal, M. (2012). "Stratejik Yönetim Ve Liderlik". Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.. 1. Baskı. İstanbul.

- Üsdiken, B., Sözen, Z. ve Enbiyaoğlu, H. (1988). “*Strategies And Boundaries: Subcontracting In Construction*”. Strategic Management Journal. Vol. 9. P.633-637.
- Wang, P. ve Yang, X. (2014). “*A Review Of Organizational Learning: How Can We Overcome The Knowledge Inertia?*”. International Conference On Global Economy. Commerce And Service Science. P.140-143.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., ve Phillips, J. R. (1980). “*Structure Is Not Organization*”. Business Horizons, 23(3), 14-26.
- (1982). “*The Seven Elements Of Strategic Fit*”. Journal Of Business Strategy (Pre-1986), 2(000003), 69-73.
- Wheleen, T. L. Ve Hunger. J. D. (2012) “*Strategic Management And Business Policy Toward Global Sustainability*”. Thirteenth Edition. Pearson.
- Woodside, A. G., Sullivan, D. P. ve Trappey III, R. J. (1999) “*Assessing Relationships Among Strategic Types. Distinctive Marketing Competencies. And Organizational Performance*”. Journal Of Business Research. 45: 135–146.
- Yıldırım, M. (2013). “*Profesyonel Yönetici Ve Girişimci Sahiplerin Stratejik Karar Süreçlerindeki Davranış Ve Tercihleri Üzerine Bir Araştırma*”. Yayınlanmamış (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, R., Gökdeniz, İ. ve Erbaşı, A. (2006). “*İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması*”. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. D E R G İ Si. Sayı: 11. Yıl: 9. S: 211- 219.
- Zahra, S. A. ve Pearce, J. A. (1990). “*Research Evidence On The Miles-Snow Typology.*” Journal Of Management. 16 (4). Pp. 751-768.
- Zajac, E. J. ve Shortell, S. M. (1989). “*Changing Generic Strategies: Likelihood. Direction And Performance Implications*”. Strategic Management Journal. Vol. 10. No. 5. P: 413-430.

İnternet Kaynakları

- Mtagm. (2017). Maden Teknik Arama Genel Müdürlüğü. “Tuğla Ve Kiremit”. <http://www.mta.gov.tr/V3.0/Bilgi-Merkezi/Tugla-Kiremit>. (Erişim Tarihi: 17.10.2017)

Tbe. (2017). Tiles And Bricks Europe. <http://www.tiles-bricks.eu/industry/> (Erişim Tarihi: 17.10.2017)

Tukder, Tuğla ve Kiremit Üretim Aşamaları.2017. <http://tukder.org.tr/wp-content/uploads/tugla-ve-kiremit-uretim-sekli.pdf>. (Erişim Tarihi: 17.10.2017)

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1066 (Erişim Tarihi: 21.10.2017)

<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Erişim Tarihi: 21.10.2017)



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ersin IRK
Doğum Yılı ve Yeri : 1978 - Eskişehir

Eğitim Durumu

Lisans :Eskişehir Osmangazi Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İşletme Bölümü 1998-2002

Yüksek Lisans: :Gaziosmanpaşa Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü 2010 - 2012

Yabancı Dili : : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri

B. Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitaplarında (Proceedings) Basılan Bildiriler :

1. ARDIÇ MESUT, IRK ERSİN, BALCI ABDULLAH (2017). *Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin Belirlenmesi*. I. Uluslararası Bilimsel ve Mesleki Çalışmalar Kongresi, 379 (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3642563)
2. IRK ERSİN, ARDIÇ MESUT, BALCI ABDULLAH (2017). *Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algılarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. I. Uluslararası Bilimsel ve Mesleki Çalışmalar Sempozyumu, 163 (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3642558)
3. IRK ERSİN, BALCI ABDULLAH, ARDIÇ MESUT (2017). *Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. I. Uluslararası Bilimsel ve Mesleki Çalışmalar Kongresi, 164 (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3642560)
4. BALCI ABDULLAH, ARDIÇ MESUT, IRK ERSİN (2017). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Ağ Siteleri Kullanım Amaçlarının Belirlenmesi*. I. Uluslararası Bilimsel ve Mesleki Çalışmalar Kongresi, 2 (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3642554)
5. POLATCI SEMA, CİNDİLOĞLU MİHRİBAN, IRK ERSİN (2017). *How Does The Academy Affect The Entrepreneurial Tendencies Of Young People?.*

9th South Asian International Conference (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:3642541)

6. KARACA\ Mehmet Fatih ve IRK Ersin (2016). *Özel Eğitim Okullarının Misyon Vizyon İfadeleri Ve Kurum Bilgilerinin İncelenmesi*. Effective Leadership And Management In Inclusive Schools: Teacher Training And Vocational Education, Arts And Sports. (Tam Metin Bildiri/)(Yayın No:2847494).
7. IRK, Ersin, KARACA, Mehmet Fatih, ve ARDIÇ, Mesut (2015). *The Analysis Of Private Hospitals Mission Statements In Terms Of Stakeholders*. International Healthcare Management Conference (IHMC), 1(1), 77-81. (Tam Metin Bildiri/)(Yayın No:1528103)

C. Yazılan Ulusal/Uluslararası Kitaplar veya Kitaplardaki Bölümler:

C2. Yazılan Ulusal/Uluslararası Kitaplardaki Bölümler:

1. 21. Yüzyılda Örgütsel Davranış, Bölüm adı:(İş Taşması) (2017)., Editör: Sema POLATCI, Kubilay ÖZYER, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı: 277, ISBN: 9786053339953, Türkçe (Bilimsel Kitap), (Yayın No: 3673012)

D. Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler:

2. AL, Özkan, KARACA, Mehmet Fatih ve IRK, Ersin (2015). *Yönetici Asistanlığı İçin İş Kriterleri Analizi: Kariyer Net Örneği*. EJOVOC : Electronic Journal of Vocational Colleges, 3(5), 29-42. (Kontrol No: 1741011).
3. IRK, Ersin ve KARACA, Süleyman Serdar (2015). *The Determinants Affecting Capital Structure of Firms Evidence from Borsa Istanbul*. Muhasebe Ve Finansman Dergisi. 1(68), 185-199. (Kontrol No: 1738248).
4. ÖZYER, Kubilay, IRK, Ersin ve ANAÇ Ahmet Serhat (2015). *İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16(1), 161-278. (Kontrol No: 1527553).

E. Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan Ve Bildiri Kitaplarında Basılan Bildiriler:

1. ARDIÇ, Mesut, ÇOLAK, Mustafa ve IRK, Ersin (2014). *Sandıklı' da Öğrenim Gören Üniversite Öğrencilerinin İlçe Ekonomisine Katkıları*.

Marka Kent Sandıklı Sempozyumu (Tam Metin Bildiri/)(Yayın No:1258354).

2. IRK, Ersin ve DÖVEN, Musa Said (2014). *Şirketler Yönetici Adaylarında Ne Arıyor? Kariyer Sitelerinde Bir Araştırma*. 22. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 1(22), 399-400. (Tam Metin Bildiri/)(Yayın No:1052960).
3. IRK, Ersin ve DÖVEN, Musa Said (2013). *Yönetim Ve Organizasyon Kongrelerinde Bildiri Makale İlişkisi Üzerine Bir İnceleme*. 21. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 1(21), 548-549. (Özet Bildiri/)(Yayın No:84391).

İş Deneyimi :

2011 – Halen, Öğretim Görevlisi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi / Erbaa Sağlık Yükseokulu / Sağlık Yönetimi Bölümü

2009 – 2011 Öğretim Görevlisi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi / Erbaa Meslek Yüksekokulu / Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü

2005 – 2009 Türkiye İş Kurumu / Memur

İletişim

E-Posta Adresi : ersinirk@gmail.com