

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ AVANTAJ
ÇERÇEVESİNDE ÇEVRE – STRATEJİ – YAPI –
PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİLGİ VE İLETİŞİM
TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yıldıray ÖRNEKLİ

Danışman
Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN

2010

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Sürdürülebilir Rekabetçi Avantaj Çerçevesinde Çevre – Strateji – Yapı – Performans İlişkisi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektöründe Bir Uygulama**” adlı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

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

Yıldıray ÖRNEKLİ

İmza

ÖZET

Doktora Tezi

Sürdürülebilir Rekabetçi Avantaj Çerçevesinde Çevre - Strateji - Yapı - Performans İlişkisi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektöründe Bir Uygulama

Yıldıray ÖRNEKLİ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Programı

Endüstriyel ekonomilerin ortaya çıkışı ve küreselleşme ile beraber işletmelerin içinde buldukları rekabet ortamı giderek zorlaşmaktadır. Bu ortamda işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için rekabetçi avantaja sahip olmak zorundadırlar. Bu avantajın kazanıldığına en önemli göstergesi yüksek örgütsel performanstır. Örgütsel performans çevre-strateji-yapı ilişkilerinde bağımlı değişken olarak sıkça incelenmiştir. Örgüt yapısı üzerinde yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçların genelleştirilememesi ile beraber Durumsallık teorisi geliştirilmiştir. Farklı çevrelerde, farklı stratejilere ve yapılara sahip işletmeler için genel geçer kuralların olamayacağını vurgulayan bu teoriyi birden fazla değişkenle, birden fazla işletme üzerinde yapılan çalışmalar ile genel geçer konfigürasyonlar üreten konfigürasyon teorisi izlemiştir. Bu çalışmalarda yüksek örgütsel performansın nasıl elde edileceğini ortaya koymak için çevre-strateji-yapı ilişkileri ve bunların örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Çevre–strateji-yapı boyutlarının arasındaki ilişkileri sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olarak gören çalışmalar ve bunu destekleyecek niteleyici yöntemler ile yapılmış boylamsal analizler oldukça azdır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip olup olmadığını ve bunu nasıl elde ettiğini anlamak için boyutlar arasındaki ilişkileri derinlemesine boylamsal olarak analiz eden çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışma ile bu eksikliğin azaltılması amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde kuramsal çerçeve ve kuramsal çerçeveyi oluşturan örgütsel strateji ve uyum kavramları incelenmiştir. İkinci bölümde durumsallık ve konfigürasyon teorileri, bu teorileri oluşturan çevre, strateji, yapı kavramları, bu kavramları oluşturan boyutlar ve bunlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Üçüncü bölümde uygulamanın yapıldığı elektronik haberleşme sektörünün Porter Elmas Modeli 'ne göre incelenmesi ve elektronik haberleşme sektöründen bir işletmenin beş senelik dönem boyunca çevre-strateji-yapı-performans boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Dördüncü bölümde sonuç analizleri yapılmış ve bundan sonraki çalışmalar için öneriler ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çevre, Strateji, Yapı, Performans, Uyum, Rekabet

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Environment-Strategy-Structure-Performance Relationship In The Frame of Sustainable Competitive Advantage: An Application from Information and Telecommunication Sector

Yıldıray ÖRNEKLI

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business
Business Program**

The competition of companies is getting harder with the beginning of industrial economies. The companies must have competitive advantage to sustain their existence. The most significant evidence of competition is organizational performance. Organizational performance is frequently studied at Environment-Strategy-Structure-Performance Relationships. The contingency theory has been developed because of generalization problems obtained as a result of organizational studies. The contingency theory which emphasizes that there is no general rule for the companies working at different environment and different structures was followed by contingency theory which produce general configurations produced from studies at multiple organizations and with multiple variables. In this study, the relationship between environment-strategy-structure and their effect on organizational performance was studied to obtain high organizational performance.

The studies which assume that the source of sustainable competitive advantage is the relationship among Environment-Strategy-Structure and the studies done by qualitative methods using longitudinal analysis to support it are very few. There is need for qualitative studies with longitudinal analysis to understand if the companies have sustainable competitive advantage or not and how to get it. It is aimed to fill this gap at field.

In the first part of this study, theoretical framework and the components of the framework organizational structure and fit is studied. The contingency and configuration theory, the dimensions of environment, strategy and structure as the parts of contingency and configuration theory and the relationships between these dimensions are studied in the second part. The electronic communication sector is studied according to Porter diamond model. The relationship of environment-strategy-structure-performance dimensions of a company from electronic communication sector is studied for five years in the third part. The result of the study and advice for future study is presented at the fourth part.

Key Words: Environment, Strategy, Structure, Performance, Fit, Competition

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ AVANTAJ ÇERÇEVESİNDE ÇEVRE -
STRATEJİ - YAPI - PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİLGİ VE İLETİŞİM
TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YEMİN METNİ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR	VIII
TABLOLAR LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**ÖRGÜTSEL STRATEJİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ
AVANTAJ**

1.1. KAVRAMSAL MODEL	5
1.2. ÖRGÜTSEL STRATEJİ	12
1.2.1. Sürdürülebilir Rekabetçi Avantaj	23

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMADA BENİMSENEN TEORİ VE BOYUTLAR

2.1. ÇALIŞMADA BENİMSENEN TEORİLER	29
2.1.1. Durumsallık Teorisi	29
2.1.2. Konfigürasyon Teorisi	35
2.1.3. Durumsallık ve Konfigürasyon Teorisi Arasındaki Farklılıklar	39
2.1.4. Uyum Kavramı	42
2.1.4.1. Durumsallık Teorisi Açısından Uyum Kavramı	43
2.1.4.2. Konfigürasyon Teorisi Açısından Uyum Kavramı	45
2.2. ÇALIŞMADA KULLANILAN BOYUTLAR	47

2.2.1. Strateji Boyutları	47
2.2.2. Porter’ın Genel Strateji Tipleri.....	49
2.2.2.1. Farklılaşma Stratejisi.....	51
2.2.2.2. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	58
2.2.3. Örgütsel Çevre Boyutları	62
2.2.3.1. Dinamizm.....	69
2.2.3.2. Karmaşıklık.....	71
2.2.3.3. Kaynaklara Ulaşmada Sıkıntı	73
2.2.4. Örgütsel Yapı Boyutları	75
2.2.4.1. Formalleşme.....	81
2.2.4.2. Konfigürasyon	83
2.3. BOYUTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	85
2.3.1. Çevre ve Yapı İlişkisi	85
2.3.2. Strateji ve Yapı İlişkisi.....	90
2.3.3. Çevre ve Strateji İlişkisi	96
2.3.4. Çevre - Strateji – Yapı İlişkileri	103
2.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	109
2.4.1. Örgütsel Performansın Tanımı ve Ölçüm Yöntemleri	109
2.4.2. Çevre- Strateji- Yapı ve Performans İlişkileri	114

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ VE İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	122
3.1.1. Araştırmanın Soruları.....	123
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI/SINIRLARI.....	124
3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri	124
3.2.2. Araştırmanın Kısıtları/Sınırları	124
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	125
3.3.1. Araştırma Yöntemi.....	125
3.3.2. Araştırmada Vaka Seçimi	128
3.3.2.1. Porter ‘ın Elmas Modeli	130

3.3.2.2. Elektronik Haberleşme Sektörü.....	131
3.3.2.3. Mobil Haberleşme Sektörünün Analizi	132
3.3.2.3.1. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı	132
3.3.2.3.1.1. Teknoloji	132
3.3.2.3.1.2. Rakipler	134
3.3.2.3.1.3. Rekabet Koşulları.....	135
3.3.2.3.1.3.1. Mobil Haberleşme Sektöründe Yeni Bir Rekabet Ortamı.....	137
3.3.2.3.2. Talep Koşulları	138
3.3.2.3.3. Giriş Koşulları	139
3.3.2.3.3.1. Yatırım	139
3.3.2.3.4. İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar.....	140
3.3.2.4. Araştırmada İncelenen İşletme:	
Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.	143
3.3.2.5. Araştırmada Seçilen Rakipler	144
3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE VERİ TOPLANMASINDA İZLENEN YOL	144
3.4.1. Araştırmada Oluşturulan Kategoriler.....	147
3.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	164
3.6. VERİLER VE BULGULAR.....	166

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇ	180
4.2. ÖNERİLER.....	186
KAYNAKLAR	188

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	Araştırma Geliştirme
BTK	Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kurumu
CEO	Chief Executive Officer- Genel Müdür
EPG	Etkin Piyasa Gücü
GSM	Global System of Communication- Mobil İletişim için Küresel Sistem
Kbps	Kilo bit per second – Saniye başına kilo bit miktarı
KTT	Kaynak Temelli Teori
NCC	Network Control Center- Şebeke İşletim Merkezi
TT	Türk Telekom
TIM	Telecom Italia Mobile (İtalya Telekom)
UMTH	Uzak Mesafe Taşıma Hizmetleri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1	Durumsallık Teorisinde Öne Çıkan Çalışmalar	34
Tablo 2.2	Yüksek Performans Konfigürasyonları	38
Tablo 2.3	Durumsallık ve Konfigürasyon Teorilerinin Kıyaslanması	41
Tablo 2.4	Uyum Formülü	46
Tablo 2.5	Durumsallık ve Konfigürasyon Teorisi Çalışmalarında Kullanılan Çevresel Boyutlar	68
Tablo 2.6	Örgütsel Yapı Boyutlar	80
Tablo 2.7	İlişkilerine Bakılan Yapı ve Çevre Boyutları	90
Tablo 2.8	İlişkilerine Bakılan Yapı ve Strateji Boyutları	96
Tablo 2.9	İlişkilerine Bakılan Çevre ve Strateji Boyutları	103
Tablo 2.10	Literatürdeki Örgütsel Performans Çalışmaları	113
Tablo 3.1	Ürün Kalitesi	149
Tablo 3.2	Satış, Pazarlama ve Dağıtım Giderleri	150
Tablo 3.3	Fiyat Tarifeleri	151
Tablo 3.4	Altyapı Yatırımı	152
Tablo 3.5	Kapasite Kullanım Oranları	152
Tablo 3.6	Direk Maliyetler	153
Tablo 3.7	Kayıp Abone Oranı	156
Tablo 3.8	GSM Operatörleri	156
Tablo 3.9	Yeni Markalar	157
Tablo 3.10	CEO'ya Doğrudan Bağlı Çalışan Sayısı	159
Tablo 3.11	İlk Yöneticiye Bağlı Çalışan Oranı	159
Tablo 3.12	Her Bir Fonksiyondaki Çalışan Sayısı	160
Tablo 3.13	Fonksiyonel Gruplara Bağlı Alt Bölümlerin Sayısı	161
Tablo 3.14	Hiyerarşik Seviye	161
Tablo 3.15	Yönetici Sayısındaki Değişim	162
Tablo 3.16	Değişim Sayısı	162
Tablo 3.17	Destek Elemanlarının Sayısı	163
Tablo 3.18	Yazılı Dokümanlar	163
Tablo 3.19	Performans Değerlendirme Kriterleri	164

Tablo 3.20	Boyutları Oluşturan Değişkenlerin Puanlama Tablosu	165
Tablo 3.21	Kaynağa Ulaşmada Yaşanan Sıkıntı Boyutu Puanlama Tablosu	165
Tablo 3.22	Performansı Değerlendirme Puanlama Tablosu	166
Tablo 3.23	Boyutların Beş Senelik Ortalama Grafiği	167
Tablo 3.24	Boyutların Beş Senelik Ortalaması	168
Tablo 3.25	Boyutların Beş Senelik Yönü	169
Tablo 3.26	Boyutların Beş Senelik Değişimi	169
Tablo 3.27	Boyutları Oluşturan Değişkenlerin Ortalaması	172
Tablo 3.28	Boyutları Oluşturan Değişkenlerin Beş Senelik Değişimi	176

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Araştırma Modeli	6
Şekil 1.2 Örgütsel Strateji	7
Şekil 1.3 Stratejik Uyum Kavramının Etkileşimi	9
Şekil.1.4a Kuramsal Çerçeve (T1 anı)	11
Şekil.1.4b Kuramsal Çerçeve (T2 anı)	11
Şekil.2.1 Sistem Modeli Yaklaşımı	32
Şekil 2.2 Uyum Oku	106
Şekil 2.3 Yetkinlik Modeli	107
Şekil 2.4 Çoklu Yetkinlik Modeli	108
Şekil 3.1 Porter'in Elmas Modeli	131
Şekil 3.2 Elektronik Haberleşme Sektörü	132
Şekil 3.3 Elektronik Haberleşme Sektörü Gelir Tablosu	138
Şekil 3.4 Mobil Haberleşme Sektörü Abone Sayıları	139
Şekil 3.5 Mobil Haberleşme GSM İşletmecilerinin Abone Payları	139
Şekil 3.6 Elektronik Haberleşme Sektörü Yatırım Tablosu	140
Şekil 3.7 Rakiplerin Ürünlerine Olan Talep	144
Şekil 3.8 Satış Hacmindeki Değişim	155
Şekil 3.9 Boyutların Beş Senelik Değişim Grafiği	171

GİRİŞ

19.Yüzyılda yaşanan sanayileşme ile beraber bireylerin tek başına yapamayacağı işleri yapan, insanları, bilgiyi, sermayeyi ve hammaddeyi bir araya getiren işletmeler ortaya çıkmıştır. Bu işletmeler belirli amaçları yerine getirmek için oluşturulmuş sosyal varlıklardır. İşletme içindeki yöneticilerin en büyük görevi bu amaçlara ulaşacak yolları araştırmak ve bulmaktır . İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarının göstergesi olarak performans kavramı ortaya çıkmıştır. Anlaşılması zor ve çok boyutlu bir olgu olan bu kavram, gözlemleyen kişinin bakış açısına, gözlemlendiği zaman periyoduna ve kullanılan kriterlere göre farklılık göstermektedir (Daft, 2004). Ancak kriterleri ne olursa olsun işletmeler için işletme içindeki tüm davranışların daima yüksek performans düzeyine erişmeye yönlendirildiği açıktır (Snow ve Hrebieniak, 1980). Bahsedilen bu performans düzeyi her örgüt için rekabetçi gücünün bir göstergesi olmuştur.

İkinci dünya savaşı ile beraber dünyada ticaret ve işletme sayısı inanılmaz bir biçimde artış göstermiştir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında küreselleşme olarak adlandırılan bu olgu aynı ya da alternatif mal ve hizmet üretimleri yapan işletmeler arasında inanılmaz bir rekabet ortaya çıkarmıştır. Bu rekabet ortamında işletmelerin sahip oldukları kaynaklar, avantajlar, içinde buldukları çevreler giderek birbirine benzemeye başlamıştır. Kayırmalar, devlet destekleri, zor kullanmalar azalmış bunların yerini ortak kurum ve kuruluşların belirlediği standartlar almaya başlamıştır. Böyle bir rekabet ortamında işletmelerin başarılı olması ve bunu sürdürmesi, varlığını devam ettirebilmesi için hayati bir önem kazanmıştır. Hangi açıdan tanımlanırsa tanımlansın performans rakiplerle yapılan karşılaştırmada işletmelerin doğru yönetildiklerinin ve yeteneklerini nasıl kullandıklarının bir göstergesi olmuştur

Endüstriyel işletmelerin başarısını ölçen performans göstergesi olarak finansal veriler veya işletmenin sahip olduğu pazar payı alınmıştır (Atılğan, 2003). İşletmelerin nasıl yüksek performans göstereceği yirminci yüzyılın başından itibaren örgüt çalışmalarının temel alanlarından biri olmuştur. Örgütsel performansın nedenlerini ortaya koymak için işletmelerin çevrelerini ve yapılarını

inceleyen bir literatür ortaya çıkmıştır. 1950 'lerden İtibaren işletmelerin içinde buldukları rekabet ortamının yoğunlaşması ile beraber strateji kavramı örgüt teorilerinin içinde yerini almaya başlamıştır. İlk başlarda yapılan strateji çalışmaları normatif ya da tanımlayıcı nitelikte olmuştur (Hambrick ve Snow, 1980). Bu çalışmalara paralel olarak çevre, yapı ve teknoloji kavramları arasındaki ilişkiler ile işletmelerin yüksek performansını açıklamaya çalışan Woodward ve Aston grubu çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda yapılan genellemeler başarılı olmadığı için sosyal bilimleri fen bilimlerinden ayıran en önemli paradigmalardan biri olan durumsallık kavramı ortaya çıkmıştır. Durumsallık teorisi örgüt bileşenlerinin incelenmesinde genel geçer kurallar olmadığını, örgütün içinde bulunduğu duruma göre incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır (Koçel, 2003).

Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkması ve hızla gelişmesi veri ulaşımını çok daha kolay hale getirmiştir. Bu kolaylık işletmelerin hangi çevrede hangi strateji ve yapılarla başarılı olduklarını gösteren çalışmaların artmasına ve bu çalışmalarda birden fazla işletmenin kolaylıkla kullanılmasına yaramıştır. Daha fazla işletme üzerinde daha fazla değişken kullanarak yapılan analizler benzer çevrelerde benzer işletmelerin kullanabileceği konfigürasyonların olduğunu gösteren konfigürasyon teorisini ortaya çıkarmıştır. İşletmeler ile ilgili bilgilerin kayıtlı olduğu veri tabanlarından çekilen veya anket yoluyla elde edilen veriler ile yapılan analizler benzer çevrelerde yapı ve strateji değişkenlerini kategorilendirerek diğer işletmelere yol göstermeyi amaçlamışlardır (Miller, 1986; Miller & Friesen, 1983; Miller, 1988).

Literatürde Miller (1983, 1986, 1988) ve Li ve Li (2008) gibi araştırmacıların sürekli başarı elde etmek ile sağlanan sürdürülebilir rekabetçi avantajı durumsallık ve konfigürasyon teorileri ile açıklayan çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalar sayı olarak hem azdır hem de olanların birçoğunda sürdürülebilirlik şartını sağlayacak boylamsal analiz çalışmaları yapılmamıştır. Sürdürülebilir rekabetçi avantaj, 1990' lardan itibaren yapılan çalışmalarda genelde çok daha kısıtlı olarak işletmelerin güncel dinamik yetkinliklerinin, kaynaklarının bir veya birkaçı ile birlikte açıklanmaya çalışılmaktadır (Morgan ve Percy, 1996; Finney, Campell, Orwis, 2004; Rahman, 2006; Cheng ve Yegh, 2007). Üstelik bu

çalışmaların birçoğu kantitatif yöntemlerle ve boylamsal analiz yapılmadan yapılmaktadır. Ülkemizde maalesef bu çalışmaların sayısı çok daha az durumdadır.

Bu çalışma ile bu konudaki açığı kapatmak amaçlanmıştır. Bu çalışmada temel soru sürekli yüksek performans gösteren bir işletmenin çevresindeki değişime göre yapı ve strateji boyutlarında ne şekilde bir değişme gösterdiği. Bu çalışmada sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak çevre, strateji, yapı ve performans boyutlarının ilişkisini niteliksel araştırma yöntemiyle tek işletme üzerinde boylamsal analiz ile göstermek amaçlanmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründen bir işletme seçilmiş ve derinlemesine analiz edilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde kavramsal çerçeve ortaya konmuş ve strateji kavramının literatüre girişinden bugüne kadar örgüt teorileri üzerindeki etkisini anlatan örgütsel stratejiden bahsedilmiştir. Örgüt teorilerinde genel olarak çevre, strateji, yapı ve teknoloji gibi kavramlardan çok etkilenilmiş ve çalışmalarda bu kavramlar iç içe geçmiştir. Sürdürülebilir rekabetçi avantaj ilk bölümde örgütsel strateji içinde yer alan kavramlardan biri olarak incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde temel işlevi çevre-strateji-yapı-performans ilişkilerini incelemek olan durumsallık ve konfigürasyon teorilerinden bahsedilmiştir. Bu teorilerin arasındaki benzerlikler ve farklar ortaya konulmuştur. Daha sonra bu çalışmanın amacını ortaya koyan çevre-strateji-yapı boyutları arasındaki ilişkilerden ortaya çıkan uyum kavramından ve uyum kavramının durumsallık ve konfigürasyon teorileri ile olan ilişkisinden bahsedilmiştir. Daha sonra bu teorilerde yer alan çevre, strateji ve yapı kavramlarının boyutları detaylı olarak incelenmiştir. Bu boyutlar arasındaki ikili ve çoklu ilişkiler örgüt teorisi içinde önemli bir yer tuttuğu için detaylı olarak incelenmiştir. Bu bölümde son olarak rekabetçi avantajın ve işletmelerin başarısını gösteren örgütsel performans incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde uygulama çalışması için kullanılan araştırma yönteminden bahsedilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında toplanan verilerin çokluğu nedeniyle verilerin çok azı çalışma içine konulabilmiştir. Okuyucuyu aydınlatabilmek için araştırmada seçilen işletmenin tanıtılmasından önce

uygulamanın yapıldığı sektör ve işletme ile ilgili Porter 'ın elmas modeline göre elektronik haberleşme sektörünün analizi yapılmıştır. Daha sonraki kısımda seçilen işletme, bu işletme ile ilgili veri toplama yöntemleri, toplanan veriler ve bunların analizi yer almaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın sonuçları irdelenmiş ve ileride yapılacak çalışmalara dönük öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

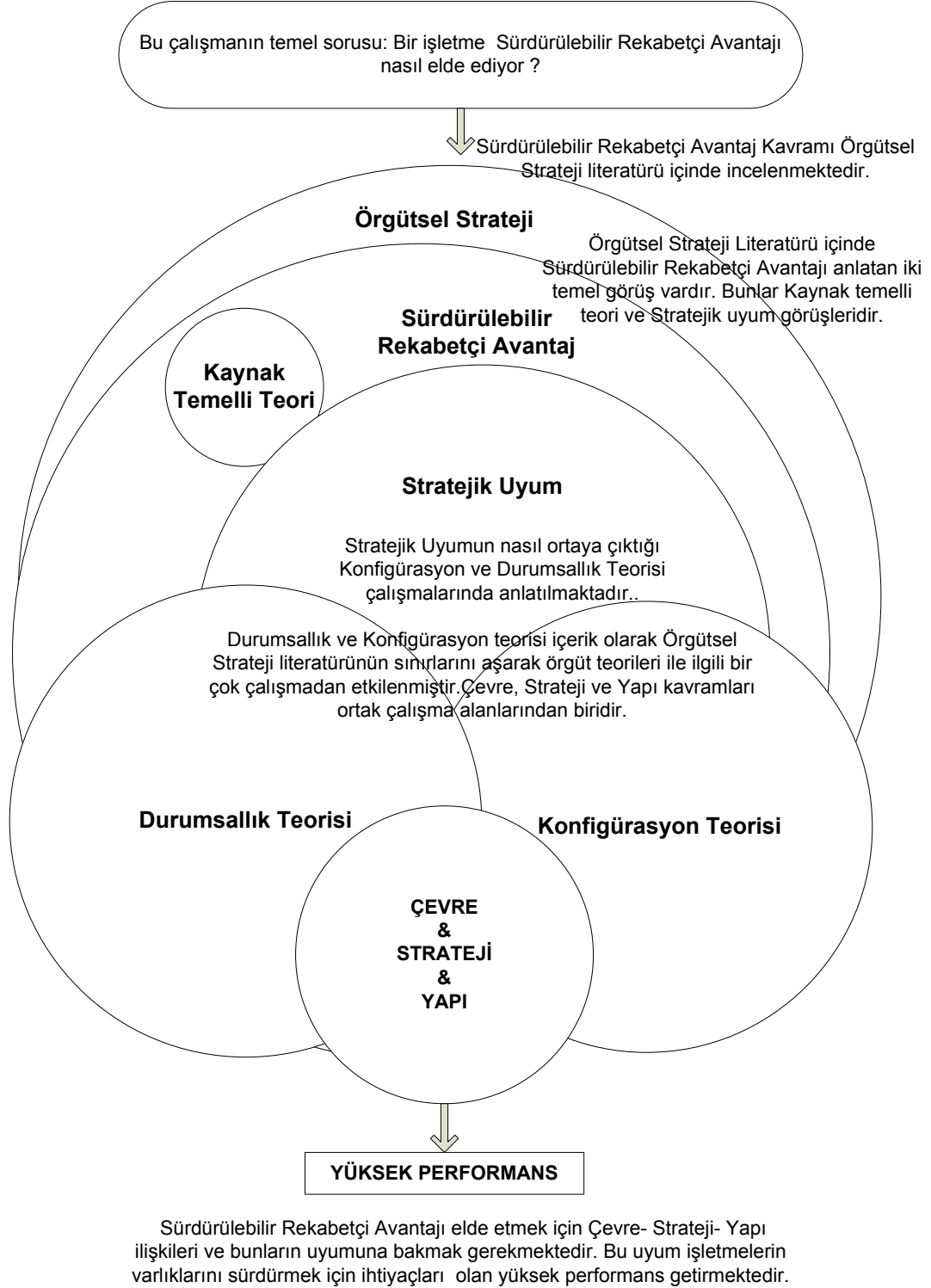
ÖRGÜTSEL STRATEJİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ AVANTAJ

Çalışmanın ilk bölümünde çalışmanın kavramsal modeli anlatılmıştır. Kavramsal modelde çalışma içinde kullanılan kavramlar, bu kavramları etkileyen teori, görüş ve yaklaşımlardan bahsedilmiştir. Böylece çalışmayı okuyan bir okuyucunun en başta çalışmanın bütününe görmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın kavramsal modelini oluşturan teori, görüş ve yaklaşımlar örgütsel strateji literatürü içinde yer almaktadır. Kavramsal modelin açıklanmasının ardından örgütsel strateji literatürü incelenmiştir. Örgütsel strateji literatürü kavramsal model içindeki en geniş kümeyi oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütsel strateji literatüründe tarihsel olarak geçen kavram, teori, yaklaşım ve görüşler anlatılmıştır. Daha sonra bu çalışmanın temel araştırma konusu olan sürdürülebilir rekabetçi avantaj kavramından bahsedilmiştir. Sürdürülebilir rekabetçi avantajın elde edilmesini sağlayan diğer teori ve kavramlar çalışmanın ikinci bölümünde anlatılmaktadır.

1.1. KAVRAMSAL MODEL

Bu çalışmanın temel amacı sürekli yüksek performans elde ettiği gözlemlenen bir işletmenin bunu nasıl sağladığını incelemektir. Yüksek performans gösteren bir işletme rakiplerine göre rekabetçi avantaj elde etmiştir. Rekabetçi avantaj bir işletmenin rakiplerine göre düşük maliyetli ya da farklı ürünler sunarak konumsal üstünlük kazanmasıdır (Porter, 2004). Bu konumsal üstünlük devam ettiği sürece sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlanmış demektir. Sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmenin amacı yüksek performans elde etmektir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri ancak yüksek performans elde ederek gerçekleşir. Bu nedenle çalışmanın araştırma kısmı sürdürülebilir rekabetçi avantaj kavramı ile başlamış ve işletmelerin nasıl yüksek performans elde ettiğini açıklamaya çalışan kavram ve teorilerle devam etmiştir. Şekil 1.1. çalışmanın araştırma kısmında incelenen kavram ve teorileri bütünsel bir şekilde ortaya koymaktadır.

Şekil 1.1. Araştırma Modeli

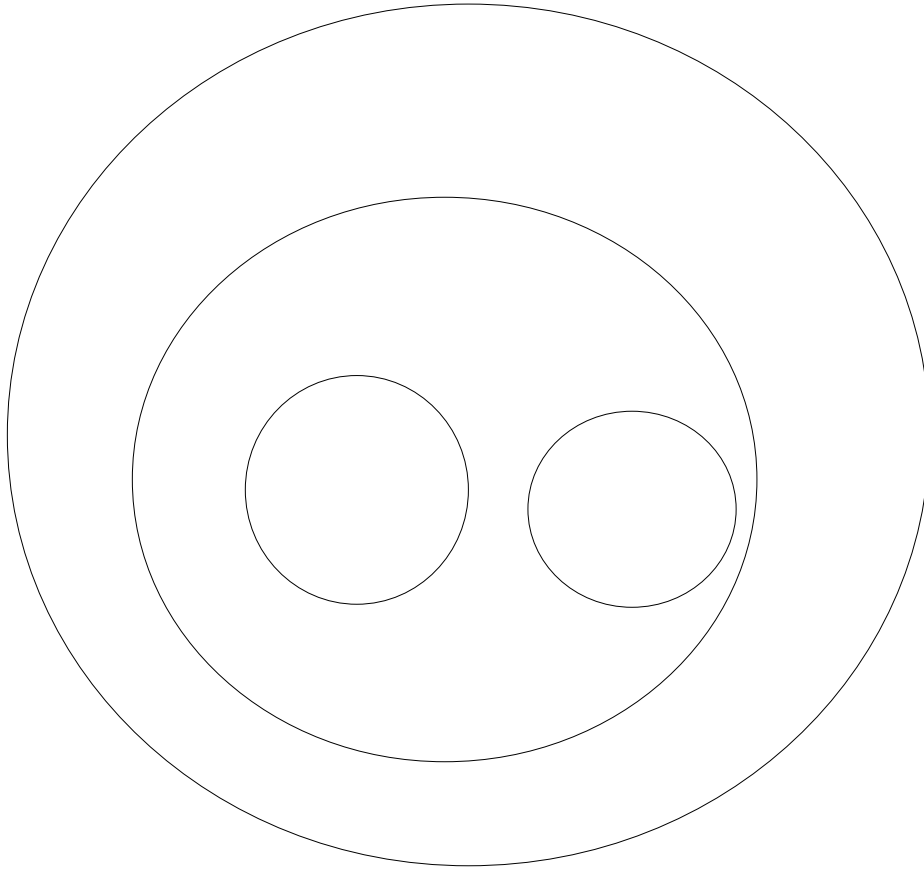


Sürdürülebilir rekabetçi avantaj kavramı örgütsel strateji literatürü içinde incelenmiş bir kavramdır. Bu nedenle bu çalışmada ilk olarak örgütsel strateji literatürü kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve literatürde strateji ile ilgili yapılan

çalışmalardan bahsedilmiştir. Bu çalışmaların içinden rekabetçi avantaj kavramını kullanan alt başlıklar çıkartılmıştır. Bu alt başlıklara bakıldığında sürdürülebilir rekabetçi avantaj kavramının kaynak temelli teori ve stratejik uyum kavramları ile açıklandığı görülmüştür. (Bkz: Şekil1.2.)

Stratejik uyum kavramı örgütün stratejilerinin, örgütün çevresi ve yapısı ile ne kadar uyumlu olduğunu araştırmaktadır. Örgüt uyumunun göstergesi örgütsel performans olarak kabul edilmektedir. Bu uyum sağlandığı zaman Şirket yüksek performans göstermekte ve rekabetçi avantaj kazanmaktadır. Ayrıca uyum zaman içinde devam ettiği sürece yüksek performans devam etmekte ve rekabet avantajı sürdürülebilir hale gelmektedir.

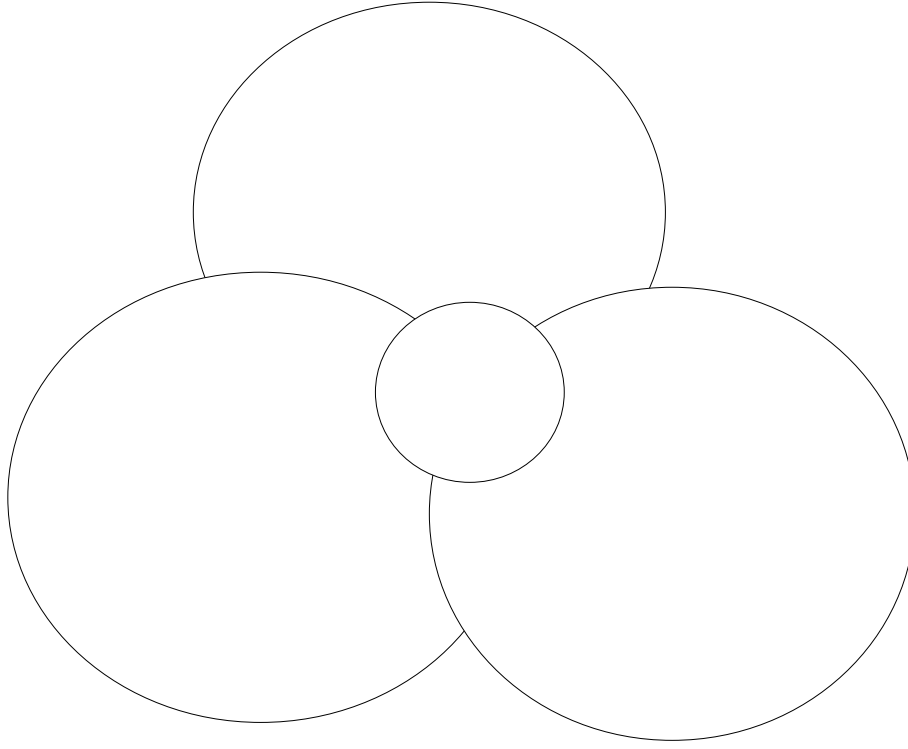
Şekil 1.2. Örgütsel Strateji



Uyum kavramının bileşenleri incelendiğinde strateji, çevre ve yapı kavramlarının aralarındaki ilişkiler söz konusu olmaktadır. Örgütlerdeki uyumu ortaya çıkarmak için çevre, yapı ve strateji kavramlarını oluşturan boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmeye başlanmış ve uyumu açıklamak için bu boyutlar arasındaki ilişkileri inceleyen Durumsallık Teorisi ve bu üç kavram arasındaki ilişkiye bütünsel bir bakış açısı getiren Konfigürasyon Teorisinden faydalanılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde Durumsallık ve Konfigürasyon teorilerinin ne olduğu ve arasındaki farklar incelenmiştir. Daha sonra strateji, çevre ve yapı kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri detaylı olarak incelenmiştir (Bkz: Şekil1.2.). Durumsallık teorisi uyumu, yapı, strateji ve çevre gibi boyutlar arasındaki ilişkileri kendi aralarında tek yönlü veya çift yönlü inceleyerek bulmaya çalışır (Venkatraman, 1989). Konfigürasyon teorisi daha çok bütünsel bakış açısı ile boyutların veya değişkenlerin kendi aralarındaki düzenlemesini temsil eder. Konfigürasyon teorisi aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü, ağırlığı ve bu ilişkilerden bir sonuç çıkarma amacıyla değildir. Bu çalışma uyumu, indirgeme yapmadan, herhangi bir nedene bağlamadan en yalın hali ile ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu nedenle Durumsallık Teorisinin uyum hakkında ortaya koyduğu çalışmaların kullanılmasından kaçınılmıştır. Onun yerine uyuma bütünsel bir şekilde bakan Konfigürasyon Teorisinin görüşleri dikkate alınmıştır.

Şekil 1.3. Stratejik Uyum Kavramının Etkileşimi



STRATEJİK UYUM

Çevre, Strateji ve Yapının yarattığı uyum rekabetçi avantaj getirir ve bu uyum zaman içinde devam ettiği sürece sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edilmiş demektir. Rekabetçi avantaj yüksek performans elde edilmesini sağlar ve uyum devam ettiği sürece yüksek performans devam eder. Sürdürülebilir rekabetçi avantajın sonucu performans olduğu için, bu çalışmada performans uyum üçgeninin dışında *bağımlı bir kavram* olarak araştırılmıştır.

Uyum üçgeni içindeki strateji kavramı Porter (1980)'in ortaya koyduğu çerçeveye temel alınarak oluşturulmuştur. Çevre kavramı içindeki boyutlar Dess ve Bread (1984)'in çalışmasından alınmıştır. Yapı kavramı için ise durumsallık çevre-yapı teorileri çalışmaları yapan Lawrence ve Lorch (1967), Pugh, Hickson ve Hinings (1969), Miller ve Droge (1986), Pugh (1971) gibi araştırmacıların oluşturduğu çerçeveye kullanılmıştır. Daha önce örgütsel konfigürasyonlar üzerinde yapılan birçok çalışmada bu boyutlardan faydalandığı için bu çalışmada bu boyutlar kullanılmıştır. (Dess ve Bread, 1984; Duncan, 1972; Miller ve Friesen, 1983; Miller, 1988).

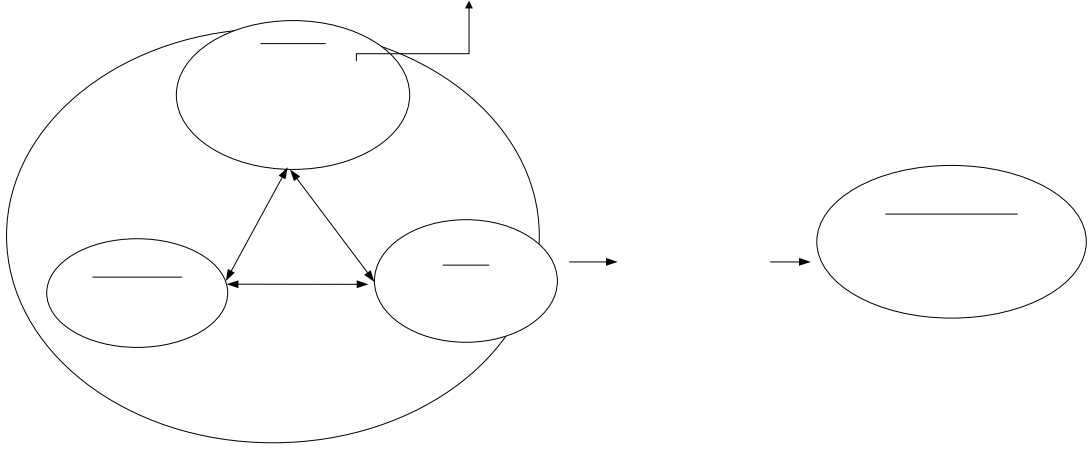
ÇEVRE-YAPI İLİŞKİSİ

Rekabetçi avantajın sürdürülebilir olması için performansın, dolayısıyla uyumun zaman içinde devam etmesi gerekmektedir. Bu nedenle boyutlar arasındaki düzenlemenin zaman içinde uyumu bozmadan değişmesi gerekir. Miller (1986, 1996) bu değişimin sadece gerektiği zaman, bütün boyutlarla ve aniden olması gerektiğini söylemiştir. Meyer ve Goes (1990) strateji, yapı ve çevre kavramları ve onları oluşturan boyutlardan çok bu boyutları oluşturan değişkenlerin değişimine bakılması gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmada bu değişkenlerin değişimi, değişimin hızı ve yönü irdelenmeden ortaya konulmuştur.

Strateji, çevre ve yapıyı oluşturan değişkenlerin ilişkilerinin ortaya koyduğu uyum ve bu uyum sonucu ortaya çıkan performans, bu çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Uyumu ve performansı oluşturan boyutlar Şekil 1.4a ve Şekil 1.4b.'de verilmiştir.

Bu çalışmanın temel araştırma konusu olan sürdürülebilir rekabetçi avantaj kavramı ve bu avantajın elde edilmesini sağlayan kuram, teori ve görüşler örgütsel strateji literatürü içinde yer aldığı için bundan sonraki bölümde araştırma modelinin en geniş kümesi olan örgütsel strateji literatürü anlatılmaktadır.

Şekil1.1.4a Kavramsal Çerçeve (T1 anı)



T1 anında c
değ



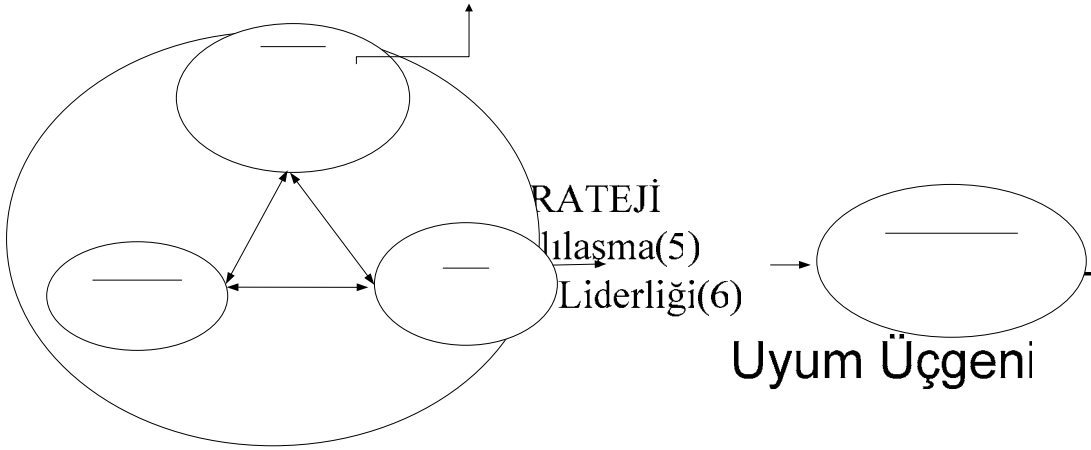
ÇEVRE

-Karmaşıklık(6)

-Dinamizm(5)

-Kaynaklara ulaşmada
zorluk(4)

Şekil1.1.4b Kavramsal Çerçeve (T2 anı)



RATEJİ

-Etkileşim(5)

-Liderliği(6)

YAPI

-Formelleşme

-Konfigürasyon

Uyum Üçgeni



1.2. ÖRGÜTSEL STRATEJİ

Strateji kelimesi Yunanca *generallerin sanatı* anlamına gelen “strategos” kelimesinden gelmektedir. General Ulysses Grant, 1860’larda stratejiyi “birinin kaynaklarını diğerini yenecek şekilde yerleştirmek” olarak tanımlamıştır. Strateji kavramının Yönetim ve Organizasyon literatürüne girişi ve geliştirilmesi ise, “Harvard Business School” araştırmacıları tarafından olmuştur (Hambrick ve Snow, 1980). Yönetim ve Organizasyon literatüründe strateji için birçok farklı tanım yapılmıştır. Hofer ve Schendel (1978)’e göre strateji, “örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakları nasıl yerleştireceği ve çevresel faaliyetleri nasıl düzenleyeceğine” işaret etmektedir. Rumelt (1980)’e göre strateji, “ekonomik kazanımlar elde etmek için durumlar yaratmak ve onları sürdürmek için yollar bulmak” olarak tanımlanmaktadır. Butler ve Carney ise (1986) stratejiyi “örgütün faaliyetlerinin yönü” olarak ifade etmişlerdir.

Mintzberg (1978), insan doğasının her zaman kavramları tanımlama arayışında olduğunu belirterek stratejinin basit bir tanım ile anlatılamayacağını öne sürmüştür. Mintzberg’e göre strateji beş boyutta tanımlanmalıdır:

- **Plan:** Aksiyonun yönüne niyet etmek, bir durum ile başa çıkmak.
- **Kalp:** Hareketlerin akışı, davranışlardaki tutarlılık.
- **Pozisyon:** Örgütü çevre içinde konumlandırmak.
- **Algı:** Dünyayı algılama biçimine göre hareket etmek.
- **Kavram:** İnsanın kafasındakilerin bir özeti olarak strateji.

Hax ve Majluf (1988) da strateji kavramının literatürde kullanımını altı boyutta özetlemişlerdir. Buna göre strateji:

- Örgütün uzun dönemli amaçlarının, aksiyon programlarının ve kaynak tahsisi açısından örgütsel amaçların belirlenmesidir.
- Örgütün rekabet alanının tanımlanmasıdır.

- Örgütün bir bütün olarak birleştirilmiş, bütünleştirilmiş planıdır.
- Çevresel fırsat ve tehditler ile örgütün güçlü ve zayıf yanlarına karşı oluşturulan bir tepkidir.
- Rekabetçi avantaj elde etmek için hayati önem taşıyan bir araçtır.
- Hissedarlar için güçlü bir motivasyon aracıdır.

Eisenhardt (2002) stratejilerin hızla değişen çevre koşulları nedeniyle basit olması gerektiğinden söz etmiştir. Bu basitlik, strateji tanımına yansımıştır. Eisenhardt (2002) strateji kavramını “fark yaratmak” olarak tanımlamıştır. Mintzberg (1978), örgütlerin stratejilere neden ihtiyaç duyduğu sorusuna cevap aramıştır. Buna göre, örgütlerin stratejiye ihtiyaç duymalarının üç temel sebebi vardır: Tehditkâr çevre koşullarında kendilerine bir yön çizerek manevra alanları yaratabilmek, örgütün faaliyetlerini geliştirerek performansı artırmak ve örgütün amaçlarını ortaya koyarak kendini tanımlamasına yardımcı olmak. Quinn (1978) stratejinin belirsizlik düzeyini azaltmak, tutarlılık sağlamak ve verimliliği desteklemek için gerekli olduğunu ifade etmektedir. Özetle strateji, örgütün kritik faaliyetlerini kucaklayan, çevrenin neden olduğu değişimleri kolaylaştırmanın yanında onlara yön ve amaç katan, çok boyutlu bir kavramdır. Stratejik yönetim literatürünün gelişim süreci içinde stratejinin bir kavram olarak ele alınması ve strateji kapsamının genişletilmesi örgütsel strateji kavramının oluşmasına neden olmuştur. Örgütsel strateji, örgüt stratejisinin takip edilmesini sağlayan bir çerçeve olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel strateji kavramı ile ilgili zaman içinde yapılan çalışmalara bakarsak; strateji ile ilgili görüşlerin başlangıçta normatif olduğu görülmektedir (Andrews, 1971). Normatif çalışmalar, yöneticilerin, çevrelerini tarayarak örgütün yeteneklerine uygun fırsatları bulmak için nasıl stratejiler oluşturacakları konusunda bilgilendirici olmayı amaçlamıştır. Ayrıca, kaynakların yerleştirilmesi, rekabetçi araçların seçilmesi ve örgütün buna uygun olarak tasarlanması konusunda çeşitli görüşler dile getirmişlerdir (Andrews, 1971). Normatif çalışmaların yanı sıra literatürde rastlanan diğer tip çalışmalar ise tanımlayıcı çalışmalardır (Chandler, 1962). Tanımlayıcı çalışmalar yapan araştırmacılar, vaka çalışmalarına odaklanarak stratejilerin gerçekte

nasıl ortaya çıktığını araştırmış ve stratejilerin içeriklerini anlamaya çalışmışlardır (Bourgeois, 1980). Vaka çalışmalarının çoğu, ekonomik başarı elde etmek için stratejilerin nasıl tanımlanması ve ayarlanması gerektiğine odaklanmıştır (Wrigley, 1970; Buzzell, Gale ve Sultan, 1975; Hofer, 1973; Jauch, Osborn ve Glueck, 1978; Lenz, 1978). Chandler (1962)'in çalışması, stratejiyi tanımlayıcı anlamda kullanan ilk çalışmadır. Chandler stratejinin, yeni bir yön tayin etme ile yapı ve performans üzerinde kaçınılmaz bir etkisinin olduğu sonucuna varmıştır (Hambrick ve Snow, 1980).

Durumsallık yaklaşımının strateji analiziyle ilgilenmesi sonucu araştırmacılar, tümevarım yöntemi ile örgütlerin kullandıkları stratejileri sınıflandırıp her örgüt tarafından kullanılacak genel geçer strateji tipleri oluşturmaya başlamışlardır. Bu strateji tipleri, birçok örgüt üzerinde deneysel çalışmalar gerçekleştirip genellemeler yapma yoluyla elde edilmiştir. Genel strateji formüle etme sürecinin tipik bir örneği olarak değişik strateji tiplerini karakterize etmek için oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmektedir:

Buzzell, Gale ve Sultan (1975)'a göre strateji tipleri üç başlık altında incelenebilmektedir: *inşacı*, *tutucu* ve *hasat* stratejiler. İnşacı stratejide, pazara yatırım yapılarak pazar payı artırılmaya çalışılır. Tutucu stratejide, sadece pazar normlarına yatırım yapılarak pazar payı korunmaya çalışılır. Hasat stratejide, yatırım yapmadan maliyet kontrolüne odaklanılarak nakit akışı ve kârlılık arttırılmaya çalışılır.

Utterback ve Abertmathy (1978), kar maksimizasyonu, satış maksimizasyonu ve maliyet azaltma olmak üzere üç tip strateji tanımlamıştır. Kar maksimizasyonu ürüne, servise, Ar-Ge ve teknolojiye odaklanırken satış maksimizasyonu, pazara odaklanarak pazar payını ve satışları arttırmaya odaklanmaktadır. Maliyet azaltma ise süreç teknolojileri ve Ar-Ge faaliyetlerine odaklanarak üretimin toplam maliyetini azaltmaya çalışmaktadır.

Hofer ve Schendel (1978), altı strateji tipi tanımlamıştır:

- Pazar payı artırma stratejisinde pazar payını arttırmak için büyük oranda yatırım yapılır.
- Büyüme stratejisinde endüstri normlarına yatırım yapılarak genişleyen pazarda pozisyon korunur.
- Karlılık stratejisinde endüstri normlarına yatırım ve maliyet kontrolü yapılır.
- Pazara odaklanma ve varlık azalımı stratejisinde kaynaklar tekrar yerleştirilerek daha küçük segmentlere (pazar bölümlerine) odaklanılır.
- Tutunma stratejisinde stratejik duruş güçlendirilir.
- Likitide stratejisinde pazardan çekilerek nakit yaratılır.

Vesper'ın (1979) strateji tipolojisi ise şu şekildedir:

- Çoklama stratejisinde pazar yapılarının çoğaltılarak pazar payının genişletilmesi amaçlanır.
- Monopolleşme stratejisinde giriş kısıtları oluşturulur; kaynaklar ve rekabet yok edilir.
- Uzmanlaşma stratejisinde üründe ve üretim sürecinde uzmanlaşma sağlanır.
- Likitide stratejisinde işten ve pazardan vazgeçilir.

Wissema'nın (1980) strateji tipolojisi de aşağıdaki gibidir:

- Patlama stratejisinde kısa dönemde rekabetçi pozisyon geliştirilir.
- Genişleme stratejisinde uzun dönemde rekabetçi pozisyon genişletilir.
- Sürekli büyüme stratejisinde genişleyen pazarlarda normal yatırım ile pozisyon korunur.

- Çekilme stratejisinde büyüyen pazarda nakit yaratmak için pazar payından vazgeçilir.
- Konsolidasyon stratejisinde dengeli pazarlarda nakit yaratmak için pazar payından vazgeçilir.
- Çıkma stratejisinde pazar pozisyonunu yok edilir ve nakite dönülür.

Miles (1982) iki adet strateji tanımlamıştır:

Savunucular, klasik ürün pazarını muhafaza eden bir strateji uygularken; *hücumcular*, ürün yenilikçiliği ve pazar bölümlendirme ile hücum stratejileri uygulurlar. Bu tipolojilerin yanı sıra Walker ve Ruekert (1987), düşük maliyet savunucuları ve farklılaşma savunucuları tiplerini; Mintzberg (1973) *planlı, girişimci ve adaptif* strateji tiplerini; Bourgeois ve Brodwin (1984) yönlendirici, değişimci, kültürel, işbirlikçi ve yaratıcı strateji tiplerini; Hart (1992) ise rasyonellik, vizyon ve ilgi temalarını kullanarak emredici, sembolik, rasyonel, işlemci ve yaratıcı strateji tiplerini tanımlamıştır (Andersen, 2004). Maidique ve Patch (1982) yüksek teknoloji örgütlerle ilgili yaptıkları araştırmalardan hareketle *işe ilk girenler, düşük fiyata üretenler, ikinci girenler ve niş* stratejiler olmak üzere dört tip strateji tanımlamışlardır. Galbraith ve Schendel (1983) de *hasat, inşacı, nakitçi, niş, uzmanlaşma, devam ettirici* olmak üzere altı strateji tipi tanımlamışlardır.

Porter (1980), çeşitli endüstrilerde rekabetçi avantaj elde etmek ve bunu sürdürülebilir hale getirmek için yaptığı çalışmalardan elde ettiği sonuçlara göre *farklılaşma, düşük maliyet ve odaklanma* şeklinde üç strateji tipi önermiş ve stratejik yönetim literatüründe endüstriyel örgüt teorisinin en etkili çalışmasını gerçekleştirmiştir (Dess ve Davis, 1984; Miller ve Friesen, 1984). Porter'a göre işletmelerin bu stratejilerden herhangi birini mutlaka seçmeleri gerekmektedir. Tez çalışmamızda kullanılan strateji boyutları Porter'ın önerdiği boyutlar olduğu için bu boyutlar hakkındaki bilgilere ilerleyen kısımlarda daha ayrıntılı şekilde yer verilmektedir.

Yine stratejik yönetim literatürüne damgasını vurmuş bir diğer çalışma Miles ve Snow (1978) tarafından gerçekleştirilmiştir. Miles ve Snow (1978), yenilikçiler,

savunmacılar ve *analizciler* olmak üzere üç strateji tipi tanımlamıştır. Literatürde, Porter ile Miles ve Snow'un strateji tipleri üzerine yapılan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Dess and Davis (1984), Porter'ın strateji tiplerini ölçen değişkenleri ortaya koyarken Hambrick (1982), Miles ve Snow'un stratejilerini test etme ve genişletme ile ilgili çalışmalar yapmıştır.

Miles ve Snow (1978, 1986)'un strateji tiplerinden *yenilikçiler*, pazara yeni bir ürün ve servis ile ilk defa giren, bu yenilikçi ürün ve teknoloji üretebilme kabiliyeti ile farklılaşabilen firmalardır. Buna alternatif olarak *savunmacılar*, kısıtlı, dengeli ürün hattı sunarlar; temel olarak değer ve maliyet üzerinden rekabet ederler. *Analizciler*, ikinci giren stratejisini izlerler; rakiplerinin ürünlerini taklit ederler ve onları geliştirmeye çalışırlar. Böylece rakiplerinin ürünlerini rasyonelize ettikleri için daha geniş bir kitleye satış yaparlar. Bu stratejilerden her biri, kendine özgü yapısal ve yönetsel özellikler gerektirmektedir. Örneğin, savunmacılar merkezi karar alma özelliği, dikey iletişim, bütünleşme ve yüksek derecede uzmanlık ile desteklenen fonksiyonel bir yapı gerektirirken yenilikçiler, bunun tam tersi olarak özerk çalışma gruplarından oluşan ve ademi merkezîyetçi bir yapıya daha uygundur. Analizciler ise hem fonksiyonel hem ademi merkezîyetçi yapıyı birleştiren matriks yapılardan oluşmaktadır.

Araştırmacılar değişik bakış açıları ile farklı isimlendirdikleri strateji tipleri ortaya çıkarmışlardır. Değişik bakış açılarına rağmen aslında bu strateji tipleri birbirine benzemektedir. Porter (1980)'ın farklılaşan işletmeleri ile Miles ve Snow'un (1978) yenilikçi işletmeleri ve aynı şekilde Porter'ın (1980) maliyet lideri işletmeleri ile Miles ve Snow'un (1978) savunucu işletmeleri benzerlik göstermektedir (Miller, 1986).

Bu strateji tiplerinin performans ile ilişkilerine değinmek gerekirse stratejilerin performans ile ilişkilerinin birbirinden farklı olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin Porter (1980)'ın üç stratejisi kârlılık performansı ile ilgili iken, Hofer ve Schendel (1978)'in strateji tipleri ise hem karlılığı hem pazar payını göz önüne almaktadır (Miller, 1978; Porter, 1980; Miller ve Friesen, 1982; Hambrick ve Lei, 1985).

Stratejik yönetim literatürünün endüstriyel işletmelerin artması ile gelişmesi sonucu, örgütsel performansı açıklamak ve tahmin etmek stratejik yönetim alanının birincil amacı olmuştur. Aslında performansı anlama ve kontrol etme sorgusu stratejik yönetimi diğer bilimlerden ayıran en önemli noktadır (Hrebiniak, Joyce ve Snow, 1989; Meyer, 1991). Bir işletme stratejisinin kapsamının, performansın en temel belirleyicisi olduğu yönündeki görüş, stratejik yönetim literatürünün temeli olarak görülmektedir (Ketchen, Thomas, McDaniel, 1996). Farklı işletmelerin farklı performans göstermeleri, durumsallık teorisi ile ilgili çalışmaların ağırlık kazanmasına neden olmuştur. Durumsallık teorisi etkili olmaya başladıktan sonra örgütün çevresi, yapısı ve süreçler, örgütsel strateji konuları kapsamına girmiştir.

Durumsallık teorisini stratejik yönetim literatüründe kullanan araştırmacıların bir kısmı, tümevarım yöntemi ile oluşturulan strateji tiplerini kullanarak strateji, yapı ve performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Strateji çalışmalarında durumsallık teorisinden yararlanılması ilk olarak Hofer (1975) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapı, strateji ve performans arasındaki ilişkiler de ilk kez ekonomistler (Rumelt, 1974; Caves, 1980; Porter, 1980) tarafından ele alınmıştır. 1980'ler iktisat biliminin stratejik yönetim ve disiplinlerinde daha merkezi bir rol oynadığı ve teorik çıkarımlar için endüstriyel örgütler üzerinde deneysel çalışmalar yapıldığı yıllar olmuştur. Bu çalışmalarda örgütlerin stratejilerini anlamak için büyük çoğunlukla Porter (1980)'in genel stratejileri kullanılmıştır. Porter'in genel stratejileri (farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma) yüksek performans gösteren işletmeleri düşük performans gösterenlerden ayırdığı için araştırmacılar tarafından ilgi çekmiştir. Ancak bu çalışmalar, karışık olması, uygulanması konusunda yeterli bilgi olmaması ve tek bir strateji kullanımının riskler içermesi gibi nedenlerle eleştirilmiştir (Murray, 1988; Rumelt, Schendel ve Teece, 1991).

Sürdürülebilir rekabetçi avantaj için temel yetkinliklerin geliştirilmesi önerisi, strateji formüle etme sürecine yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu düşünme tarzında örgütler, sadece sistemler, yapılar ve süreçlerden oluşmamakta; aynı zamanda yetenek ve yetkinliklerden oluşmaktadır. Hayes (1985), stratejilerin hiyerarşik modeller etrafında bulunan yöntemlerden çok yetenekler ile desteklendiğini söylemiştir. Temel yetkinlikler teorisi, stratejinin sadece çevreye uyum için

getirilmediğini söylemiştir. Örgüt stratejisinden bağımsız gerçekleştirilebilen örgütün temel yetkinliklerinin avantajlarını elde etmek, temel yetkinlikler teorisinin en önemli amacıdır (Prahalad ve Hamel, 1990).

Stratejik yönetim literatüründe yapılan çalışmalarda strateji, genel olarak örgütlerde iki seviyede incelenmiştir. Birinci seviyede holdinglerin yeni iş kollarına girmeleri ile kurdukları işletmelerin faaliyetleri, işletme stratejileri olarak incelenmiştir. İkinci seviyede örgütlerin buldukları iş kolunda sürdürdükleri faaliyetler, iş stratejileri adı altında incelenmiştir (Snow ve Hambrick, 1980). Hangi endüstrilerde ve coğrafik alanlarda rekabet edileceği şirket stratejisini ilgilendirir. Girilen endüstride nasıl rekabet edileceği ise iş stratejisinin sorunudur (Miles ve Snow, 1978; Gupta ve Govindarajan, 1982).

Stratejik yönetim literatüründe incelenen konulardan bir tanesi stratejinin basit olması gerektiğidir. 1990’larda Çevrenin değişim hızının artması ile birlikte stratejilerin basit olması gerektiği görüşü hâkim olmaya başlamıştır. Miller (1993), basitliğin, durağan ve dinamik çevrelerde fırsatları kaçırma ya da başarılı olmayı nasıl etkilediğini araştırmıştır. Strateji kavram olarak örgüt içinde “satışların artırılması”, “müşteri memnuniyetinin artırılması” gibi birçok konuyu kapsayabilir. Bu konuların yoğunlaştığı ilgi alanları ve faaliyetlerin genişliği stratejinin dağarcığını oluşturur. Dağarcık birçok faaliyeti, faaliyetten oluşan kategoriye ya da çok az kategoriye kapsayabilir. Bu basit ayırım, örgüt literatüründe birçok araştırmacı tarafından göz ardı edilmiştir. Miller (1993) başarılı örgütlerde stratejik basitliğe doğru bir gidiş olduğunu belirtmiştir. Stratejik dağarcıktaki basitliğin performans üzerinde önemli bir etkisi vardır. Pascale (1989) kilit güce veya fark yaratan yeteneğe odaklanan stratejilerin daha basit ve verimli olduğunu göstermiştir ancak basit stratejiler, karmaşık ve dinamik çevrelerde yaratılan durumların üstesinden gelme konusunda sıkıntı yaratmaktadır (Miller, 1993). Sonuçta basitlik, daha ekonomik olması nedeniyle rekabetçi avantajın kaynağı olarak görülebilir. Ayrıca işletmelerin, en iyi yaptıkları işe odaklanmaları sağlanarak rekabetçi avantaj elde edilebilir. Ancak karmaşık çevrede çalışan firmaların bir yere kadar basitleşebilecekleri yeni ürün ve servisler için bir miktar karmaşık stratejiler seçmeleri gerekmektedir (Miller, Lant, Milliken ve Korn, 1996).

Eisenhardt (2002), yeni ekonomik alanın yarattığı durumda ortaya çıkan oyun alanında stratejilerin basit olması gerektiğini belirtmiştir. Karmaşık pazarlar basit ve temel stratejilere ihtiyaç duyarlar. Rekabetçi avantajın süresi belli değildir; on dakika, on gün, on ay, on yıl sürebilir. Bu nedenle çoğu yönetici rekabetçi avantajı sürdürmek istemesine rağmen bunu hiç elde etmemiş gibi davranabilir. Çoğu yönetici de sahip oldukları avantajın farkına varmadan bu avantajı yaratırlar. Değişimin hızı ve miktarı artık tahmin edilemez boyuta ulaşmıştır. Bunun sonucu olarak basit ve etkili bir strateji, artık basit kurallardan oluşan, pazar fırsatları yaratan ve stratejik hareketler için zamanında değerlendirme yapan stratejik süreçlere odaklanmıştır.

Buraya kadar irdelenenler örgütsel stratejinin bu çalışma kapsamına giren konularıdır. Ancak örgütsel strateji kavramını bütünsel olarak görebilmek için bu çalışmanın direk konusu olmasa da kavramın incelediği konulara bakılmasında fayda vardır. Örgütsel strateji kavramının diğer bir konusu strateji planlama sürecidir. Strateji planlama süreci 1950'lerin sonunda başlamıştır. Lindblom (1959) yapısal ve mantıksal strateji planlama sürecinin gerçekçi olmadığını söylemiştir. Örgütün ve çevrenin bu kadar karmaşık olduğu ortamlarda faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin, fırsatlar anlamında bütün olasılıkları değerlendirmeleri zordur. Mintzberg ve Waters (1985), stratejilerin planlı olmaktan çok durumsal olduğunu ve stratejinin *gerçekten olan* olduğunu belirtmişlerdir. Bhattacharya ve Gibbons (1996), sistematik tarzda planlanan stratejilerin çok nadiren olduğunu söylemişlerdir.

Strateji araştırmacıları, stratejinin planlanması ve uygulanmasının birbirinden ayrılması konusunda aynı fikirdedirler. Bu ayrımın yararı stratejinin bilinçli ve amaçlı olarak ortaya çıktığını göstermektir. Ancak bazı stratejiler kendiliğinden ortaya çıkabilir. Kendiliğinden ortaya çıkan kararlar, örgütün çevreye göre düzenlenmesi ve yapısının yönetilmesi ile ortaya çıkar (Hambrick ve Snow, 1980).

Mintzberg ve Lampel (1999), strateji kavramı ile strateji planlama kavramlarının birbirinden ayrılması gerektiğini belirtmişler ve strateji planlamaya bir bütün olarak bakmak gerektiğini söylemişlerdir. Harrington ve Lemak (2004), strateji planlama çalışmalarını genişletmek ve tekrarlamak amacıyla yazdıkları makalede özellikle çevrenin planlanan stratejilerini uygularken nasıl değiştiği üzerine

odaklanmışlardır. Son yıllarda strateji planlama çalışmalarına sıklıkla rastlanmaktadır.

Hart ve Banbury (1994), strateji planlama sürecinin performans ilişkilerini test eden bir çalışma yapmıştır. Performansın strateji planlama sürecine etkileri, zaman içinde çeşitli çalışmalarda incelenmiş ve çoğunlukla belirsiz sonuçlar elde edilmiştir.

Mintzberg (1994), strateji geliştirme sürecini ortaya atarak planlama sürecine meydan okumuş; son 25 yıldır strateji çalışmalarının temeli olan çeşitli yaklaşımların ve düşüncelerin geçerliliğini ve kullanılabilirliğini sorgulamıştır. Mintzberg sadece planlama süreci ve araçlarına meydan okumakla kalmamış; aynı zamanda amaca yönelik örgüt kavramına da meydan okumuş; strateji planlama sürecini tekrar tanımlamıştır. Strateji süreci yukarıdan aşağıya bir defada tanımlanan planlı strateji süreçleri yerine, aşağıdan yukarıya süreç hedefleri ile karşılanan ve sürekli oluşan stratejiler tarafından temsil edilen iş hedefleri ile yer değiştirmiştir. Strateji süreci, artık iş amaçlarının belirlenmesini, hedeflerin oluşturulmasını, kaynakların amaçlara uygun olarak fonksiyonlara yerleştirilmesini başlatacak bir hiyerarşik süreç olmuştur (Bhattacharya ve Gibbons, 1996).

Stratejik yönetim literatürünün gelişimi boyunca bir örgütün herhangi bir stratejiye sahip olup olmadığını belirlemek, ele alınan konulardan biri olmuştur. “Yöneticilerin planladığı ancak tamamen uygulamadığı bir strateji gerçekten bir strateji olarak kabul edilebilir mi?” sorusu üzerinde düşünölmeye başlanmıştır. Bu konu, bazı araştırmacılar için önemsiz iken bazıları için de kritik bir öneme sahip olmuştur (Mintzberg, 1978). Strateji oluşturma süreci, niyetlenmek, planlamak ve ortaya çıkan stratejilerin uygulanmasından oluşmaktadır (Mintzberg, 1978; Mintzberg ve Waters, 1985).

Son yıllarda stratejilerin işletmelerde uygulanıp uygulanmadığı veya hangi stratejilerin uygulandığının kontrolünün yapılması gündeme gelmiştir. Muralidharan (2004), stratejik içerik kontrolü için önerilerde bulunmuştur. Buna göre klasik strateji kontrolü, stratejilerin planlanan şekilde uygulanmasına yardımcı olacak bir sistem olarak düşünölmüştür. Ancak şirketlerin değişen çevreler için çok hızlı bir şekilde

stratejilerini şekillendirmeleri gerekmektedir. Sonuç olarak stratejik içerik kontrolü yapan uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Muralidharan, 2004). Stratejik kontrolün iki önemli amacı vardır: stratejiyi uygulamaya yardımcı olmak ve stratejinin içeriğini şekillendirmek. Stratejik içerik kontrolleri, strateji içeriğini uygulama dönemi boyunca şekillendiren sistemlerdir.

Stratejik değişim örgütsel strateji alanının diğer önemli konularından bir tanesidir. Stratejik değişim, zaman içinde stratejilerde gerçekleşen farklılıklar olarak tanımlanır (Quinn, 1978). Bu değişim bazen hızlı ve radikal olurken (Mintzberg, 1978), bazen de yavaş olmaktadır. Nitekim örgütler genelde stratejik değişim konusunda gönülsüzdürler. Para, insan ve diğer kaynaklara yapılan yatırımlar, özel bir stratejiyi geniş kapsamlı geliştirmek için ayırt edici yetkinlikler, teknolojiler, yapılar ve yönetim süreçlerinin yapılmasını talep eder. Bunun yanında yönetsel değerlerde ve felsefede değişimi gerektirir (Hambrick ve Snow, 1980).

Örgütsel stratejinin evrimi ve hangi stratejinin değişim uyumlu olduğu strateji teorisyenlerinin temel ilgi alanlarından biridir (Schendel ve Hofer, 1979). Stratejik değişim konusunda temel olarak kabul edilen iki farklı bakış açısı yer almaktadır. İlk görüşe göre yöneticiler çevreyi tarayarak çevresel değişimi görürler ve bunun sonucunda işletmeleri değişime adapte etmek için stratejik değişime giderler. İkinci görüşe göre ise strateji göreceli olarak daha ağır bir şekilde değişir ve örgütler adapte olma yeteneklerini zorlarlar (Quinn, 1978). Örgütsel performans açısından bakıldığında ilgili şirketler kâr ettiği sürece kaynaklarını eski şekilde kullanmaya devam ederler. Ancak sürdürülebilir performans elde edemedikleri zaman faaliyetlerini tekrar düzenlemek için arayışlara girerler (Tushman ve Romanelli, 1985). İşletmeler ilk kuruldukları sırada uyguladıkları stratejiye uygun yol alırlar ve bu strateji sonraki değişimlerde yöneticiler üzerinde bir kısıtlama yaratır. Bu da örgütlerin çevresel baskılar ile yüz yüze kaldıklarında değişimden çok düzeltme eğiliminde olmalarına neden olur ve böylece değişimin ivmesi azalır. Bunun yanında stratejik değişimin, çevresel ve teknolojik değişimlere tepki olarak örgüt içi yapıların ilgisinin sonucu olduğu ve düşük performansın stratejik değişim için tetikleyici olduğu görülmüştür (Boeker, 1989).

Mintzberg ve Waters (1982), işletmelerde stratejinin düzenli olarak değişmemesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun da ötesinde stratejinin değiştirilmesinden önce yıllarca sabit kalabileceğini, değiştiği zaman da bunun çok karmaşık ve yüksek maliyetli olabileceğini belirtmişlerdir. Miller ve Friesen (1982) ise stratejinin dinamik bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak Mintzberg (1987)'e göre onlar strateji hakkında değil; strateji oluşturma süreci hakkında yorum yapmaktadırlar. Strateji, davranışlardaki uyum değil davranışlardaki kurallaşmadır; devamsızlık değil tutarlılıktır; değişime direnmektir, değişime cesaret vermek değildir (Mintzberg, 1987).

Örgütsel strateji literatüründe rekabetçi avantaj yüksek performans elde etmek için önemli bir yer tutmaktadır. Bu avantaj devam ettiği sürece sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edilmiş olacaktır. Çalışmanın bundan sonraki kısımda sürdürülebilir rekabetçi avantajdan bahsedilmektedir.

1.2.1. Sürdürülebilir Rekabetçi Avantaj

Örgütlerin hayatta kalmak için benzer işle uğraşan örgütlerle yaptıkları yarış, rekabet olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin amacı ise rekabetin ötesine geçip rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmektir. Rekabet avantajı literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Porter (2004) rekabet avantajını, bir örgütün rakipleri ile karşılaştırıldığında müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından kaynaklanan konumsal üstünlük olarak tanımlamıştır. Evans (1997) bir örgütün daha iyi müşteri değeri yaratması sayesinde rakiplerine karşı pazar üstünlüğü elde etmesi olarak tanımlamıştır. Devinney ve Davis (1997)'e göre rekabetçi avantaj diğer örgütler tarafından taklit edilemeyen ya da sadece yüksek maliyetlerle taklit edilebilen örgüte özel üstünlükler biçiminde tanımlanmaktadır

1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında hem akademisyenler hem danışmanlar sürekli rekabetin olduğu işlerde, rekabetçi avantajın nasıl yaratılıp sürdürülebileceği sorusunun cevabını aramışlardır. Örgütler rakiplerine karşı farklı şekillerde rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Öte yandan rekabet üstünlüğü çoğu zaman rakiplerin karşı ataklarıyla da ortadan kaldırılabilir. Bu sebeple rekabet üstünlüğünün stratejik olarak amaca hizmet etmesi için sürdürülebilir olması gerekir.

Sürdürülebilirlik, rekabet üstünlüğünün rakiplerin hareketleriyle yok olmaya karşı direnebilmesi; başka bir ifadeyle bir örgütün üstünlük sağlayan kaynağı olan, uzun süre korunabilen ve kolayca kopyalanamayan ya da ortadan kaldırılamayan bir durum olarak tanımlanabilir (Güleş ve Bülbül, 2004).

Sürdürülebilir rekabetçi avantaj kavramı ilk olarak Porter'ın (1980) bir firmanın uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için sahip olabileceği (düşük maliyet, farklılaşma gibi) rekabetçi stratejilerin temel tiplerini tartışması ile birlikte ortaya çıkmıştır. Barney (1991) de rekabetçi avantajı, "Bir firma rakip firmalar tarafından uygulanmamış değer yaratan bir strateji uyguluyorsa ve diğer firmalar bu stratejinin faydalarını kopyalayamıyorsa sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmiş demektir." şeklinde ifade etmiştir.

Bir işletme için uzun soluklu başarının temel dayanağı, sürdürülebilir rekabetçi avantajın kazanılması ve bunun devam ettirilmesidir. Rekabetçi avantaj ya değer yaratan ve rakipler tarafından uygulanmamış bir stratejinin uygulanması ile ya da rakipler tarafından uygulanan aynı stratejinin daha üstün niteliklerle uygulanması ile elde edilir (Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy, 1993). Barney (1991) rekabetçi avantajın, diğer firmalar bu stratejinin faydalarını arttıramadıkları sürece sürdürülebilir olduğunu belirtmiştir. Büyük firmaların uzun süreli başarısında önemli olduğu için sürdürülebilir rekabetçi avantajın içeriğini, kaynaklarını ve başarmak için kullanılacak stratejileri anlatan bir literatür ortaya çıkmıştır (Hoffman, 2000).

Sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip bir örgütün yüksek performans elde etmesi beklenmektedir. Başka bir deyişle sürdürülebilir rekabetçi avantaj, yüksek örgütsel performans elde etmek için önemlidir. Strateji literatüründe üstün örgütsel performans açıklamada kullanılan iki temel teori vardır. Bunlar endüstriyel örgüt teorisi ve kaynak temelli teoridir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için oluşturacakları stratejilerin belirlenmesinde öne çıkan bu iki teoriden endüstriyel örgüt teorisi, örgütlerin içinde buldukları endüstrinin yapısını, diğer bir ifadeyle işletme dışı faktörlerin incelenmesi gerektiğini vurgularken kaynak temelli teori, işletme stratejisinin oluşturulmasında işletmenin içsel faktörlerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004). Porter'ın genel stratejileri, durumsallık ve konfigürasyon teorileri endüstriyel örgüt teorisinde en çok

işlenen konular olmuştur. Bu stratejiler hakkında ilerleyen bölümlerde detaylı bilgiler verilmiştir.

Kaynak Temelli Teori (KTT), şirketler arasındaki rekabetçi avantajın nasıl başarılacağı ve zaman içinde sürdürülebileceğini gösteren etkili bir teorik çerçevedir (Wernerfelt, 1984; Prahalad ve Hamel 1990; Barney, 1991; Nelson, 1991; Peteraf, 1993; Teece, Pisano ve Shuen 1997). Bu görüş işletmenin iç yapısına odaklanır ve rekabetçi avantajın belirleyicileri olarak endüstri yapısına uygun stratejinin ve bu yapı içindeki stratejik konumlanmanın tamamlayıcısı olur (Henderson ve Cockburn, 1994; Porter, 1991). KTT özellikle işletmelerin kaynaklar bütünü olarak kavramsallaştığını farz eder. Bu kaynakların heterojen olarak şirketler arasında dağıtıldığını ve kaynak farklılıklarının zaman içinde devam ettiğini varsayar (Wernerfelt, 1984; Mahoney ve Pandian, 1992; Amit ve Schoemaker, 1993). Bu varsayımlara bağlı olarak araştırmacılar, işletmelerin değerli, nadir bulunan ve taklit edilemez kaynaklara sahip oldukları zaman rakip firmalar tarafından kolayca sahip olunamayacak yeni değer yaratan stratejiler uygulayabileceklerini ve bu sayede sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlayabileceklerini belirtmişlerdir (Barney, 1991).

Yapılan bazı araştırmalar rekabet stratejisi ve başarısında belirleyici unsurun tek başına endüstrinin yapısı olmadığını ortaya koymaktadır. Barney (1995), rekabet üstünlüğünün kaynaklarının tamamen anlaşılmasının içsel güçler ve zayıflıkların iyi analiz edilmesine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. KTT stratejik yönetimde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kazanç sağlayacak işletme kaynaklarını ve yeteneklerini incelerken, strateji araştırmacıları için temel olan bazı örgütlerin diğer örgütlere kıyasla neden daha başarılı oldukları sorusuna net cevaplar vermektedir. Bu nedenle Oliver (1997), KTT ile stratejik yönetime yeni bir bakış açısı sunulduğunu vurgulamıştır (Güleş ve Bülbül, 2004). Ancak burada önemli olan nokta kaynak temelli teoriyi işletmelerin çevrelerine uymaları ile ilgilenen kaynak bağımlılığı görüşü ile karıştırmamaktır. Kaynak temelli teori sürdürülebilir rekabetçi avantajın işletmenin kendi iç kaynakları ile nasıl elde edileceğini araştırırken kaynak bağımlılığı görüşü işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevrelerindeki her türlü malzeme, bilgi, enerji, yetenek, işgücü gibi kaynaklara ne derece ihtiyaç

duyduğu ile ilgilenmektedir (Koçel, 2003). Bu çalışmanın çevresel boyutlar kısmında kaynak bağımlılığı görüşü ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır.

Bazı akademisyenler de dinamik pazarlar olarak adlandırılan hızlı ve tahmin edilemeyen durumlarda bazı firmaların rekabetçi avantaja sahip olmalarının *Kaynak Temelli Teori* ile açıklanabilmesini sorgulamışlardır (Teece, 1997; Rindova ve Kotha, 2001). Nitekim bu araştırmacılar rekabetçi avantajın çok hızlı değişen çevrelerde sürdürülebilir olmasından çok kısa süreli olduğunu düşünmüşlerdir (D'Avenie, 1994; Ilinitch ve diğerleri, 1996, Kotha, 1998). Bu nedenle bu tür çevrelerde rekabet eden firmaların amaçları rekabetçi avantajın kaynaklarını korumaya çalışmaktan çok onları yenilemeye dönük olmalıdır (Rindova ve Kotha, 2001). Böyle pazarlarda, sadece uygun kaynak topluluğunun olması sürdürülebilir rekabetçi avantaj için yeterli değildir. Bunun yerine bir şirket, değişen pazar ihtiyaçlarını karşılamak için kaynaklarını tekrar şekillendirmeli; kazanmalı ve düzenlemelidir. Bu görüş Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından tanımlanan dinamik yetkinlikler kavramının tanımına önderlik etmiştir. Bu tanıma göre bir şirketin süreçleri kaynaklarını özellikle kaynakları bütünleştiren, tekrar şekillendiren, kazanan ve hatta yok eden süreçler uydurmak ve hatta pazar değişimini yaratmak için kullanır. Dinamik yetkinlikler, pazarların ortaya çıkması, çarpışması, ayrılması, gelişmesi ve ölmesi ile firmaların yeni kaynak şekillendirmelerini başardığı örgütsel ve stratejik rutinlerdir. Dinamik yetkinlikler, tam olarak yapılandırılmamış olmalarına rağmen ortaya çıktıklarında adapte edilirler (Eisenhardt ve Martin, 2000). Ürün geliştirme, birleşmeler, stratejik karar verme ve bilgi yaratma rutinlerin geliştirilebileceği alanlardır.

Bazı yazarlar ise sürdürülebilirliğe odaklanmanın işletmeleri, yeni avantajlar yaratmak yerine pozisyonlarını korumaya teşvik ettiğini ve böylece onları aşırı savunmacı bir hale getirebileceğini iddia etmişlerdir (Smith, Ferrier ve Grimm, 2001). Eisenhardt ve Sull (2001), genelde stratejilere odaklanılarak kısa dönemli rekabetçi avantaj elde edileceğini belirtmiştir. Ancak artık evrensel olarak kabul edilen görüş rekabetçi avantajın en çarpıcı özelliğinin sürdürülebilirlik olduğudur. Bunu sağlayacak tek gerçek ise değişimdir.

Sürdürülebilir rekabetçi avantajı açıklamada endüstriyel örgüt teorilerinde bahsedilen çevresel analizlerin ve Kaynak Temelli Teori görüşündeki çıkarımların beraber incelenmesi gerektiği konusunda Porter (1991) hem çevresel hem kaynak görüşlerinin sürdürülebilir rekabetçi avantajı açıklamada önemli olduğu görüşünü savunmaktadır. Örneğin örgütsel yetkinlikler, rekabet, strateji ve performans temel olarak birbiriyle iç içedir. Diğer bir deyişle çevre ve performans arasındaki ilişkiler örgütsel yetkinlikleri ve rekabetçi çevreleri şekillendirir (Barney ve Zajac, 1994; Henderson ve Mitchell; 1997). Değişik çevresel koşullar değişik şartlar gerektirir ve bu durum, durumsallık temelli yaklaşımın en etkili yol olacağı anlamına gelmektedir (Hooley, 2002).

Son yıllarda şirketlerin insan kaynakları uygulamaları, dış kaynak kullanımı, örgüt kültürü gibi kendilerine özgü yetenekleri veya yetkinlikleri ile ilgili çalışmalar yapılarak bunların sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmede ne kadar etkili olduğuna bakılmıştır. Vorhies ve Morgan (2003), çağdaş stratejik düşüncede yüksek iş performansının sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edilmesi ile sağlanacağını söylemişlerdir. Sürdürülebilir rekabetçi avantaj hem iş hem pazarlama stratejilerinin temel prensibi olarak görülmüştür. Bunun yanında kalite yönetimi literatüründe ürün ve servis kalitesi, sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanmak için önemli bir gereklilik olarak görülmüştür. Pazarlama ve kalite yönetimi arasındaki bağı keşfetmek için yapılan çalışmada kalite çalışmalarının rekabetçi stratejiler ile doğrudan ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır (Vorhies ve Morgan, 2003). Finney, Campell ve Orwis (2004), Porter (1980)'ın genel stratejileri ile Morgan (1999)'ın kaynak yönetim stratejilerini birbirine uydurmak için bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın ikinci adımında iş stratejileri ile kaynak yönetim faaliyetlerinin yüksek finansal performans elde etmedeki önemini göstermişlerdir. Rahman (2006), servis kalitesinin sürdürülebilir rekabetçi avantaj için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Cheng ve Yeh (2007) de sürdürülebilir rekabetçi avantaj için temel yetkinliklerin neler olduğunu araştırmıştır. Kazlauskaitė ve Buciuniene (2006) sürdürülebilir rekabetçi avantajda insan kaynakları ve yönetiminin ne kadar önemli olduğuna dair araştırma yapmışlardır.

Durumsallık ve konfigürasyon teorilerinde Kaynak Temelli Teori ve Dinamik yetkinlikler teorilerinden farklı olarak rekabetçi avantajı sağlamak için örgütlerin iç ve dış boyutlarını oluşturan değişkenlerin aynı anda incelenmesi gerektiği söylenmektedir. Bu değişkenler arasındaki uyumun rekabetçi avantajı sağlamak için gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu uyum sürdürülebildiği ölçüde, rekabetçi avantaj sürdürülebilir olmaktadır. Uyum tecrübesi örgütlere ekonomik karlar getirecek stratejik bir kaynaktır ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmede önemli bir role sahiptir. Bu çalışmanın ikinci bölümünde Durumsallık ve Konfigürasyon teorileri, bunların uyum kavramı üzerindeki etkileri detaylı olarak incelenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMADA BENİMSENEN TEORİ VE BOYUTLAR

Bu bölümde, bir önceki bölümde örgütsel strateji ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj başlığı altında söz edilen uyum kavramından, Durumsallık ve Konfigürasyon Teorilerinden, bu teorilerde kullanılan yapı, çevre ve strateji kavramlarından, bu kavramları oluşturan boyutlar arasındaki ilişkilerden ve örgütsel performanstan bahsedilmektedir.

2.1. ÇALIŞMADA BENİMSENEN TEORİLER

Bu çalışmada benimsenen teoriler çevre, yapı ve strateji boyutları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda en çok kullanılan teoriler olan Durumsallık ve Konfigürasyon teorileridir. Yine sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edebilmek için gerekli olan uyum, kavram olarak incelenmiş, Durumsallık ve Konfigürasyon teorileri ile olan ilişkilerine bakılmıştır.

2.1.1. Durumsallık Teorisi

Organizasyon teorilerinde Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımı Dönemi “Klasik Dönem” Hawthorne araştırmaları ile başlayan ve Beşeri İlişkiler Yaklaşımı olarak adlandırılan dönem “Neo Klasik Dönem” olarak adlandırılmıştır (Koçel, 2003). Klasik ve neo-klasik yaklaşımların organizasyon sorunları karşısında yetersiz kalması üzerine 1950’li yılların sonları ile 1960’larda, organizasyon konularına bütünüyle farklı bir açıdan bakılmaya başlanmıştır. Bundan önceki yaklaşımların ana fikri olan “en iyi organizasyon yapısı” oluşturmak ve “organizasyon ilkeleri” geliştirmek yerine, bu yıllarda ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, her yer ve zamanda geçerli olan en iyi organizasyon yapısı olmadığı ve organizasyon ile ilgili her şeyin “koşullara bağlı” olduğu düşüncesini temel almıştır. Bu durumun sonucu olarak organizasyon yapısı, örgütsel davranış, çevre koşulları ve örgüt stratejileri arasındaki ilişkiler yoğun olarak araştırılmaya başlanmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre etkin bir

organizasyon yapısının oluşturabilmesi için içsel ve dışsal koşulların belirli şekillerde bir araya getirilmesi gerekmektedir (Koçel, 2003).

Organizasyon ve çevre etkileşiminin artırılması ve yönetimin değişen koşullara örgütü uyumlaştırması yine durumsallık yaklaşımının kapsamında yer almaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre etkinliği sağlamak için belirli bir alanda, etkileşim içinde olan bütün önemli etkenlerin dikkate alınması ve bu etmenlerin aralarındaki ilişkiler temelinde uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Organizasyonlar, çevrelerinin etkisinde olan ve belirli amaçlara sahip açık sistemlerdir. Çevresel sorunlar kadar kendilerine özgü sorunları da olan organizasyonların, üstün performans elde etmeleri için dışsal gereklilikler ve içsel sınırlamalar arasındaki uyumu sağlamaları gerekir (Sucu, 2000).

Durumsallık yaklaşımı herhangi bir değişkeni etkileşim içinde olduğu ya da olabileceği diğer değişkenlerle birlikte ele almakta; söz konusu değişkenin yapı ve işleyişinin, diğer etken değişken ya da değişkenlerle karşılıklı ilişkisi hesaba katılarak açıklanabileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre her şey kendine özgü koşullar içinde açıklanabilir ve duruma bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı, özel karşılıklı ilişkilere önem vermektedir.

Literatürdeki ilk durumsallık çalışmalarında çevre belirsizliğinin örgüt yapısı üzerindeki etkisine bakılmıştır (Duncan, 1972; Lawrence & Lorsch, 1969). Daha sonraki çalışmalarda çevrenin çok boyutlu olduğu ve bu boyutların örgüt karakteristikleri üzerinde farklı etkilerinin olduğu belirtilmiştir (Keats ve Hitt, 1988). Lawrence ve Lorsch'un çalışmalarından elde edilen sonuçlar durumsallık teorisinin altında yatan temel varsayımın, çevre şartları ile örgütsel değişkenlerin birbirleri ile karmaşık bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Pugh, 2007). Durumsallık teorisi ile yapılacak çalışmaların genel yaklaşımları ve ilişkileri daha net tanımlayacağı yönündeki görüşler, bu teorisinin yöneticilere daha çok ışık tutabileceği sonucunu çıkartmıştır. Ayrıca teorisyenlerin deneysel çalışmalar ile bu teori hakkında bilgi üretmeleri gerektiği vurgulanmıştır (Pugh, 2007).

Durumsallık teorisi, birçok araştırmacı tarafından iş stratejilerinin incelenmesinde büyük bir öneme sahip olmuştur. Böylece çeşitli değişkenlerin örgüt

stratejisi ile performans üzerine olan etkisi incelenmeye başlanmıştır. Bu stratejilerin ne kadar evrensel olduğu, onların çeşitli durumlar karşısındaki uygunlukları araştırılarak çeşitli çalışmalarda incelenmiştir (Gupta, Govindrajén, 1984; Miller & Friesen, 1986; Miller, 1983; Venkatraman and Prescott, 1990). Galbraith ve Schendel (1983), iş stratejilerinde durumsallık yaklaşımının gelişimini, rekabetçi çevreler ve şirket stratejilerinin performans ile ilişkilerini incelemiştir. Başarılı iş stratejilerinin pazarlama, üretim ve yatırım kararları gibi değişkenler arasındaki uygun ilişkiye bağlı olduğunu ve bu değişkenlerin genellikle yönetimin direk kontrolü altında olduğunu belirtmişlerdir. Kontrol edilemeyen değişkenler ise genelde çevresel değişkenler olarak tanımlanmaktadır.

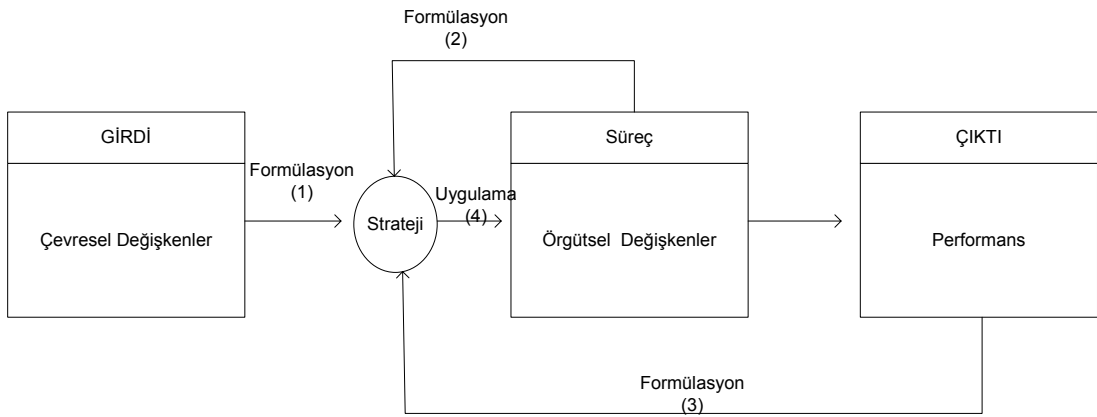
Schoonhoven (1981) durumsallık değişkenlerinin kavramlaştırılmasındaki belirsizliğin, değişkenleri zayıflattığını ve değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlanmasını zorlaştırdığını belirtmektedir. Child (1981), kültürün durumsallık teorisi kapsamına girmesi gerektiğini savunmuştur. Tosi ve Slocum (1984), durumsallık teorisinin kavramsal ve kullanılan ölçme yöntemleri açısından daha çok geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Hambrick ve Lei (1985), literatürde kullanılan on durumsallık değişkeni ile strateji değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir analiz gerçekleştirmiştir. Bu amaçla özellikle durumsallık teorisinin değişkenler arasındaki ilişki ve etki analizlerindeki önemine değinmiştir. Durumsallık bakış açısının örgüt ve stratejinin en iyi birleşimlerinin yapılmasında kullanıldığına vurgu yapmışlardır. Durumsallık analizi için en önemli adım incelemede kullanılacak değişkenlerdir. Hambrick ve Lei çalışmasında durumsallık incelemesi için hangi değişkenlerin daha çok öne çıktığını bulmaya yönelmiştir. Burada önemlilik derecesi, seçilen değişkenlerin örgütleri farklılaştırmasına göre ve aynı zamanda stratejik davranışların ya da hareketlerin yarattığı değişikliklere göre ifade edilir. Aynı zamanda bu “önemlilik” istatistiksel testler sonucunda elde edilen sonuçlara göre belirlenebilir. Bu alanda yapılan ilk çalışmada Hambrick, örgüt performansı ile ilgili ürün yaşam eğrisi, müşteri ve endüstri, ürün farklılaşması ve teknolojik değişim değişkenlerinin durumsallık analizinde önemli olduğunu bulmuştur (Hambrick ve Lei, 1985).

Stratejinin seçimi, örgütün yapısı, yönetim sistemleri ve anahtar yönetici personel gibi birçok yönetsel karar için önemli bir durumsallık yaratır. Durumsallık teorisinde strateji genellikle dışsal değişkene bir cevap ya da değişik kavramlar arasında performansı etkileyen bir değişken olarak ele alınır (Ginsberg, 1984; Venkatraman ve Camillus, 1984; White ve Hamermesh, 1981).

Ginsberg ve Venkatraman (1985) Şekil 2.1’ de görüldüğü gibi durumsal ilişkileri üç bileşenden oluşan bir sistem modeli olarak açıklamışlardır. Girdi, çevresel belirsizlik, çevresel dinamizm gibi bileşenlerden oluşan çevresel değişkenleri ilgilendirmektedir. Süreç, yapı ve sistem gibi örgütsel boyutlar olarak adlandırılır. Çıktı, yatırımdaki ve katma değerdeki geri dönüş gibi performans kriterleri ile adlandırılırlar (Hofer, 1983). Şekil 2.1’ de durumsallık ilişkisinin dört ana bağlantısı tanımlanabilir. Birinci bağlantı strateji üzerinde çevresel etkiyi gösterir. İkinci bağlantı strateji formüle eden örgütsel değişkenlerin etkisini gösterir. Üçüncü bağlantı strateji formüle etme de performans değişkenlerinin etkisini gösterir ve dördüncü bağlantı yapı, sistem ve stil gibi örgütsel düzenlemelerin seçilen strateji üzerindeki etkisini gösterir.

Şekil 2.1. Sistem Modeli Yaklaşımı



Kaynak: Ginsberg ve Venkatraman, 1985

Durumsallık teorisinde yapılan çalışmalarda işletmenin içinden ve dışından farklı değişkenler kullanılmıştır. Roth ve Morrison (1992) durumsallık teorisi çerçevesinde aynı örgütlerin farklı çevrelerdeki uygulamalarını anlamak için

şirketlerin iç ve dış pazarlarda stratejilerinin nasıl değiştiğini ortaya koyan bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma sonunda stratejilerin uluslar arası pazarların şartlarına göre değiştiği sonucu elde edilmiştir. Thomas ve diğerleri (1991), üst yönetim kademesinin karakteristiklerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada durumsallık teorisini kullanmışlardır. Bu durumsallık modelinde, üst yönetim karakteristikleri ile örgütsel stratejilerin yarattığı uyumun örgütsel performans üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu çalışmanın sonunda örgütsel performansın stratejik seçimlerden doğrudan etkilendiğini bulmuşlardır.

Lee ve Miller (1996) durumsallık teorilerinin uygulama alanını genişletmek için yaptıkları çalışmada, ekonomi ve teknolojinin pazar güçlerine daha açık hale gelmesinin durumsallık teorisinin prensiplerini daha önemli hale getireceği varsayımını benimsemişlerdir.

Durumsallık teorisinde kullanılan boyutlar ve değişkenler farklı şekillerde ele alınmıştır. Snow ve Hrebiniak (1980) düzenleyici çevrelerde durumsallık teorisine göre ortaya çıkan ilişkileri araştırmışlardır. Bu çalışma sonunda düzenleyici çevrelerde strateji ve performans arasındaki ilişkinin düzenlemeyi yapan tarafından dengelendiği ortaya çıkmıştır. Düzenlemeyi yapan taraf, şirketleri rekabetçi güçlerden ve olumsuz pazar koşullarından korumaya çalışır. Sonuç olarak şirketler uygulayamadıkları stratejilerden dolayı ortaya çıkan yaptırımlar nedeniyle sıkıntı çekmezler. Bu durum Grimm ve Smith (1987) tarafından deneysel olarak desteklenmiştir. Bunun yanında Snow ve Hrebiniak (1980), düzenlenmiş ortamlarda reaktör (farklılaşma ve maliyet liderliğinin aynı anda uygulanması) stratejiler ile odaklanmış stratejiler uygulayanlar arasındaki farkın tam olarak ortaya çıkmadığı sonucunu bulmuştur. Ancak Grimm ve Smith (1987) bu tespitinin aksine odaklanılmış stratejilerin özellikle şirket karlılığı anlamında düzenlenmemiş ortamlarda daha etkili bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Özet olarak yöneticiler bu tür çevresel değişimlerin farkında olmalı ve stratejilerini buna göre değiştirmelidir.

Tablo 2.1. Durumsallık Teorisinde Öne Çıkan Çalışmalar

Yazarlar	Çalışmanın Konusu
Duncan (1972); Lawrence & Lorsch (1967)	Çevre belirsizliği ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiler
Gupta, Govindraj, 1984; Miller & Friesen, 1986; Miller, 1983; Kim & Lim, 1988; Venkatraman and Prescott, 1990; Galbraith ve Schendel ,1983; Hambrick ve Lei, 1985; Ginsberg, 1984; Venkatraman ve Camillus, 1984; White ve Hamermesh, 1981	Strateji ve performans değişkenleri arasında durumsallık bakış açısına göre çalışmalar yapmışlardır.
Ginsberg ve Venkatraman, 1985	Durumsallık teorisinde sistem modeli yaklaşımını geliştirmiştir.
Roth ve Morrison (1992)	Aynı örgütleri farklı çevrelerde incelemişlerdir.
Thomas, Litschert ve Ramaswamy (1991)	Üst kademe yöneticilerinin örgüt performansı üzerindeki etkisini durumsallık teorisi ile incelenmişlerdir.
Grimm ve Smith (1987)	Düzenleyici çevrelerde durumsallık ilişkilerini araştırmışlardır.

Tablo 2.1’de Durumsallık teorisi ile ilgili çalışmalar özetlenmiştir. Durumsallık teorisinde genelde ortak olan bulgu, performansın yapı, insan, teknoloji, strateji ve kültür gibi bazı faktörlerin uyumunun sonucunda ortaya çıktığıdır. Ancak Tosi ve Slocum (1984), bu teorinin örgütlerin bu uyuma nasıl adapte olduğunu ve değişim süreçlerini gösterecek daha karmaşık model ve kavramlara ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde Fry ve Smith (1987), araştırmacıların uyum ilişkilerini ve durumsallık etkilerini tanımlamada daha açık olmaları gerektiğini söylemiştir.

Durumsallık teorisinde stratejik uyum üzerinde etkisi olan dört ana eleman vardır. Bunlar literatürde çoğunlukla dinamizm, karmaşıklık ve kaynaklara ulaşmada sıkıntı ile karakterize edilen dış çevre (Aldrich, 2007; Dess ve Beard, 1984; Khandwalla, 1972), genelde örgütün yapısını oluşturan merkezîyetçilik, formalleşme ve uzmanlaşma gibi yapı elemanları, Porter veya Miles ve Snow’un genel

stratejilerinden oluşan örgütün stratejik seçimleri ve örgütün çıktısı olarak görülen performans elemanlarıdır. Uyumun üzerinde etkisi olan bu boyutlar bundan sonraki bölümlerde detaylı olarak incelenmiştir.

Stratejinin, yapı ve çevre arasındaki uyumun örgütsel performansı etkileyebileceği deneysel olarak ispatlanmıştır (Miles ve Snow, 1978; Porter, 1980; Snow ve Hrebiniak, 1980; Kim ve Lim, 1988; Miller, 1988, Lee, 1989). Bundan dolayı stratejik yönetimde temel prensip; çevresel koşullar, örgütsel yetkinlikler, kaynaklar ve yapı elemanlarının performans üzerinde kritik bir öneme sahip olmasıdır. Stratejilerin işi bu uyumu yakalamak veya yaratmaktır (Bourgeois, 1985). Bu uyumu ortaya koymada durumsallık teorisi ile yapılan çalışmalar yetersiz kalmışlardır. Durumsallık teorisi çalışmaları şekil 2.1.'de görülen bağlantılar arasındaki ilişkileri açıklamaya odaklanmıştır. Ayrıca yapılan uygulama çalışmalarında daha çok tümevarım yöntemi kullanılarak değişkenler arasında genelleme yapma yoluna gidilmiştir. Bu aşamada strateji, çevre, yapı ve performans ilişkilerine bütünsel bir bakış açısı getiren konfigürasyon teorisi ortaya çıkmıştır.

2.1.2. Konfigürasyon Teorisi

Durumsallık teorisi 1960'larda ve 1970'lerde örgütsel biçim ve performans üzerinde yoğunlaşmıştır (Van de Ven ve Drazin, 1985). Ancak 1980'lerde Gresov (1989), Schoonhoven (1981), Tosi ve Slocum (1984) gibi birçok araştırmacının çalışmalarıyla deneysel ve kavramsal kıstasların çeşitlenmeye başladığı görülmektedir. Durumsallık teorisini kullanan araştırmacılar çevre, strateji ve yapı kavramlarının değişkenlerinin tekli olarak birbirleri ile nasıl bir etkileşim içinde olduklarına bakmışlardır. Her bir etkileşimden elde edilen bilgi bütün sistemi anlamak için bir araya getirilerek yorumlanmıştır. İçerik, yapı ve performans ilişkisini anlamının tek yolunun boyutların alternatiflerinin ve performans kriterlerinin aynı anda birden fazla durum için araştırılması olduğunu belirtmişlerdir (Van de van ve Drazin, 1985). Durumsallık teorisyenleri genel olarak performans gibi üçüncü bir değişkeni yapı-çevre, çevre-strateji, strateji-yapı gibi ikili değişkenlerin arasındaki ilişkilerle tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Bu durumda ikili değişkenler arasındaki uyumun performansı arttırdığına inanılmaktadır. Bu indirgeme örgütün parçalara ayrılarak anatomisinin bozulacağı varsayımını ortaya

çıkarmıştır. Bu indirgemenin sınırlamalarını ortadan kaldırmak için araştırmacılar, yapı, çevre ve strateji ilişkisini anlamak için yaptıkları çalışmalarda konfigürasyon teorisini ortaya koymuşlardır. Konfigürasyon teorisi bu ilişkileri çoklu olarak araştırmaktadır. Her iki teoride de uyumun performansı arttırdığına inanılmaktadır (Priem, 1990).

Mintzberg (1989) konfigürasyon teorisi ile ilgili ilk çalışmalardan birinin Pradip Khandwalla'nın doktora tezi olduğunu belirtmiştir. Khandwalla (1974), tezinde değişik işlerde başarıların sadece tek bir örgütsel özellik ile açıklanamayacağını (özel bir tip planlama sistemi gibi ya da merkezileşme derecesi gibi) değişik özelliklerin birbirleri ile ilişkileri çerçevesinde açıklanabileceğini öne sürmüştür. Priem (1990), ilk konfigürasyon teorisi örneklerinin Lawrence ve Lorsch (1967) ve Thompson (1967)'in yapmış olduğu çalışmalarla ortaya konulduğunu belirtmiştir.

Konfigürasyon teorisi, örgütleri doğal bir birleşme eğiliminde olan yapı, strateji ve çevre öğelerine sahip karmaşık varlıklar olarak ele almaktadır. Konfigürasyon teorisi araştırmacıları yaptıkları çalışmalarda şirket bilgilerini içeren veri tabanlarından verileri çekmişler ve şirketleri belirli özelliklere gruplayarak "gestalt" ya da "konfigürasyon"lar oluşturmuşlardır. Bu tür gruplamalar için her ne kadar sonsuz birleşimler elde etmeleri mümkün ise de son zamanlarda yapılan çalışmalarda organizasyon yapılarının çeşitliliğinin sınırlı olduğu tartışılmıştır. Strateji, yapı ve çevre boyutlarının örgütlerin önemli parçaları olduğu vurgulanmıştır. Bu tarz konfigürasyonlar, örgütlerin karmaşık yapılanmalarını ve sistematik doğalarını kapsamlı bir şekilde açıklamaktadır. Yapılan konfigürasyonel çalışmalarda çok sayıda özellik detaylı, bütüncül bir görüntü vermek amacıyla eş zamanlı olarak incelenmiştir (Kabadayı, 2005). Konfigürasyon teorisine göre değişkenler arasındaki tüm ilişkiler örgüt performansını etkilemektedir (Priem, 1990).

Konfigürasyonlar, içsel olarak uyumlu ve ortak olarak görülen özellik veya ilişkilerin oluşturduğu kümeler şeklinde tanımlanmaktadır (Kabadayı, 2005). Başka bir deyişle konfigürasyonlar, örgütsel stratejilerin, yapıların ve çevrelerin özelliklerinin oluşturduğu gruplamalardır. Burada önemli olan nokta, örgütün

boyutlarını oluşturan çevre, strateji ve yapıyı anlamak için bu boyutların birbirleriyle ilişkilerinin ve bütünsel yapılanmalarının anlaşılması gerektiğidir. Bundan dolayı temel öğelerin (strateji, çevre ve yapı) sunulması örgütün diğer kalan öğelerinin tahmin edilmesinde yol gösterici olmaktadır. Ancak her ne kadar bu yaklaşım çevresel, yapısal ve stratejik boyutların aralarında durumsal bir ilişki ve bir tema olduğunu varsaysa da bu varsayım hiç bir nedenselliğe işaret etmez. Bu yaklaşım, modele ait hiç bir parça için nedensellik belirtmeden sistematik, detaylı ve bütüncül bir çerçevede konuyu ele almaktadır (Miller ve Mintzberg, 1988).

Konfigürasyon teorisinin odağı örgütün temel problemleri, çevresi, örgütün özellikleri ve örgütün stratejileri arasındaki uyumdur (Miller, 1986, 1996). Konfigürasyon teorisi stratejik süreci ve örgütsel süreci anlamak için önemli olduğu gibi stratejik planlama sürecinin anlaşılmasına da yardımcı olur ve bu durum şirket performansına katkıda bulunur (Sarason ve Tegarden, 2003).

Murray (1988) örgütün uyguladığı konfigürasyonun, ideal konfigürasyonun neresinde olduğunu yönetim takımı tarafından kontrol edilmesi gerektiğini ve stratejik yönetim süreçlerinde ideal yapıya göre düzeltmelerin yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Trovik (1999) çalışmasında konfigürasyon teorisini ekolojik ve stratejik seçim perspektifine dayanan elemanlar ile birleştirerek bir kavramsal çerçeve oluşturmuş; etkin performansın hangi örgüt karakteristikleri ile ortaya çıktığını araştırmıştır. Konfigürasyon teorisyenleri örgütün özelliklerinin ilişkilerinden ortaya çıkan karmaşık, sinerjik ilişkileri temsil eden ideal tipleri oluşturmaya çalışmışlardır. Ketchen ve Thomas (1993) örgütsel konfigürasyonları ve performansı tündengelim ve tümevarım bakış açısı ile incelemişler ve örgütsel performansı açıklamak ve yorumlamak için konfigürasyonel bakış açısı ile yapılacak boylamsal analizlere ihtiyaç duyulduğunu söylemişlerdir. Trovik (1999) finansal tabanlı performans ölçümlerinin şirketlerin konfigürasyonlara adaptasyonunu değerlendirmede daha etkili bir değişken olduğunu belirtmiştir.

Miller (1996) bir şirketin rakip şirketin stratejilerini, teknolojisini ve sistemini kopyalayabileceğini; ancak bunların tematik ve sinerjik bir bütün olarak hangi yollarla konfigüre edilmesi gerektiğinin kopyalanmasının mümkün olmadığını belirtmiştir. Kısaca konfigürasyonlar hiçbir yerde olmayan servis veya öncü icatlar gibi tema ile

birleştirilen değişkenlerden oluşan takımyıldızı olarak tanımlanabilir. Konfigürasyonlar bir plan çerçevesinde adım adım oluşturulmazlar; daha çok değişim, deneme gibi birçok faktörün karışımından oluşur. Aslında konfigürasyonların yeni bir pazar yeni bir teknoloji gibi birçok çıkış noktası olabilir.

Konfigürasyon tipleri ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Miller ve Whitney (1999), çalışmalarında üç çeşit konfigürasyon tanımlamışlardır: öncü, satışı ve usta konfigürasyon. Bu konfigürasyonları misyon, anlam ve destek sistemleri boyutları olarak ayırmıştır. Misyon, amaç, değer ve idealleri tanımlamaktadır. Anlam, teknolojiler, prosedürler, programlar, özel kaynak ve yetenekler olarak tanımlanır. Anlamlardan çıkan çıktılar rekabetçi avantajın kaynağı olurlar. Destek sistemleri yönetsel rutinleri, insan kaynaklarını, bilgi sistemlerini, yapıyı ve planları oluşturur. Konfigürasyonlar güçlü bir silahtır. Bir şirketin kaynakları ve yetkinlikleri başkaları tarafından taklit edilebileceği veya alınabileceği için rekabetçi avantaj için yeterli olmayabilir. Buna karşın değişkenlerin uyumu ile oluşan bir konfigürasyon etkin bir rekabet için daha önemlidir. Son dönem strateji çalışmaları sınırlı boyutlarda işlem yaptıkları için konfigürasyonlar açısından yıkıcı olabilirler. Bir konfigürasyon sürekli olarak yenilenmelidir.

Miller ve Mintzberg (1988) üreticiler için rekabetçi avantajı elde edecek yolları tanımlamak için konfigürasyon teorisini seçmişlerdir. Bunun sebebi modelin herhangi bir kısmına bir anlam vermeye çalışmadan modelin bütünü hakkında gerçeğin sistematik, detaylı ve bütüncül bir imajının yansıtılmak istenmesidir. Priem (1990) yüksek performans gösteren konfigürasyonları Tablo 2.2’de özetlemiştir.

Tablo 2.2 Yüksek Performans Konfigürasyonları

STRATEJİ	YAPI	ÇEVRE
Farklılaşma	Organik	Dinamik
Maliyet Liderliği	Mekanistik	Durağan

Kaynak: Priem (1990)

Danny Miller (1996), konfigürasyon teorisine yapılan eleştirilere cevap olarak konfigürasyonların eksiksiz olmadığını; ama önemli ilişkileri açıkladığını öne

sürmüş; konfigürasyonların değişkenlerin düzenlenmesini temsil ettiğini belirtmiştir. Bazı değişkenler, düzenlemelerin uyumu için daha önemli olurken bazı değişkenlerin göreceli olarak daha az önemli olduğunu belirtmiştir. Miller konfigürasyon teorisinin geldiği noktayı iki yaklaşım ile açıklamıştır. Bunlardan ilki teoriyi kavramsal olarak güçlendirecek tipoloji yaklaşımıdır. Bu yaklaşım değişkenlerden oluşan kavramsal tipolojiler oluşturmaktan bahsetmektedir. İkincisi deneysel sonuçlarla desteklenmiş gruplar oluşturan taksonomi yaklaşımıdır. Taksonomi yaklaşımı, tipolojilere göre daha şirket bazlı gerçeklere ya da nicel verilere dayalı olma eğilimindedir. Ancak bu taksonomiler kısıtlı ve dar değişkenlerle oluşturuldukları ve teorik belirsizlik içerdikleri için eleştirilmektedir. Miller konfigürasyonların örgütün bütününe kapsadığı için daha tematik ve sistematik görüşleri içerecek çalışmaların yapılması gerektiğini söylemiştir. Nicel araştırmalar ile değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri ortaya koyan çalışmalar yapılması ve bunların sonuçlarında konfigürasyonları destekleyen temalar ortaya konulması gerektiğini belirtmiştir. Konfigürasyonları oluşturan değişkenler ne kadar çok ise konfigürasyonlar o kadar kapsamlı olur. Son olarak Miller değişkenlerin uyumuna göre oluşturulan bir konfigürasyonun oluşturduğu temanın diğer değişkenleri göz ardı edeceği; çok basit, tek bir dünya görüşüne sahip ve monolitik olacağını; tek temaya ya da fonksiyona dayanacağını belirtmektedir.

Strateji, çevre, yapı ve performans ilişkileri durumsallık ve konfigürasyon teorilerinin araştırma konusu olmuştur. Bu çalışmanın uygulama kısmı her iki teori hakkında yapılan çalışmalarla benzerlikler gösterdiği için iki teoride anlatılmıştır. Durumsallık veya konfigürasyon teorisi ile yapılan çalışmalar büyük ölçüde benzerlikler göstermektedir. Ancak bazı noktalarda birbirlerinden farklıdırlar. Bundan sonraki bölümde bu farklılıklar anlatılmaktadır.

2.1.3. Durumsallık ve Konfigürasyon Teorileri Arasındaki Farklılıklar

Durumsallık teorisi ile konfigürasyon teorisi arasındaki farklılıkları belirleyebilmek için her iki teorinin temelinde yatan varsayımları incelemek gerekmektedir. Tablo 2.3 bu varsayımları ve iki yaklaşım arasındaki farklılıkları içermektedir. Durumsallık yaklaşımı araştırmanın baskın biçimi olarak indirgemeci bir yaklaşım izlemektedir. Durumsallık yaklaşımına göre bir örgütsel varlığın

davranışları onu oluşturan bileşenlerin ayrı ayrı analiz edilmesiyle anlaşılmaya çalışılır. Oldukça basit nedensel varsayımlar, harici durumsallıkların ve dâhili sistem özelliklerinin genelde eş yönlü sebepler içeren doğrusal ilişkilerle bağlandığını göstermektedir. Miller ve Friesen (1983), araştırmacıların “örgütlerin yapısı nasıl olursa olsun her zaman doğru kalan, örnekleme dayalı doğrusal ilişkiler keşfetmekle uğraştıklarını” belirtmişlerdir. Durumsallık araştırmalarında, incelenen sistemlerin denge noktasında olduğunu ya da en azından denge noktasına doğru ilerlemekte olduğunu varsayan, örnekleme dayalı tasarımlar hâkim durumdadır. Uyuma dayalı değişimler kademeli, durağan ve sürekli olarak görülmektedir.

Durumsallık teorisine yanı sıra konfigürasyon teorisi bütünsel bir tutum sergilemektedir. Konfigürasyon teorisi örgütsel bir varlığın parçalarının anlamını bütünden aldığını ve parçaların bütünden ayrı tutularak anlaşılamayacağını öne sürer. Düzenin bir örgütün parçalarında nasıl tasarlandığını açıklamaya çalışmak yerine, konfigürasyon teorisyenleri, tüm parçaların bir bütün olarak etkileşiminin düzeni nasıl meydana getirdiğini açıklamaya çalışmaktadırlar. Sosyal sistemler, çift yönlü nedensel döngüler ile karışmış, sıkıca bağlı amalgamlar olarak ele alınmaktadırlar. Konfigürasyon teorisinde doğrusallık reddedilmektedir. Herhangi bir yapılanmada nedensel olarak ilişkili olan değişkenlerin başka bir yapıda ilişkili olmayabileceği hatta ters ilişkiye sahip olabileceği öne sürülmektedir. Yine durumsallık teorisyenlerinin görüşlerine karşıt olarak konfigürasyon teorisyenleri örgütlerin her zaman denge noktasında olmadıklarını varsaymaktadırlar. Önemli örgütsel değişimlerin bir durağan hal ile başka bir durağan hal arasında gerçekleşen hızlı dönüşümlerde gerçekleştiği kabul edilir. Bu nedenle konfigürasyon teorisyenleri boylamsal çalışmalar tasarlamakta ve kuramsal hesaplamaların zamana ve geçmişe bağımlılığı üzerinde durmaktadırlar. Ayrıca konfigürasyon teorisi hedefe ulaşmak için birden çok yolu olduğunu öne süren bir yaklaşımı kesin bir biçimde benimsemektedir. Örnek vermek gerekirse konfigürasyon teorisine göre değişken bir çevrede hayatta kalmak için teknolojik yenilikçi bir tutum sergilenebileceği gibi aynı sonuca bir niş strateji izlenerek de ulaşılabilir (Meyer, Tsui ve Hinings, 1993).

Tablo 2.3’te Durumsallık teorisi ile Konfigürasyon teorisi arasındaki farklar kıyaslamalı olarak sunulmaktadır.

Tablo 2.3. Durumsallık ve Konfigürasyon Teorilerinin Kıyaslanması

Temel Varsayımlar	Durumsallık Teorisi	Konfigürasyon Teorisi
Araştırmanın baskın biçimi	Kısıtlayıcı analiz	Bütünleyici sentez
Sosyal sistem kaynaşması ve kısıtlaması	Düşük derecede kısıtlanmamış bileşenlerin birleşimi	Yüksek derecede kısıtlanmış bileşenlerin konfigürasyonları
Özellikler arasındaki ilişkiler	Eş yönlü ve doğrusal	Çift yönlü ve doğrusal olmayan
Denge noktası varsayımları	Yarı durağan denge hali	Süreksiz denge hali
Değişikliğin temel biçimi	Artan değişim	Kesintili değişim
Değişimin zaman içinde dağılımı	Sürekli gelişim	Belirli aralıklarla değişimler
Verimlilik varsayımları	Durumsal şartlarla belirlenir	Hedefe ulaşmanın birden fazla yolu vardır

Kaynak: Meyer, Tsui ve Hinings, 1993: s.1177.

Durumsallık teorisi ile konfigürasyon teorisinin temel varsayımları arasındaki kıyaslama Prigogine ve Stengers'ın (1984) Newton fiziği ile kaos kuramı arasındaki kıyaslamalarına benzemektedir. Durumsallık kuramında olduğu gibi Newton fiziğinde de dünyada kararlılığın, düzenin, eş biçimliliğin ve dengenin hâkim olduğu kabul edilmektedir. Önemli ilişkiler doğrusaldır; küçük değişimler az etki yaratır. Konfigürasyon kuramı ise düzensizliğin, değişkenliğin, çeşitliliğin, dengesizliğin, doğrusal olmayan ilişkilerin (küçük girdilerin, çok büyük sonuçları tetikleyebildiği) ve geçiciliğin hâkim olduğu anlayışa benzemektedir (Meyer, Tsui ve Hinings, 1993).

Bu çalışmanın uygulama kısmında vaka çalışması yapılarak bir işletme derinlemesine incelenmiştir. Bu işletmenin içinde bulunduğu çevrenin, örgütsel yapı boyutlarının ve izlediği stratejilerin belirli bir dönem içindeki ilişkilerine bakılmıştır.

Toplanan veriler değerlendiriciler tarafından değerlendirilerek puanlanmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Değişkenler arası ilişkiler ve bunların arasındaki uyumun ortaya konulması bakımından durumsallık teorisinden etkilenilmiştir. Ancak bu değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerden çok bütünlüğe bakılması, boylamsal bir analiz yapılması ve nedenselliğe bakılmaması açısından konfigürasyon teorisinden etkilenilmiştir.

Durumsallık ve konfigürasyon teorilerinde çevre, yapı ve strateji boyutları; onları tanımlayan değişkenler incelenmiştir. Bu değişkenlerin arasındaki uyum sürdürülebilir rekabetçi avantajın oluşmasını sağlar. Sürdürülebilir rekabetçi avantaj yüksek performans getirir. Boyutların detayına girmeden önce aralarındaki ilişkilerin önemini ortaya koymak için bundan sonraki bölümde uyum kavramı incelenmiştir.

2.1.4. Uyum Kavramı

Stratejik yönetim literatüründe durumsallık teorisi ile beraber çevre, yapı ve strateji ilişkileri, bu ilişkilerin performans üzerindeki etkisi uyum kavramını ortaya çıkarmıştır. Uyum (fit, coalignment, match, consistency), stratejik yönetim (Miles ve Snow, 1978) ve pazarlama (Vorhies ve Morgan, 2003) gibi alanları kapsayan örgütsel araştırmalarda (Aldrich, 2007; Van de Ven ve Drazin, 1985) önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Uyum, basitçe yönetim sistemleri (Lorange ve Vancil, 1975), yapı (Chandler, 1962; Vorhies ve Morgan, 2003; Walker ve Rukert, 1987) gibi örgütsel karakteristikler ile dış çevre (Anderson ve Zeithaml, 1984; Bourgeois, 1980; Hofer, 1973; Walker ve Rukert, 1985) ve strateji arasındaki ilişkinin performans üzerindeki etkisini ifade eder. Uyum için kullanılan değişkenler farklı kavram ve tanımlardan oluşmaktadır (Venkatraman ve Camillus, 1984). Bir işletme içindeki uyum ve onun stratejisi stratejik yönetim konusunun merkezinde yer almaktadır (Chandler, 1962; Rumelt, 1974). Prahalad ve Hamel (1993), işletmelerde çalışan yöneticilere göre stratejinin ne olduğunun cevabını en iyi açıklayacak kavramın uyum olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticiler, çevreyi ve örgütsel yetkinlikleri algılamalarına göre stratejik seçimlerini yaparlar. Bu seçimlerin başarısı stratejilerin çevresel koşullara ne kadar uyumlu olduğuna ve örgütsel yapının, yönetim süreçlerinin stratejilere ne kadar

uygun olduğuna bağlıdır (Miles ve Snow, 1986). Porter (1996), stratejik uyum kavramının, sadece rekabetçi avantaj elde etmek için değil aynı zamanda bu avantajın sürdürülebilirliğini sağladığı için önemli olduğunu belirtmektedir.

Uyum kavramı, durumsallık teorisi ve konfigürasyon teorisinin örgütsel strateji literatürüne girmesi ile birlikte önem kazanmaya başlamıştır. Durumsallık ve konfigürasyon teorileri ikinci bölümde detaylı olarak incelenmektedir; ancak uyumun örgütsel strateji içinde yerini bütünsel olarak görmek amacıyla çalışmanın bu kısmında durumsallık ve konfigürasyon teorileri açısından uyum kavramının incelenmesi uygun görülmüştür.

2.1.4.1. Durumsallık Teorisi Açısından Uyum Kavramı

Van de Ven ve Drazin (1985), durumsallık teorisinin geliştirilmesinde uyumu gösteren üç yaklaşımın ortaya çıktığını belirtmiştir. Bunlar seçim, etkileşim ve sistem yaklaşımlarıdır. Seçim yaklaşımında uyum adaptasyon sürecinin değerlendirilmesi olarak görülür ve en iyi performans gösteren işletmelerin ayakta kalacağı belirtilir. Bu yaklaşım içerik, yapı ve performans değişkenleri arasındaki uyumu ayrı olarak test eder. Diğer taraftan etkileşim yaklaşımında uyum, içerik ve yapının örgüt performansı ile etkileşimidir. Bu yaklaşımda odak noktası, değişkenler arasındaki uyumu anlamak değil; etkileşimler sonucu örgütsel performanstaki değişimi açıklamaktır. Ancak bu iki yaklaşım da çıkarımcı olmaları sebebiyle eleştirilmiştir; buna tepki olarak da sistem yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım yapı, çevre ve performans ilişkilerinin ancak birçok durum, yapısal alternatif ve performans kriterleri ile birlikte bütünsel olarak incelenmesi halinde örgüt tasarımının anlaşılabilirliğini iddia etmektedir (Miller, 1981; Van de Ven ve Drazin, 1985). Durumsallık teorisinde uyum kavramından, strateji, çevre ve yapı boyutlarını temsil eden değişkenlerin birbirlerine uygun olarak düzenlenmesi anlaşılabilir. Bu teoride düzenleme, genelde boyutları oluşturan değişkenlerin arasındaki etkileşim olarak tanımlanır.

Venkatraman (1989), durumsallık teorisi ile ilgili çalışmasında uyumu altı farklı kavram ile tanımlamıştır.

Moderatör olarak uyum: Bu kavram durumsallık teorisinin etkileşim görüşüne yakındır. Bu yaklaşıma göre ölçüt değişkeni üzerinde bir tahmin değişkeninin etkisi üçüncü bir değişkenin etkisine bağlıdır (Venkatraman, 1989). Örneğin farklılaşma stratejisinin performans değişkenleri (ölçüt değişkeni) üzerindeki etkisi çevresel belirsizlik (moderatör değişken) değişkenine bağlıdır.

Arabulucu olarak uyum: Bu yaklaşım önceki değişken (strateji) ile onu takip eden sonuç değişkeni (performans) arasındaki ilişkide araya giren bir mekanizmanın (örgüt yapısı) etkisinin varlığını tanımlar. Örneğin farklılaşma stratejisi ona uygun bir yapı ile yüksek performans gösterir.

Eşleşme olarak uyum: Bu yaklaşımda uyum iki bağımlı değişkenden teorik olarak tanımlanan uyum olarak tanımlanır. Diğer iki yaklaşımdan farklı olarak burada uyum bir ölçüt değişkenine bağlanmaz. Buna örnek olarak Chandler (1962)'in klasik farklılaşma stratejilerinin çok boyutlu yapı gerektirmesi tezi verilebilir. Burada strateji-yapı ilişkisi performans düşünülmeden incelenmiştir.

Gestalt olarak uyum: Bu yaklaşımda uyum performans gibi bir ölçüt değişkenine bağlanmadan bazı teorik özellikler setinin oluşturduğu içsel ahenk olarak tanımlanır (Venkatraman, 1989). Miller (1981), bazı değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilere veya birkaç değişkene bakmaktansa gestaltların özellikler setine bütünsel olarak bakmanın daha anlamlı olacağını belirtmiştir.

Profil sapması olarak uyum: Bu kavramda uyum, harici olarak tanımlanan bir profile uygunluk olarak tanımlanır. Özel bir çevre için uygun bir strateji profili tanımlanırsa bir iş biriminin böyle çoklu bir profile uyumu performans ile doğrudan ilgili olacaktır. Strateji-çevre ilişkisinin oluşturduğu bu profilden bir sapma zayıflık olarak ortaya çıkacak ve performans üzerinde negatif bir etki yapacaktır.

Kovaryasyon olarak uyum: Bu yaklaşımda uyum teorik olarak ilişkili değişkenler arasındaki içsel tutarlılığı temsil eder. Bir değişkendenki bir durum diğer değişkenin durumunu da etkileyecektir.

2.1.4.2. Konfigürasyon Teorisi Açısından Uyum Kavramı

Konfigürasyon teorisi tabanlı çalışmalarda performans ile ilgili değerlendirme ve tahminler yapmak için uyum kavramı kullanılmıştır. Aynı anda birçok farklı değişkenin stratejik uyuma katkısını ortaya koyan konfigürasyon teorisi uyum kavramını durumsallık yaklaşımından almış gibi görünse de çıkarımsal veya durumsal yaklaşımların öncüsü olarak düşünülmektedir (Miller, 1981). Konfigürasyon teorisinde uyum, stratejinin, yapının ve çevrenin birçok değişkeni hesaba katılarak daha geniş kapsamlı olarak kavramsallaştırılmıştır. Konfigürasyon teorisinde uyum; strateji, yapı ve çevre değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koyduğu için oldukça önemlidir ve birçok araştırmada konfigürasyonları tanımlamak için uyum kullanılmaktadır (Zeithaml ve Varadarajan, 1988). Burada çevre, yapı ve strateji düzenlemelerinin doğasını anlamakta bütünsel bir bakış açısı gerekir. Bütünsel bakış açısı gestalt ve sistematik yaklaşımı muhafaza ederek çevre-strateji-yapı düzenlemesinin performans üzerindeki doğal etkisine bakar. Aynı zamanda bu yaklaşım örgütsel içerik, yapı ve performans arasındaki boyutların tutarlılık modellerini anlamak için çoklu değişken analizlerinin yapılması gerekliliğini belirtir (Miller, 1981). Bu da aslında farklı boyut setlerinden oluşan konfigürasyonların ortaya çıktığı konfigürasyon teorisinin temelini oluşturmaktadır.

Miller ve Mintzberg (1988), stratejik değişkenlerin oluşturduğu konfigürasyonlar ile çevresel ve yapısal elemanlardan oluşan konfigürasyonlar arasında doğal bir uyum olduğunu belirtmiştir. Şirketlerin yüksek performansını açıklayan konfigürasyonlar her zaman vardır. Bu konfigürasyonlarda en belirgin değişkenlerin oluşu olmayanların tahmin edilmesini sağlar. Her çeşit çevreye uyan sınırlı sayıda yapı ve strateji vardır. Örgütler strateji, yapı elemanları arasında içsel uyumu başarmak için uygun bir konfigürasyona doğru yönlendirilirler.

Konfigürasyonlar, değişkenler arasındaki bire bir ilişkilere odaklanmak yerine bütünsel bir ilişki sistemini yansıtır. Örgütler içsel karakteristiklerinde tutarlılığı başarmak, iş prosedürlerinde sinerji yaratmak ve çevre ile uyum oluşturmak için konfigürasyonlara dönüşürler. Konfigürasyonun esası uyumdur. Etkin bir örgüt, belirli bir temaya yoğunlaşarak kendini çevresine adapte edebilir

(Mintzberg, 1989). Uyumun yarattığı bütünsel ilişkiyi Priem (1990), aşağıdaki şekilde formülü etmiştir.

Tablo 2.4. Uyum Formülü

$$UYUM = - \left\{ \frac{\sum_{j \in A} (\text{Çevre} - \text{Strateji}_j)^2}{A} + \frac{\sum_{k \in B} (\text{Çevre} - \text{Yapı}_k)^2}{B} + \frac{\sum_{j \in C} (\text{Strateji}_j - \text{Yapı}_k)^2}{C} \right\}$$

Miller (1996), konfigürasyonların yavaş yavaş değil birden değiştirilmesi gerektiğini söylemiştir. Ona göre değişkenlerin yavaş yavaş değişmesi uyumu bozar ve konfigürasyona zarar verir. Konfigürasyon değişimi birden olacağı için maliyetli olur. Bu nedenle sık sık yapılmamalıdır. Değişim olduğunda birçok değişkenin yeni formu oluşturmak için çok hızla değişmesi gerektiğini söylemiştir. Unutulmaması gereken iyi bir konfigürasyon için zaman içinde tekrar değerlendirilme ve yeni konfigürasyon ayarlaması yapılması gerektiğidir. Ayrıca Miller (1996), konfigürasyonların dinamik olduğunu bu nedenle temaların ve ilişkilerin zaman içinde yapılması gerektiğini söylemiştir. Miller, rekabetçi avantaj çerçevesinin örgütsel kaynakların, yetkinliklerin, karar destek sistemlerinin ve koordinasyon mekanizmasının başarılı konfigürasyonu ile genişletilmesi gerektiğini söylemiştir.

Vorhies ve Morgan (2003), uyum–performans ilişkisinin çevre, strateji ve yapıyı içeren şekilde deneysel çalışmalarla yeterince ortaya konulmadığını, konfigürasyon teorisinin kavram ve metodolojik araçları ile daha fazla test edilmesinin rekabetçi avantaj için bir kaynak olacağını ve yöneticilere yol göstereceğini belirtmişlerdir.

Uyum kavramı anlaşıldıktan sonra bundan sonraki bölümde durumsallık ve konfigürasyon teorilerinde kullanılan ve uyuma konu olan boyutlar ve değişkenlerin daha detaylı incelenmesi yapılmaktadır.

2.2. ÇALIŞMADA KULLANILAN BOYUTLAR

Çalışmanın bu kısmında çevre, yapı ve strateji kavramlarını oluşturan boyutlardan, bu boyutları oluşturan değişkenlerden ve bu boyutlar arasındaki ilişkilerden bahsedilmiştir.

2.2.1. Strateji Boyutları

Çeşitli strateji tiplerini tanımlamadan önce strateji analizinin seviyesini tanımlamak gerekmektedir (Pecotich, Purdie ve Hattie, 2003). Literatürde strateji analizi iki seviyede yapılmıştır. Bunlar bir işletmenin bulunduğu iş kolu ile ilgili geliştirdiği stratejileri kapsayan iş seviyesi ve bir işletme grubunun farklı bir şirket veya yapılanma ile girdiği yeni sektörlerle ait stratejileri kapsayan şirket seviyesidir. İş seviyesi işletmenin bir iş kolunda uyguladığı stratejiler ile ilgilidir. Bir işletme farklı iş kolları için farklı stratejiler uygulayabilir. Şirket seviyesi ise işletmenin farklı iş sektörlerine girmesi konusunda uyguladığı stratejiler ile ilgilidir. Bir işletme farklı sektörlerde faaliyet gösteren farklı şirketlere sahip olabilir. Bu çalışmada iş birimi seviyesindeki stratejilere odaklanılmaktadır. Bunun üç nedeni vardır:

1) Sürdürülebilir rekabetçi avantaj çalışmaları çoğunlukla bu seviyede analiz edilmiştir (Capon ve Glazer, 1987)

2) Ortaya konulan strateji tipolojilerinin büyük çoğunluğu bu seviyede çalışılmıştır

3) Araştırma kısmında incelenen örgüt hakkında toplanan veriler, iş birimi seviyesindedir.

Genel strateji, endüstri, örgütün tipi ve boyutu fark etmeden uygulanabilecek stratejik seçimin geniş bir şekilde kategorize edilmesi olarak tanımlanabilir (Porter, 1980). Pecotich, Purdie ve Hattie (2003) genel iş stratejilerini dört başlıkta listelemiştir:

1) Stratejik yönetim literatüründe görülen tutundurma ve alternatif büyüme stratejileri (Mintzberg, 1989)

2) Ürün ve pazar stratejileri (Mintzberg, 1989)

3) İçsel büyüme, dışsal büyüme, tutundurma ve denge stratejileri

4) Porter'ın genel stratejileri

Miles ve Snow (1978)'un savunmacı, reaktör ve prospektör sınıflaması birçok diğer araştırmacı tarafından genel strateji olarak kabul görmekte; ancak Pecotich, Purdie ve Hattie (2003) bu sınıflamayı stratejilerin içeriğinin değil şirketlerin sınıflaması olması sebebiyle listelerine almamaktadır.

Tez çalışmamızda kullanılan strateji boyutları seçim kriterleri Porter (1980)'ın genel stratejilerine dayandırılmıştır. Bunun temel nedenleri aşağıda sıralanmaktadır:

- İlk nedeni strateji boyutlarının strateji yapmak sürecinden çok stratejinin içeriği ile ilgili olması gerektiği içindir.
- İkinci neden stratejilerin yöneticiler tarafından tanımlanabilir ve kontrol edilebilir olması gerektiğidir.
- Üçüncü neden stratejilerin tüm endüstrilere uygulanabilir olması gerektiğidir.
- Dördüncü neden strateji topolojilerinin birçok farklı işin stratejilerini karakterize edebilecek çok fazla değişkenden oluşması gerektiği içindir (Miller, 1986).
- Beşinci neden strateji boyutlarının kuvvetli bir teorik altyapısı olması gerektiğidir.
- Altıncı neden Dess ve Davis'in (1984) bu boyutları ölçmek için literatürde birçok araştırmacı tarafından kullanılan geçerliliğini ispatlamış bir ölçüm skalası geliştirmiş olmasıdır.

Porter'ın genel stratejileri ve sınıflandırma şeması literatürde en çok dikkati çeken, deneysel olarak kullanılan ve yukarıdaki kriterleri karşılayan çalışma olarak kabul edilmektedir (Lee ve Miller, 1996; Miller, 1986; Walker ve Ruekert, 1987).

2.2.2. Porter'ın Genel Strateji Tipleri

Porter yaptığı çalışmalarla endüstriyel örgüt teorilerinde en çok öne çıkan araştırmacı olmuştur. Porter (2004), örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmek için rakipleri ile girdikleri mücadelede kullanmaları gereken üç temel stratejiden bahsetmektedir. Maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma şeklinde olan bu stratejiler “Porter'ın Rekabet Stratejileri” başlığı altında incelenmekte ve literatürde genel stratejiler olarak bilinmektedir. Geniş bir kesim tarafından kabul edilen Porter'ın çalışmaları rekabetçi avantajı elde edecek şartları ortaya koymaktadır.

Genel stratejilerin her biri rekabetçi avantaj elde etmek için farklı yollara sahiptir. Başarılmak istenen hedef doğrultusunda bu genel stratejiler içerisinden firmanın seçim yapması söz konusudur. Porter (1980) çalışmasında odaklanma stratejisinden, “belirli bir müşteri tipine, sınırlı coğrafi piyasaya ya da dar bir ürün yelpazesine” odaklanma şeklinde bahsetmektedir. Ancak odaklanma stratejisine sahip bir işletme belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için ya farklılaşmaya gider ya bu hedef kitlesine düşük maliyetler sunar ya da her ikisini de amaçlar. Bu nedenle birçok araştırmacı firmaları odaklanma stratejileri doğrultusunda sınıflandırmanın zor olduğunu belirtmiştir. Sonunda Hambrick (1983), sermaye ürünleri pazarlayan firmalar üzerinde yaptığı analiz çalışmasında, firmaları bu stratejiye göre sınıflandırmayı başarmıştır. Ancak çalışmasında ayrı ayrı kümeler bulmuş ve bu kümelerdeki firmalar ya odaklanarak farklılaşmayı ya da odaklanarak maliyet liderliğini hedeflemiştir. Her ikisinin de olduğu bir küme elde edilememiştir (Miller ve Friesen, 1986). Fiyat liderliği ve farklılaşma endüstri bölümlerinin içinde genel alanda stratejik rekabet avantajlarını ararken odaklanma stratejisi, maliyet avantajını (maliyet odaklanma) ve farklılaşmayı (farklılaşmaya odaklanma) dar bir bölümde aramaktadır. Belirli hareketler için bu stratejiler endüstriden endüstriye değişkenlik göstererek uygulanabilir. Bu anlamda genel stratejiler karmaşık yapıları olan, bulunulan endüstriye göre sorgulanmaları gereken stratejilerdir (Porter, 1996).

Her bir genel strateji, başarı için genelde ona uygun örgütsel yapı, örgütsel kültür, farklı yetenekler ve gereksinimler gerektirir. Örneğin fiyat liderliği genelde daha sıkı kontrol sistemi, genel giderlerin azaltılması, ölçek ekonomisinin takibi ve öğrenme eğrisinin tahsisini gerektirir. Genelde birden fazla genel stratejinin başarılmasında ekonomik tutarsızlıklar vardır ve firma örgütsel yapısının vasat olmasını istemez; çünkü bu durum tutarlı olmayan uygulamalarla birleşmektedir. Porter bu durumu ortada sıkışmak (stuck in the middle) olarak tanımlamıştır ve örgütler için bu durumun en tehlikeli durum olduğunu belirtmiştir (Porter, 1998). Ortada sıkışmak tezine birçok araştırmacı tarafından itirazlar gelmiştir (Karnani, 1984; Murray, 1988, Hill, 1988). Miller ve Friesen (1986), her iki stratejinin bir arada olabileceğini savunmuşlardır. Dayanıklı tüketim malları endüstrisinde yaptıkları çalışmada bunun geçerli olmadığını belirtmişlerdir. Bu Porter'in genel stratejilerinin incelenmesi açısından önemli bir adımdır. Çünkü rekabet edebilirlik için her iki stratejinin bir arada olabileceği vurgulanmıştır. Miller ve Friesen bu çalışmanın sonucunun farklı olmasının nedeninin seçilen sektörün dayanıklı tüketim malları sektörü olmasından kaynaklanabileceğini özellikle belirtmişlerdir.

Porter'in genel stratejilerinin deneysel geçerliliği ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaları genel stratejilere göre gestalt veya gruplar oluşturan çalışmalar takip etmiştir. Bu çalışmalarda örgütler çevre, strateji ve yapı değişkenlerine göre birincil ve ikincil verilerin analizi ile gruplandırılmıştır. Bu grupların değişken setleri konfigürasyonları oluşturmuştur (Miller, 1986; Rich, 1992). Porter 'ın şeması birçok kitapta hiç değişmeden kullanılmıştır. Ancak Miller (1986) ve Miller ve Mintzberg'in (1988) yaptığı stratejik tipleri genişletme çalışmaları ve bunları genelleme çalışmaları birçok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir. Bu çalışmalar sınıflandırma çalışmaları haline gelmiştir ve alınan örnekleme özel sonuçlar vermeye başlamıştır. Bu araştırmacılara göre bütün örgüt tasarımlarının Porter'in genel stratejilerine göre sınıflanması gerektiği artık savunulamaz. Bu sınıflama için kullanılan kurallar genel geçer olamaz. İkinci olarak maliyet ve farklılaşma kesin olarak ayrı değildir. Son olarak deneysel yorumlama sonucunda gruplanamayan tasarımların başarısız kabul edilmesi genellenemez. İki stratejinin bir arada görüldüğü çalışmaların yanında bu stratejilerin ayrı ayrı tespit edildiği çalışmalarda vardır.

Murray (1988) Porter'ın genel stratejilerini durumsallık bakış açısı ile incelediği çalışmasında örgütlerin durumsallık bakışı açısından kendilerini genel bir strateji ile sınırlamalarının zayıflık olacağını belirtmiştir. Bir örgütün ancak fiyat liderliği ve farklılaşma stratejisini beraber uygulayarak yüksek performans göstereceğini belirtmiştir. Maliyet liderliğini destekleyen şartlar (ölçek verimliliği, dikey entegrasyon ile işlem maliyetlerinin azaltımı, yenilikçilik ve öğrenme süreci) aynı zamanda farklılaşmayı (tüketici tercihleri, ürün yenilikçiliği ve kalite farklılaşmasını) destekleyebilir. Pazar payını genişletmek için kullanılan farklılaşma stratejileri, maliyet liderliğinin göstergesi olan ölçek ekonomisi gerektirebilir. Çevresel koşullar da karışık stratejilerin kullanılmasını destekleyebilir (Hill, 1988; Philips, Chang ve Buzzell, 1983).

Campell-Hunt (2000) deneysel çalışmalar ve teori arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışma sonunda görülmüştür ki rekabetçi avantajın pek çok tasarımında farklılaşma ve maliyet liderliği ayrımı yüksek seviyede rol oynamıştır. Ancak bu ikisinin karışımı nadiren görülmektedir. Maliyet liderliği ve farklılaşmanın rekabetçi avantajı açıklamada bir sorunun olmadığı; bunların performans değişkenlerini açıklamada tutarlı olmadığı görülmüştür. Bu nedenle Campell ve Hunt:

(1) deneysel ve teorik çalışmalar arasındaki ilişkinin daha fazla olması

(2) stratejik boyutlar ile performans ilişkilerini araştıran çalışmaların daha fazla olması gerektiği, sonuçlarına varmışlardır.

Bu çalışmada incelenen işletmenin hizmet sektöründe yer alması ve devlet yasaları ile hizmet alanı konusunda sınırlandırılması sebepleriyle odaklanma stratejisi uygulaması mümkün olmadığından çalışmada odaklanma stratejisi ele alınmamaktadır. Bu nedenle bundan sonraki bölümde maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri anlatılmıştır.

2.2.2.1. Farklılaşma Stratejisi

Porter'ın (1980) ikinci genel stratejisi olan farklılaşma stratejisi, alıcılar için oldukça değerli olan bazı boyutlar doğrultusunda firmanın kendi endüstrisinde

benzersiz olmayı hedeflemesi şeklinde açıklanabilir. Porter farklılaşma stratejisini kısaca “eşsiz bir ürün ya da hizmet yaratmayı amaçlamak” şeklinde tanımlamıştır. Bu tasarım marka imajı, teknoloji, müşteri servisi ya da diğer çekici özelliklerle yapılabilir. Birçok firma çeşitli boyutlarla kendilerini farklılaştırmaktadır. Yüksek kalite ve yenilikçi ürün vaat etmek bu boyutlara örnek olarak verilebilir. Aslında farklılaşmanın temel amacı marka sadakatinin oluşturulması dolayısıyla satın alanlar tarafından fiyat esnekliğinin bulunmamasıdır. Bu da rakiplere karşı rekabetçi bariyer, yüksek satış payları ve alıcıların gücünün hafifletilmesi demektir. Farklılaşma stratejisi genellikle keşfedici araştırmalar, ürün tasarımları ve pazarlama giderleri gibi yüksek aktivite giderlerine neden olur. Porter (1980) böylelikle farklılaşma stratejisini benimsemiş firmaların, düşük maliyet üreticilerinden ayrıldığına inanır (Miller ve Friesen, 1986).

Porter’a göre farklılaşmanın anlamı her sektöre göre değişim gösterir. Örneğin farklılaşma ürünün kendisinde olabileceği gibi ürünün satışı için gerekli gönderim sisteminde, pazarlamasında ya da geniş bir aralığı içeren birçok faktörde olabilir. Örneğin inşaat sektöründeki uluslararası Caterpillar Traktör Firmasında uygulanan farklılaşma stratejisi ürünün dayanıklılığına, hizmete, yedek parçanın bulunurluğuna ve mükemmel bir bayi ağına dayanmaktadır. Kozmetik sektöründe ise farklılaşma üründen çok ürünün imajı ve mağazalardaki satış ekibiyle sağlanabilir (Porter, 2004).

Firma, bulunduğu sektörde ortalama üstünde performans gösteren sürekli bir farklılaşmayı yakalayabilmek için daha fazla ücret ödemeyi kabul edecek müşterilere gerçekten de “benzersiz” olduğunu göstermelidir. Bundan dolayı farklılaşma stratejisine sahip bir firma, fiyatta farklılaşmak yerine daha yüksek fiyatların ödenebileceği ürün, servis, kalite gibi konularda farklılaşmaya gitmelidir. Ama farklılaşmada firma aynı zamanda fiyat pozisyonunu da görmezlikten gelmemelidir (Porter, 2004). Fiyat liderliğinin tersine, bir sektörde birden fazla farklılaşma stratejisi uygulayan ve alıcılar tarafından değerli bulunan firmalar olabilir (Miller ve Friesen, 1986).

Porter, farklılaşma stratejisi için gördüğü riskleri rakipler tarafından stratejinin taklit edilmesi ve işletmenin yaptığı farklılaşmaya zamanla alıcıların daha

az önem vermeleri şeklinde belirtmiştir. İşletmenin strateji olarak farklılaşma yönünde bir amacı olduğunda üretim maliyetleri ve ürün geliştirme, pazar araştırması maliyetleri artacaktır. Yapılan bu yatırımlarla beraber bir süre sonra pazarda farklı olan ürün ya da hizmet taklit edilirse firmanın bu durumda kullanacağı strateji yönetimi önem kazanır (Porter, 2004).

İşletmenin bütün bölümleri ile koordineli hareket etmesi bütünleşme olarak adlandırılır. Bütünleşme düzeyi firmanın farklılaşmasında etken olarak görülmektedir. Bütünleşme seviyesi firmanın benzersiz olmasını etkiler, çünkü firma aktivitelerinin performans kontrolünü daha iyi şekilde yapar ya da diğer aktivitelerle koordine edebilir. Bütünleşme, aynı zamanda farklılaşma kaynaklarının oluşumu için daha çok faaliyet alanı oluşturur. Örneğin firmanın servis sağlamasını üçüncü partilere bırakmadan hem servisi sağlayan hem de üreten olarak sunması rakiplerine göre avantaj sağlayabilir. Bütünleşme, sadece tedarikçi ya da kanal aktivitelerini değil aynı zamanda alıcı tarafından gerçekleştirilen aktiviteleri de içerir. Örneğin hastanelerin kendi bilgisayar sistemlerinin olması ve internetten sipariş vermeyi sağlamaları müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada farklılık yaratacaktır. Bütünleşme aynı zamanda tedarikçiler ve kanallar arasındaki ilişkinin gerçekleştirilmesini daha kolay hale getirir. Rakiplere göre bir firmanın bütünleşmesinin azalması bazı endüstrilerde farklılaşma için etken olabilir. Bütünleşmenin olmaması, tedarikçilerin ya da bağımsız kanalların kapasitelerinin kullanımı olarak örneklendirilebilir (Porter, 2004).

Farklılaşma stratejisinin, piyasa yoğunlaşma seviyesinin daha düşük olduğu durumlarda maliyet liderliği stratejisine göre daha güçlü bir strateji olduğu belirtilmektedir. Li ve Li (2008) tarafından yapılan çalışmada farklılaşma stratejisinin maddeleri olarak ürünün rakiplerinkine göre ek özellikleri, ürünün eşsiz olması, marka isminin gücü ve kopyalanmasının zorluğu, yapılan reklam ve promosyon kampanyaların verimliliği ele alınmıştır.

Porter 'ın genel stratejilerini ölçmek için konfigürasyon teorisi çalışmalarında genelde Dess ve Davis (1984)'ın odak grup çalışmasında faktör analizi ile belirledikleri değişkenler kullanılmıştır (Kabadayı, 2005). Dess ve Davis (1984)

farklılaşma stratejisini ölçmek için aşağıdaki değişkenlerin kullanılması gerektiğini tespit etmiştir:

- Servis kalitesi
- Yeni ürünler
- Marka imajı
- Reklam
- Pazarlama tekniklerinde ve metotlarında yenilikçilik
- Kanal dağıtımının kontrolü
- Hammadde üretimi
- Pazar büyüklüğünü tahmin etmek

Miller (1986) farklılaşma stratejisini iki başlıkta ele almıştır. Birincisi ürün/hizmette farklılaşmadır. Ürün/hizmette farklılaşmayı ölçmek için;

- ürün kalitesinde farklılaşma
- yeni ürün geliştirme
- hizmet kalitesi
- ürün imajı değişkenleri kullanılmıştır.

İkincisi pazarlama yoluyla farklılaşmadır. Pazarlama yoluyla farklılaşmayı ölçmek için;

- nispi satış güçleri
- reklam giderleri
- satış promosyonları

- fiyat değişiklikleri değişkenleri ele alınmıştır.

Farklılaşma stratejisinin ölçülmesinde işletmenin sunduğu hizmet veya ürün ile ilgili servis kalitesi ve markası varsa marka imajı önemli değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişkenleri ölçmek için farklılaşma stratejisinden farklı olarak literatürde bir çok çalışma yapılmıştır. Parasuraman vd. (1988) yapmış oldukları çalışmalarında servis kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde durmuşlardır. Parasuraman servis kalitesinin kendisinden önce Gronroos (1982), Lehtinen ve Lehtinen (1982), Lewis ve Booms (1983) gibi birçok araştırmacı tarafından araştırıldığını da ifade etmiş ve çalışmalardaki tanımlardan ve kalite ile ilgili literatürdeki diğer çalışmalardan aşağıdaki önemli noktaların vurgulandığını tespit etmiştir:

- Servis kalitesinin sağlanması ürün kalitesinin oluşturulmasından daha zordur.
- Servis kalitesi algısı müşteri beklentisinin gerçek servis performansı ile karşılaştırılmasına neden olur.
- Kalitenin değerlendirilmesi sadece servisin çıktıları üzerinde yapılması değildir; aynı zamanda servisin sunulma sürecinin değerlendirilmesini içerir.

Parasuraman vd. (1988) servis kalitesinin yöneticiler ve tüketiciler açısından nasıl algılandığını yapmış olduğu mülakatlar ve nicel araştırmalar ile ortaya koymuştur. Mülakatlar sonucunda elde edilen bilgiler ile servis kalitesi şu değişkenlerle ifade edilmiştir:

- Güvenirlilik (Reability): Şirketin ilk anda doğru servis vermesini ifade eder.
- Cevap Verme (Responsiveness): Servisi gerçekleştirmek için çalışanın istekliliğini ve hazır olmasını sağlamakla ilgilidir.
- Yetkinlik (Competence): Servisin gerçekleştirilmesi için gerekli becerilerin ve bilginin oluşturulmasını ifade eder.

- Erişim (Access): Yaklaşabilirlik ve irtibat kurulabilirliği ifade eder.
- Nezaket (Courtesy): İrtibat personelinin kibarlığını, saygısını, güvenini ve sıcaklığını ifade eder
- İletiřim (Communication): Műřterileri onların anlayabileceđi ve dinleyebileceđi bir dilde sürekli bilgilendirmeyi ifade eder.
- Firma İtibarı (Credibility): Güvenirlik, inanabilirlik ve dűrűstlűđű ifade eder.
- Güvenirlik (Security): Tehlikeler, risk ve sorunlardan uzak olunmasıdır.
- Empati (Understanding the customer): Műřterinin ihtiyaçlarını anlamak için çabalamaktır.
- Fiziksel Hizmetler (Tangibles): Servisin fiziksel özelliklerini içerir.

Parasuraman, yaptığı araştırmalarda servis kalitesini anlamak için yukarıdaki on temel boyutun kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Yapılan araştırmalarda bu boyutlar kapsamında firmanın sunduğu hizmet ile műřterinin aldığı hizmetin nasıl algılandığı ve bu iki durum arasındaki boşluk incelenmiştir. Firma, çođu zaman çok iyi hizmet verdiğini düşünürken műřteri kötü bir hizmet aldığını düşünműř olabilir. Parasuraman'a göre műřterinin sahip olduğu algıyı anlamamanın en iyi yolu bu boyutları çeşitli araştırma yöntemleri ile ölçmektir (Parasuraman vd., 1985).

Stratejik farklılaşmada bir diğer önemli ölçüt ise marka yaratmakla ilgilidir. Marka yaratmak ile ilgili dört popüler kavram yaklaşımı (benzersiz satış önerisi (Unique Sale Proposal), konumlandırma, marka imajı ve marka kişiliği) olup bu boyutlar ilk başlarda marka kimliği (brand identity) başlığı altında ortaya konulmuştur. Dolayısıyla marka kimliği önceleri ürünün fonksiyonel faydalarını ifade etmekten artık fonksiyonel faydalar kolaylıkla taklit edilebildiği için hızla eskimektedir (Parasuraman vd., 1985).

Ponnam (2007), marka kimliğine dair incelemesini "Marka Kimliği Prizması" kavramı ile açıklamaya çalışmıştır. Marka kimliği prizması markanın çoklu

boyutlarını bir arada hesaba katmasıyla avantaj sağlayan bir yaklaşımdır. Uygulamada marka iletişimi, marka genişlemesi ve markanın yeni alanlara girmesi gibi konularda stratejik bir araç olarak kullanılabilir. Bu prizma altı yüzeyden oluşmaktadır ve bunlar markanın boyutları olan markanın fiziki yapısı, marka kişiliği, ilişkiler, kültür, yansıma ve kendine özgü imajdır.

Markanın fiziksel özellikleri markanın ne olduğu, ne yaptığı ve neye benzediği ile ilgili bir boyuttur. Markanın fiziksel özellikleri genelde markanın yüzüdür ve markanın kalitesi ile ilgili iletişimi gerçekleştirir (Ponnam, 2007). Marka kimliğinin ölçülmesinde markaya dair ele alınması gereken ikinci boyut marka kişiliğidir. Kepferer, marka kişiliğini kısaca insan kişilik özelliklerinin markadaki görünümü olarak özetlemiştir. Bu boyutu ölçen faktörler ise markanın görünen yüzü olan firmadan kişiler (örneğin bu firmanın genel müdürü) ya da markanın desteklediği olaylar olabilir (Ponnam, 2007). Marka kültürü Schein (1996) tarafından olgular, değerler ve temel varsayımlar olmak üzere kültürün üç seviyesi olarak tanımlanmıştır. Tanımlamada olgular terimi, markaya ait logo tasarımını ve diğer grafiksel öğeleri ifade eder. Değerlerin geniş anlamı, sadece açıkça belirleyenleri değil aynı zamanda açıkça gözlenenleri de birleştirir. (Ponnam, 2007).

Marka ilişkileri ise Blackston (2000) tarafından marka kişiliğinin mantıksal genişlemesi olarak tanımlanmıştır. Blackston (2000), müşteri ile satıcı arasındaki ilişkiden bahsetmiştir. Bu durumda bu boyut için ifade edilen faktörler, servis noktasındaki çalışan ile kurulan ilişki, müşteri memnuniyetini artırmak için atılan adımlar ve müşteri ilişkilerinin yönetimi yaklaşımıdır (Ponnam, 2007). Marka yansıması, aslında markanın gerçek hedefi değildir. Yansımanın gerçek hedefi, markanın örtük ya da açık bir şekilde kendi reklam mesajını iletmesi ile ilgilidir (Ponnam, 2007).

Kendine özgü imaj, marka kimliğini ve marka yansımasını tamamlayan altıncı ve en son boyut olarak ele alınmıştır. Kepferer'e göre kendine özgü imaj kişilerin marka ile karşılıklı etkileştikleri zaman hedef kitlenin markayı kendi iç aynası şeklinde görmesi ile oluşur. Marka kimliği piramidi, örgütsel bakış açısından kısmen sert ve kısmen esnek olabilir; markanın temel değerlerini koruduğu için sert, ancak aynı zamanda markaya ve piyasaya göre marka iletişimde alternatifler için

boşluk bıraktığından dolayı esnektir. Bu anlamda markanın iletişimi ve algısı ile ilgili önemli bilgiler verir (Ponnam, 2007).

2.2.2.2. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi genel stratejiler içerisinde en basit ve açık olanıdır. Bu stratejiye göre firma bulunduğu sektörde düşük fiyatlı üretici olmaya başlar. Firma geniş bir rekabet alanına sahiptir ve birçok endüstri bölümüne ya da ilgili endüstrilere hizmet eder. Maliyet avantajı kaynakları endüstrinin yapısına bağlıdır ve bu yapıya göre çeşitlilik gösterir. Bunlar, ekonomik ölçeğin takip edilmesi, patentli teknoloji, ham maddeye erişim ya da bazı diğer faktörleri içermektedir. Örneğin televizyon sektöründe maliyet liderliği, en uygun büyüklükte resim tüpleri tesisleri, düşük maliyetli tasarım veya araştırma ve geliştirme için harcanan bedeli tekrar kazanabilecek küresel bir yaklaşım olabilir. Örgütlerin buldukları sektörlerde rekabet edebilir durumda olmaları için kullandıkları önemli bir strateji olan maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü içerir. Güvenlik hizmetleri sektöründe ise maliyet avantajı, olabildiğince düşük genel giderlerin sağlanması, düşük maliyetli emek gücünün sağlanması ve yüksek çalışan devir hızından dolayı etkin bir eğitim takibinin olması olabilir. Düşük maliyet üreticileri genellikle standart, ek özellikleri olmayan tam bir maliyet avantajı sunan ürünlerin satışını yapar. Eğer bir firma düşük maliyet liderliğini başarır ve devam ettirirse bulunduğu sektörün ortalama fiyatlarına yakın ya da ortalama üstü bir performans gösterebilir. Rakiplerden daha düşük ya da onlara eşdeğer fiyatlarda maliyet liderinin düşük maliyet pozisyonu, yüksek getirilere dönüşür. Ancak bir maliyet lideri farklılaşmanın unsurlarını göz ardı edemez. Eğer maliyet liderinin ürünü alıcılar tarafından uygun ve karşılaştırılabilir bulunmazsa maliyet lideri firma, satış yapabilmek için rakiplerinin çok altında fiyat indirimleri yapmak zorunda kalır. Bu durum ise uygun fiyat pozisyonunun faydalarını engeller. Bu tuzağa düşen firmaların aynı zamanda pazarlamalarını, servis kalitelerini geliştirmeyi ve farklılaşmayı tamamen bırakmalarını gerekmektedir (Porter, 2004).

Maliyet liderliği mantığına göre firmanın bu pozisyon için rekabet eden birçok firmadan biri olmak yerine “fiyat lideri” olması gerekir. Uygulamada birçok

firma benzer hatalara düşebilmektedir. Fiyat liderliği için birden fazla firmanın rekabet etmesi durumunda çok çetin bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Fiyat liderliğini almaya çalışan bir firma rakiplerini kendi stratejilerini uygulama konusunda engelleyemezse karlılık düşebilir ve aynı zamanda uzun dönemde endüstrinin yapısı sorunlu hale gelebilir (Porter, 2004).

Bu aşamada süreç yenilikleri öne çıkmaktadır. Şirket içinde yapılacak süreç tasarımları, sürecin sonunda ürünün maliyetinin rakiplerle rekabet edebilecek durumda olmasını sağlamalıdır. Rakiplere göre daha düşük maliyetler oluşturulmalıdır. 1980'li yıllarda otomotiv sektöründe Amerikan ve Japon firmalarının rekabetleri bu tarz stratejiler için örnek verilebilir. 1980 yılında Amerika hükümetince Japon araba üreticilerinin rekabet avantajlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, Japon araba üreticilerinin, aynı arabada araba başına ortalama 2.200\$'lık bir maliyet avantajına sahip oldukları ve bu avantajın başlıca nedenlerinin de şirket içi süreçlerde gizli olduğu öğrenilmiştir. Başka bir deyişle iş süreçlerinde başarılı stok kontrolü, daha etkin personel yönetimi gibi uygulamalarla maliyet avantajı yakalanmıştır (Porter, 2004).

Porter, maliyet liderliği stratejisinin bazı riskler taşıdığını belirtmektedir. Bu riskler:

- Geçmişte yapılan yatırımları ve öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler,
- Sektöre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri,
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülmemesi,
- Firmanın rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını, uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu olarak tanımlanmıştır (Porter, 2004).

Miller ve Friesen (1986), düşük maliyetle üretici olmayı hedefleyen maliyet liderliği stratejisini hedeflemiş işletmelerin genelde üretim maliyetlerinde kısıntı, araştırma ve geliştirme giderlerinde minimizasyon, reklam ve satış giderlerinde kısıntılar, verimli üretim gibi yöntemlere yöneldiklerini belirtmişlerdir. Bu strateji firmaya ortalama bir kar sağlayabilir; çünkü endüstrideki diğer firmalar uyum sağlamak için fiyatlarını düşürür; firma halen kar sağlamaya devam eder. Ancak bir yandan düşük fiyatlar, o piyasaya yeni oyuncuların girmesini engelleyen bir bariyere dönüşebilir. Maliyet liderliği stratejisi, ölçek ekonomilerini azami dereceye çıkarmak için saldırgan fiyatlama yoluyla pazar payı elde etmeye; rahat kullanım için ürün tasarlamaya; teknolojik araştırma ve geliştirmeye ihtiyaç duyabilir.

Maliyet liderliği, genellikle yüksek pazar payı veya ham maddeye erişim gibi avantajlara sahip olunmasını ve üretimi kolaylaştıran ürün dizaynları, maliyeti yaymak için geniş bir ürün grubu gibi teknikleri gerektirir. Maliyet liderliği stratejisi için gereken tecrübe, kaynak ve örgütsel gereklilikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2004):

- Sürdürülebilir finansal kaynak ve finansmana ulaşım
- Süreç mühendisliği tecrübeleri
- İşçilik tecrübesi
- Üretimi kolay ürünler
- Ucuz maliyetli dağıtım sistemi
- Maliyet liderliğinin talep ettiği örgütsel gereklilikler
- Sıkı maliyet kontrolü
- Sıkı kontrol raporları
- Yapılandırılmış örgütler ve doğru belirlenmiş sorumlulukları
- Sayısal hedefleri tutturma yeteneği

Maliyet liderliği stratejisini ölçmek için farklılaşma stratejisinde olduğu gibi Dess ve Davis (1984)'ın odak grup çalışmasında faktör analizi ile belirledikleri değişkenler kullanılmıştır(Kabadayı, 2005). Dess ve Davis (1984) maliyet liderliği stratejisini ölçmek için aşağıdaki değişkenlerin kullanılması gerektiğini tespit etmiştir:

- Rekabetçi fiyatlandırma
- Üretim sürecinde yenilikçilik
- Operasyonel verimlilik
- Hammadde tedariki
- Ürün kalite kontrolü
- Deneyimli personel
- Mevcut ürünleri geliştirmek/sadeleştirmek
- Sektördeki Ün
- Pazar büyüklüğünü tahmin etmek

Miller (1986) maliyet liderliği stratejisini ölçmek için aşağıdaki değişkenleri kullanmıştır.

- Fiyat farkı
- Dikey entegrasyon
- Üretim için kullanılan ekipmanların ve altyapının yeniliği
- Kapasite kullanımı
- Direk operasyon maliyetleri

Maliyet liderliğini ölçen çalışmalarda genel çerçeve işletmenin yapısı, kaynakları ve süreçlerindeki maliyet avantajı sağlayan değişkenler olmaktadır. Farklı çalışmalarda aynı amaca uygun farklı değişkenler kullanılmaktadır.

2.2.3. Örgütsel Çevre Boyutları

Çevre, örgütün sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanmaktadır (Miles, Snow, 1978; Jaworski, 1988). Duncan'a (1972) göre çevre, örgüt bünyesindeki bireylerin karar alma davranışlarını doğrudan etkileyen fiziksel ve toplumsal faktörlerin tümü olarak ele alınmaktadır. Eğer çevre bu şekilde tanımlanırsa, örgüt sınırları içindeki bazı faktörlerin ya da belli karar alma ünitelerinin de çevrenin birer parçası olarak ortaya çıktığı görülecektir. Bu yüzden sistemin dâhili çevresi ve harici çevresi olarak bir ayırım yapılmıştır. Dâhili çevre örgüt sınırları içindeki ilgili fiziksel ve toplumsal faktörlerden ya da belirli karar alma birimlerinden oluşmaktadır. Bunlar sistem içindeki bireylerin karar verirken doğrudan göz önüne aldıkları çevre bileşenidir. Harici çevre ise bahsi geçen faktörlerin ve birimlerin sistem dışında kalanlarından oluşmaktadır (Duncan, 1972). Duncan ile benzer şekilde Jaworski (1988) örgütlerin incelemesinde sosyal, teknik, ekonomik ve politik şartların oluşturduğu makro çevre ve örgütün kendisini oluşturan mikro çevre olarak adlandırılan iki yapıdan bahsetmiştir.

Çevre kavramı yönetim kuramlarında tarihsel süreç içinde farklı farklı değerlendirilmiştir. Klasik yönetim kuramlarında örgütler incelenirken kapalı sistemler olarak düşünülmüş ve çevresel şartlardan kopuk olarak incelenmişlerdir (Perrow, 1973). Neo klasik kuramlarda insan faktörü ön plana çıkmaya başlamış ve çevre ögesi göz önüne alınmıştır. Ancak ele alınan çevre daha çok insanın psiko-sosyal alt çevresi olmuştur (Aldemir, 1985). Modern örgüt kuramıyla beraber örgütler hayatta kalmak için çevresindeki değişikliklere uyum göstermeye dayalı sistemler olarak ele alınmaya başlanmıştır. Örgüt ve çevre karşılıklı birbirlerinin kaynaklarına bağlı sistemler olarak değerlendirilmektedir (Ulaş, 2007). Modern kuramlardan sistem kuramında açık sistem yaklaşımında örgütün ve çevresinin arasındaki bağımlılık net olarak ortaya konulmuştur. Açık sistem yaklaşımında örgütlerin hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğu girdiler ve sunacağı çıktılar için çevreyle etkileşimleri gerektiği ifade edilmiştir (Hatch,1997). Yine popülasyon ekolojisi kuramı ile çevreye farklı bir bakış açısı

kazandırılmıştır. Darwin 'in evrim teorisindeki doğal seçim prensibinden etkilenen bu kuram çevreye en uygun yetenek ve beceriye sahip örgütlerin hayatta kalma süreci olarak tanımlanır (Jones, 1999). Diğer kuramlardan farklı olarak popülasyon ekolojisinde çevreden örgüte bakılmaktadır. Aynı çevrede yaşayan örgütlerin zaman içinde elenmesi ve sadece çevreye uyum gösterenlerin hayatta kalması görüşüne dayanır. Bu anlamda örgüt teorilerinde çevreyi en çok öne çıkaran kuramdır. Örgüt içindeki geliştirmeleri kısıtladığı düşünüldüğü için eleştirilmiştir (Ulaş, 2007). Çevrenin örgüt üzerindeki etkisini vurgulayan bir diğer kuram kuramsallaşma kuramıdır. Bu kurama göre örgütler yapı ve faaliyetleri ile çevrelerine uyum göstermeye çabalarlar (Koçel, 2003). Kurumsallaşma kuramında örgütler buldukları çevrede hayatta kalabilmek için belirli çıkar grupları ve belirli resmi kuruluşlar ile ilişki içinde olurlar. Kurumsal kuram çevrenin örgütlerin üzerindeki etkisini göstermek için etkili bir kuramdır (Üsdiken ve Leblebici, 2001). Bu kuramlar çevre, strateji ve yapı ilişkilerini incelemedikleri için bu çalışma kapsamında incelenmemiştir.

Bu çalışmada çevrenin strateji ve yapı ile etkileşim içinde olduğunu savunan durumsallık teorisi incelenmiştir. Durumsallık teorisinde örgütsel çevre ile ilgili iki temel görüş öne çıkar. Bunlardan birincisi Duncan (1972), Lawrence ve Lorsch (1967) gibi araştırmacıların ortaya koyduğu görüştür. Bu görüş bilgi belirsizliğinin ortaya koyulduğu ilk bakıştır ki bunlar çevreyi bilginin kaynağı olarak görürler. Bu görüşe dayanan ilk odak belirsizlik ve örgüt içindekiler tarafından toplanan subjektif verilerdir. Kaynak bağımlılığı ise ikinci görüştür. Çevresel belirsizlik, çok daha önemli olarak algılanmış; dikkat çekmiş ve şirketin dışındaki durumları tahmin etmedeki zorluk olarak tanımlanmıştır (Klein, 1990). Bir örgüt gerekli bilgiye sahip değilse veya çevresindeki çeşitli durumları tahmin edemezse belirsizlik hisseder (Stump ve Heide, 1996). Nitekim belirsizlik, bir firmanın çevrenin durumu hakkında düzgün tahminler yapmasını zorlaştırır (Jaworski, 1988; Achrol ve Stern, 1988). Çevresel belirsizlik ile ilgili birkaç çevresel boyut vardır. Çevresel karmaşıklık, çevresel dinamizm ve çevresel konsantrasyon (Achrol ve Stern, 1988; Aldrich, 2007).

Kaynak bağımlılığı, şirketlerin gerekli kaynaklar için pazarlara ve çevrelerine bağımlı olması görüşünden kaynaklanır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı açık sistem yaklaşımını esas alır. Hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir. Yaşamını

sürdürebilmesi için çevresi ile değişim içinde olması gerekir. Kaynak ihtiyacı, organizasyonları çevrelerine bağımlı hale getirir. Kaynak işletmenin mal veya hizmet üretmesi için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para vs. olabilir. Kaynaklara ulaşmadaki sıkıntı (hostility), şirketin bağımlılığına katkı yapan önemli faktörlerden biridir (Koçel, 2003).

Duncan (1972), geçmişte yapılan teorik ve deneysel araştırmaların eksik kaldıkları noktayı, örgütsel çevrenin ya da onu oluşturan öğelerin içeriğinin tam olarak belirtilmemiş olması olarak ifade eder. Rekabetçi avantajın gerçek kaynağı sadece şirketin içinde olmayıp bir firmanın içinde olduğu yakın veya lokal çevresi olabilir. Çevre, aktivitelerin nasıl şekilleneceğini, hangi kaynakların birleştirileceğini ve hangi taahhütlerin başarılı bir şekilde yerine getirileceğini biçimlendirir. Burns ve Stalker (1961) ile Lawrence ve Lorsch (1969)'un yaptıkları çalışmalar, örgütlerin birden fazla çevre ile ilişki içinde olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu çalışmalarda örgütlerin pazar ve teknolojik çevrelerinin karakteristiklerinin (belirsizlik, değişim hızı vb.) örgütün yapısını ne kadar etkilediği üzerinde durmuşlardır. Daha sonraki çalışmalar pazar ve hükümet gibi özel çevresel sektörleri göz ardı etmişler ve çevreyi belirsizlik ve karmaşıklık gibi ifadelerle tanımlamaya çalışmışlardır (Tosi ve Slocum, 1984).

Çevreyi tanımlamada kullanılan analitik boyutlar ne olursa olsun; örgütün ve yöneticilerin, çevreyi nasıl algıladıkları oldukça önemlidir. Örgütler yalnızca görebildikleri şeylere tepki verirler. Başka bir deyişle farkına varılmayan olaylar ya da değişimler örgütün kararlarını ve eylemlerini etkilemezler. Algılama dereceleri birbirinden farklı olan örgütler, aynı nesnel çevreyi farklı biçimlerde göreceklerdir. Bu durum, çevreyi nesnel değişkenler kullanarak ölçen araştırmaların, örgütsel tepkileri tahmin etmekte başarısız olmalarının temel sebebi olabilir. Açıkça görülmektedir ki; çok önemli çevresel unsurları fark etmeyen ya da yanlış algılayan örgütler mağdur durumda kalırken çevreyi geniş bir çerçevede, pek çok yönüyle inceleyen örgütlerin tahminleri pek çok durumda sağlıklı olacaktır. Örgütsel bilgi işleme sistemleri örgütün çevresine nasıl uyum sağlayacağına kararlaştırılmasında çok önemlidir. Stratejik yönetimin temel sorgulama alanlarından biri firmaların stratejik uyumlarını sorgulamak olmuştur. Başka bir deyişle “Şirketler stratejilerini

değiştirerek çevrelerine nasıl uyum sağladıkları temel araştırma sorusudur.” Ray, boylamsal ve zaman serisi analizleri ile bu tarz çalışmaların devam etmesi gerektiğini belirtmektedir (Ray, 2004). Örgütlerin çevrenin çeşitli taraflarını ne derecede dikkate aldığı; bu bilginin toplanma ve işleme biçimi örgütsel uyumun anlaşılmasında büyük önem taşımaktadır. Örgütsel yapının kurallaştırma sürecini belirlediğini düşünmek tamamen akla yatkındır. Bu bağlamda farklılaşmış örgütsel yapıların, çevre ile ilgili daha karmaşık ve farklı yönetsel tahminler üreteceği söylenebilir. Bu yüzden örgütsel yapı, çevrenin bir sonucu olarak kalmayıp yönetsel ilgi süreci üzerindeki etkisi ile çevrenin şekillenmesinde etkili olmaktadır (Duncan, 1972).

Örgütleri incelemede en iyi başlangıç noktası onu bir çevre içinde rol alan oyuncu olarak düşünmek ise bu iki öge arasındaki ilişki birinci derecede önem taşımaktadır. Bu ilişki karmaşık etkileşimler yoluyla çevrenin örgüt yapısını ve işleyişini etkilemesi olarak görülmektedir. Örgüt, çevrenin taleplerine ve sınırlamalarına uyum sağlar. Örgütsel kuramcılar, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için çevrelerine uyum sağlamak zorunda olduklarını belirtmektedirler. Uyum sağlama işlemindeki temel meselelerden birisi, belirsizlik ile başa çıkma zorunluluğudur (Duncan, 1972). Bu durum kabaca, örgütün bir katkı öne sürmesi ve çevrenin buna onay vermesi şeklinde gelişen bir takas olarak göz önüne alınabilir. Fakat örgüt çevreye uyum sağlamakla kalmaz; aynı zamanda ona etki eder. Özellikle, örgütün hedeflerini gerçekleştirmede etkili olabilecek oyunculara sahip olan bölgeler üzerindeki kontrolünü genişletme yolları arar.

Khandwalla (1972), o güne kadar yapılan çalışmalar sonucunda çevreyi etkileyen en önemli üç özelliğin öne çıktığını ve araştırmacıların bu boyutlar üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir. Bu boyutlardan birincisi çevresel dinamizm ya da çevresel belirsizlik olarak adlandırılmaktadır. İkinci boyut çevresel karmaşıklık (heterojenlik); üçüncü boyut ise çevresel kaynakların kısıtlı olmasıdır.

Khandwalla (1972) çevresel belirsizliğin örgütü nasıl etkilediğiyle ilgili aşağıdaki hipotezleri öne sürmektedir:

- Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda karar verme, geniş katılım, açık iletişim kanalları ve resmi otorite yerine merkezi birimler tarafından karakterize edilir .

- Artan çevresel belirsizlik ile örgüt dikey bütünleşme, ileriye yönelik sözleşmeler gibi yapısal araçlarla kendisini izole etme eğilimi gösterecektir.

- Çevresel belirsizlikle karşı karşıya kalan örgütler ileriye görme, araştırma ve geliştirme, model geliştirme, elektronik veri işleme, büyüme fırsatları arama gibi araçlarla ve tekniklerle belirsizliği azaltmaya çalışacaklardır.

- Çevresel belirsizlik ortamındaki örgütler, âdemi merkezileşme ve bölünme gibi araçlarla kendilerini yapısal olarak farklılaştırmaya çalışacaklardır.

- Yüksek çevresel belirsizlik varlığında örgütler normlar, değerler, hedefler ve insanlar arası uyum gibi konularda farklılaşma eğilimi göstereceklerdir.

- Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda belirsizlik giderme araçlarının çoğaltılması yoluna gidilecektir.

- Çevresel belirsizlik yüksek ise örgüt katılımcı yönetim, personel gelişimi, duyarlılık eğitimi gibi konular üzerinde daha çok duracaktır.

- Artan çevresel belirsizlik ile örgütler, özel koordinasyon ve matriks organizasyon gibi yapısal bütünleştirme araçlarını kullanmaya da eğilimli olacaklardır.

- Artan çevresel belirsizlik ile örgütler, uygulamalarını bütünleştirmek için karmaşık denetim ve bilgi sistemleri gibi teknokratik araçları kullanma yolları arayacaklardır.

Achrol, Reve ve Stern (1983) birçok çevresel faktörün olduğunu söylemişlerdir. Bunlardan belirsizliği en önemli çevresel tanımlayıcı olarak belirtmişlerdir. Achrol, Reve ve Stern (1983) ve Achrol ve Stern (1988) belirsizliği tahmin etmek için önemli karakteristikler olarak:

- Kapasite, girdi ve çıktı için kullanılan kaynakların varlığı veya yokluğu,
- Homojenlik/heterojenlik, çevreyi oluşturan elemanlar arasında benzerliğin ve farklılığın miktarı,
- Basitlik/karmaşıklık, karar verme noktasındaki girdilerin karmaşıklığı,
- Denge/dinamizm, çevredeki değişikliğin miktarı,
- Konsantrasyon/yayılmışlık, girdi ve çıktı kaynaklarının ne kadar yayıldığına göstergesi,
- Türbülans, çevrenin değişim ile beraber ne kadar yayıldığı,
- Farklılaşma/benzeşme, çevreyi oluşturan elemanlar arasındaki bağ şeklinde tanımlamışlardır. Çevresel karakteristiklerdeki artışın kapasite ve konsantrasyon hariç belirsizliği arttırdığı iddia edilmiştir.

Dwyer ve Walsh (1985) çevrenin kavramsallaştırılması ile ilgili alternatifler önermişlerdir. Buna göre önerdikleri boyutlar:

- 1) Regülasyonlar,
- 2) Teknoloji,
- 3) Talep,
- 4) Kültür,
- 5) Rekabet,

6) Kaynaklar, şeklindedir. Miller ve Dröge (1986) çevresel belirsizliğin derecesini gösteren bir ölçü geliştirmiştir. Çevresel karakteristikler genelde çoklu-maddeli skala kullanılarak ölçülmektedir (Achrol ve Stern, 1988; Dess ve Bread, 1984; Miller ve Droge, 1986) .

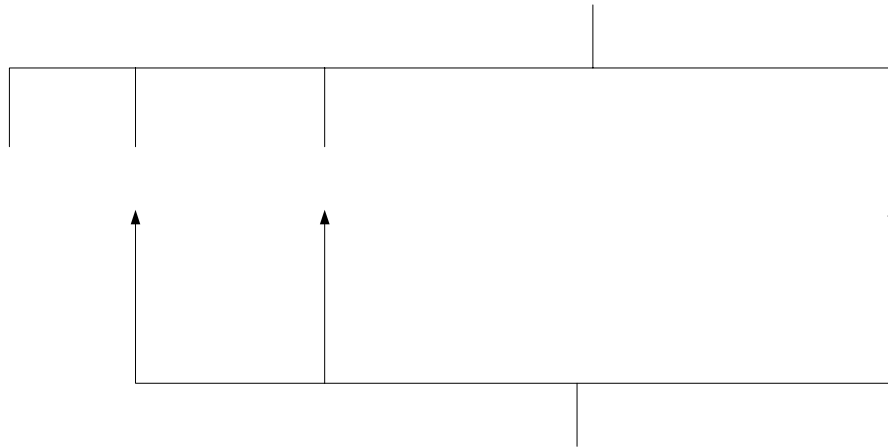
Dess and Bread (1984) üç boyut tanıtmıştır. Bunlar kaynaklara ulaşmada sıkıntı, karmaşıklık ve dinamizm olmuştur. Bu çalışmada belirsizliği gösteren karmaşıklık ve dinamizm ile bağımlılığı gösteren kaynaklara ulaşmada sıkıntı boyutu kullanılmıştır. Bunun nedeni, Dess ve Beard'in (1984) bu boyutlar ile ilgili stratejik yönetim literatürüne yaptığı teorik ve deneysel katkılardır. Dess ve Beard (1984)

çevresel boyutlardaki sınıflamanın en iyi aşağıdaki şekilde ifade edildiğini söylemiştir:

- Kaynaklara ulaşmada sıkıntı: kapasite
- Dinamizm: denge, dengesizlik, değişkenlik
- Karmaşıklık: çeşitlendirme, homojenlik, heterojenlik

Dess ve Beard (1984) bu üç boyutun diğer basit boyutlara göre çevreyi daha kapsayıcı olduğunu ve teorik olarak daha önceki araştırmacılar tarafından önerilen boyutlara benzediğini söylemiştir. Aynı zamanda bu boyutlar bazı araştırmacılar tarafından çevresel belirsizliğin en önemli kaynağı olarak görülmektedir (Achrol ve Stern, 1988; Dwyer ve Welsh, 1985). Bundan başka durumsallık ve konfigürasyon teorisi ile ilgili çalışmalarda araştırmacılar genelde çevresel karmaşıklığı, dinamizmi ve kaynaklara ulaşmada sıkıntıyı çevresel boyut olarak kullanmaktadırlar (Dess ve Beard, 1984; Miller ve Friesen, 1983; Miller, 1988). Şu ana kadar anlatılanlar Tablo 2.5’te özetlenmektedir.

Tablo 2.5. Durumsallık ve Konfigürasyon Teorisi Çalışmalarında Kullanılan Çevresel Boyutlar



Durumsallık ve konfigürasyon teorisinde kullanılan çevre boyutlarının temelde iki görüş üzerinden ortaya çıktığı söylenebilir; çevresel belirsizlik ve kaynak bağımlılığı. Bu çalışmada çevresel belirsizlik görüşünden ortaya çıkan karmaşıklık ve dinamizm boyutları, kaynak bağımlılığı görüşünden ortaya çıkan kaynaklara ulaşmada sıkıntı boyutu alınmıştır.

2.2.3.1. Dinamizm

Dinamizm beklenmeyen ve tahmin edilmesi zor değişim olarak tanımlanır (Dess ve Beard, 1984; Keats ve Hitt, 1988). Dinamizm, bir çevre içindeki rakipler, müşteriler ve pazar faktörlerindeki değişimin ve tahmin edilemezliğin miktarı ve frekansıdır. Homburg, Workman ve Krohmer (1999), Dess ve Beard (1984), pazarla ilişkili değişim frekansının ve tahmin edilemezliğinin bu boyutun en iyi ölçüleri olduğunu öne sürmektedirler. Kabadayı (2005) Thompson(1967) 'ın, dinamizm ile şekillenen çevrelerdeki değişim hızının ve frekansının rakiplerin ve müşterilerin hareketlerinin tahmin edilebilirliğini azaltarak karar alan kişiler için belirsizliği arttırmakta olduğunu belirttiğini ifade etmiştir

Dinamik çevreler daha dikkatli ve özenli olarak yeterli uzmanlığa sahip çalışanlar tarafından incelenmelidir. Dinamizm ayrıca eski usul ürünlerden ve uygulamalardan kaçınmak için yenilikçi olmayı da gerektirmektedir (Burns and Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967). Artan dinamizmle mücadele etmek için strateji yapım sürecinde yapılan değişiklikler, en az yapısal değişiklikler kadar önemlidirler (Miller ve Friesen, 1984).

Bazı yazarlar çevresel değişim hızı ile belirsizliğin (tahmin edilemeyen değişiklik) derecesini birbirinden ayırt etmemişler ve bu ikisini eş tutmuşlardır. Çevrede hızlı fakat büyük ölçüde tahmin edilebilir değişimler olması mümkündür. Bu gibi durumlarda örgüt, ileride çevrenin ne gibi şartlara sahip olacağını makul bir şekilde tahmin edebildiği için belirsizlikle yüz yüze gelmez. İlintili bir sorun, çevre ve örgütü küresel varlıklar olarak görme ve çevreyi tüm örgüt için eş biçimli tepkiler oluşturuyormuş gibi kabul etmektir. Hâlbuki esnek bir teknoloji ile sabit müşteri talepleri, değişken kredi ve para piyasası koşulları ile sabit bir teknoloji, göreceli olarak belirli dışa bağımlılık şablonları ile esnek bir örgüt yapısı düşünmek oldukça

akla yatkındır. Değişim ile belirsizliği ayırt edememe ve çevre ile örgütün küresel bakış açısını belirleyememe çevresel boyutlar ile örgütsel özellikler arasında ilişki kurma girişimlerinde akıl karışıklığına sebep olmuştur.

Çevrede yaşanan dinamizmi ölçmek için tanımından yola çıkılmıştır. Anket yöntemi kullanan bazı çalışmalarda direk olarak dinamizmin tanımı verilerek “Çevredeki müşteri, rakip ve Pazar faaliyetlerindeki değişimin hızını nasıl buluyorsunuz ?” tarzı sorular sorulmuştur (Miller ve Friesen, 1983; Miller, 1988). Miller (1987) dinamizmi ölçmek için tanımındaki değişkenleri net olarak ifade etmiş ve anket çalışmasında bu değişkenlerdeki değişim hızını sormuştur. Bu değişkenler ;

- Büyüme fırsatları
- Ürün/Servis teknolojisindeki değişimler
- Endüstrideki ürün, süreç ve servislerdeki yenilikçilik
- Endüstrideki araştırma/geliştirme faaliyetleri

Kabadayı (2005) çevre boyutlarını ölçmek için yukarıdaki değişkenleri biraz daha netleştiren sorular sormuştur. Dinamizm, karmaşıklık ve kaynaklara ulaşmada sıkıntıyı ölçmek için aynı değişkenleri farklı soru tipleri ile sormuştur. Dinamizm için aşağıdaki değişkenlerin değişimi sorgulanmıştır.

- Sizin ve rakipleriniz tarafından çıkartılan ürün/servis değişim hızı
- Sizin ve rakipleriniz tarafından uygulana satış stratejilerindeki değişim
- Sizin ve rakiplerinizin sunduğu ürün özellikleri ile ilgili müşteri tercihleri ve beklentilerindeki değişim
- Dağıtım düzenlemeleri ve stratejilerindeki değişim
- Rekabet stratejileri ve rekabet yoğunluğundaki değişim
- Satış hacmindeki değişim

2.2.3.2. Karmaşıklık

Karmaşıklık ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bourgeois (1980), karmaşıklığın, karar vericilerin strateji formüle ederken hesaba katmaları gereken rakipler, tedarikçiler ve müşterilerin sayısı ve çeşitliliği anlamına geldiğini söylemiştir. Duncan (1972), karmaşıklığın bir firmanın ilişki içine girmesi gereken örgüt sayısı ve çeşitliliğini gösterdiğini söylemiştir. Bu ilişki ağı ne kadar genişse karmaşıklık o kadar çoktur (Aldrich, 2007).

Karmaşıklığı tanımlamadaki temel düşünce örgütün göreceli olarak homojen olan bölümlerinin miktarıdır. Hem girdi hem de çıktı açısından bölümler arası benzeşme ile karmaşıklık arasında ters orantı vardır. Bir hastane sadece belli bir tıp alanında hizmet veren bir klinikten daha karmaşıktır. Burada belirtilmeye çalışılan bir örgütün segmentlerinin ne derece kendine özgü olduğudur. Firmanın çevresini kendi içinde homojen parçalara ayırırsak çevrenin ne derece karmaşık olduğunu belirlemiş oluruz. Fakat bu ayırım tek başına yeterli değildir. Elde edilen parçaların her birinin farklı bir yönetme ya da yürütme biçimi olması gerekmektedir. Her bir parçanın farklı bir yönetim biçimi gerektirmediği durumlarda çevresel karmaşıklık kavramı etkisini yitirmektedir. Örneğin bir holding faaliyette bulunduğu her bir endüstri için ayrı bir yönetim şekli gerektiğini düşünebilir. Başka bir holding ise benzer kuralların tüm endüstrilere uygulanabildiğini düşünebilir. Bu durumda ilk holding tarafından algılanan karmaşıklığın derecesi ikinci holdinge kıyasla daha fazla olacaktır (Khandwalla, 1972).

Örgüt yapısında karmaşıklık arttıkça bakış açıları ve diğer farklar artarak değişime yatkınlık ortaya çıkabilir. Örgüt yapısında karmaşıklık azaldıkça değişime yatkın olma da azalabilir. Örgütsel farklılaşma, farklı işlevsel bölümlerin biçimsel yapılarıyla bu bölümler içindeki yöneticiler arasındaki biçimsel ve duygusal farklılıkları ifade etmektedir. Dış çevre karmaşık olduğunda ve hızlı değiştiğinde örgütler belirsizliği azaltmak için uzmanlaşmaya dayalı bölümlere ayrılırlar. Ancak aşırı farklılaşma sonucu bölümler arası koordinasyon güçleşir. Bölümler arası koordinasyonun sağlanması için daha fazla kaynak ve zaman harcanması gerekir. İşletme, koordinasyonu sağlamak için bölümler arası işbirliği yapmak zorundadır ki; buna da “bütünleşme” denilmektedir (Khandwalla, 1972).

Lawrance ve Lorch (1967)'a göre dinamik, değişken ve belirsiz çevre koşullarında farklılaşma ve bütünleşme gerekli olurken durgun ve belirli çevre koşullarında fazla farklılaşmaya gitmek gerekli değildir.

Örgütlerin karmaşıklığa verdiği genel tepki veya ilk tepki farklılaşma olmaktadır (Lawrence ve Lorsch, 1967). Eğer çevrede farklılaşma algılanıyorsa örgütün de buna ayak uydurmak için farklılaşmaya gitmek zorunda olduğu açıktır. Rasyonalizasyon şartları altında, heterojen çevrelerde çalışmak zorunda kalan örgütler, çevreyi homojen bölümlere ayırıp her biriyle ilgilenecek yapısal birimler oluşturmaktadırlar. Bu nedenle bölünme örgütlerin heterojenliğe verdikleri genel bir tepkidir ve bu sonuç Chandler'ın 1962'de yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla isabetli bir biçimde örtüşmektedir (Lawrence ve Lorsch, 1967).

Khandwalla (1972), çevresel karmaşıklığın örgüt üzerindeki etkileri ile ilgili bir takım önermelerde bulunmuştur:

- Çevresel karmaşıklık arttıkça örgütte âdemi merkezileşme ve bölünme artar.
- Çevresel karmaşıklık arttıkça örgütün çevresel tarama etkinlikleri artar.
- Artan çevresel karmaşıklık ile örgüt üyelerinin hedeflerinde, norm ve değerlerinde, kişiler arası uyum ve farklılaşma artar.
- Çevresel karmaşıklığın artmasıyla örgüt komiteleri, özel amaçlı gruplar ve matriks örgütlenme gibi bütünleştirici araçları daha sık kullanır hale gelir.
- Çevresel karmaşıklığın artmasıyla örgüt etkinliklerini bütünleştirmek için daha karmaşık kontrol ve bilgi sistemleri kullanma eğilimi gösterir.
- Çevresel karmaşıklığın artmasıyla örgüt etkinliklerini bütünleştirme için katılımcı yönetim, personel geliştirme gibi insan merkezli araçlar kullanma eğilimi gösterir.

Çevrede yaşanan karmaşıklığı ölçmek için dinamizm ile benzer bir yol izlenerek tanımından yola çıkılmıştır. Karmaşıklık basitçe pazardaki rakiplerin, müşterilerin, ürünlerin çeşitliliği olarak tanımlanabilir (Miller ve Friesen, 1983) Bu

tanımdan yola çıkarak Miller (1988) karmaşıklığı ölçmek için üç madde belirtmiştir; 1- Müşterilerin satın alma davranışları, 2- Rekabetin doğası ve 3- Üretim veya servisler için ihtiyaç duyulan metotlar. Yine Miller (1988) karmaşıklığı ölçmek için anket çalışmasında değerlendiricilerin “Farklı müşterileri elde etmek için üretim ve pazarlama metotlarındaki farklılaşma ihtiyacını” puanlamalarını istemiştir.

Kabadayı (2005) karmaşıklığı ölçmek için aşağıdaki değişkenlerin durumunu sorgulamıştır.

- Pazarda satılan ürün/marka sayısı
- Sektörde rekabet eden firma sayısı
- Pazarda bulunan müşteri segmentlerinin sayısı
- Farklı müşteri segmentlerindeki ihtiyaçların çeşitliliği
- Pazarda satılan ürünlerdeki çeşitlilik
- Pazardaki müşterilerin çeşitliliği

2.2.3.3. Kaynaklara Ulaşmada Sıkıntı

Kaynaklara ulaşmada sıkıntı kavramı firmaların ihtiyacı olan kaynakları ve bunlara ulaşabilmesine vurgu yapmaktadır (Aldrich, 2007). Achrol ve Stern (1988) bu kavramı talebin durumu olarak tanımlamışlardır. Her iki tanımda örgütün talep ve kaynak anlamında zengin çevrelere doğru hareket ederek örgütsel büyümeye olanak sağlayacak arayışlar içinde olacağını belirtir (Dess ve Beard, 1984). Aldrich (2007)'in tanımı sürdürülebilir büyümeyi desteklemektedir. Bundan dolayı kaynaklara ulaşmada sıkıntı kaynaklarının kıtlığı ve pazarın büyüme potansiyeli olarak görülür. Miller ve Freisen (1986)'e göre kaynaklara ulaşmada sıkıntı, rekabetin çok yönlü, zorlu ve yoğun olmasının ayrıca şirketin ana endüstrisinin ilerleme ve gerileme arasında dalgalanmasının şirkete karşı oluşturduğu tehdidin derecesidir. Kaynaklara ulaşmada sıkıntı örgütün temel hedeflerini engelleyecek tehditlerin var olmasını ifade eder. Bir şirket için çevresel zorluk, karlılığına, akışkanlığına ya da pazar payına yönelik bir tehdit olabilirken bir üniversite için devlet desteğinin azaltılması ya da

ciddi bir bütçe kısıntısı olabilir. Kaynaklara ulaşmada sıkıntı örgütün temel hedeflerine yönelik bir tehdit oluşturduğuna göre bu durumun oldukça ciddi sonuçları olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklara ulaşmada sıkıntı, şirketleri üretim teknolojilerinde standartlaşmaya ve rutinleşmeye iter. Normalde müşterilerini özelleştirilmiş ürünler satarak memnun etme yolunu seçen şirketler, bu maliyetli alışkanlıklarını terk ederek daha standartlaşmış ve ucuz üretim yöntemlerini kullanmaya başlarlar. Başka bir örnek vermek gerekirse hastalarının her birine ayrı bir dosya ile bakan hastaneler, finansal kriz ile karşılaştıklarında hastalarının bireyselliği ile ilgili daha az endişe duyarak birçok hasta için tek bir dosya kullanabilirler. Khandwalla (1972), şirketlerin endüstrilerinin büyüme hızı ile kitlesel üretim temelli teknoloji kullanımı arasında ters bir orantı bulmuştur. Bu durumda şöyle bir çıkarım yapılabilir: Çevresel zorluğun artmasıyla örgütün üretim ayağı daha rasyonel olma eğilimi göstermekte ve etkinlikleri de daha rutin hale gelmektedir.

Kaynaklara ulaşmada sıkıntıda örgütün insan tarafını nasıl ele aldığı sorusu önem taşımaktadır. Bazı araştırmacılar (Janowitz, 1959), zorluk arttıkça çalışanların bağlı oldukları yöneticilere itaat etme eğilimlerinin arttığını bulmuşlardır. Bu durum kaynaklara ulaşmada sıkıntı şartları altında bir başka bütünleşmenin ortaya çıktığını göstermektedir: organizasyonun üst hedeflerinin öne çıkması. Örnek olarak ulusal kriz dönemlerinde yurtseverlik gözle görülür bir biçimde yükselişe geçmektedir. Şirketlerde ise çevresel rahatlık varlığında alt hedefler öne çıkmaktadır. Şirketin her bölümü kendi otoritesini kurmakla meşgul olur. Bu örnek sistematik olmaktan çok anekdot niteliğinde bir kanıttır ama yine de önemli bir kanıt olarak değerlendirilebilir (Khandwalla, 1972).

Kaynaklara ulaşmada sıkıntı arttıkça örgüt üyelerinin hedefleri, örgütün üzerine kurulduğu temel hedefler ile örtüşecektir. Yukarıda belirtildiği gibi örgütün kaynaklara ulaşmada sıkıntıya tepkisi merkezileşme, standartlaşma ve hedeflerin örtüşmesini içeren yapısal, teknokratik ve insanlar arası bütünleşme şeklinde olmaktadır. Bir başka deyişle çevresel cömertlik, örgütte merkezileşmenin azalması, özelleşme (customization) ve hedeflerin çakışması sonuçlarını meydana getirmektedir (Khandwalla, 1972).

Kaynaklara ulaşmada sıkıntı boyutunu ölçmek için kullanılan yöntem dinamizm ve karmaşıklık boyutları ile benzer şekilde olmaktadır. Miller (1983) kaynaklara ulaşmada sıkıntının fiyat, ürün, teknoloji ve dağıtım rekabetine, regülasyonlardan kaynaklanan kısıtlamalara, işçilik ve hammadde kısıtlamalarına bakılarak ölçülmesi gerektiğini belirtmiştir. Miller, bu değişkenleri dört madde ile tanımlamıştır.

- Kilit rakiplerin pazarlama faaliyetlerinin zorluğu
- Rekabetin olduğu alanlar (fiyat, kalite, servis, vs.)
- Rakiplerin pazarlama faaliyetlerinin tahmin edilememe seviyesi
- Legal, ekonomik veya politik kısıtlar

Kabadayı (2005) kaynaklara ulaşmada sıkıntıyı ölçmek için aşağıdaki soruları sormuştur.

- Pazardaki ürünlere olan talep güçlü ve büyümektedir ?
- Pazardaki satışların büyüme potansiyeli mevcut mudur ?
- Büyüme potansiyeli için ihtiyaç duyulan kaynaklara (finansal, insan kaynakları, malzeme) ulaşmak zormudur ?
- Gerekli kaynaklara ulaşma konusunda bir kısıtlama varmıdır ?

2.2.4. Örgütsel Yapı Boyutları

Örgütsel yapı, örgüt içerisindeki kişileri birbirine bağlayan iletişim ve otorite sistemi olarak tanımlanır (Claycomb ve Miller, 1999; Ceylan, 1993). Örgütsel yapı, örgüt işlerinin gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerin gruplandırılması amacıyla şekillenmektedir. İşletmenin iş ve faaliyet alanına göre örgütün yapısı şekillenmekte ve farklılaşmaktadır. Bu amaçla örgütün performansının artırılması ve hedeflerine ulaşabilmesi için en uygun yapının düzenlenmesi gerekmektedir. Örgütsel yapı üzerine yapılan çalışmalarda yapının konfigürasyonlarından yola çıkarak farklı çevre ve teknoloji unsurlarına göre örgüt yapısı incelenmiştir. Yapının kurulması örgütün

ana amaçlarının elde edilmesindeki rol ve yeri bakımından büyük önem taşımaktadır (Ceylan, 1993).

Bir örgütün yapısı, içinde etkin olduğu faktörlerle yakından ilişkilidir ve organizasyon yapısındaki pek çok değişim bu faktörlerle açıklanabilir. Örgütün büyüklüğü, teknoloji, örgütsel tüzük ve toplumsal işlev ile diğer örgütlerden bağımsız olma gibi birçok faktörün örgütün yapısını ve işlevini birinci derecede etkilediği öne sürülmektedir. Bu faktörleri birbirleri ile kıyaslayan ve örgüt yapısı ile ilişkilendirmeye çalışan birçok yaklaşım olmuştur. Bu tür çalışmalarda hem faktörleri hem de yapıyı çok değişkenli yaklaşımla incelemek gerekmektedir (Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1969). İncelenen faktörler ve örgüt yapısının işlevleri çok çeşitli olabilir (Miller, 2007). Miller, Selznick (1949)'ın örgütün işleyişi ve yapısının toplumsal işlevler, amaçlar ya da tüzükleri takip etmesine dair bazı detayları göstermeye çalıştığını; benzer şekilde, Eisenstadt (1959)'ın, örgütlerin kendi toplumsal düzenlerine olan bağımlılığının önemini vurguladığını belirtmiştir. Ayrıca, örgüt yapısının, dış kaynaklar ve güçlere olan bağımlılığının önemini vurgulamıştır. Açıkçası yapıyı etkileyen tüm bu faktörler yeterli gözükse de çoklu bir şekilde analiz edilmedikleri sürece bu faktörlerin göreceli önemlerini ortaya çıkarmak mümkün değildir.

Örgütsel yapıdaki her türlü değişiklik örgütün performansını etkileyecektir. Özellikle örgütte çalışan kişi sayısı, yönetim ve bölümler arasındaki hiyerarşi ve kişilerin görev ve yetkinlikleri örgüt yapısının temel ilkeleridir. Yöneticiler, örgütsel yapıda gerçekleştirecekleri değişikliklerle örgütün performansını artırabilir ya da azaltabilir. Bu durum, yöneticilerin örgütsel yapı ile ilgili kararlar alırken örgütün büyüklüğü, teknoloji, çevre ve strateji gibi faktörlere dikkat etmelerini gerektirmektedir (Miller, 2007).

Örgüt yapısının boyutlarının belirlenmesi ve sınıflandırılması birçok çalışmada ele alınmıştır. Birbiriyle ilişkili olan bu boyutların gruplandırılması konusunda ise çok sayıda görüş ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, her defasında gerçek bir örgüte ait bir veri ile analiz yaparken bu sınıflandırmayı uygulamada yetersiz bulmuşlar ve kendi çalışmaları doğrultusunda yeni bir boyut ekleme ihtiyacı

duymuşlardır. (Miller ve Dröge, 1986). Yapılan çalışmalarda örgüt yapıları sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

Aston araştırmacıları İngiltere'deki firmalarda örgüt yapısının dört temel boyutunu ortaya koymuşlardır (Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1964):

1. Örgütsel faaliyetlerin yapısı (uzmanlaşma ve formalleşme gibi)
2. Otoritenin belli bir kesimde yoğunlaşması (karar alma gücünün merkezileşmesinin gerçek ölçütü)
3. İş akışının hat kontrolü (görev performansının kontrolü için klasik insansız kontrol yöntemleri yerine hat yöneticilerinin kullanılması)
4. Destekleyici bileşenlerin büyüklüğü

Son zamanlarda literatürde yapılan çalışmalarda yapının boyutlarına bir dördüncüsü de eklenmiştir. Bu dördüncü boyut komiteler gibi irtibat araçlarının kullanımı ile ilgili bütünleşmedir. Çevresel belirsizlikler, örgütün karmaşıklık ve farklılaşma derecesi arttıkça bu irtibat araçlarının daha çok kullanılacağı belirtmiştir (Miller ve Dröge, 1986).

“Taksonomi” terimi, boyutların ölçülebilir ve araştırmalarda uygulanabilir hale gelmesi için oluşturulan sınıflandırmayı ifade etmektedir (Pugh, Hickson ve Hinings, 1969). Taksonomi çok boyutlu bir sınıflandırmadır ve deneysel çalışmalar sonucunda oluşturulmuştur. Haas, Hall ve Johnson (1966), büyük ve heterojen sayıdaki örgütlere ait değişkenlerin özelliklerinden bir taksonomi geliştirmiştir. Sunulan bu taksonomi üç ana boyuta dayalı olarak özellikle örgütün yapısı üzerinden oluşturulmuştur. Örgüt yapısının taksonomisi kendi bağlamlarıyla ilişkili bağımlı değişkenleri ve örgütsel performansı gösteren bağımsız değişkenlerin ilişkileri olarak algılanabilir (Pugh, Hickson ve Hinings, 1969).

Pugh, Hickson ve Hinings (1969), yapı boyutlarının taksonomisinde beş ana boyut üzerinde durmuşlardır. Bunlar: uzmanlaşma, standardizasyon, formalleşme, merkezileşme ve konfigürasyondur.

- Uzmanlaşma: Örgüt içerisinde işgücünün bölüşümü, ofis görevlerinin pozisyonlara göre dağılımını ifade etmektedir. Organizasyondaki bölümlerde ne derece uzmanlaşmaya gidileceği organizasyon yapısını doğrudan etkilemektedir. Pugh, Hickson ve Hinings (1969) örgütler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda uzmanlaşmayı ifade eden on altı faaliyet sıralamışlardır. Bu faaliyetler örgütün iş akışını içeren ve dolayısıyla da üretim çalışanları, perakende kanalında çalışan satış elemanları ve benzeri işlerde çalışanları ilgilendirmektedir. Örgüt içerisindeki uzmanlaşma aynı zamanda kendi içerisinde ayrı uzmanlaşmalar içermektedir ki bunlara “rol uzmanlaşması” denmektedir. Örgüt bu uzmanlaşmaları kendi içerisinde tam zamanlı çalışan ya da çalışanları ile sağlamış olabilir veya dışarıdan destek alabilir. Dışarıdan destek alınan uzmanlık alanlarına örnek olarak danışmanlar, hizmet ajansları ve uzmanlar verilebilir. Bu uzmanlık alanları örgütün içsel bağımlılığını göstermektedir.

- Standardizasyon: Örgüt yapılarının temel bir boyutudur. Weber’in tanımlarında bürokratik ve geleneksel örgütler, karizmatik olanlardan ayrılmaktadır. Örgütü incelerken uygulamada örgüt prosedürlerinden hangisinin standardizasyon olarak ele alınacağı ve inceleneceği bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Bir prosedürün örgüt tarafından düzenli olarak uygulanmış ve yasallaştırılmış olması gerekir.

- Formalleşme: Yazılı olan tüm kuralları, prosedürleri, talimatları ve iletişimi içermektedir.

- Merkezileşme: Otoritenin yoğunlaştığı yerde örgütü etkileyen kararların alınmasını sağlamaya “merkezileşme” denilmektedir. Başka bir deyişle örgütlerde merkezileşme, karar alma gücünün örgütün üst seviyelerinde yoğunlaşmasını ifade etmektedir (Caruana, Morris ve Vella, 1998). Karar alma mekanizması, şu sorunun cevabına dayanmaktadır: “Uygulanması olanaklı bir karar için en son onay alınan kişi kimdir?” Bu durum yönetsel faaliyetlerin bir hiyerarşi içerisinde rutin bir şekilde onaylanmasını sağlar. Örneğin genel müdür ya da bir kurulun onaylaması gibi. Merkezileşme derecesi, organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından alındığını gösterir. Eğer kararlar üst yönetim tarafından alınıyorsa

merkeziyetçi; alt kademeye doğru kaydırılmışsa âdemi merkeziyetçi bir yapıdan söz edilir. Schollhammer (1971), uluslararası firmaların yapıları üzerine yaptığı araştırmada, karar almada otoritenin yoğunlaşmasının (ya da dağılması) mutlaka incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Merkezileşme ya da otoritenin yayılması, otoritenin ve sorumluluğun örgütün alt seviyelerine yayıldığını (ya da tersi olarak üst seviyelerde yoğunlaştığını) göstermektedir. Merkezileşme ve bağımsızlık zıt noktalar olarak görülebilir ve örgütler bu iki noktanın arasında herhangi bir yerde durabilir. Örgüt yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütlerdeki merkezileşme daha çok belli varsayımlar altında incelenmektedir. Buna göre değişmez, sabit ve net bir çevrede yönetim sisteminin daha verimli olacağı düşüncesi hâkimdir. Ancak ilerleyen yıllarda geliştirilen teorilerde insan faktörünün önemi anlaşılmış ve insanlar örgütlerin ana kaynağı olarak ele alınmıştır. Bu bakış açısına göre örgütler artık buldukları koşullara daha hızlı bir şekilde adapte olabilmektedir. Merkezileşmiş karar almada genelde işlemler, problemler karşısında yaratıcı çözümleri engelleme eğilimindedir. Merkezileşmenin azalması firmaların dış çevrelerindeki belirsizliğin büyümesi ile ilişkilidir.

- Konfigürasyon: Yapıya ait boyutların ilişkisi içerisinde olan bir değişkendir. Genel anlamda örgütün rol yapısının biçimini ifade eder.

Reimann (1973) ise çalışmalarında yapının üç boyutu olduğunu belirtmiştir. otoritenin yoğunlaşması, uzmanlaşma ve formalleşme. Ayrıca dördüncü olarak belirttiği; ancak daha az öneme sahip olduğunu düşündüğü boyut ise koordinasyon amaçlı bölümlerin sayısıdır. Van de Ven (1976), Jackson ve Morgan (1982) ile Frederickson (1984), yaptıkları çalışmalarda formalleşme, karmaşıklık ve merkezileşmenin diğer yapı boyutlarından daha önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Formalleşme genel olarak uzmanlaşmış pozisyonlar, resmi kurallar, iş tanımları, örgütsel şema, maliyet ve verimlilik kontrolü değişkenleri ile ifade edilmektedir. Karmaşıklık ise hiyerarşinin seviyesi, (yatay yayılma) operasyon yerlerinin sayısı ve bazen de yönetsel bileşenler ile açıklanmıştır. Merkezileşme bazen tam tersi olan yetki devri ile de ifade edilir; karar verme gücünün örgüte yayılmasını açıklamaktadır (Miller ve Dröge, 1986).

Örgütsel yapı boyutları için kullanılan değişkenler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2.6. Örgütsel Yapı Boyutları

Yazarlar	Örgütsel Yapı Boyutları
Pugh, Hickson, Hinings, Turner (1964)	Uzmanlaşma ve formalleşme
	Merkezileşme
	İş akışının hat kontrolü
	Destekleyici bileşenlerin büyüklüğü
Pugh, Hickson ve Hinings (1969)	Uzmanlaşma
	Standardizasyon
	Formalleşme
	Merkezileşme
	Konfigürasyon
Reimann (1973)	Otoritenin yoğunlaşması
	Uzmanlaşma
	Formalleşme
Van de Ven (1976), Jackson ve Morgan (1982) ile Frederickson (1984)	Formalleşme
	Karmaşıklık
	Merkezileşme

Çalışmada örgütsel yapı kavramı iki boyut ile ele alınmaktadır. Bunlar formalleşme ve konfigürasyon boyutlarıdır. Bu boyutlardan konfigürasyon, bazı araştırmacıların uzmanlaşma, farklılaşma ve karmaşıklık gibi tanımladıkları boyutlarla benzerlik göstermektedir (Lawrance ve Lorsch, 1967; Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1969; Pugh, 1971). Bu çalışmada boylamsal analiz yöntemi kullanılmış ve beş senelik bir dönem incelenmiştir. Bu dönem içinde örgüt yapısındaki yatay ve dikey değişimlerin diğer boyutlar üzerindeki etkisi ortaya konulmak istendiği için konfigürasyon boyutu alınmıştır. Formalleşme boyutu ise yazılı kaynaklar ile ölçülmektedir. Beş senelik dönem süresince diğer boyutlarda

oluşan değişimlerin formalleşme üzerinde etkisi olacağı düşünülmüştür. Bu boyut örgüt içindeki değişimi yansıtmaması nedeniyle seçilmiştir.

Bu çalışmada incelenen örgütsel yapı boyutlarına ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

2.2.4.1. Formalleşme

Formalleşme derecesi yazılı iş ilişkileri, astlara kararları yazılı olarak bildirme, hiyerarşik kademelerin izlenmesi, ayrıntılı ve yazılı prosedür ve kurallar, yazılı görev tanımları, yetki ve sorumlulukları ifade etmektedir. İşlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belirli ise ve bunlara uymak zorunluluğu var ise formalleşme derecesinin yüksek olduğu söylenebilir (Caruana, Morris ve Vella, 1998).

Child (1973), Frederickson (1984) ve Sathe (1978) gibi bazı araştırmacılar, formalleşmeyi yazılı olan tüm kurallar, prosedürler ve talimatlar olarak ifade ederken; Galbraith (1973), Lawrence ve Lorsch (1967) ve Mintzberg (1979) gibi bazı yazarlar örgütlerdeki resmi kurallar ve düzenleyicilerin yanı sıra örgütün bu kuralları uygulamak için gösterdiği çabaların bütününe formalleşmeyi ifade ettiğini belirtmektedir. Bir diğer ifade ile formalleşme işlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade eder. Yapının bir boyutu olarak formalleşme, örgüt içerisinde birçok boyut ile etkileşim içerisinde. Örneğin Michaels (1988), satış personeli ve yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada yüksek seviyelerdeki formalleşmenin rol karmaşıklığı ve belirsizliği ile ters yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Miller, 1988).

Formalleşmenin örgüt kültürü ve özellikle yenilikçilik üzerindeki etkileri ile ilgili bulgular, özellikle örgütün yaratıcı ve yenilikçi olduğu dönemlerde formalleşmenin örgüt için engelleyici olduğu yönündedir. Bu anlamda formalleşmenin hangi seviyelerde olduğu ve örgütün hangi döneminde nasıl bir yol izlediği önem teşkil etmektedir.

Formalleşmenin örgüt içerisinde bilginin yayılımı ve kullanımı üzerine etkisi açıkça öngörülebilmektedir. Yapılan birçok çalışmada, bilgi sürecinin nasıl

kullanılacağı ve bilginin örgüt içerisinde nasıl yayılacağı ile örgütün formalleşme seviyesi arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Pugh, Hickson ve Hinings (1969), yapının boyutları üzerine yaptıkları çalışmada formalleşme boyutunu incelerken üç alt boyuttan bahsetmişlerdir. Bunlar rol tanımlamaları, bilgi akışı ve rol performans kayıtlarıdır.

Rol tanımlama (role definition) maddeleri:

- Çalışan sözleşmelerinin kimin tarafından yazıldığı
- Örgüt el kitaplarının sayısı ve bu kitaplara sahip olan çalışanların oranı
- Örgüt şeması
- İşçiler için operasyonel yönergelerin yazımı
- İş tanımlarının yazımı
- Manüel prosedürler ya da sabit kurallar
- Yazılı yönergeler
- İş akışı (üretim) planları ya da programları
- Araştırma programları ve raporlar

Bilgi akışı (information passing) maddeleri:

- Belirli kararlar için ihtiyaç duyulan yazılı onay yönetimi
- Öneri planı
- Çalışanlar arasında çıkan çatışmaların bildirim
- Konferans/toplantı notları
- İş akışı ve yöneticilerin randevuları için ajandalar
- Şirket için gazete/dergi

Rol performans kayıtları (recording of role performance):

- Denetleme raporlarının kaydedilmesi
- İş değerlendirme kayıtları
- İşçilerin çalışmalarının ve çalışma zamanlarının kaydedilmesi
- Üretim donanımlarının tamir edilme kayıtlarının tutulması
- Başvuru formlarının kaydedilmesi

Miller ve Dröge (1986) formalleşme, merkezileşme ve bütünleşme ilişkilerini incelemek için birçok sayıda model oluşturmuş ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirmiştir. Çalışmalarında seçilen değişkenlerden yapıyı ifade eden dokuz boyut kullanmıştır. Bunlardan formalizasyonu ölçen kontrol ölçütleri, Pugh, Hickson ve Hinnings (1969)'in Aston çalışmalarından ve Khandwalla'nın (1974) çalışmasından alınmıştır. Aston çalışmalarından alınan formalizasyonu ölçen maddeler, beşli skala üzerinden anket yolu ile ölçülmüştür. Bunlar: yazılı işçi kontratının olması, güvenlik, çalışma koşulları gibi konularda açıklayıcı kitapçıkların olması, örgütsel şemanın olması, yazılı iş tanımlarının olması, yazılı iş planının olması, yazılı değişmez kuralların ve prosedürlerin olması ve işçiler için yazılı operasyonel yönergelerin olmasıdır (Miller ve Dröge, 1986).

Yapı, çevre ve strateji ilişkilerini inceleyen çalışmalarda formalleşme sıklıkla incelenmiştir (Miller ve Dröge 1986; Van de Ven, 1976; Jackson ve Morgan, 1982). Bütün bu çalışmalarda formalleşme genel olarak resmi kurallar, iş tanımları, örgüt şemaları ve maliyet-kalite kontrolleri gibi yazılı kayıtlar ile ölçülmüştür. Bu çalışmada işletmenin uyguladığı prosedür, kural ve talimatların yazılı olanları dikkate alınmıştır.

2.2.4.2. Konfigürasyon

Araştırmalarda örgüt yapısının bir boyutu olarak sıkça incelenmiş konfigürasyon boyutu, örgütün rol yapısının “biçim”i olarak tanımlanır (Pugh, Hickson ve Hinnings, 1969). Bundan dolayı konfigürasyon boyutu ile ilgili verinin, kapsamlı ve detaylı bir örgüt şemasına dair bilgiyi içermesi gerekmektedir. Yapılandırma boyutu, özellikle emir kumanda zincirinin uzun ya da kısa olmasını, üst düzey yöneticilerin dar kontrol alanının olup olmamasını, organizasyon şemasında göreceli olarak ilk sıralarda olan yöneticilerin çok sayıda olmasını ifade eder (Pugh, 1971) Bundan dolayı konfigürasyon boyutunun özellikle merkezileşme ve standartlaşma boyutları ile ilişkili olması beklenir.

Üst düzey hiyerarşik iş akışının dikey kontrol alanı, üst düzey yönetici ile çıktı üzerinde doğrudan çalışanlar arasındaki pozisyonların sayımı ile ölçülmektedir. Yatay genişleme ise üst düzey yöneticinin kontrol alanını, örgüt şemasındaki ilk

kademe üst düzey yöneticilerin oranını ve üretimde doğrudan çalışanların toplam çalışanlara oranını içerir.

Pugh, (1971) konfigürasyon boyutunu aşağıdaki değişkenler ile ölçmüştür.

- Üst düzey yöneticinin kontrol alanı
- Örgüt şemasında ilk yöneticilere bağlı çalışanların ortalaması
- Üretimde doğrudan etkisi olmayan çalışanların oranı
- İş akışı hiyerarşisinin dikey yayılımı
- Her bir fonksiyondaki çalışanların sayısı

Pugh, Hickson, Hinings ve Turner (1969) çalışmalarında yukarıdaki değişkenlere ilave olarak;

- Yönetici sayısı
- Uzmanlaşmanın durumu
- Yöneticiler dışındaki çalışan sayısı
- Bayan işçi sayısı
- Doğrudan üretimde olmayan çalışan sayısı değişkenlerini kullanmıştır.

Yine bu çalışmada yapının formalleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, standartlaşma ve konfigürasyon boyutları incelenmiştir. Pugh ve arkadaşlarının (1970) yapmış oldukları bir diğer çalışmada ise boyutlara ait skorlar incelendiğinde özellikle standartlaşmanın ve formalleşmenin yüksek olduğu firmalarda, konfigürasyonun da yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak uzmanlaşma ile standartlaşma arasında daha kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda uzmanlaşma ile konfigürasyon arasında dolaylı bir etkileşim olabileceğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda uzmanlaşmanın arttığı örgütlerde standart kuralların

daha çok olduğu, dokümantasyonun arttığı ve hiyerarşinin daha fazla olduğu belirtilmiştir (Pugh, Payne ve Pheysey, 1970).

2.3. BOYUTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çevre, strateji ve yapıyı oluşturan boyutlar arasındaki uyum, sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmek ve bu avantajı sürdürmek için gereklidir. Durumsallık teorisinde boyutlar arasındaki ilişkiler, iki yönlü incelenmiştir. İncelenen boyutların sayısı ve boyutları oluşturan değişkenlerin sayısı çalışmalara göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmaların çoğunda bu ilişkilerin performans üzerindeki etkisine bakılmaktadır. Aşağıda bu boyutlar ve aralarındaki ilişkiler ile ilgili çalışmalar anlatılmaktadır. İkili ilişkilerin incelenmesinden sonra konfigürasyon teorisinin temel prensibini gösteren bütünsel bakış açısını ortaya koymak için bu boyutların üçünün birlikte oluşturduğu ilişkiler de incelenmektedir.

2.3.1. Çevre ve Yapı İlişkisi

Örgütün yapısı ve çevresi arasındaki ilişkiler karmaşık ve çok tartışılan bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Yapı-çevre ilişkisinde, organizasyonların iyi performans elde etmek için çevrelerine karşı gerçekleştirdikleri yapısal düzenlemeler ya da yapısal düzenlemelerin çevrelerine olan etkisi üzerinde durulmaktadır. Yapı ile çevre ilişkisi birbirini etkilemektedir. Yapıdaki değişiklikler çevreyi ya da çevredeki değişiklikler yapıyı etkileyebilir (Miller, 1986; 1988). Günümüze kadar yapılan çalışmalar, örgütlerin daha verimli çalışabilmesi için örgüt yapısının çevre ile uyumlu olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Priem, 1990). Lawrence ve Lorsch (1967), Khandwalla (1977) ile Miller ve Friesen (1982, 1984), örgütlerin çevrelerinin sahip oldukları durumlara uygun olarak yapılandırılması gerektiğini, çeşitli yapısal değişkenlerin işlerle bütünleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Miller (1986, 1988) yapı ve çevre arasında strateji-yapı veya strateji- çevre ilişkisine kıyasla daha zayıf bir bağ olduğunu belirtmektedir. Miller (1988)' a göre stratejik seçim çevre ve yapı arasındaki ilişkiyi azaltabilir. Strateji ve yapı arasında karşılıklı bağımlılık vardır. Strateji ve süreç değişkenleri, yapı ve çevre değişkenlerinin arasına girerek bu değişkenlerin birlikteliğini zayıflatmaktadır.

Burns ve Stalker (1961), birçok örnek olay incelemesine dayanarak organizasyonları mekanik ve organik sistemler olarak sınıflandırmıştır. Mekanik organizasyonlar uzmanlaşmış farklılıklar, hiyerarşik yapı, yukarıdan aşağıya bilgi akışı ve dikey iletişim içermektedir. Organik organizasyonlar ise ağ yapı, tüm organizasyona yayılmış bilgi, yatay iletişim ve uzmanlar tarafından şekillendirilmiş yapıyı içermektedir. Burns ve Stalker, teknoloji ve piyasa değişkenlerini durumsallık değişkenleri olarak ele almış; mekanik sistemlerin sabit/değişmeyen çevrede, organik sistemlerin ise değişen koşullar altında olduğunu belirtmiştir. Mekanik yapıların geleneksel bürokratik bileşenlerinin, örgütlerin maliyetler ve üretim üzerinde sıkı denetim yapmalarını kısıtladığını, aynı zamanda tepki verme ve uyum hızlarını da azalttığını öne sürmüşlerdir. Karar almanın merkezileşmediği organik yapılarda yetkiler daha esnektir ve iletişim geleneksel hiyerarşik zinciri izlemek yerine örgüt içinde yayılmaktadır. Bu durum, örgütlerin hızla uyum sağlama gereksinimlerine daha iyi cevap vermektedir. Bunun en büyük nedeni dinamik olmayan bir çevreye sahip bir örgütün daha fazla merkezileşme ve formalleşme gösterecek olmasıdır. Ancak organik yapılar, daha düşük merkezileşme ve formalleşme ile daha dinamik çevrelere uygun olarak nitelendirilmektedir.

Child (1973), çevresel durağanlığın örgütsel yapı ve verimlilik ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Child ayrıca değişmeyen bir çevreye sahip üretim ve hizmet firmalarının, daha dinamik çevreleri olan firmalara göre performans ile olan ilişkilerinin daha zayıf olduğunu bulmuştur. Âdemi merkeziyetçi firmalar, merkeziyetçi firmalara kıyasla davranışsal ve ekonomik alanın her ikisinde de daha verimli bulunmuştur. Bu doğrultuda merkeziyetçi firmaların durağan bir çevrede daha verimli olacağı beklenebilir.

Negandhi ve Reiman (1973)'a göre çevreler daha karmaşık ve değişken hale geldikçe organizasyonlar daha büyük yapısal farklılıklar göstermektedir. Negandhi ve Reiman (1973), çevre ile daha çok iletişim içinde olan firmaların çevre ile daha az iletişim içinde olanlara göre daha az hiyerarşik seviyeye sahip olduğunu ve danışmanlıkla ilgili karar alma eğiliminde olduklarını bulmuşlardır. Çevresel değişim ve örgütün bu değişime ayak uydurması, literatürde tartışılan önemli alanlardan biri olmuştur.

Çevresel değişime ayak uydurmaya yönelik başka bir yöntem de Senge'nin (1994) "öğrenen örgüt"üdür. Bu yöntem, dikey yapılanmayı ciddi derecede azaltırken yatay karmaşıklığı arttırmayı önermektedir. Ademi merkezileşme yoluyla yetki güçlendirmesi (sınırlarının genişletilmesi), standartlaşmanın ortadan kaldırılması, resmileşmenin azaltılması da öğrenen örgütün gereklilikleri arasındadır.

Çevresel değişimler yöneticiler için belirsizlik yaratmaktadır ve değişim hızı ne kadar yüksekse belirsizliğin derecesi bu hızla orantılı bir biçimde artmaktadır. Belirsizlik örgütün faaliyet çevresinden ve çevresiyle ilgili yüksek nitelikte ve nicelikte bilgi alma gereksinimini önemli derecede arttırırken aynı zamanda aynı çevreden kaynak alma gereksinimini de arttırmaktadır (Kausser, 2007).

Bazı yazarlar çevresel belirsizliği örgütsel yapı açısından kilit değişken olarak görmüşlerdir. Pennings (1975) belirsizlik ile yapısal ölçümler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur. Miller ve Friesen (1983) çevresel belirsizliğin azaltılmasında yapısal farklılaşma ile bütünleşme araçlarının kullanılması gerektiğini savunmuştur. Lawrence ve Lorsch (1967)'a göre çevresel belirsizliklerdeki artışlar yapısal farklılaşmalar ve şirkette kullanılan konfigürasyon öğelerinin birlikte artışını getirmektedir. Lawrence ve Lorsch (1967) çalışmasında belirsizlik, çevredeki çeşitlilik ve stratejik çevresel konular gibi dışsal faktörler ile farklılaşma ve entegrasyon gibi içsel durumlar arasında önemli ilişkiler bulmuşlardır. Başka bir deyişle entegrasyon konusunda başarı ile çevresel belirsizlik arasında tutarlılık görülürken etkin bir örgütte farklılaşmanın durumu ile çevrenin farklı parçaları arasında bir tutarlılık vardır. Daha belirsiz ve daha tahmin edilemez çevresel parçalar demek daha az hiyerarşik örgüt yapısı demektir. Buna bağlı olarak fonksiyonel birimlerin sayısı bunların ilgili olacağı çevresel konuların değişimine göre farklılık gösterir. Belirsizliğin azaltılması, görevlerin rutinleşmesi ile resmi standartların ve prosedürlerin uygulanması ile ilgilidir.

Thomas (2005)'in yaptığı çalışmada uzun süredir inanılan "artan çevresel belirsizlik sonucunda örgütler, organik yapısal elemanlar ile uyum sağlar" ilkesinin hala geçerli olup olmadığını araştırmıştır. Bulduğu dört temel sonuç şu şekildedir:

1. Organik yapıların, çevresel belirsizlik koşullarına hala en uygun yapılar olduğuna dair kuvvetli kanıtlar bulunmuştur.
2. Organik yapılar, Çinli örgütler tarafından benimsenebilirler.
3. Çinli yöneticiler, çevresel belirsizliği tek seferlik bir olay olarak değil devam eden bir süreç olarak görmektedirler.
4. Batıda olduğu gibi Çin'de de çevresel değişime karşı direnç gösterme bir sorundur.

Daft (2004)'e göre günümüzdeki örgütler sadece iyiye gitmek için değil hayatta kalabilmek için de yenilenmek ve değişmek zorundadırlar. Bu değişimde yöneticilerin görevi değişimin gerekliliğini algılamak ve değişimin gerçekleşmesini sağlamaktır. Bahsedilen tüm bu çalışmalar, çevresel belirsizlik koşullarında örgütlerin organik yapısal bileşenler oluşturmalarının zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Durumsallık teorisyenleri, yenilikçi ve belirsiz çevrelerin bir gereklilik olarak organik (Burns ve Stalker, 1961), ademi merkeziyetçi, farklılaşmış (Lawrence ve Lorsch, 1967) ve iyi entegre olmuş yapılara ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Çünkü bu teorisyenler stratejileri çevreye karşı verilmesi gereken yanıtlar olarak ele almışlardır ve deterministik yöntemler kullanmışlardır. Aslında performansı stratejiyi düşünmeden çevre ve yapı arasındaki bir uyum fonksiyonu olarak almışlardır (Galbraith, 1973).

Başarılı örgütlerde her bir örgütün alt birimlerinin kendi çevresindeki çevresel taleplerle karşılaştığı tespit edilmiştir. Çeşitli çevrelerde alt birimler, homojen çevrelere göre daha çok farklılaşma göstermektedir. Bu durumda yapısal farklılık sadece resmi yapıdaki değişimleri ifade etmekle kalmayıp aynı zamanda alt birim üyelerinin kavramsal ve duygusal değişmelerini de ifade etmektedir.

McNulty (1962), çevresel kapasitenin arttığı durumlarda şirketin merkezileşme eğilimini terk etmeye başladığını bulmuştur. Kaynaklara ulaşmada sıkıntı ile otoritenin merkezileşmesi arasındaki doğrusal ilişkinin, çevresel iyi niyet

ile otoritenin dağılması arasında da sürdüğü görülmektedir. Bu durumda şöyle bir önerme yapılabilir: Kaynaklara ulaşmada sıkıntı arttıkça otoriter yapı daha merkezi (yoğunlaşmış) olacaktır (Khandwalla, 1972).

Kaynaklara ulaşmada sıkıntının artması ve uzun süre devam etmesi durumunda örgüt, merkezileşme, standartlaşma, kısa vadeli bakış açısı, yüksek hedef örtüşmesi ve otoriteye yüksek uyumu içeren bir denge evresine girer (Khandwalla, 1972). Bu sonuçlar, örgüt içinde dolaylı olarak daha geniş etkiler meydana getirmektedir. Örneğin yetkinin merkezileşmesi, üst yönetime aşırı yük getirebilmektedir. Bu durum acil, kısa vadeli, basit sorunların; uzun vadeli, karmaşık ve çözülmesi zor sorunlardan daha öncelikli hale gelmesi anlamına gelebilir. Bu nedenle kaçınılmaz olarak uzun vadeli büyüme vb. ile güncel sorunlar arasında bir seçim yapmak zorunda kalınabilir. Bu gibi durumlarda devam eden kaynaklara ulaşmada sıkıntı sebebiyle merkezileşme devam ederse örgütün zaman planlaması tamamen kısa vadeli hale gelir ve örgüt, önemli çevresel değişikliklerin geç algılanması, üst yöneticilerin zamanında değiştirilememesi, çevresel zorluklara basmakalıp tepkiler verme gibi sonuçlarla yüz yüze gelebilir (Khandwalla, 1972). Literatürde çevre ve yapı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 2.7 İlişkilerine Bakılan Yapı ve Çevre Boyutları

Yazarlar	Yapı Boyutları	Çevre Boyutları
Burns ve Stalker (1961)	Mekanik Organizasyonlar (Uzmanlaşmamış farklılık, Hiyerarşik yapı, Yukarıdan aşağıya bilgi akışı, dikey iletişim) & Organik Organizasyonlar (Ağ yapı, tüm organizasyona yayılmış bilgi, yatay iletişim, uzmanlar tarafından şekillendirilmiş yapı)	Sabit, Değişmeyen Çevre Değişen çevre
Child (1973)	Merkeziyetçilik	Çevresel durağanlık
Negandhi ve Reiman (1973), Senge (1994), Kauser (2007)	Yapısal Farklılaşma Yatay Farklılaşma Ademi Merkeziyetçilik	Çevresel Değişkenlik
Penings (1975), Miller ve Friesen (1983), Lawrence ve Lorsch (1967)	Entegrasyon Farklılaşma Formalleşme	Çevresel Belirsizlik
McNulty (1962-63), Khandwalla (1972)	Merkezileşme	Kaynaklara Ulaşmada Sıkıntı

2.3.2. Strateji ve Yapı İlişkisi

Strateji ve yapı arasındaki ilişkinin yönü birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve farklı görüşler belirtilmiştir. Bazı araştırmacılar stratejiyi yapının önüne koymak gerektiğini yani stratejiye uygun yapının oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu araştırmacıların başında gelen Porter (1980), iş stratejilerinin yapı üzerinde önemli etkisinin olduğunu belirtmiştir. Strateji görüşünün klasik savunucularına göre strateji üst yönetim tarafından planlanarak yapılır ve stratejik

amaçları gerçekleştirmek için örgüt yapısı ona göre hazırlanır (Atkinson, Schaefer, Viney; 2000). Bu görüşe karşıt olarak bazı araştırmacılar ise yapıyı stratejinin önüne koymuşlardır. Bower (1970) stratejiyi yapının nedeni olarak yorumlar. Chandler (1962) ve diğer bazı araştırmacılar, strateji ve yapı arasında bağımlılık teorisini dile getirmiş ve stratejideki değişikliğin neden yapıda da değişiklik gerektireceğini sorgulamışlardır. Chandler (1962), stratejinin yapıyı değil yapının stratejiyi etkilediği sonucunu çıkarmış ve bu ilişkinin boylamsal analiz çalışmaları ile test edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bazı araştırmacılar ise yapı-strateji ilişkisinin çift yönlü olabileceğini belirtmişlerdir. Stratejideki değişim yapıda değişiklik gerektirebileceği gibi yapıdaki değişiklik de stratejide değişim getirebilir (Amburgey ve Dacin, 1994). Miller (1986) 'da benzer şekilde stratejinin yapı üzerinde etkisi olduğu gibi yapının da stratejiyi etkileyebileceğini belirtmiştir. Örgüt tarafından belirlenen stratejilerin uygulanabilirliği örgütün yapısı ile ilintilidir. Nitekim Miller (1986) yapmış olduğu çalışmada örgütsel yapıların ve strateji oluşturma süreçlerinin birbiriyle yüksek derecede ilişkili olduğunu, örgütün iyi performans gösterebilmesi ve bulunduğu koşullarla baş edebilmesi için birbiriyle bütünleşmesi gerektiğini vurgulamıştır. Miles ve Snow (1978) strateji ve yapı arasındaki ilişkinin çok önemli olduğunu belirtmiştir. Onlara göre strateji ve yapı arasındaki tutarsızlıklar, stratejinin uygulanmasına engel olmaktadır.

Strateji ile yapı arasındaki ilişkinin incelenmesinde en büyük sorunlardan biri hangi değişkenlerin ele alınması gerekliliğidir. Örgütsel yapı üzerine yapılan çalışmalarda, yapı için uzmanlaşma, formalleşme, örgüt büyüklüğü, otoritenin merkezileşmesi, yatay genişleme, profesyonel çalışanların oranı ve operasyonel değişkenler gibi birçok değişken kullanılmıştır. Bu değişkenlerin hepsi çoğu zaman aynı anda kullanılmamıştır. Ancak kullanılan değişkenlerin sayısının artması ilişkilerin sonucunu anlamak için daha anlamlı sonuçlar elde edilmesini sağlamıştır.

Wrigley (1970) ve Pavan (1972) yapmış oldukları çalışmalarda stratejik farklılaşma ile yapısal farklılaşma arasında bir ilişki bulmuşlardır. Stratejik farklılaşma olarak firmanın fiziksel özellikleri, ürün kalitesi ve marka ile ilgili değişkenleri kullanmışlardır. Yapısal farklılaşma için ise örgütün temel bölümlerinin sayısı ve hiyerarşik seviye sayısı kullanılmıştır. Franko (1974) Avrupa'daki firmalar

üzerinde yaptığı çalışmada uluslararası firmaların farklılaşmasının yapısal farklılaşma ile desteklendiğini ve bu aşamada çevrenin de etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Strateji ve yapı arasındaki ilişkilerin araştırılması iki yönlü veya sınırlandırılmış çoklu analizler ile yapılabilmektedir (Miller, 1986). Grinyer ve Ardekani (1981) yapı strateji ilişkisini çeşitli boyutlar açısından incelemiştir. Strateji ve yapı arasındaki ilişkiyle ilgili daha önceki yapılan çalışmalarda büyük firmalar üzerine analizler yapılmış ve strateji ile yapının etkileşimleri ortaya konmuştur. Grinyer ve Ardekani (1981) yapmış oldukları çalışmada aşağıdaki boyutların ilişkilerini araştırmışlardır.

- Stratejik farklılaşma ile formalleşme
- Stratejik farklılaşma ile fonksiyonel uzmanlaşma
- Stratejik farklılaşma ile CEO'nun yönetim denetimi
- Farklılaşma ile merkezileşme
- Yapısal karmaşıklık ile firmanın yaşı
- Yapısal karmaşıklık ile CEO'nun yönetim denetimi

Grinyer ve Ardekani (1981), stratejinin bir boyutu olan farklılaşma ile yapının bir boyutu olan bölümlendirme arasındaki ilişkinin yanı sıra strateji ve yapı arasındaki diğer ilişkileri de incelemiştir. Farklılaşma seviyesi ile bölümlendirme arasındaki ilişkinin aynı zamanda CEO'nun yönetim denetimi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Grinyer'in çalışması ayrıca yapısal karmaşıklığın diğer değişkenlerle olan ilişkilerini ortaya koymasına, formalleşme ve âdemi merkezileştirme gibi bürokrasi boyutlarının ilişkilerini incelemesi açısından da önemlidir. Child'in (1972) "kontrolün stratejisi" olarak adlandırdığı bürokrasi değişkenleri strateji ile olan ilişkileri açısından incelenmiştir.

Bazı araştırmacılar yapı ve strateji boyutlarını tanımlayan değişkenlerin yanında ilişkileri anlamak için süreçleri ve davranışları incelemiştir. Pugh, Hickson, Hinings, Turner (1969) ve Reimann (1973), karmaşık firmalarda yapı

bileşenleri ve strateji oluşturma süreçleri ile karar alma mekanizmalarını araştırmış ve çoğu bu iki boyut arasındaki ilişkiyi ortaya koymada yetersiz kalmıştır.

Bir örgütün yapısı, bilgi akışını ve insan etkileşimlerinin doğasını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etki işbirliği yolunu açar; koordinasyon şekillerini belirler; güç ve sorumlulukları ayırır ve formalite ile karmaşıklık düzeyinin belirlenmesini sağlar. Bu durumun tersi olarak strateji oluşturma boyutları belirli yapısal araçların benimsenmesinde rol oynar. Örgüt kararlarının ve resmi planlamaların analizi için uzmanlaşmış kişilere ve teknolojik aletlere ihtiyaç duyulur. Bu durum örgüt yapısında uzmanlaşma ve teknoloji boyutlarını etkileyebilir. Dolayısıyla strateji ile yapı örgüt performansının artması yönünde bütünleyici bir önem taşır. Özellikle örgütlerin karmaşık ve belirsiz yönetim faaliyetleriyle karşılaşmaları durumunda geçerlilik kazanır (Pugh, Hickson ve Hinings, 1969).

Miller (1987) yapmış olduğu araştırmada yapı ile stratejinin örgüt performansını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Yapı değişkeni olarak en çok bilinen dört boyut kullanılmıştır. Bu boyutlar, formalleşme, uzmanlaşma, delegasyon ve bütünleşme olup strateji ile yakın ilişkilidirler. Miller çalışmalarında Porter'ın farklılaşma stratejisini iki farklı yaklaşım ile ele almış ve bu iki farklı yaklaşımın farklı örgüt yapılarına ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. İlki yenilikte farklılaşmadır. Yenilikte farklılaşma anlamında entegrasyon, delegasyon ve teknokratlaşma kullanımını gerektirmektedir. İkinci yaklaşım Pazar farklılaşmasıdır. Pazar farklılaşması müşteri memnuniyeti ve marka imajı üzerine odaklanır. Yenilikçi farklılaşma stratejileri örgüt içinde çok fazla sayıda mühendis ya da bilim adamı gibi uzman teknokratların bulundurulmasını gerektirir. Bu uzmanlaşmanın yanında farklı bölümlerdeki uzmanların farklı şekilde bir araya gelmesi ve işbirliği yapması gerekmektedir. Ortaya çıkan bu ihtiyaç, müdürler arasında sıkı iletişim gerçekleştiren bağımlılıklar yaratır. Bu bağımlılık ve ürün tasarımındaki değişim sonuç olarak otoritenin delegasyonuna neden olur. Araştırma sonucunda, yenilikçi farklılaşma araçlarının teknokratlar, delegasyon ve irtibat araçları ile ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Pazar farklılaşması ile yapı arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Maliyet liderliği ile irtibat araçları, teknokrasi ve delegasyon arasında negatif bir ilişki olacağı tahmin edilmiş; ancak sadece irtibat araçları ile belirli istatistiksel ilişki

görülmüştür. Biçimsel kontrol ile maliyet liderliği arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Miller, 1987).

Düşük maliyet stratejileri yapı boyutunda formal kontroller, merkezi karar verme ve aktivitelerin uzmanlaşmasına vurgu yapar. Farklılaşma stratejisinin uygulanması için daha az formal kontroller, ademi merkeziyetçi karar verme teknikleri ve daha az uzmanlaşmaya ihtiyaç duyulur. Bu da daha organik yapı anlamına gelmektedir. Şirketler komple bir strateji geliştirdikten sonra bir sonraki basamak, bu stratejileri uygulamak için uygun bir örgütsel mekanizma ve ona uygun yapı kurmak olmalıdır (Linder, Jarvenpaa ve Davenport, 2003).

Galbraith ve Schendel (1983) stratejik değişimi beş ana başlıkta ele almaktadır. Bu stratejilerden *Ürün çeşitlendirme*, dikey entegre olmuş bir şirketin bulunduğu endüstri zinciri boyunca gelirini ve karını arttırmak için çeşitli ürünlerini satması stratejisidir. *Bağlantılı çeşitlendirme*, şirketin ana faaliyet alanındaki ürünleri üretmeye devam etmesi ile birlikte, bağlantılı diğer endüstrilerde çeşitlendirme yapma stratejisidir. Bağlı çeşitlendirme, yeni endüstrilere ve bu endüstrilerde farklı önem merkezine sahip operasyonlar içine girme stratejisidir. *Bağlantısız çeşitlendirme*, bağlantısız işlerde farklı önem merkezleri ile çeşitlendirme demektir. Son olarak *önem merkezinin değiştirilmesi* stratejisi, şirketin aynı endüstride kaldığı ancak önem merkezini değiştirdiği stratejidir. Uçak üreten bir şirketin daha az uçak üretilip radar üretimine ağırlık vermesi buna örnek verilebilir.

Galbraith daha sonra bu stratejilerle performans ve yapı ilişkisini tartışmıştır. Tek bir iş kolunda kalan şirketin merkeziyetçi fonksiyonel yapısı olması gerektiğini belirtmiştir. Dikey ürün çeşitliliği stratejisi uygulayan bir şirketin fonksiyonel yapısının yanında kar ve zarar bölümlerinin olması ve uzman bir yönetici grubu tarafından yönetilmesi gerektiğini söylemiştir. Bağlantılı işlerde ademi merkeziyetçi kar merkezli bölümlerin ve bu bölümleri birbirine bağlayan bir üst takımın olması gerekmektedir. Buna karşı bağlantısız iş kollarında şirketler farklı önem merkezlerine sahip, farklı iş kollarında faaliyet göstermektedir. Ademi merkeziyetçi bir yapıya sahiptirler ve bütün fonksiyonlar ayrı ademi merkezi özelliklere sahiptir. Bunları en üstte birleştiren eleman sayısı oldukça azdır. Bağlı şirketler diğer hiçbir yapıya benzemezler ve bu şirketlerin karışık bir yapıları vardır. Bazı bölümler özerk

bir yapıya sahipken bazıları direkt merkezden yönetilirler. Strateji ve yapılar ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde en yüksek performansa sahip şirketlerin, çeşitlendirme stratejisi kullananlar olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak bu strateji grubundaki şirketlerin yüksek AR-GE ve pazarlama harcamaları ile yüksek risk almaları gösterilmektedir. Diğer bir neden ise bu şirketlerin yetkinlikleri sayesinde önem merkezini değiştirmeden yeni iş alanlarına çok kolay geçiş sağlamış olmalarıdır.

Bazı çalışmalarda strateji değişkenleri, yapı ve performans arasında moderatör değişken olarak kullanılmıştır. Lorsch ve Allen (1973), Galbraith ve Nathanson (1978), düşük performanslı şirketlerin daha merkeziyetçi olduğunu görmüşler ve bunun stratejinin şirkete uyum sorunu ile ilgili olduğu sonucunu çıkarmışlardır. Nathanson ve Cassano (1982), bu çalışmalar sonunda farklı teknolojiler kullanarak çeşitlilik stratejisi uygulayan şirketlerin en yüksek performansı gösterdiği sonucunu elde etmişlerdir.

Strateji ve örgüt arasındaki uyumsuzluğun performans üzerindeki etkisi de doğrulanmıştır. Galbraith ve Schendel (1983) şirketin yapısı, stratejisi, yönetim sistemi, ödüllendirme sistemi ve elemanları etrafında ortaya çıkan farkların şirketlerin performansını etkilediğini belirtmektedir.

Bazı araştırmacılar, strateji ve yapı arasındaki ilişkileri iş seviyesinde değil işletme seviyesinde incelemiştir. İşletme seviyesinde incelenen çalışmalarda farklı işler için farklı şirketler veya bölümler oluşturan işletmelerin sahip oldukları yapılar M (Multidivisional) form olarak adlandırılmıştır. Yapı anlamında bu tür bir farklılaşmaya gitmeyip bütün iş kollarını tek bir merkezden idare etmeye çalışan işletmelerin yapıları, U (Unitary) form olarak adlandırılmıştır (Koçel, 2003). Hill ve Hoskisson (1987), Hill (1988), Markides ve Williamson (1996), Riahi ve Belkaoui (1997) gibi araştırmacılar M form olarak adlandırılan şirketler ile genel stratejiler arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar yapmışlardır. Yapı ve strateji ilişkisini inceleyen literatürün çoğu geleneksel M form ile uğraşmışlardır. Durumsallık yaklaşımını savunan araştırmacılar, M formun daha çok yeni alanlara giren şirketler için uygun olacağını söylemişlerdir. Son yirmi yıldır araştırmacı şirketlerin M form yanında dikey entegrasyon ve başka çeşit farklılaşma yapıları kullandıkları

görülmüştür. Ancak devlet kontrolündeki örgütler teknoloji tabanlı olsa da U formu kullandıkları görülmüştür (Christensen, 2002). Literatürde yapı ve strateji arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır

Tablo 2.8 İlişkilerine Bakılan Yapı ve Strateji Boyutları

Yazarlar	Strateji Boyutları	Yapı Boyutları
Wrigley (1970), Pavan (1972), Franko (1974)	Farklılaşma	Farklılaşma
Grinyer ve Ardekani (1981)	Farklılaşma	Formalleşme, Uzmanlaşma CEO Yönetim Alanı, Merkezileşme
Pugh, Hickson, Hinings ve Turner (1969) Reimann (1973)	Strateji oluşturma süreçleri	Karar alma mekanizmaları
Miller (1987)	Yenilikte farklılaşma (entegrasyon, delegasyon ve teknokratlaşma) Pazar farklılaşması (müşteri memnuniyeti, marka imajı)	Formalleşme, uzmanlaşma, delegasyon ve bütünleşme
Davenport, Jarvenpaa, Linder (2003)	Farklılaşma Maliyet Liderliği	Formalleşme, Merkeziyetçilik, Uzmanlaşma
Galbraith ve Schendel (1983)	<i>Ürün çeşitlendirme, Bağlantılı çeşitlendirme, Bağlı çeşitlendirme, Bağılantısız çeşitlendirme Önem merkezinin değiştirilmesi,</i>	Farklılaşma Merkeziyetçilik, Uzmanlaşma
Christensen (2002)	Farklılaşma, Maliyet Liderliği	M- Form şirketler U- Form Şirketler

2.3.3. Çevre ve Strateji İlişkisi

Çevre ve stratejinin birbirlerini nasıl etkiledikleri literatürde en çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Miller ve Friesen (1984), Thompson (1967) 'ın her stratejinin altında yatan temel ilkenin çevre elemanları ile olan bağımlılığı arttırmak ve bu elemanlar üzerinde kontrolü arttırarak yönetmek olduğunu söylediğini belirtmiştir. Geleneksel durumsallık teorisi çevrenin stratejiyi etkilediğini

belirtmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Dess ve Beard, 1984; Miller ve Friesen, 1984). Örneğin yenilikçilik ve pazar farklılaşması genellikle dinamik ve belirsiz çevrelerde daha gereklidir (Burns ve Stalker, 1961; Porter, 1980). Endüstri ekonomistleri, benzer bir duruş sergileyip endüstrinin yapısının şirket üzerinde etkisi olduğunu belirtmişler ve bu durum strateji olarak tanımlanmıştır (Porter, 1980). Henderson ve Mitchell (1997), şirketlerin rekabetçi çevrenin taleplerine göre kendi stratejilerini şekillendirebileceğini öne sürmüşlerdir. Ancak bazı teorisyenler, adaptasyon sürecinin rekabetçi çevredeki değişimin hızına göre tepki vermeyi engellediğini düşünmektedir. Fakat aynı zamanda şirketin stratejisini seçmek yönünde bir eğilim vardır (Child, 1972; Joyce ve Hrebiniak, 1985). Strateji çevreyi de etkileyebilir. Bir firmanın müşterisine sunduğu yeni özelliklere sahip ürünler, rakiplerin onları taklit etmesini sağlar (Lenz, 1978). Görünen o ki her iki yönde tetikleyici, dinamik bir süreç mevcuttur ve birbirlerini etkiler. Burada tartışılacak olan strateji ve çevrenin arasındaki uyumun performansı etkileyebileceğidir. Başka bir deyişle iki boyut arasındaki zayıf bir uyum performansa zarar verebilir (Miller, 1988). Örgütlerin çevrelerini nasıl etkilediği daha az dikkat çekmiştir (Lewin ve Volberda, 1999). Stratejik seçim perspektifi (Child, 1972; Miles ve Snow, 1978) örgütleri her zaman çevreden etkilenen pasif alıcılar konumunda değil; aynı zamanda çevreyi yeniden yapılandırma gücüne sahip oluşumlar olarak görmüştür. Hrebiniak ve Joyce (1985), Khandwalla (1977), Mintzberg (1979) ve diğer birçok teorisyen adaptasyonu yönetsel aksiyon ve çevresel kuvvetler açısından dinamik bir süreç olarak tanımlamıştır.

Kavramsal vurgulara bakılmadan stratejik yönetim alanı, genel olarak çevre fırsatlarının, kaynaklarının çalışılması, bu fırsatları keşfetme ve fırsatların değerlendirilmesi, bunları yapan bireysel karar vericilerden oluşur (Barney, 1991; Child, 1972; Mintzberg, 1973; Porter, 1980). Stratejik yönetim alanı içinde strateji ve çevre arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Çevre sadece firmaları etkilemez; aynı zamanda firmalar tarafından yaratılır. Şirketler bu fırsatları kendileri yaratabilir ya da bu fırsatlardan ortaya çıkabilir. Bu nedenle strateji ve çevre birbirinden bağımsız olarak yorumlanamaz. Normatif literatüre göre strateji, işlerin çevreyle uyumlu hale getirilmesi konusuna vurgu yapar (Andrews, 1971; Hofer ve Schendel, 1978; Porter, 1980). Böylece strateji bir adaptasyon mekanizması

haline gelir. Miles ve Snow (1978) ise farklı bir bakış açısıyla stratejinin aynı zamanda çevreye tepki vermeyi zorlaştıracağını da söylemişlerdir (Hambrick, 1982).

Stratejik yönetim literatürü stratejilerin çevreye adaptasyonu ve performans ile ilgilenmiştir. Strateji, firmanın performansında farklılık yaratarak rekabet etmek ve kazanmak anlamına gelir. Dinamik bir gelişim sürecinde örgütler stratejilerini çevrenin taleplerine göre ayarlarsa stratejik uyum sayesinde performansları artabilir (Zajac, Kraatz ve Bresser, 2000).

İlk başlarda yapılan strateji yönetimi çalışmaları kesin olmasa bile çevreyi hep iyi huylu, sağlam ve çok dinamik olmayacak şekilde varsaymıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarda strateji araştırmacıları turbülanslı çevrelere odaklanmışlardır. Emery ve Trist (1961), örgüt çevreleri ile ilgili olarak yaptıkları çalışmada bir şirketin çevresini karmaşıklık ve dinamiklik anlamında sınıflandırmışlardır. Bir firma daha geniş bir örgütsel takım kurduğunda daha büyük bir karmaşıklık ile yüz yüze kalmaktadır. Karmaşıklık bir firmanın kendi stratejisini oluştururken düşünmesi gerektiği rekabetçi şekillerin sayısını ölçer. Çevrenin dinamizmi, bu şekillerin zaman içinde değişim hızı ve turbülansın diğer anahtar belirleyicisidir. Bir iş çevresi oldukça karmaşık ve hızlı değiştiği zaman firmanın çevresinde ortaya çıkan turbülans, rakipleri ile arasındaki ilişkilerin yönetimini daha da farklılaştırır.

Strateji ve çevre arasındaki çalışmalar, metodolojik olarak çapraz bölümsel tasarımlara veya tekli vaka çalışması ile kısa süreli adaptasyon olaylarına dayanır (Lewin ve Bolverda, 1999). Ancak ekonomik işlemlerin dinamik sürecini, stratejik yönetim içindeki yerini daha iyi görmek için şirketlerin zaman içinde stratejik adaptasyon ve çevre anlamında değişimini gösteren daha titiz çalışmalara ihtiyaç vardır (Van de Basch, Volberda ve Boer, 1999).

Miller ve Friesen (1982), strateji oluşturmanın bir süreç olduğunu düşündükleri için etkilerini boylamsal analiz yöntemleri kullanarak zaman içerisinde ölçmeye çalışmışlardır. Araştırmanın amacı çevresel boyutlarda meydana gelen değişimlerin yüksek performans elde etmek için strateji oluşturma değişimleri ile ne kadar bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmaktır. Miller ve Friesen (1982) çalışmalarında çevrenin dinamizm ile kaynaklara ulaşmada sıkıntı boyutlarını ele

almışlardır. Strateji oluşturma ise analiz ve yenilikçilik açısından ele alınmıştır. Bu çalışma sonunda boyutlar arasındaki ilişkilerin performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Miller ve Friesen (1983), strateji oluşturma davranışı ile çevre arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında diğer çalışmalardan farklı olarak şirketlerin çevrelerinin ve stratejik adaptasyonun zaman içinde geliştiği ve yeni bir konfigürasyonun ortaya çıktığı, bunun da performans ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu gelişim çevredeki türbülansın, rekabetin sonucu ortaya çıkar. Şirketin adapte ettiği strateji setine kaşı çevre baskısı ile oluşan yeni sistemin rekabeti ile gelişim süreci başlar.

Ray (2004), Çevre-Strateji-Performans durumsallık bağlantısını ekonomik liberalizasyon sırasında incelemiş ve reformlar sırasında çevrenin örgüt stratejilerini ve performansını kuvvetli bir şekilde etkilediğini bulmuştur. Çevre ve strateji uyumu iyi olan firmalar daha yüksek performans göstermişlerdir. Çevrenin örgüt performansı üzerindeki etkisi strateji ile hafifletilmiştir. Ancak bu görüşe karşın Miles ve Snow (1978) değişik bir görüş belirtmiştir. Stratejinin aynı zamanda çevreye tepki vermeyi zorlaştıracığını söylemişlerdir. Rekabetçi strateji aynı zamanda çevreyi etkilemektedir (Lenz, 1978).

Çevrenin boyutları ile strateji arasındaki ilişkilere farklı yorumlar yapılmıştır. Örneğin Zajac ve Shortell (1989) hastanelerden bir örneklem seçerek, Miles ve Snow (1978) tipolojisine ait stratejisinin zaman içinde farklı çevrelerde farklı etkilerinin olduğunu bulmuştur. Miller ve Friesen (1978)'in bulguları zorlayıcı çevrelerle karşı karşıya olan başarılı firmaların daha yaratıcı, farklı stratejilere sahip olduğu şeklinde olmuştur.

Çevresel boyutların yanında çevresel öğeler ile örgütsel strateji arasındaki ilişkisi de incelenmiştir. Jauch, Osborn ve Glueck (1980) çevresel değişkenler ile örgüt stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Değişkenler olarak çevresel öğeler, strateji ve performans incelenmiştir. Çevresel öğeler olarak hükümet, tedarikçiler, rakipler, sendika, dağıtıcılar, sosyo-ekonomik değişmeler, müşteriler ve teknoloji ele alınmıştır. Strateji boyutları olarak da, hedef değişimi, piyasadaki

gelişmeler, piyasa penetrasyonu, ürün genişlemesi, üretim verimliliği, amaç ve şirket birleşmeleri incelenmiştir. Bu iki değişkenin şirket performansı üzerindeki etkisi regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Özellikle ürün verimliliğinin şirket performansını anlamlı derecede etkilediği ortaya konmuştur. Çalışma sonunda çevrenin ekonomik performans ile ilişkisi olduğu bulunmuştur. Ekonomik koşulları, çevresel şartları ve stratejileri kontrol eden firmalar, kısa vadede satışa odaklanıp kapasite ve araştırma geliştirmede kesintiye gittikleri zaman daha az başarılı olurken, yatırımın geri dönüşü daha geç olmaktadır. Sonuçta örgüt stratejilerinin değişen çevrelere göre farklılaştığı ortaya konulmuştur.

Çevrenin kapasite boyutu ile ilgili olarak Keats ve Hitt (1988), kaynakların kısıtlı olduğu ortamlarda şirketler, yeni ve kaynakların fazla olduğu pazarlara girmek isterler ve farklılaşma stratejisi izlerler, demiştir. Bu pazarlarda kaynaklar bolsa performans yükselir. Aynı şekilde dinamik ortamlarda risk daha fazla olduğu için şirketler farklı iş kollarına girmek isterler ve bu stratejilerini etkiler. Karmaşıklıkta aynı etki vardır. Yeni girilen işlerde farklılaşma ile performans arasında bazı çalışmalarda negatif etki, bazı çalışmalarda pozitif etki bulunduğu bazı çalışmalarda ise hiç etki bulunmadığı belirtilmiştir. Miller (1988), çevre ve strateji boyutlarının örgüte yerleştirilmesinin performans için çok önemli olduğunu göstermiştir. Çalışmalarında maliyet liderliği, pazar farklılaşması ve yenilikçi farklılaşmayı strateji tipleri olarak kullanmıştır. Miller (1988), bu stratejileri çeşitli çalışmalarda bir firmanın yüksek veya alçak skorlar alabileceği boyutlar olarak tanımlamıştır. Çevresel belirsizliğin değişen durumlarda çekiciliğin ve ilginin devam etmesi için farklılaşma stratejisi gerektirdiğini belirtmiştir.

Strateji ve çevre konulu çalışmalarda kullanılan strateji tipleri, büyük oranda Porter (1980) ya da Miles ve Snow (1978)'un strateji tiplerinden alınmıştır (Butler ve Carney, 1986). Örgüt performansları, düşük maliyet ve farklılaştırma gibi stratejilerle belirlenmektedir. Bazı araştırmacılar, düşük maliyet stratejisinin sabit çevrelerde daha verimli olduğu üzerinde durmuşlardır. Dinamik bir piyasada olan firmaların farklılaşma stratejisini uyguladığını ve değişen çevrelerde daha verimli olduğunu belirtmişlerdir. Kim ve Lim'nin (1988) Kore'deki elektronik firmaları üzerine yaptıkları araştırmada bu durumu destekler bulgular elde edilmiştir. Yüksek

performanslı farklılaştırıcıların dinamik çevrelerle ilişkili olduğunu, yüksek performanslı maliyet liderlerinin ise daha çok sabit çevrelerle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Jennings ve Lumpkin (1992) özellikle düşük maliyet liderliğini benimseyen firmaların çevresel fırsatların bulunması üzerine yoğunlaştığını, farklılaşma stratejilerini benimseyen firmaların ise çevresel tehditlerin belirlenmesi üzerine yoğunlaştıklarını bulmuşlardır. Tan (2002), geçişli bir ekonomide şirket mülkiyet çeşidinin çevre-strateji konfigürasyonları üzerindeki ilişkilerini incelemiştir (Low ve Cheng, 2006).

Bourgeois ve Eisenhardt (1988), örgütlerin strateji ilişkilerini incelerken özellikle farklı çevrelere sahip örgütleri seçmiştir. Daha öncesinde analiz için uygun verinin elde edilebileceği sektörlerdeki firmaları incelemiştir. Örneğin Fredrickson (1984) boya ve ormancılık sektöründeki firmaları, Miles ve Snow (1978) kitap yayın evlerini ve hastaneleri, Jemison (1981) ise yemek şirketlerini ve bankaları incelemiştir. Ancak bazı endüstri kolları vardır ki değişimler aşırı uçlarda olabilmektedir. Yüksek hızlı çevre (high velocity environment) olarak ifade ettiği çevrelerde talepte, rakiplerde, teknoloji ve düzenlemelerde hızlı ve süresiz değişimler vardır ve bu bilginin önceden bilinmesi ya da elde edilmesi çok zordur. Bourgeois çalışmasında uç noktalarda değişmelerin olduğu bir çevrede yönetim karar alma mekanizmasının nasıl etkilendiğini incelemiştir (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988).

Miller ve Lee (1996) durumsallık teorisinin strateji uygulama alanlarını incelemiştir. Çalışmalarında özellikle teknoloji ve ekonominin piyasa güçlerine daha açık hale gelmesi sonucunda durumsallık teorisinin daha da önemli hale geldiğini vurgulamışlardır. Bu anlamda heterojen bir yapıya ve teknolojik düzenlemelere sahip olmasından dolayı Kore'deki firmaların ideal bir inceleme alanı olduğunu düşünmüşlerdir. Durumsallık teorisinin halen önemli bir teori olmasının nedeni, çevrenin boyutlarının (örneğin geleneksel ya da kamu müdahaleleri) örgüt performansını değişen koşullara göre etkiliyor olmasıdır. Miller ve Lee (1996) bu çalışmada strateji ile çevre arasındaki ilişki üzerinden durumsallık analizi yapmıştır. Daha önceki çalışmalarda çıkan sonuçlara göre Porter'in fiyat liderliği ve farklılaşma stratejilerinin farklı çevrelerde bulunan örgütler üzerinde aynı etkiyi yaratacağını

belirtmiştir. Ancak evrensel genel stratejilerin olması bu stratejilerin yaygınlığı ve başarısı ile ilgili yapılan incelemelerle sorgulanmaktadır. Miller'in burada değinmek istediği nokta, genel stratejilerin farklı çevrelerde farklı sonuçlar oluşturacağıdır. Örneğin maliyet liderliği dengeli çevrelerde daha etkili olmaktadır. Teknoloji burada moderatör değişken olarak alınmıştır. Bu çalışma sonunda gelişen teknolojileri kullanan Kore firmalarının durumsallık teorisinin prensiplerini benimsedikleri zaman daha başarılı oldukları görülmüştür. Özellikle çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda yenilikçilik ve pazar farklılaşması stratejisini benimseyenlerin, dengeli çevrelerde ise maliyet liderliği stratejisini kullananların daha başarılı oldukları görülmektedir. Buna karşılık klasik teknolojileri kullanan firmalar çevre, strateji uyumundan daha az faydalanmaktadır. Gupta ve Govindarajan (1984), Kim ve Lim (1988) ve Miller (1988), durumsallık analizlerinde stratejilerin farklı durumlarda değiştiğini ortaya koymuşlardır. Durumsallık yaklaşımı çevre ile uyumun örgüt performansını arttırdığı konusunda tutarlı sonuçlar elde etmiştir (Venketraman, 1989). Harrington vd (2004) çevresel dinamizm ile şirketin stratejiyi formüle etme süreci arasında bir durumsallık ilişkisi bulmuşlardır. Ancak aynı ilişki karmaşıklık ve çevredeki kaynaklara ulaşmada kolaylık arasında net olarak görülememiştir. Bu nedenle bu çalışma çevresel boyutları birlikte tek bir noktadan ölçüm için kullanmanın yanlış olduğunu göstermiştir (Harrington vd, 2004). Literatürde çevre ve strateji arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 2.9 İlişkilerine Bakılan Çevre ve Strateji Boyutları

Yazarlar	Strateji Boyutlar & Öğeler	Çevre Boyutları & Öğeler
Miller (1982)	Analiz Yenilikçilik	Dinamizm Kaynaklara ulaşmada sıkıntı
Jauch, Osborn ve Glueck (1980)	hedef değişimi, piyasadaki gelişmeler, piyasa penetrasyonu, ürün genişlemesi, üretim verimliliği, amaç ve şirket birleşmeleri	hükümet, tedarikçiler, rakipler, sendika, dağıtıcılar, sosyo-ekonomik değişimler, müşteriler ve teknoloji
Keats ve Hitt (1988)	Farklılaşma	Kaynaklara ulaşmada sıkıntı
Miller (1988), Miller ve Lee (1996)	Pazar farklılaşması, yenilikçi farklılaşma, Maliyet Liderliği	Belirsizlik, Dinamizm
Kim ve Lim (1988)	Farklılaşma, Maliyet Liderliği	Dinamik, Sabit ve Durağan
Jennings ve Lumpkin (1992)	Farklılaşma, Maliyet Liderliği	Fırsat ve Tehditler
Bourgeois ve Eisenhardt (1988)	Yöneticilerin karar alma mekanizmaları	Yüksek Hızlı Değişim
Harrington vd (2004)	Stratejiyi formüle etme süreci	Dinamizm, Karmaşıklık, Kaynaklara ulaşmada sıkıntı

2.3.4. Çevre-Strateji-Yapı İlişkileri

Stratejik yönetim literatüründe 1940'lı ve 1950'li yıllarda yapılan çalışmalarda çevrenin, stratejiyi etkilediği söylenmiş ve bu çalışmalarda yapı boyutu göz ardı edilmiştir. Chandler (1962) ve Rumelt (1974) yaptıkları çalışmalarda yapının stratejiyi takip ettiğini destekleyen bulgular elde etmişlerdir. Bu çalışmalarda çoğunlukla strateji olarak farklılaşma, yapı olarak da bölünme ele alınmış ve çevrenin bu iki unsur üzerindeki ilişkileri göz ardı edilmiştir. Bazı araştırmacılar stratejiler üzerinde çalışıp detaylı olarak tanımlamalar yapmışlardır (Dass ve Davis, 1984; Miller ve Friesen, 1986). Bu araştırmacılar uygun çevrede seçilen stratejilerin iyi performansı açıklamada yeterli olacağını, böylece yapının ihmal edilebileceğini söylemişlerdir. Ancak bazı araştırmacılar çevre ve strateji arasındaki ilişkilerin

incelendiği deneysel çalışmalarda yapı boyutlarını da dikkate almışlardır (Hofer 1985, Hambrick, 1985; Jauch, Osborn ve Glueck,1980; Miller ve Friesen, 1986).

Rumelt (1974) strateji, yapı ve çevrenin örgüt performansı üzerine olan etkisini incelemeyi amaçlamış; ancak strateji ve yapıyı sadece birkaç eleman boyutunda karakterize ettiği için yeterli olmamıştır. Miles ve Snow (1978), strateji-yapı-çevre konfigürasyonlarını incelemiş ve strateji, süreç ve yapı arasında genel istatistiksel değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Ancak bu değerlendirmeler detaylı uygulamalar ile desteklenmemiştir. Dolayısıyla bu üç önemli boyutun etkileşimini uygulamada ve farklı koşullarda tam olarak ortaya koyamamışlardır. Ancak 1980'lerde stratejinin özellikleri hem çevresel hem de yapısal içerikler ile arasındaki ilişkileri detaylı incelemeyi gerekli kılacak şekilde genişlemiştir (Miller, 1986; Porter, 1980; Venkatraman ve Camillus, 1984). Miller (1987) stratejinin hem çevre hem de yapı ile bağlantılı olduğunu söylemekte ve bu ilişkilerin performans üzerinde etkili olduğunu iddia etmektedir (Miller, 1987).

Miller (1983) yapmış olduğu çalışmada yüksek seviyede tanımlanmış bir stratejik boyutun yine yüksek veya alçak seviyede bir yapısal veya çevresel boyut ile ilişki içinde olduğunu göstermenin yanı sıra stratejik boyutta yapılan bir değişikliğin yapısal ve çevresel değişkenlerin değişimi ile ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Miller, bunu yaparken Chandler (1962) ve onun takipçilerinin inandığı gibi yapının stratejiyi takip ettiğini söylemekten kaçınmıştır. Miller (1987) stratejik seçimlerin çevre ve yapı arasındaki ilişkiyi azaltabileceğini söylemiştir. Pazarlama ve yenilikçi farklılaşma benzer çevrelerde başarılı olabilirler; ama çok farklı yapılara da ihtiyaç duyarlar. Aslında yapı ve çevre birbirlerinden çok strateji ile ilişki içindedir.

Bazı araştırmacılar (Jouch, Osborn ve Glueck 1980; Miller ve Friesen, 1983), açık bir şekilde çevre ile strateji arasında uyum olması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Ancak bu uyum muhtemelen iyi bir performans sağlamak için yeterli değildir. Bir strateji aynı zamanda onu uygulayacak uygun bir yapı ile eşleştirilmek ister. Strateji, yapı ve çevre birbiri ile sıkı sıkıya ilişkilendirilmiş olmalıdır. Aksi takdirde işletmeler için iyi bir performans sağlamak mümkün olmayabilir (Miller, 1987).

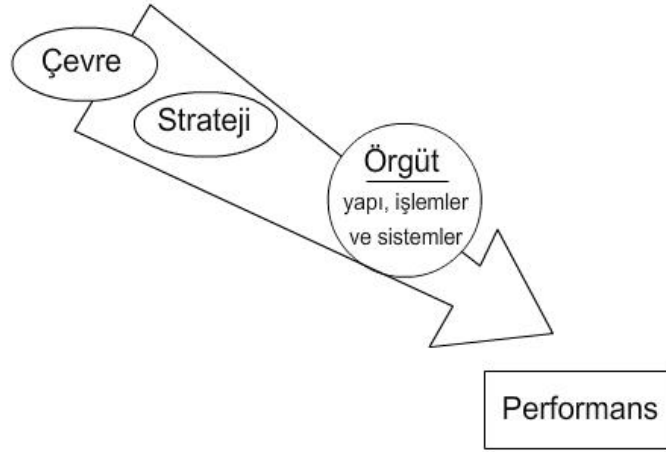
Miller (1988), konfigürasyon teorisine göre strateji, yapı ve çevre ilişkilerini incelediği çalışmasında konfigürasyonları Niş Farklılaşması, Geniş Pazar Farklılaşması, Maliyet Liderliği ve Yalın Rakip olarak tanımlamıştır. Niş farklılaşmacıları tipik olarak yüksek hızlı çevrelerde görülür (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988). Geniş farklılaşma stratejileri tahmin edilemeyen dinamik çevrelerde görülür (Miller, 1986; 1988). Bunun yanında geniş farklılaşma stratejisi çevresel karmaşıklığa karşı oluşur. Çünkü birçok farklı müşteri tipi ve pazar heterojen bir çevre tanımlamaktadır (Miller, 1988). Farklılaşma stratejisi uygulayanlar genelde adokrazi (Mintzberg, 1979) ve organik yapılar ile karakterize edilmektedir (Burns ve Stalker, 1961). Maliyet liderliği stratejileri ise dengeli ve sabit çevreler isterken çevre olarak merkezi kontrolün olduğu mekanik yapılara ihtiyaç duyarlar. Leong, Ward ve Bickford (1996) daha önceki yıllarda (Hambrick, 1985; Miller, 1987; 1988) yapılan çalışmalarda oluşturulan konfigürasyon modellerinin fonksiyonel seviye stratejilerini içermediğini belirtmiştir.

Yapı, çevre ve strateji çalışmalarında kullanılan boyutlar olarak genelde Porter (1980) 'ın strateji tiplerinden, yapı boyutları olarak formalleşme, uzmanlaşma, konfigürasyon, farklılaşma ve merkezileşme ele alınmıştır. Çevre boyutları olarak dinamizm, karmaşıklık ve kaynak bolluğu ele alınmıştır. Bu boyutlar strateji açısından çevrenin en kritik boyutları olarak düşünülmüştür (Keats ve Hitt, 1988; Lawless ve Finch, 1989).

Yapı, çevre, strateji ilişkilerinin yönü ve bunların performans üzerindeki etkisini Bhattacharya ve Gibbons (1996), detaylı bir şekilde açıklamışlardır. Her örgütün gelişiminde örgütün kendisinden beklenen performansın kısıtlayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Bu kısıtlardan en önemlileri dış çevre ve kendilerinden beklenen performanstır. Her örgüt kendi çevresinde faaliyet gösterip kendisinden beklenen performansı elde edecek stratejileri ve örgütsel yapıyı oluşturmak zorundadır. Bu bağlamda mükemmel stratejinin uygulamada gerçekleştirilmesi oldukça güçtür. Çoğu örgüt daha çok çevrenin ihtiyaçlarını yansıtacak ve kendisinden beklenen performansı gösterecek yapı ve strateji arasında bir uyum sağlamaya çalışır. Bu “uyum” büyük bir plan ile değil azami performansı karşılayacak kısa dönemli

hedeflerle ve pratiklerle kısıtlandırılmış kararlarla başarılıdır. Bu durum şekil 2.2' de gösterilen uyum oku ile açıklanmaktadır (Bhattacharya ve Gibbons, 1996).

Şekil 2.2. Uyum Oku



Kaynak: Bhattacharya ve Gibbons, 1996, 48.

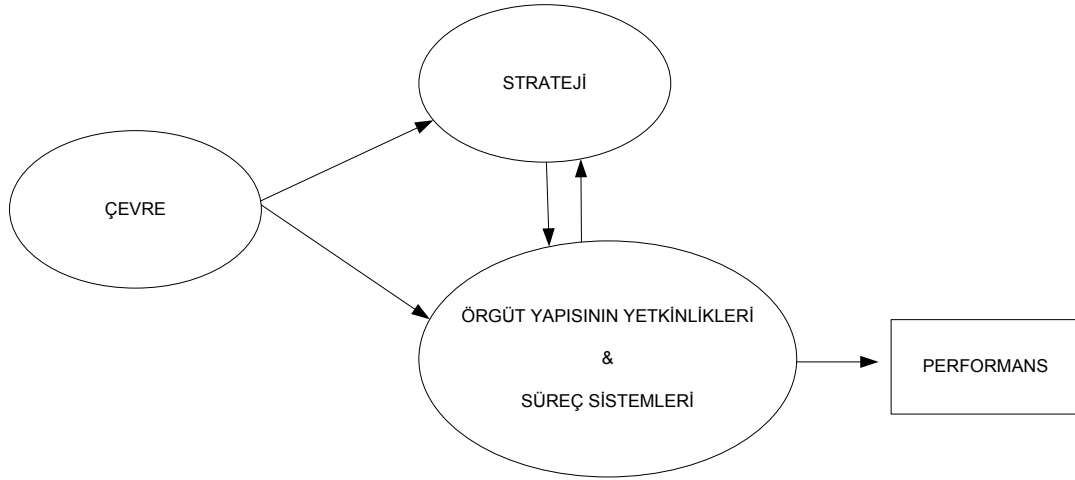
Bhattacharya ve Gibbons (1996), stratejiyi iş amaçlarını elde etmek için tasarlanan hareketlerin yönü olarak tanımlamışlardır. Uyum okunun gelişimi ya da strateji-yapı arasındaki ilişki daha önceki çalışmalara dayanarak izlendiğinde strateji-yapı ilişkisi tartışmalarını üç gelişim safhasına bölmek mümkündür. Birinci safhada uyum oku Chandler (1962), Burns ve Stalker (1961), Lorsch ve Allen (1973), Child (1973) gibi yazarların yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Bu yazarlara göre bir örgütün yapısı çevresi ile uyum gösterecek bir stratejiye uygun hale getirilmelidir.

Uyum kavramının temel özelliği bağlantının tek taraflı ve hiyerarşik olmasıdır. Çevre, stratejiye ve ardından ona uygun olan yapıya karar verir. İçsel örgüt yapısının ana taşları süreçlerin ve sistemlerin bütünleşme mekanizmaları olarak kullanıldığı fonksiyonlardır. Ancak stratejiyi formüleştirme sürecinde içsel fonksiyonel yapı, bir kısıt olarak ortaya çıkar. Başka bir anlatımla, bir örgütü oluşturan iş birimlerinin veya fonksiyonların karşılaştıkları çevreler farklıdır. Buna bağlı olarak farklı içsel yapılara ihtiyaç duyarlar; ancak strateji daha bütünseldir. Bu nedenle strateji formüle edilirken bu yapı bir kısıt olarak ortaya çıkabilir. Bunun için

strateji süreci, yapının bütünsel olarak ele alınmasından çok fonksiyonel birimlerin ihtiyaçlarını karşılar (Bhattacharya ve Gibbons, 1996).

İkinci safhadaki nedensel yönde temel değişimin yönü Prahalad ve Hamel (1990) ve Stalk (1992)'in temel yetkinlik kavramı ile ortaya çıkmıştır. Bu düşünme tarzında örgütler sadece sistemler, yapılar ve süreçlerden oluşmaz; aynı zamanda yetkinliklerden oluşurlar. Hayes (1985)'in işaret ettiği gibi stratejilerin hiyerarşik modeller etrafında bulunan yöntemlerden çok yetkinlikler ile desteklendiği söylenmiştir. Temel yetkinlik teorisi, stratejinin sadece çevreye uyum sağlamak için gerekli olmadığını bunun yanı sıra örgütün yetkinliklerinden avantaj sağlayacak şekilde oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Bu durum şekil 2.3' te görülen tek yönlü olmayan çevre, strateji, yapı, yetkinlik ve performans ilişkisinin ortaya çıkması açısından önemlidir.

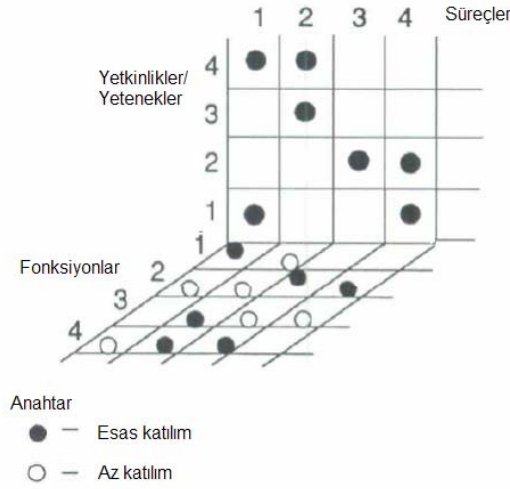
Şekil 2.3. Yetkinlik Modeli



Kaynak: Bhattacharya ve Gibbons, 1996, 51

Üçüncü safha ise halen gelişme aşamasındadır. Örgüt (süreçler ve yetkinlikler), strateji ve çevre arasındaki ilişkiler hala zayıf durumdadır. Üçüncü safhada temel yetkinlikler, fonksiyonlar ve örgütsel yapının temelini oluşturan süreçler ile strateji-yapı arasındaki bağ için çerçeve sağlama konusu tartışılmıştır. Şekil 2.4' te strateji geliştirme sürecinin üç boyutu ve bu üç boyut arasındaki ilişki görülmektedir.

Şekil 2.4. Çoklu Yetkinlik Modeli



Kaynak: Bhattacharya ve Gibbons, 1996, 54

Son zamanlarda yetkinlikler ve süreçlerin çevre, yapı ve strateji üzerindeki etkisini araştıran çalışmaların sayısı artmıştır. Andersen (2004) strateji yapma yeteneklerinin şirket performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiş ve çevresel türbülansın bu etki üzerinde düzenleyici bir rol oynadığını göstermiştir. Bu çalışma sonunda ademi merkezîyetçi karar yapısı ve planlama faaliyetlerinin dinamik çevrelerde önemli rol oynadığı görülmüştür. Low ve Ceng (2006) çevre, yetkinlikler ve performans arasındaki ilişkiyi test etmiş; performans olarak finansal, örgütsel ve operasyonel performans boyutlarını ele almış ve aralarındaki ilişkiyi çoklu regrasyon yöntemi ile analiz etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre Low ve Cheng (2006), yöneticilerin genel çevreden çok yetkinliklerle ilgilenmelerinin gerekli olduğuna işaret etmiştir. Örgütün yetkinlikleri ile performans arasında bir ilişki vardır.

Strateji, çevre ve yapı arasındaki uyumun amacı veya göstergesi yüksek örgütsel performans elde etmektir. Yüksek örgütsel performansın ekonomik ve pazarlama açısından çeşitli göstergeleri mevcuttur. Çalışmanın bundan sonraki kısmında örgütsel performans anlatılmıştır.

2.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bu çalışmada örgütsel performans iki kısımda değerlendirilmiştir. Birinci kısımda örgütsel performansın ne olduğu, hangi faktörlerden oluştuğu ve hangi değişkenler ile ölçüldüğü anlatılmaktadır. İkinci kısımda çevre, strateji ve yapı boyutlarındaki ilişkilerin örgütsel performans üzerindeki etkileri anlatılmaktadır.

2.4.1. Örgütsel Performansın Tanımı ve Ölçüm Yöntemleri

Örgütsel performans ve performansın ölçülmesiyle ilgili literatürde pek çok tanımlama yapılmıştır. Atılğan (2003) çalışmasında Thompson(1967) 'ın, örgütsel değerlendirmeden bağımsız olarak performansı şirketin gelecek faaliyetleri için hazır olması anlamında değerlendirdiğini ifade etmiştir. Belirsizliği ortadan kaldırmak için bu hazırlığı finansal ve ekonomik bilgiye dayalı tatmini ölçen terimlerle ölçmüştür. Örgütsel performans ile ilgili tanımlara kısaca değinmek gerekirse örgütsel performans, örgütsel verimliliğin ölçülmesinde kullanılan ölçüm ve denetim sistemleridir (Atılğan, 2003). Örgütsel performans, bir örgütün faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini değerlemek amacıyla bu faaliyetlerle ilişkili usul ve yöntemlerin uygulanışının gözden geçirilmesidir (Kenger, 2001). Örgütsel performans, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Akal, 2003). Örgütsel performans, işletme faaliyetlerinin etkinliğinin niceliksel olarak belirlenmesinde kullanılan göstergeler, performans değerlendirme sistemi, işletme faaliyetlerinin etkinliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlanabilir (Gregory, Neely ve Platts, 1995). Porter (1980), performansı ortalamanın üstü olarak tanımlamıştır ve yıllar içinde sürdürülebilir olması gerektiğini söylemiştir. Porter (1980, 1985) üstün performansın ancak üç genel stratejiden birinin adapte edilerek başarılacağına inanmaktadır. Ona göre genel bir strateji geliştirmeyi başarmış bir firma yüksek performans elde edebilir. Drazin ve Van de Ven (1985), stratejik araştırmanın değerlendirmesini yaparken bir durumsallık teorisi bakış açısı oluşturmuşlardır. Yazarlara göre örgütsel performans, üzerinde çalışılan değişkenlerin arasındaki uyuma ya da etkileşime bağlıdır.

Ford ve Schellenberg (1982)'e göre performansı neyin belirlediğiyle ilgili bir fikir birliği mevcut değildir. Örgütün etkinliği, verimliliği ve üretkenliği performansın belirleyicilerinden biri olabilir. Örgütün etkinliğini performansla ilişkilendiren çalışmalarda etkinliği gösteren çeşitli bakış açıları geliştirilmiştir. Scott (1977) etkinliğin çeşitli kriterlerinin üç temel modele indirgenebileceğini belirtmiştir. Bunlar, rasyonel sistem modeli, doğal sistem modeli ve açık sistem modelidir. Scott'a göre rasyonel sistem modeli, mekanik ve araçsal eğilimi nedeniyle belirli girdi ile üretilen çıktıya (verimlilik) ve belirli zamanda üretilen ürüne (üretkenlik) vurgu yapar. Doğal sistem modeli sadece üretime değil üretim sırasındaki aktivitelere vurgu yapar. Açık sistem modeli sistemin sürdürülmesi yanında ayrıntılı incelenmesini kapsar. Bu model ile vurgu yapılan aktiviteler, uyum ve kaynak elde etmektir.

Performans ölçümleri ile ilgili yapılan iki ana dönem öne çıkmaktadır. İlk faz 1980'lerin başında başlamış ve 1980'lerin sonuna kadar sürmüştür. Bu dönemde performans ölçümlerinde kar, yatırımların verimliliği, üretkenlik gibi finansal ölçütler göz önüne alınmıştır. İkinci dönem 1980'lerin sonunda uluslararası pazardaki değişimler sonucu başlamıştır. Bu dönemde şirketler, denizaşırı ülkelerdeki rekabetçiler yüzünden pazar payını kaybetmeye başlamışlardır. Bu rekabetçilerin yüksek kaliteli ürünleri daha ucuza mal etmeleri ve ürünlerindeki çeşitlilik bu duruma neden olmuştur. Rekabeti elden bırakmamak için şirketler, stratejik önceliklerini düşük maliyetli üretimden kalite, esneklik, güvenilir dağıtımaya kaydırmanın yanında bilgisayar destekli üretim, esnek üretim sistemleri, tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi gibi yeni üretim planlama teknolojileri ve felsefeleri uygulamaya başlamışlardır. Yapılan bu değişiklikler geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin pek çok kısıtlamaları olduğunu ve yeni ölçüm sistemlerinin gerekliliğini açığa çıkarmıştır (Ghalayini ve Noble, 1996). Literatürde Fraizer ve Howell (1983), Keats ve Hitt (1988) ve Miller (1987, 1988) gibi pek çok araştırmacı örgütsel performansı ölçmek için genelde yatırımların geri dönüşü, hisse senedi getiri oranı ve gelir oranı gibi finansal değişkenler kullanmıştır. Bu değişkenler bir firmanın stratejik ve şirkete ait faaliyetlerin tek sektörde bulunması durumunda performans ölçümü için uygulanmaktadır. Ancak çoklu endüstri çalışmalarında örgütsel performans ölçümü iki nedenden dolayı kısıtlı bilgi

vermektedir: Şirket sermayesindeki değişkenlikler ve verinin elde edilmesi, hesaplanmasına ilişkin yöntemin farklı olması ya da gizlilik nedeniyle açıklanamamasıdır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Priem (1990), yöneticilerden firmaların performansını satışlardaki artış, satışların geri dönüşü, toplam varlıklardaki artış ve bütünsel performans/başarı üzerinde diğer firmalara göre notlamasını istemiştir. Trovik (1990), etkin performansı ölçmek için bir dizi bileşenden oluşan toplam değerlendirme modelini önermiştir. Bu modelde finansal göstergeler, verimlilik ve üretkenlik kriterleri gibi yapısal kriterler ve büyüme gibi pazarlama kriterleri kullanılmıştır. Dess ve Davis (1984), örgütsel performansı ölçmek için karlılığı ve büyümeyi ele almıştır. Karlılık oranı ise toplam gelirlerin toplam varlıklara oranıdır. Walker ve Ruekert (1987), Porter (1980)'ın genel stratejilerini ölçmek için çeşitli performans boyutlarını tanımlamıştır. Bu boyutlar hissedarlar, yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlar gözünde farklı değerde ve farklı önemde olabilir. Bunlar kısa dönemli veya uzun dönemli iş çıktıları ile ilgili olabilir. Walker ve Ruekert (1987) bu boyutları, etkinlik, verimlilik ve adaptasyon ile sınırlamıştır. Etkinlik pazardaki rakiplere göre ürün ve programlardaki başarı olup genelde satışların artması ve pazar payı ile ölçülür. Verimlilik, iş programlarında kaynakların elde edilmesi ve yerleştirilmesi ile ilgilidir. Verimlilik, karlılık, satışların oranı ve yatırımın geri dönüşü ile ölçülür. Adaptasyonu ise çevredeki şartlar ve fırsatlara cevap verme başarısı olarak tanımlanır. Adaptasyonu ölçmek için yeni servise verilen ürün sayısı kullanılabilir.

Walker ve Ruekert (1987) herhangi bir boyutta yüksek performans elde etmenin başka bir boyutta performans düşüşüyle sonuçlandığını belirterek boyutlar arasında bir takas ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca verimliliğin kısa vadeli, etkinliğin ve adaptasyon ise uzun vadeli olduğunu belirtmişlerdir (Walker ve Ruekert, 1987).

Pazarlama ve finansal performans ölçütleri literatürde kabul görmüş ölçütler olmakla birlikte yönetsel anlayış ve örgütsel performans alternatif ölçüt olarak belirtilmektedir. Uygulamada yönetsel anlayış değişkeni diğer nicel performans ölçütlerine göre daha iyi özelliklere sahiptir. Öncelikle diğer yöntemlerin içerdiği veri hesaplama yöntemlerinin farklı olması gibi sorunları içermez. Verilerin

toplanması daha rahattır ve hızlıdır. Ek olarak bu bakış açısı, araştırmacıya ölçümlemede kullanılacak çok sayıda çeşitli değişkenin eklenmesi imkânını sağlamıştır. Örneğin araştırmacı rakiplerinin durumunu, beklentiler ve şirket hedeflerini, geçmiş performansını, potansiyel performansını ya da büyümesini ekleyebilir. Dess ve Beard (1984)'un yapmış oldukları araştırmada, öznel performans ölçütlerinin aynı zamanda nesnel performans ölçütleriyle yüksek derecede ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Durumsallık analizlerinde ya da örgüt performansının incelendiği çalışmalarda yatırımların geri dönüşü ve pazar payındaki değişim değişkenleri performansı ölçmek için kullanılmaktadır. Miller (1986), Porter (1980, 1985)'in stratejilerinin performans üzerindeki etkisini araştırırken bu iki değişkeni performans ölçütü olarak ele almıştır. Miller (1988) çalışmasında bu performans göstergesine göre düşük ve yüksek performans gösteren firmaları strateji açısından gruplara ayırmıştır. Benzer şekilde Miles ve Snow (1978), finansal göstergeleri performans göstergesi olarak irdelemişler; çalışmalarında pazar payı, yatırım getirisinin yanı sıra net kar, sermaye gibi göstergeler de kullanmışlardır (Miller ve Friesen, 1983). Miller (1987) stratejinin çevre ve yapı analizinde ve performans göstergeleri üzerinde etkilerini ölçmek için yaptığı çalışmasında, performansı ölçmek için üç gösterge kullanmıştır. Bunlar yatırım getirilerinin beş yıllık ortalaması, finansal tablolardan çekilen net büyüme ve CEO'lara sorulan net karların son beş yıl içinde rakiplerle karşılaştırılmasıdır. Burada farklı olarak finansal göstergelerin yanı sıra üst düzey yöneticilerin performans etkileri de dâhil edilmiştir. Bu göstergeler doğrultusunda başarılı ve başarısız olan firmalarda yenilikçi farklılaşma ile kontrol arasındaki ilişki irdelenmiştir (Miller, 1987). Jacobson ve Aaker (1985) ise örgütsel performansı pazar payı ya da satış miktarı gibi pazarlama değişkenleri ile ölçmüştür.

Pazar payı değişkeninin performans ölçümünde kullanılması bazı açılardan sakıncalı olabilmektedir. Öncelikle kaynakların ve veri toplama yöntemlerinin farklı olmasından dolayı farklı pazar payı hesapları olabilmektedir. Ayrıca ürüne ait pazarın tanımı ve pazarın kapsamının kaynaklara göre farklılık göstermesi sorun olacaktır. Bütün bu sakıncalarla beraber halen örgüt performansı ile pazar payı arasında gerçek ve anlamlı bir ilişkinin olup olmaması tartışılmaktadır (Jacobson ve

Aaker, 1985). Bazı çalışmalar pazar payı ve karlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtirken (Buzzell, Gale ve Sultan, 1975; Gale, 1972) bazıları düşük pazar payında bile işletmelerin iyi performans gösterebileceğini belirtmekte (Hamurmesh, Anderson ve Harris, 1978) ve üçüncü bir grup araştırmacı da pazar payına odaklanmanın karlılığı sınırlayacağını iddia etmektedir (Schwalbach, 1991; Woo, 1983). Pazar payının stratejik önemi olduğu Boston Consulting Group tarafından Boston Consulting Grid çalışmasında da vurgulanmıştır. Bununla beraber pazar stratejisinin kar üzerindeki etkisinde pazar payı ve yatırımın dönüşündeki ilişki bu vurguyu desteklemiştir.

Literatürde örgütsel performansın ölçülmesine ilişkin yapılan çalışmalar bir özet halinde aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.10 Literatürdeki Örgütsel Performans Çalışmaları

Yazarlar	Performans Değişkenleri
Fraizer ve Howell (1983), Keats ve Hitt (1988), Miller (1987, 1988), Varadarajan (1986)	Yatırımların geri dönüşü, hisse senedi getiri oranı ve gelir oranı
Priem (1990)	Satışlardaki artış, satışların geri dönüşü, toplam varlıklardaki artış ve bütünsel performans/başarı .
Dess ve Davis (1984)	Karlılık ve büyüme
Walker ve Ruekert (1987)	Etkinlik (satışların artması ve pazar payı),. Verimlilik (karlılık, satışların oranı ve yatırımın geri dönüşü), Adaptsayon (servise verilen ürün sayısı).
Miller (1986)	Yatırımların geri dönüşü ve pazar payındaki değişim
Miles ve Snow (1978)	Pazar payı, yatırım getirisi, net kar, sermaye..
Miller (1987)	Yatırım getirilerinin beş yıllık ortalaması, finansal tablolardan çekilen net büyüme ve CEO'lara sorulan net karların son beş yıl içinde rakiplerle karşılaştırılması.
Day ve Wenssley (1983), Jacobson ve Aaker (1985)	Pazar payı, satış miktarı

Sonuç olarak, işletmeler faaliyetleri sırasında ulaşmak için hedef/amaç belirlerler ve bu hedeflere ulaşip ulaşmadıklarını anlamak için belirli kriterler belirlerler. Bu kriterler ne kadar yakalanmış olursa işletmeler o kadar başarılı olmuş demektir. Bu başarının nasıl yakalandığı? örgüt literatürünün en önemli araştırma alanlarından biri olmuş ve olmaya devam etmektedir.

2.4.2. Çevre- Strateji- Yapı ve Performans İlişkileri

Durumsallık ve Konfigürasyon teorilerinde çevre, strateji ve yapı boyutlarının performans ile ilişkisi farklı şekilde incelenmiştir. Konfigürasyonel bakış açısında; belirli boyutların benzerliklerine ve farklılıklarına göre oluşturdukları gruplara göre inceleme yapılır. Bu grupların performans ilişkisine bakılır (Miller ve Mintzberg, 1983). Bunun tersine durumsallık bakış açısına göre yapılan örgütsel sorgulamalar, doğrusal veya değişken çoklu ilişkilere odaklanır. Bu iki yöntem arasındaki fark örgütsel performansın nasıl analiz edildiğini gösterir. Özellikle doğrusal yaklaşıma sahip çalışmalar, hangi değişkenin hangi oranda performansı etkilediğine bakarken konfigürasyonel çalışmalar, performansın değişkenlerin birlikte değişik durumlarına göre değişip değişmediğine odaklanır.

Literatürde çevre, strateji ve yapının performans üzerindeki çalışmalarına bakarsak ilk çalışmaların endüstriyel örgütlerde yapıldığı ve çevre olarak pazar veya endüstrinin alındığı görülmektedir (Lenz, 1981). Lenz, Porter ve Spence (1979) 'in yönetsel beklentilerin, belirsizliğin ve liderlerin gözlemlerinin yatırım kararlarını ve dolayısıyla performansı etkilediği sonucuna vardıklarını belirtmiştir. Çevre ve performans arasındaki ilişkiler ne direk ne de doğrusaldır. Bu ilişki diğer yapı değişkenleri ve stratejiler ile değiştirilebilir. Çevre, performans için hem neden hem etki olabilmektedir.

Durumsallık Teorisi ile birlikte örgütsel performansın çevre ve örgüt yapısı arasındaki uyuma bağlı olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Burns ve Stalker (1961) örgütsel performansın örgüt yapısının rekabetçi koşullara göre adapte edilmesi ile sağlanacağını belirtmiştir. Lawrence ve Lorsch (1967) yüksek performans gösteren işletmelerin örgütsel yapı elemanlarından farklılaşma ve bütünleşme boyutlarını çevrenin talebine göre şekillendirdiklerini belirtmiştir.

Child (1973) örgütsel büyüklük arttıkça yüksek performans gösteren işletmelerin formalleşme ve uzmanlaşma gibi faaliyetlerini düşük performanslı firmalara göre daha hızlı yapılandırdıklarını tespit etmiştir. Lenz (1981), Hall ve Mass (1967) 'ın örgütsel büyüklük ve karlılık arasında pozitif ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Buna karşılık Schoeffler, Buzzell ve Heany (1974), Buzzell, Gale ve Sultan (1975), Schoeffler (1977) gibi bazı yazarlar pazar payının finansal performans üzerinde örgütsel büyüklükten çok daha fazla etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Penings (1975) örgütsel yapı ve çevre ilişkisinin performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Lenz (1981) bu ilişkinin zayıf bir ilişki olabileceğini, işletmelerin aynı çevrelerde farklı stratejiler uygulayıp bunları destekleyecek farklı yapılar kullanabileceğini belirtmiştir. Yapı elemanlarının örgütsel performansa direk katkısı olduğunu gösteren çok az çalışma vardır. Khandwalla (1973) belirsizlik azaltımı, bütünleşme ve farklılaşma yapı elemanlarının performans üzerinde diğer elemanlara göre daha fazla etkisi olduğunu belirtmiştir (Lenz, 1981). Khandwalla (1973) başarılı firmalarda yapı değişkenleri arasında bir uyumun olduğunu bulmuştur. Miller ve Friesen (1982) yapısal değişimin bir anda ve toplu halde olması durumunda yavaş ve az olan değişime göre yüksek performansın daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Dess and Davis (1984), Porter'ın genel stratejilerinin performans üzerindeki etkisini araştıran bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma sonunda Porter'ın stratejilerinden bir tanesini uygulayan işletmelerin daha yüksek performans gösterdiğini bulmuşlardır. İki stratejiyi birden uygulamaya çalışan işletmelerin düşük performans elde ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında düşük maliyet stratejisi uygulayanların düşük pazar payına sahip olsada yüksek performans elde edebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Odaklanma stratejisi uygulayanlarda büyüme ve karlılık performansı kriterleri arasında bir denge bulunmuştur. Farklılaşma stratejisi uygulayanların satış performansı yüksek olurken finansal performansları kötü olabilmektedir. Farklılaşma stratejisi ile operasyon performansı arasında belirli bir ilişki bulunamamıştır. Farklılaşmanın artması pazar bazlı performansı arttırabilir; ancak farklılaşmanın azalması dolaylı olarak operasyon performansını arttırabilir.

Grimm ve Smith (1987) çevrelerindeki değişime göre stratejilerini değiştiren işletmelerin daha yüksek performans gösterdiğini tespit etmiştir. Kotha ve Nair (1995) Japon makine ekipmanları endüstrisinde yaptığı boylamsal çalışmada hem stratejilerin hem çevrenin işletmelerin karlılığında ve büyümesinde çok önemli rol oynadığını tespit etmiştir. Strateji ve çevre değişkenleri karlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken büyüme üzerinde sadece çevre değişkenleri etkilidir. Bunun yanında ABD kaynaklı çalışmaların aksine sermaye harcamaları ve teknolojik değişimin karlılık üzerinde negatif bir etkisi yoktur. Aksine teknolojik değişikliğin işletmenin büyümesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Yüksek seviyede düzenlenmiş sektörlerde çevrenin örgüt performansı üzerindeki etkisi stratejilerin etkisinden daha fazladır. Ancak düşük seviyede düzenlenmiş sektörlerde stratejinin daha yüksek etkisi vardır (Lenz, 1981).

Strateji ve yapı, stratejik seçimler üzerinde etkisi olan yönetsel algıları, bireylerin sosyalleşmesini ve bir çok davranışı etkiler. Zaman içinde bu etkileme ve işletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarının örgütsel performans üzerinde büyük etkisi olmaktadır (Lenz, 1981). Galbraith ve Nathanson (1978), bunun bir adım ötesine geçerek sadece yapının değil süreçlerin ve sistemin strateji ile uyumlu olması durumunda yüksek performansın olacağını vurgulamıştır. Miller (1987) bütünleşme değişkeninin karar verme durumları ile uyum gösterdiği zaman farklılaşma stratejisinin daha yüksek performans getirdiğini belirtmiştir. Buna karşılık ademi merkezîyetçiliğin farklılaşma stratejisi üzerinde etkisinin çok az olduğu ve karmaşıklığın hiç etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında strateji yapma süreçlerinin ve stratejinin içeriğinin farklılaşma stratejisini takip eden firmalar için performans ile ilişkisi olduğunu; fakat maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri uygulayan firmalar için böyle bir ilişki olmadığı belirtilmiştir.

Miller (1988) daha önce Lenz (1981), Porter (1980), Miles ve Snow (1978) 'un belirttiği "aynı çevrede rekabet eden farklı işletmeler farklı genel stratejiler uygulayarak başarılı olabilir" görüşünün ancak ele alınan çevre bütün endüstriyi kapsıyorsa geçerli olabileceğini belirtmiştir. Ancak eğer çevre dar, tahmin edilemez ve dinamik ise bu durum sorgulanabilir. Bunun yanında Miller ve Friesen (1984) 'ın bulgularına paralel olarak farklılaşma stratejisinden maliyet liderliği stratejisine geçiş

yapan firmaların daha sabit ve tahmin edilebilir çevrelere sahip olarak ve uzman sayısını azaltarak karlılık gösterebileceği sonucu elde edilmiştir. Genel olarak yenilikçi farklılaşma stratejisi uygulayan firmaların yüksek performans elde etmek için tahmin edilemez, dinamik çevrelere ve uzmanlardan oluşan yatay örgüt yapılarına ihtiyaç olacaktır.

White (1986) stratejiler, örgütsel içerik ve ekonomik performans arasında ilişkiler olduğunu ispatladığını belirtmiştir. Porter (1980) 'ın bulguları ile paralel olarak maliyet stratejisi uygulayan firmalar düşük otonomiye sahip oldukları zaman yatırım dönüşlerinde yüksek performans elde etmişlerdir. Benzer şekilde farklılaşma strateji uygulayan işletmeler fonksiyonel koordinasyona sahip olduğu zaman satış büyüme oranlarında yüksek performans elde etmişlerdir. Maliyet stratejisi izleyen işletmeler bazı fonksiyonel sorumlulukları paylaştığı zaman ortalamanın üzerinde yatırımın geri dönüşü elde etmişlerdir. White örgütsel içerik ve strateji arasında yüksek performans getiren ilişkinin aynı anda genel stratejilerden sadece birini uygulayan işletmeler için geçerli olduğunu belirtmiştir.

Keats ve Hitt (1988) operasyon performansı ile pazar performansı arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Buna ek olarak dinamik çevrelerin pazar performansı üzerinde pozitif etkisi, operasyon performansı üzerinde negatif etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışma sonunda çevre, işletmenin karakteristikleri ve örgütsel performans arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Ancak daha önceki çalışmaların aksine bu etkinin pazar ve operasyon performansı üzerinde farklı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Yapısal farklılaşma dengesiz çevrelerde Pazar performansını arttırırken operasyonel performansı düşürebilir. Ketchen, Thomas ve Mc Daniel (1996) stratejinin performans ile ilişkisinin süreçler, içerik ve bağlamlar arasındaki sinerjiye göre şekilleneceğini belirtmişlerdir. Dinamik çevrelerde pazar büyümesine ve fırsatlara odaklanmış bir strateji eğer yöneticiler aksiyonları içeriği özel stratejik karar verme süreci ile birleştirirse yüksek performans elde eder sonucuna varmışlardır. Tan (2002) işletme sahipliğinin çevre-strateji ilişkisinde performansı etkileyen bir moderatör değişken olduğunu belirtmiştir. Dinamik çevrelerde devletin sahip olduğu işletmeler savunmacı stratejiler uygularken, özel sahipli işletmeler daha proaktif stratejiler uygulamakta ve her bir durumda performans ile pozitif bir ilişki

oluşmaktadır. Tan bu pozitif ilişkinin işletmenin içinde bulunduğu bölgenin veya sektörün düzenlemelerine göre değiştiğini belirtmiştir.

Lenz (1978), finansal kuruluşlar üzerinde yaptığı çalışmada istatistiksel olarak elde ettiği verilerden çoklu analizler sonucu yüksek performans gösteren firmaların strateji, çevre ve yapı kombinasyonlarının düşük performans gösteren firmalara göre farklı olduklarını bulmuştur. Lenz (1978), özetle yüksek performanslı işletmelerin yüksek kar elde ettiğini ve yatay örgütsel hiyerarşiye sahip olduğunu belirtmiştir. Düşük performanslı firmaların ise bu durumun tersine daha gelişmiş çevrelerde yerleştiğini, reklam için daha fazla medya kullandıklarını, düşük fiyatlı talepler elde ettiklerini ve daha dikey örgütsel hiyerarşiye sahip olduklarını belirtmiştir. Ancak Lenz, performansın sadece yapı, strateji ve çevre değişkenlerinden değil diğer birçok değişkenden etkilendiğini ortaya koymuştur. Miller (1987) yüksek performans gösteren işletmelerde çevre-strateji ve yapı uyumunun daha belirgin olduğunu belirtmiştir. Kabadayı, Thomas ve Eyüboğlu (2007), ideal çevre-strateji ve kanal yapısı konfigürasyonuna sahip işletmelerin ideal olmayan konfigürasyona sahip işletmelere göre daha yüksek performansa sahip olduklarını belirtmiştir.

Lenz (1980) çevre, yapı ve strateji ilişkilerinin performans üzerindeki etkisini gösteren çalışmalarda değişkenlerin düşük ve yüksek performans gösteren işletmeler arasında değiştiğini söylemiştir. Lenz kendi çalışmasında performans farkınının sadece bu değişkenlere bakılarak açıklanamayacağı sonucunu elde etmiştir. Performans farkına çevre, strateji ve yapı faktörleri dışında etki eden bir çok değişken olduğu belirtilmiştir. Özellikle yönetim takımının ve yönetsel kararların uyumunun performans üzerinde oldukça etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir.

Kim ve Lim (1988) Kore işletmelerinde genel stratejiler, çevre ve performans ilişkilerini incelemişlerdir. Bu çalışma sonunda pazarlık gücünün zayıf olduğu dinamik ve rekabetçi çevrelerde farklılaşma stratejisi uygulayanlar diğer işletmelere göre daha yüksek örgütsel performans elde ederler sonucu çıkmıştır. Böyle bir çevrede kar baskısı, rekabet baskısı yeni ürün ve servisler ile kırılır. Buna karşılık pazarlık gücünün zayıf olduğu çevrelerde maliyet liderliği stratejisi daha yüksek performans elde edilmesini sağlar. Çevrede pazarlık gücü fazla ise pazar payını arttırmak ve ölçek ekonomisinden faydalanmak daha kolay olur. Teknolojik

değişimin yüksek olduğu çevrelerde eğer örgüt yapısı gerekli teknik tecrübeyi ve yenilikçi yetkinliğe sahip değilse farklılaşma strateji düşük performans ile sonuçlanmaktadır.

Miller ve Friesen (1984) ürün yaşam eğrisinin dört durumunda yapı ve karar verme faktörlerine göre performansın ne durumda olduğuna bakmışlardır. Hult, Slater, Olson (2005) pazarlama bölümünün yapısı ve iş stratejileri arasındaki uyumun yüksek performans gösterdiğini bulmuştur. Ramaswamy, Thomas ve Litschert (1994), düzenlenmiş endüstrilerde rekabet eden firmaların uyguladıkları örgütsel stratejiler ile performans çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Daha önceki bulguların aksine bu çalışmada düzenlenmiş çevrelerde bile uygun stratejiler uygulayan işletmelerin diğerlerine göre sürdürülebilir rekabetçi avantajı yakalayacak yüksek performans elde edebilecekleri sonucuna varmışlardır. Snow ve Hrebiniak (1980) strateji, ayırt edici yetkinlik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Dört farklı sektörde yaptıkları çalışmada birbirlerine benzer çevrelerde farklı stratejilere ve yetkinliklere sahip işletmelerin yüksek finansal performans gösterdiklerini bulmuşlardır. Ancak düzenlenmiş çevrelerde yetkinliklerin farklı olmasının performansı etkilemediğini tespit etmişlerdir. Grimm ve Smith (1987) düzenlenmiş endüstrilerde strateji değişimlerinin performans üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada stratejinin karlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Bu çalışma sonunda düzenlenmiş çevrelerde bile yenilikçi stratejilere doğru eğilim gösteren firmaların daha yüksek performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Miller and Friesen (1984) ve Van de Ven Drazin (1985) örgütsel davranışı anlamak için içsel ve dışsal durumların performans kriterleri ile aynı anda çalışılması gerektiğini söylemişlerdir.

Andersen (2004), stratejik planlama süreçlerinin bütün endüstri çevrelerinde önemli olduğunu ve dinamik endüstrilerde yüksek ekonomik performans gösterdiği görüldüğünü belirtmiştir. Stratejik planlama sürecindeki karar yetkisinin dağıtılması ekonomik performansı daha ileriye götürmektedir.

Vorhies ve Morgan (2003) iş stratejisi ve örgütsel uyumun pazarlama performansı üzerindeki etkisini konfigürasyon teorisi açısından incelemişlerdir. Bu çalışmada pazarlama performansı olarak pazarın verimliliği ve etkinliği alınmıştır.

Etkinlik pazar payı, satışların büyümesi ve pazar büyümesi değişkenleri ile ölçülmüştür. Verimlilik, gelir ve giderlerdeki artış ile ölçülmüştür. Bu çalışma sonunda verimlilik ve etkinlik anlamında negatif bir korelasyon elde edilmiştir. Bunun yanında farklı strateji tiplerinin performans üzerindeki etkisini gösteren çalışmaların limitli sayıda olduğu söylenmiştir. Örgüt aktiviteleri uygun bir şekilde düzenlenirse strateji tiplerinin örgüt üzerindeki etkisi daha net olarak ortaya çıkmaktadır. Thomas, Eyüpoğlu ve Kabadayı (2007) yüksek performans elde etmek için çevre, strateji ve yapı arasındaki değişkenlerin uyumu ile oluşmuş birden fazla konfigürasyon olabileceğini belirtmiştir. Önemli olan boyutları oluşturan değişkenlerin birbirleri ile nasıl bağlandığıdır.

Sürdürülebilir rekabetçi avantajın sonuçları literatürde şirketin performansı ile ölçülmüştür. Performans değişkenleri çalışmaların çoğunda bağımlı değişken olarak tanımlanmış ve bağımsız değişkenlerin performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Barney, Muhanna ve Ray, 2004). Bharadvaj, Varadarajan ve Fahy (1993) sürdürülebilir rekabetçi avantajı durumsallık modeli ile anlattıkları çalışmalarında maliyet veya farklılaşma gibi rekabetçi avantajların sürdürülebilirliğinin uzun vadeli pazar performansına ve finansal performansa bağlı olduğunu söylemişlerdir. Rekabetçi avantajın üstün bir pazar performansı (pazar payı, müşteri memnuniyeti vb.) ve finansal performans (yatırımların sonuç vermesi, hissedarların zenginleşmesi vb.) sağlayacağı beklenebilir. Sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmek, başlı başına bir amaç değildir; fakat üstün uzun vadeli finansal performans elde etmek için kullanılan bir araç olarak düşünülebilir. Örneğin bir örgüt, rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanmak için değil, hissedarlarının zenginliğini arttırmak için faaliyet gösterir. Sürdürülebilir rekabetçi avantaja katkıda bulunan fakat hissedarların refahına olumsuz etki eden eylemler, rekabetçi anlamda iyi bir strateji olarak kabul edilebilir; ancak örgütün amacı için kötü bir strateji olarak değerlendirilebilir (Bharadvaj, Varadarajan ve Fahy, 1993). Sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmiş şirketin yüksek pazar performansı (pazar payı, müşteri tatmini) ve finansal performans (yatırımın geri dönüşü, hissedar varlık yaratılması) verilerinin elde edilmesini sağlaması beklenir (Bharadvaj, Varadarajan ve Fahy, 1993). Firmaların böyle bir avantaj elde etmek istemelerinin birkaç sebebi vardır (Abratt ve Rijamampiana, 2003):

- Şirketin hisse değerinin artması
- Şirketin büyüme oranının artması
- Kaynakların iç yatırımda daha verimli kullanılması
- Gelirdeki büyüme
- Kazançlarda gelişmiş bir denge
- Verimliliğin ve karlılığın artması

Sürdürülebilirlik belirli bir dönem gerektirir. Rekabetçi avantajın sürdürülüp sürdürülemediği belirli bir dönem boyunca yapılan inceleme ile anlaşılır. Belirli bir zaman dilimi için yapılan çalışmalar boylamsal analiz olarak adlandırılır. Ancak çevre, strateji ve yapı boyutları arasındaki ilişkileri inceleyen ve boylamsal analiz kullanan çalışmalar oldukça azdır. Sürdürülebilirliği anlamak için bu çalışmaların artırılması gerekmektedir. Bunun yanında açık sistemler olarak işletmeler çevreleri ile ilişki içindedirler ve çevrelerinden etkilenip etkileyebilirler. Bu durum işletmeler için zaman kavramı içinde çevre, strateji ve yapılarında değişim demektir. Bu değişimin boyutlar arasındaki uyumu bozmayacak şekilde olması gerekir ki sürdürülebilir başarı elde edilsin. Burada ortaya çıkan soru “ Başarılı işletmede sürdürülebilir rekabetçi avantajı gösteren uyum durumunda boyutlar arasındaki ilişki nasıl oluyor? ve bu ilişkiler zaman içinde uyumu bozmayacak şekilde değişiyor mu?”

Bundan sonraki bölümde bu soruya cevap vermek için bir alan çalışması yapılmıştır. Alan araştırmasına konu olan işletmenin çevre, strateji ve yapı boyutları hakkındaki veriler beş senelik dönem için toplanıp, içerik analizi yapılarak uzman görüşü ile kategorilere yerleştirilmiştir. Bu kategoriler aynı zamanda boyutları oluşturan değişkenlerdir. Daha sonra bu değişkenler her yıl için yedili skala üzerinden değerlendirilmiştir. Böylece boyutları oluşturan değişkenler dolayısıyla boyutlar sayısal hale getirilmiş ve beş senelik dönem için değişim ortaya konulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ VE İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Tez çalışmasının bu bölümünde yalın gözlemlerle sürekli yüksek performans gösterdiği gözlemlenen bir işletmede strateji, çevre ve yapı boyutları açısından nasıl bir uyum olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yapılan vaka çalışması yer almaktadır. Bu bölümde araştırmada kullanılan yöntemlere, vaka araştırması için seçilen işletme ve bu işletmenin rekabet içinde bulunduğu rakiplere, elde edilen veriler ve bulgulara yer verilmektedir. Araştırma sonunda elde edilen veriler ortaya konularak yüksek performans elde edilmesinde yapı, çevre ve stratejiyi oluşturan boyutlar arasındaki uyum ve bunların zaman içinde yüksek performans bozmayacak şekilde değişimi değerlendirilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmek için yapı, strateji ve çevre boyutlarının oluşturduğu uyum ve boyutlar arasındaki ilişkilerin zaman içinde uyumu bozmadan nasıl değiştiğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda ilişkilerin belirli bir zaman dilimi içinde nasıl değiştiği ve elde edilen rekabet avantajının devam ettirilebilmesi için nasıl değişmesi gerektiği tartışılmıştır.

Bu araştırma, GSM sektöründe lider operatör olarak tanınan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'nin 2004-2008 yıllarını kapsayan beş senelik dönemindeki yapı, çevre, strateji ve performans boyutlarının arasındaki ilişkiyi ve değişimi gösteren bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. Bu değerlendirmenin, yüksek performans elde etmek için farklı boyutlardaki değişkenler arasındaki uyumu ortaya çıkarması beklenmektedir.

Bu çalışmanın kuramsal bölümünde stratejik yönetim literatüründe sürdürülebilir rekabetçi avantajın elde edildiğini gösteren performans kıstasları ortaya konulmaktadır. Aynı performans kıstasları, konfigürasyon teorilerini inceleyen çalışmalarda ve durumsallık teorisi çalışmalarında kullanılmıştır. Ancak

stratejik yönetim literatüründeki durumsallık ve konfigürasyon teorileri yardımı ile uyumu arayan çalışmalarda vaka çalışması yönteminin yeterince kullanılmadığı görülmektedir. Vaka çalışması ile örneklemeler daha detaylı analiz edilip, durumsallık ve konfigürasyon teorilerinde kullanılan boyutlar arasındaki ilişkiler daha sağlıklı ortaya konulabilir (Yin, 2009). Bu nedenle bu çalışmanın literatürdeki bu eksikliği giderdiği düşünülmektedir. Bununla beraber uyum ile ilgili durumsallık çalışmalarında değişimin uyum ve boyutlar arasındaki etkisini gösteren çalışmaların, sürdürülebilir rekabetçi avantajdan bahsedilen stratejik yönetim literatüründe eksik kaldığı görülmüştür. Bu çalışmanın, sürdürülebilir rekabetçi avantaj kavramı ile çevre, strateji ve yapı ilişkileri arasındaki bağı ortaya koyarak stratejik yönetim literatüründe var olan bir eksikliği kapattığı düşünülmektedir.

Bu çalışma sonunda çevredeki değişim, genel stratejiler ve ona bağlı olarak yapının yüksek performans elde etmede nasıl bir uyum oluşturduğu ve bu uyumun zaman içinde değişkenler arasındaki ilişkileri nasıl etkilediği ortaya konulmuştur. Bu çalışmadan çıkan sonucun örgütün bundan sonraki strateji oluşturma ve değişim çalışmalarına ışık tutması beklenmektedir. Bu çalışmanın diğer bir amacı nicel araştırma yöntemleri kullanılarak birçok örgüt üzerinde yapılan konfigürasyon ve durumsallık çalışmalarına, tek bir örgütün nitel analiz teknikleriyle derinlemesine incelenmesi ile farklı bir bakış açısı kazandırmaktır.

Araştırma yapılacak işletme olarak kurulduğu günden itibaren sektörde lider konumunu sürdüren Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. seçilmiştir. Telekom sektörünün seçilmiş olmasının sebebi çevrenin çok dinamik ve değişken olmasıdır. Dinamik ve değişken bir sektörde boyutlar arasındaki değişimleri görmenin daha anlamlı olacağı düşünülmüştür.

3.1.1. Araştırmanın Soruları

Vaka çalışmalarında araştırma sorusu/sorularını tanımlamak, atılacak en önemli adımlardan biridir. Çünkü araştırmanın çerçevesini çizecek olan bu sorulardır. Ayrıca bu sorular teori kısmı ile araştırma kısmı arasındaki bağı oluşturur. Bu nedenle bu iş için sabırlı olmalı ve bu işe yeterince zaman ayrılmalıdır (Yin, 2009). Vaka çalışmaları için en uygun sorular neden ve nasıl sorularıdır. Bu

çalışmanın amacına uygun sorular genelde nasıl sorulardır. Bu çalışmadaki en temel soru “Bir işletme sürdürülebilir rekabetçi avantajı nasıl elde eder?” sorusudur. Bu sorunun ardındaki önerme işletmenin çevresi, stratejileri ve yapısını oluşturan değişkenlerin arasındaki uyumun üstün performans sağlayarak sürdürülebilir rekabetçi avantaj yarattığıdır. İkinci soru “Değişkenler arasındaki ilişki uyumu devam ettirmek için nasıl değişir?” sorusudur. Buradaki önerme, işletmenin çevresindeki değişime paralel olarak strateji ve yapı elemanlarında sürekli bir değişim göstereceğidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI / SINIRLARI

3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu araştırma ile ilgili olarak birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Birincil veri kaynakları olarak işletme çalışanları ile görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde katılımcıların sorulan sorulara doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Yine bazı veriler doğrudan ilgili bölümlerde çalışanlardan istenmiş ve bu verilerin doğru olduğu varsayılmıştır. İkincil verileri elde etmek için yapılan basın taramalarında yayınlanan verilerin doğru olduğu varsayılmıştır. Son olarak değerlendircilerin kendilerine verilen dokümanları tam olarak inceleyip bu verilere göre objektif olarak puanlama yaptıkları varsayılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Kısıtları/Sınırları

Araştırmada konfigürasyon teorisinde kullanılan kavramlar ve boyutlar ele alınmıştır. Araştırmanın boyutları strateji kavramında farklılaşma ve maliyet liderliği; çevre kavramında dinamizm, karmaşıklık ve düşmanlık boyutları; yapı kavramında formalleşme ve konfigürasyon ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma boyutları seçilen sektöre uygun değişkenlerle kısıtlıdır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanıldığı için boyutları oluşturan değişkenler için veri toplanabilir olmasına dikkat edilmiştir. Bu nedenle literatür çalışmalarında daha çok bu değişkenler üzerine yapılan çalışmalara odaklanılmıştır. Literatürde yapılan incelemelerde kullanılan boyutlar, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden seçildiği için bire bir aynı boyut ve değişkenler

kullanılmamıştır. Kullanılmamasının sebebi, bazı boyutların sektör gereği uygulanamaz olmasıdır. Bu çalışmada kullanılan bazı boyutlar için ise literatürde kullanılan bazı değişkenler kullanılmamıştır. Bunun sebebi incelemeler sonucunda bu değişkenlere ait verilerin bu işletme için elde edilememiş olmasıdır.

Araştırmada tüm boyutlar ile ilgili işletmelerin verilerine ulaşmak mümkün olmadığı için bu boyutlar hakkında verilere ulaşılabilecek bir işletme incelenmiştir. Bu da araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmada sektörde rekabet eden diğer işletmeler olarak rekabetin doğrudan olduğu üç işletme alınmıştır. Dolaylı rakip olarak görülebilecek internet sağlayıcı işletmeler ve UMTH (Uzak Mesafe Taşıma Hizmetleri) işletmeleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu da araştırmanın bir diğer kısıtıdır.

Araştırmada boylamsal analiz süresi 2004-2008 yılları arası olarak seçilmiştir. Bunun nedeni veri toplama işlemine 2008 yılında başlanmış olması, incelenecek işletme için 2004 yılından önceki yıllar için elde edilecek verilere ulaşmada sıkıntılar yaşanması ve ekonomik anlamda bu beş yılın içinde göreceli bir istikrarın olmasıdır. Bu durum da çalışmanın sınırlarından biri olarak düşünülebilir.

Araştırmada seçilen işletmenin pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili bazı verilerine uyguladığı bilgi güvenliği politikaları nedeniyle ulaşmada sıkıntı yaşanmıştır. Bazı veriler bilgi güvenliği politikaları nedeniyle bu çalışmada kullanılmamıştır. Bu durumlarda birincil veri toplama yöntemlerinden görüşme yöntemi uygulanmış; çalışanların bu değişkenler için bilgileri ve düşünceleri elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış bu görüşmelerde elde edilen veriler algısal olduğu için çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırma Yöntemi

Literatürde strateji ile ilgili yapılan ilk çalışmalar vaka çalışması olmuş ve bu çalışmalarda limitli sayıda kişilerle görüşmeler yapılmıştır. Strateji literatüründe yapılan çalışmalarda durumsallık teorisi kullanılmaya başladıktan sonra stratejinin çevre ve yapı ile olan ilişkileri önem kazanmıştır. Bu çalışmalarda nicel araştırma

yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır (Snow ve Hrebiniak, 1980). Bu çalışmalarda gerekli hipotezler oluşturulmuş; veriler anket, görüşmeler veya hem görüşme hem anket yolu ile toplanmış ve bu veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir (Roth ve Morrison, 1992; Hult, Slater ve Olson, 2005; Snow ve Hrebiniak, 1980; Dess ve Davis, 1984; Fahey ve Christensen, 1986).

Bu çalışmada ise araştırma yöntemi olarak niteliksel açıdan vaka çalışması, zaman açısından boylamsal analiz yöntemi kullanılmıştır. “Vaka” ya da diğer bir ifadesi ile “örnek olay” çalışmalarının tarihçesi 19. yüzyıla kadar dayanmaktadır. Sosyal bilimler açısından vaka çalışması, sosyal bir birimin – bu bir kimse, bir aile, bir kuruluş, kültür grubu hatta bir toplum olabilir- araştırılmasında ve analiz edilmesinde kullanılan bir yöntem olarak tanımlanabilir (Babbie, 2004). Vaka çalışması temel olarak belirli bir ünitenin, konunun kavramın derinlemesine kendisi ve çevresi ile ilişkilerini belirlemeyi ve o ünite, kavram ve konu hakkında bir yargıya varmayı, ne sorusundan daha çok “nasıl ve niçin” sorularına cevap üretmeyi amaçlamaktadır (Yüksel, Mil ve Bilim, 2007). Vaka çalışması aslında bir yöntemden çok bir stratejidir. Başka bir deyişle vaka çalışması, irdelenen konu üzerindeki değişkenlere bağlı olarak birçok nitelleyici ve niceleyici yöntemi izleyen ve onlara yardımcı olan bir stratejidir. Burns ve Bush (1995) vaka çalışmalarının, özellikle problemin birbiri ile ilişki içinde olduğu değişkenler tarafından üretildiği zaman etkili olduğunu belirtmiştir. Stake (1995), bu görüşü ileri götürerek vaka çalışmalarının karmaşık ilişkileri anlamaya yardım ettiğini ve beraber oluşan birçok olayı gözlemlediğini belirtmiştir (Yüksel, Mil ve Bilim, 2007).

Vaka çalışmasının önemli bir avantajı, yapılan çalışmaya holistik bir bakış getirebilmesidir. Holistik bakış açısına göre bütünü onun bazı parçalarına bakılarak tanımlamak mümkün değildir. Jackson (2005) örgütlerin, grupların ve toplulukların kolektif karakteristiklerine bireylerin özelliklerine bakarak ulaşılamayacağını belirtmiştir.

Vaka çalışması, güvenilirlik, geçerlilik ve bununla birlikte örneklerin genellenebilirliği gibi problemler nedeniyle yöntem olarak kullanımı sorgulanmaktadır (Kohlbacher, 2006; Cutler, 2004). Araştırma soruları durum tespitinden çok sebep-sonuç ilişkisini kurmaya yöneliktir. Pozitivist akımın

baskınlığının giderek artması, tüm nitel çalışmalarda olduğu gibi örnek olay incelemelerinde de kullanım düşüklüğüne sebep olmuştur (Yin, 1994). Çünkü tek bir grup veya olaya yönelik bir durumun incelenmesi söz konusu olduğundan pozitivistlere göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından ciddi eksiklikler barındırmaktadır. Vaka çalışmasında özellikle tek bir örnek üzerinden genelleme yapmanın bilimsel geçerliliği yöntemin en çok sorgulanan alanlarından bir tanesidir (Yüksel, Mil ve Bilim, 2007).

Temel olarak vaka çalışmaları, belirli bir örnek üzerinde derinlemesine bir inceleme yöntemi olması nedeniyle çok farklı kaynakları kullanır ve farklı araştırma yöntemleri ile birlikte doğru bilgilere ulaşmaya çalışır. Bu yönüyle vaka çalışması, problemlerin çözülmesinde ve araştırma amaçlarına ulaşılmasında çoklu yöntemlerin kullanımına olanak sağlar (Mitra ve Lankford, 1999). Bu araştırma yönteminde hem nitel hem de nicel araştırma yöntemleri beraber kullanılabilir. Gözlem, odak grup çalışmaları, mülakat, bazı deneysel yöntemler, ikincil veriler gibi çeşitli veri toplama araçları vaka çalışmalarında birlikte kullanılan ve faydalanılan veri toplama yöntemleridir (Mitra ve Lankford, 1999; Clark vd. 1998). Vaka çalışmaları açıklayıcı veya tanımlayıcı özelliğe sahip olabilirler. Bu çalışma bir işletmedeki durumu ortaya koyduğu için tipik bir açıklayıcı vaka çalışması olarak adlandırılabilir. (Yin, 2009)

Bu çalışmada birden fazla araştırma yöntemi bir arada kullanılmıştır. Her bir analiz birimi ile ilgili veriler kendi içinde farklı bir yöntem ile toplanmıştır. Bu da vaka çalışmalarının güçlü yönü olarak gösterilmektedir. Bu sayede birçok yöntem gömülü olarak bir çalışmada kullanılmakta ve çalışmanın güvenilirliği artmaktadır (Yin, 2009). Bu çalışmada tek bir işletme üzerinde derinlemesine analiz yapılmıştır. Bu çalışma kullanılan yöntemler ve seçilen işletme, Miller ve Friesen (1982)'in tip 2 tanımlamasına karşılık gelmektedir. Tip 2 çalışmalarda tek işletme geniş odaklı bir yaklaşımla nitel analiz teknikleri ile analiz edilir.

Bu çalışmada zaman açısından boylamsal analiz kullanılmıştır. Çünkü literatürde uyum kavramı, genellikle farklı alanlardaki çapraz bölgesel çalışmalar ile araştırılmıştır. Ancak işletmenin yaşamı devam ettiği sürece boyutların uyum için düzenlenmesi dinamik ve hiç bitmeyen bir olgudur. Uyumu oluşturan düzenlemeyi ortaya çıkarmak için boylamsal analizlerin yapılması gerekmektedir (Venkatraman,

1989). Boylamsal analizde veriler belirli bir zaman periyodunda toplanır. Boylamsal analiz terimi, zaman boyunca yapılan araştırma anlamına gelmektedir (Christensen ve Johnson, 2004). Boylamsal analiz çoğunlukla, tarihsel verilerin veya istatistiklerin yoğun analizi ya da örgütlerin detaylı analiz yöntemleri üzerinden örgütlerle yakınlaşmak durumunda kalır; örgütün doğası, çevresi, yöneticilerin kişilikleri hakkında derin bilgi sahibi olmak araştırmacıya olayların nasıl geliştiği hakkında anlam çıkarma imkânı tanır (Miller ve Friesen, 1982). Bir işletmenin tarihsel kayıtlarını incelemek o işletmenin durumu hakkında, anket ile veri elde etmekten çok daha iyi fikir verebilir. Nitekim Priem (1990), Hambrick ve Lei (1985), Snow ve Hrebiniak (1980) yaptıkları çalışmalarda boylamsal analiz kullanmış olsalardı daha iyi sonuçlar elde edebileceklerini belirtmişlerdir.

Priem (1990) çalışmasında anket yöntemi kullanmış ve sorulara cevap verirken son beş sene düşünülerek cevap verilmesini istemiştir. Bu yöntem geçmişe dair verilerin hatırlanamama riski taşıması ve anketin objektifliği konusunda sıkıntı yaratacağı için bu çalışmada kullanılmamıştır. Yine bazı çalışmalarda birincil veri kaynaklarından görüşme ve anket yöntemi boylamsal analiz için tercih edilmiştir (Jauch, Osborn ve Glueck, 1980). Bu tür çalışmalarda değerlendiricilerin kendi işletmeleri ile ilgili objektif olamayacakları ve geçmişe dönük durumları unutmuş olacakları düşünülmüştür (Miller ve Friesen, 1978). Bu çalışmada hem birincil, hem ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Çünkü bazı değişkenler ile ilgili yazılı veriler bulunmamaktadır veya bazı verilere işletmenin güvenlik politikaları gereği ulaşılammıştır. Bazı araştırmacılar, boylamsal analiz çalışmasında bu çalışmada olduğu gibi hem birincil hem ikincil kaynaklardan yararlanmıştır (Harrington vd., 2004).

3.3.2. Araştırmada Vaka Seçimi

Bu çalışmada çoklu analiz birimleri ile tekli vaka çalışması yapılmıştır. Çoklu vaka çalışmaları tekli vaka çalışmasına göre daha çok tercih edilmektedir. Tekli vakanın eşsiz olma korkusu veya vaka üzerindeki algısallık riski, tekli vaka çalışmalarının sorgulanmasına neden olmaktadır (Yin, 2009). Bu nedenle tekli vaka çalışmasının eksik kalan noktalarının ortadan kaldırılması için çoklu analiz birimleri kullanılmıştır. Yin (2009) tekli vakanın bazı durumlar altında ve beş mantıkta uygun

olacağını belirtmiştir. Bunlar çalışmanın iyi bir teori ile formüle edilmiş olması gerektiği, eşsiz bir durumu kapsamı, vakanın belli şartları temsil edebilmesi, vaka çalışmasının belirli durumları açığa çıkarabilmesi ve vaka çalışmasının boylamsal olması şeklinde tanımlanmıştır. Bu çalışmanın güçlü bir teorik altyapısı mevcuttur. Araştırılacak değişkenler ile ilgili bütün şartlar gerçekleşmekte, çalışma sonunda teoriyi destekleyecek belirli durumlar açığa çıkmakta ve çalışma, boylamsal analizleri kapsamaktadır.

Bu araştırmada elektronik haberleşme sektörünün bir alt sektörü olarak adlandırılabilir mobil haberleşme sektöründen bir işletme seçilmiştir. Mobil haberleşme sektörü rakiplerin sayısı anlamında regülasyonlarla sınırlı; ancak teknoloji ve pazarlama anlamında rakipler arasında yoğun rekabete açık bir sektördür. Özellikle altyapı tedarikçisi firmaların dünya üzerinde yarattığı rekabet sektöründe sunulan ürün, servislerin çok fazla ve hızlı bir şekilde sunulmasına neden olmaktadır. Bu çeşitlilik karmaşıklığı arttırmaktadır. Aynı zamanda bu değişim sektöre her alanda dinamizm getirmektedir. Yine gelişen teknolojiler ve kuralların düzenlediği rekabet ortamı, sektörde kaynaklara ulaşmayı sürekli olarak zorlaştırmaktadır. Çevre koşulları göz önünde bulundurulduğunda strateji, çevre ve yapı boyutlarının uyumu; boyutlardaki değişimi görmek için GSM sektörünün çok uygun bir sektör olduğu düşünülmektedir.

Bu işletmenin seçilmesinin sebebi yalın gözlem ile işletmenin incelenen dönem içinde yüksek performans gösterdiğinin algılanması ve bu işletme için derinlemesine analiz yapabilecek kadar verinin elde edilebilmesidir. Vaka çalışmasında boylamsal analiz derinlemesine analiz gerektirdiği için sektörde faaliyet gösteren diğer örgütlerin seçilmesi durumunda eksik veriler nedeniyle karşılaştırma analizlerinin sağlıklı yapılamayacağı düşünülmüştür.

Bu çalışma için toplanan verilerin çokluğu nedeniyle tamamı bu çalışma içine konulamamıştır. Okuyucuların değerlendirmeleri daha iyi anlayabilmesi için sektör hakkında bilgilerinin olması gerektiği düşünülmüştür. Bu nedenle alan araştırmasına konu olan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'i hakkında detaylı bilgi verilmeden önce okuyucuların sektörü yakından tanımaları için Porter'ın Elmas Modeline göre sektör analizi yapılmıştır. Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'i Elektronik Haberleşme

Sektörünün bir alt kolu olan Mobil Haberleşme Sektöründe faaliyet gösterdiği için yapılan sektör analizi daha çok bu sektöre odaklanmıştır.

3.3.2.1. Porter'ın Elmas Modeli

Türkiye'de Elektronik haberleşme sektöründe rekabetçiliğinin analizi "Porter'in Elmas Modeli" çerçevesinde incelenmiştir. Uygulamada sektöre dair değişkenler elmas modelinin faktörlerine göre kullanılmıştır. Elmas şeklinde tasarlanan modelde bir sektörün rekabet avantajını etkileyen dört ana faktör belirlenmiştir. Bu temel değişkenler elmasın köşelerini oluşturan giriş koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlardır. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli, bir sistem ortaya çıkarmakta, bu nedenle temel değişkenler tek tek değil birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedirler. Diğer bir deyişle modelin dört köşesinde yer alan faktörler birbirlerini etkilemektedirler. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı kazanmaktadır. Devlet, bu dört faktörü dışarıdan etkileyen bir boyut olarak nispi avantaj oluşturmada dolaylı rol oynamaktadır. Çeşitli standartların geliştirilmesi, tekel oluşumlarının önüne geçilmesi gibi uygulamalarla rekabet pozisyonuna bu dört faktör üzerinden etki etmektedir (Porter, 2004).

Porter'ın Elmas Modeli'nde sistem bütünü sürekli hareket halinde olumlu ve olumsuz etkilerin olduğu bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreç rekabet avantajları, yenilenme ve yeniliklerin hızına bağlıdır. Bir belirleyenden kaynaklanan etkinin yararlı duruma gelebilmesi diğer belirleyenlerin durumuna bağlıdır. Her etken kendine yansıyan etkiyi değerlendirme durumunda olduğu takdirde bundan olumlu olarak etkilenmektedir. Geniş ve yaygın etkileşimin ortaya çıkması sistem bütünü içindeki karşılıklı etkileşimin nitelik ve yoğunluğuna bağlı olup tek bir etken genelde yetersiz kalır; yeni bilgi, yetenek ve oyuncuların sürekli devreye girdiği dinamik ve rekabetçi bir ortamın varlığı rekabet avantajını ortaya çıkarmaktadır (Erkan ve Erkan, 1994). Şekil 3.1.'de Porter'ın elmas modeli ve bu modeli oluşturan faktörler ortaya konulmaktadır.

Şekil 3.1. Porter'in Elmas Modeli



Kaynak: M.E.Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction, Free Press, New York, 2004

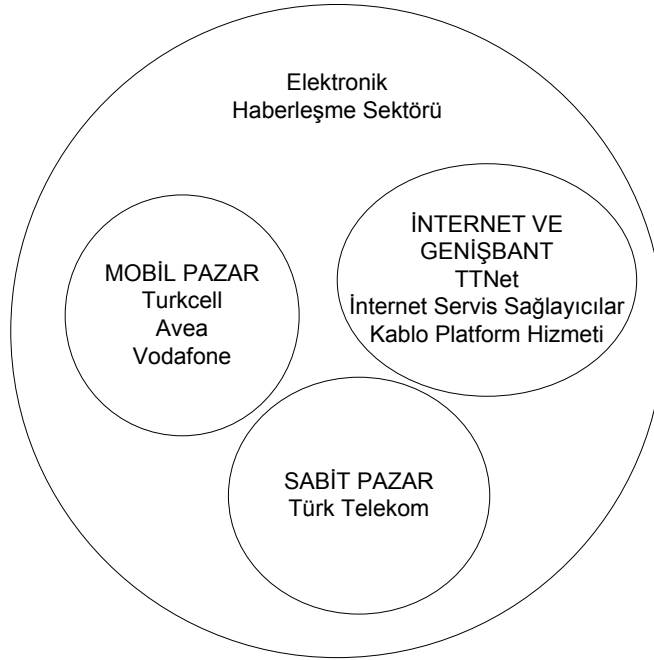
Bundan sonraki bölümde işletmenin içinde bulunduğu Elektronik Haberleşme sektörü Porter'in elmas modelini oluşturan dört ana faktöre göre incelenmiştir.

3.3.2.2. Elektronik Haberleşme Sektörü

Şekil 3.2'de görüldüğü üzere Elektronik Haberleşme Sektörü üç ana pazardan oluşmaktadır: sabit pazar, internet ve geniş bant pazarı, mobil pazar. Sabit pazar, uzak mesafe telefon işletmecileri ve Türk Telekom A.Ş.'den oluşmaktadır. Uzak mesafe telefon işletmecileri yurt dışı ses taşıma ve çağrı sonlandırma hizmetleri vermektedirler. Türk Telekom A.Ş. ise yurt içi ve yurt dışı ses hizmetleri vermektedir. İnternet ve geniş bant pazarı TNet A.Ş., kablolu ve kablosuz internet servis sağlayıcı hizmeti veren işletmeler ve kablo platform hizmeti veren işletmelerden oluşmaktadır. TNet, Türk Telekom'un bir kuruluşu olup veri hizmetlerinin Türk Telekom' dan ayrılıp ayrı bir işletme altında verilmesi ile ortaya çıkmıştır. İnternet servis sağlama pazarının %93'üne sahiptir. Mobil pazar ise üç adet GSM (Global System of Mobile Communication- Mobil İletişimin Evrensel Sistemi)

işletmesinden oluşmaktadır. Bunlar Turkcell, Avea ve Vodafone'dur (<http://www.tk.gov.tr>, Erişim: 09.10.2009). Bu çalışmada analiz edilen işletme mobil pazarda faaliyet gösteren GSM operatörlerinden bir tanesidir. Diğer GSM operatörleri bu işletmenin hem ses hem veri pazarında direk rakipleridir. Türk Telekom ses hizmetlerinden dolayı rakip konumundadır. TTNet ve diğer internet sağlayıcı firmalar veri hizmetlerinde dolaylı rakip konumdadırlar. Tez çalışmasında incelenen işletme mobil pazarda faaliyet gösterdiği için sektör analizi daha çok mobil pazar üzerinden yapılmıştır.

Şekil 3.2. Elektronik Haberleşme Sektörü



3.3.2.3. Mobil Haberleşme Sektörünün Analizi

3.3.2.3.1. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı

3.3.2.3.1.1. Teknoloji

Mobil iletişimin tarihi 1895 yılında radyonun Marconi tarafından bulunmasına kadar gitmektedir. Başlangıçta kablosuz aletler kablonun kullanılmadığı yerlerde kullanılmıştır. Teknolojinin büyük bir kısmı özellikle İkinci Dünya Savaşı sırasında askeri uygulamalarda kullanılmıştır (Brodksy, 1995). Mobil

iletişim ile ilgili ilk kavram 1968 yılında AT&T tarafından ortaya atılmıştır. Mobil iletişim fikrinin altında yatan coğrafik alanların daha küçük alt bölgelere ya da hücrelere bölünmesi ve her bir hücreye ait farklı frekansta bir bant genişliğinin ayrılmasıdır. Birinci nesil kablosuz sistemler analog ve çoğunlukla ses hizmeti veren sistemlerdir (Lee, 1991).

İkinci nesil sistemler dijital sistemlerdir. Dünya genelinde birinci nesil sistemler için bir standartlaşma olmamıştır. Aynı şekilde ikinci nesil sistemler için de tek merkezli bir standartlaşma olmamıştır. İkinci nesil sistemlerde sesin yanında veri servisleri de verilmeye başlanmıştır.

Üçüncü neslin amacı ise şu şekilde özetlenebilir: abonelere her zaman, her yerde yüksek bant genişliği hizmeti sağlamak. Mobil kullanıcılar için saniyede 384 kilo bit veri hızı, sabit kablosuz kullanıcılar için saniyede 2 mega bit veri hızı mümkün olmaktadır. Üçüncü nesil ses, görüntü, veri, video ve internet servislerinin tamamına destek vermektedir. Üçüncü nesil sistemlerinin dünya çapında kabul görmesi ve yayılması ile birlikte yeni Telekom servisleri gündeme gelmektedir. İnternet servislerinde bir patlama, veri ve ses şebekelerinde hızlı bir birleşme ve kablosuz medya uygulamalarının kullanımının yaygınlaşması görülmektedir. Bu durum iletişimde “kablosuz multimedya” olarak adlandırılan yeni bir dönem açmaktadır (Laaksonen, 2005).

Mobil haberleşme sektörünün yapısını anlamak için GSM sistemini anlamak gerekmektedir. GSM teknolojilerindeki gelişmenin en temel amacı veri transferinin hızını arttırmak olmuştur. GSM teknolojilerinde hız saniyede transfer edilen bit (kbps-kilo bit per second) olarak ifade edilmektedir. GSM teknolojilerinde bütün amaç saniyede transfer edilen bit sayısını arttırmaktır.

GSM Teknolojisinin gelişmesi daha önceki Telekom teknolojilerinden farklıdır ve olağanüstü olarak nitelendirilmektedir. Daha öncekilerden farklı olarak ilk başlangıcı Amerika kökenli firmalardan değil de Avrupa tarafından yapılmıştır. Bu durum Avrupa pazarını GSM Operatörleri ve teknoloji firmaları için lider pazar konumuna getirmiştir (Laaksonen, 2005).

Mobil haberleşme sektöründe rekabet eden işletmeler yeni ürün ve servisler anlamında teknolojiye doğrudan bağlıdır. Bu sektördeki teknolojinin gelişimi sayesinde ortaya çıkan yeni servis ve ürünler, diğer sektörler için yaratıcı yıkım etkisi yaratabilir. Aynı şekilde diğer sektörlerde yaşanan teknolojik gelişmeler bu sektördeki işletmeler için benzer bir etki gösterebilir.

3.3.2.3.1.2. Rakipler

Temmuz 1993 tarihinde, 500'er milyon ABD doları lisans bedeli karşılığında ve lisans koşulları uygun olduğunda lisans verilmek kaydıyla Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. (Turkcell) ve Telsim Telekomünikasyon Hizmetleri A.Ş. (Telsim) Türk Telekomünikasyon ile gelir paylaşımı esasına dayalı olarak bir sözleşme imzalamışlardır. 1998 yılına kadar gelir paylaşımı esasına göre yürütülen projede tüm yatırım masrafları ilgili şirketlerce karşılanmıştır. Sözleşmeye göre gelir paylaşım ücretleri, konuşma ücreti, aylık sabit ücret ve tesis ücretinden oluşmuştur. İlgili sözleşmedeki elde edilen gelirin % 67,1'i Türk Telekom'a ve % 32,9'u şirketlere pay edilmiştir. 27 Nisan 1998 tarihinde, Ulaştırma Bakanlığı ile ilgili şirketler arasında 500 milyon ABD doları karşılığında 25 yıllık GSM lisans imtiyaz sözleşmesi imzalanmış ve ülkemizde ilk defa telekomünikasyon alanında Türk Telekom dışında alternatif işletmeler ticari olarak faaliyet göstermeye başlamıştır (www.tk.gov.tr, Erişim:10.10.2009). 1998 yılında telekomünikasyon sektöründe faaliyete başlayan Turkcell ve Telsim, hızlı bir ivme ile tüm Türkiye'de geniş bir coğrafi alanda büyük bir abone potansiyeline ulaşmıştır.

2001 yılında, mevcut iki GSM işletmecisine ilave olarak 1800 mhz frekans bandında, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümlerine göre yapılan ihale sonucu İş-Tim Telekomünikasyon A.Ş.'ye katma değer vergisi hariç 2,5 milyar ABD doları karşılığı bir imtiyaz verilmiş ve bu firma Aria adı ile hizmet sunmaya başlamıştır. Daha sonra sermayesinin %100'nün Hazine'ye ait olduğu Türk Telekom'un şirketi Aycell Haberleşme ve Pazarlama A.Ş.(Aycell) ile bu banttan hizmet vermek üzere görev sözleşmesi imzalanmıştır. Böylece GSM pazarında dört adet işletmeci hizmet sunmaya başlamıştır (www.tk.gov.tr, Erişim:10.10.2009).

Devam eden süreçte Aycell ve Aria şebekelerinin birleştirilmesi kararı alınmıştır. Birleşmeden sonra Aria ve Aycell markalarının TT&TIM çatısı altında devam ettiği kısa bir süreç yaşanmıştır. 23 Haziran 2004 tarihi itibariyle Avea markası, bu iki markayı temsilen piyasaya sunulmuştur. 15 Ekim 2004 tarihi itibariyle “TT&TIM İletişim Hizmetleri A.Ş.” ticari unvanı “Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.” olarak değişmiştir. TT&TIM, Avea adı altında üçüncü mobil işletmecisi olarak 1800 mhz bandında hizmetini sürdürmektedir.

Yönetim Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na geçen Telsim, Bankalar Kanunu’nun ilgili hükümleri gereğince, 13 Aralık 2005 tarihinde yapılan ihalede 4,55 milyar ABD dolarına Vodafone firmasına satılmıştır (www.tk.gov.tr, Erişim:10.10.2009).

3.3.2.3.1.3. Rekabet Koşulları

Türkiye elektronik haberleşme sektörü 1 Ocak 2004 tarihinde yaşanan serbestleşme sürecinden sonra hızla gelişme göstermiştir. Serbestleşme sürecinin başlamasıyla sektördeki işletmeci sayısı sürekli bir artış eğilimine girmiştir. 2008 yılı sonunda Türkiye elektronik haberleşme sektöründe 256 işletmeci faaliyet göstermektedir (<http://www.tk.gov.tr/Yayin/Raporlar/pdf/fr2008tr.pdf>, Erişim: 06.08.2009).

07.01.2007 tarihli resmi gazetede yayımlanan “Etkin Piyasa Gücüne Sahip İşletmecilerin Belirlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”e göre yapılan piyasa analizleri neticesinde BTK (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu), hangi işletmecilerin EPG’ ye sahip olup olmadığına karar vermektedir. EPG’ ye sahip işletmeci veya işletmecilerin belirlenmesi sürecinde, söz konusu işletmecilerin belirli yükümlülüklerle tabi tutulması hedeflenmiştir. Bu sayede etkin piyasa gücüne sahip işletmecilerin sektördeki üstünlüklerini, sektöre yeni giren veya sektörde söz konusu işletmecilere rakip hale gelmeye çalışan işletmecilere karşı kötüye kullanmaları önlenmeye çalışılmaktadır. Mobil şebekelere erişim ve çağrı başlatma piyasasında Turkcell, EPG’ ye sahip işletme olarak belirlenmiştir. Mobil çağrı sonlandırma piyasasında Turkcell, Vodafone ve Avea EPG’ ye sahip işletme olarak belirlenmiştir (<http://www.tk.gov.tr/Yayin/Raporlar/pdf/fr2008tr.pdf>, Erişim:

08.08.2009). EPG' ye sahip olunan başlıkta BTK aldığı kararlarda diğer işletmelerin faydasına karar almaya çalışmaktadır. Erişim ve Ara bağlantı Yönetmeliği'ne dayanılarak hazırlanan "Hesap Ayrımı ve Maliyet Muhasebesine İlişkin Usul ve Esaslar" gereğince GSM mobil çağrı sonlandırma hizmetleri piyasasında EPG' ye sahip işletmeciler ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. hesap ayrımı ve maliyet muhasebesi yapmakla yükümlüdür.

Üç GSM işletmecisi bir birleri arasında yaptıkları ses ve veri transferi ile ilgili olarak ara bağlantı anlaşmaları yapmaktadırlar. Bu anlaşmaların taslağı BTK tarafından hazırlanıp taraflara sunulmaktadır. Taraflar BTK tarafından belirlenen tavan fiyatlara göre anlaşma yapmaktadırlar. İlgili mevzuat uyarınca işletmeciler arasında erişim ve ara bağlantıya ilişkin konularda anlaşma sağlanamaması halinde, taraflardan herhangi biri kurumdan uzlaştırma prosedürü işletmesini talep edebilmektedir. GSM işletmecileri ile BTK arasında imzalanan GSM İmtiyaz Sözleşmelerinde yer alan hükümler gereğince GSM işletmecilerinin son kullanıcılarına uygulayacakları tarifelere ilişkin üst sınır BTK tarafından belirlenerek onaylanmaktadır. Onaylanan üst sınırın altında kalmak şartıyla işletmeciler, söz konusu tarifelerini serbestçe belirleyebilmektedir.

Sabit telefon hizmetinin yetkilendirilmesine ilişkin düzenleme 20.11.2008 tarih ve 27060 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Sabit telefon hizmetinde faaliyete girecek yeni firmalar, GSM işletmecileri için dolaylı rakip olacaklardır.

Numara Taşınabilirliği Yönetmeliği 01.02.2007 tarih ve 26421 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 09.11.2008 tarihinde mobil numara taşınabilirliği uygulamaya geçmiştir. Numara Taşınabilirliği Sistemi sayesinde aboneleri operatörler arasında numaralarını değiştirmeden geçiş yapabilmektedirler.

2007 yılı içerisinde Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. mobil elektronik imza uygulaması başlamıştır. Elektronik imzaya göre, kullanıcıya maliyeti daha düşük olan ve ayrı bir donanım olarak kart okuyucuya ihtiyaç duymadan zamandan ve mekândan bağımsız olarak imzalama işlemi gerçekleştirilebildiği için kullanımı oldukça kolay olan mobil elektronik imzayı 2008 yılında ülkemizdeki finans

kuruluşları, belediyeler ve kamu kurum kuruluşları uygulamalarına süratle entegre etmeye başlamışlardır (<http://www.tk.gov.tr> ; Erişim: 10.10.2009).

3.3.2.3.1.3.1. Mobil Haberleşme Sektöründe Yeni Bir Rekabet Ortamı

Bu sektörde faaliyet gösteren örgütler için 2000 yılına kadar esas uygulama sesin transferi üzerine olmuştur. Yukarıda bahsedilen gelişmelerin yaşanması ve müşteri ihtiyaçlarında ortaya çıkan gelişmeler, veri transferini GSM sektörü için önemli hale getirmiştir. Veri transferi temel olarak şimdiye kadar bilişim sektörünün bir ürünü olmuştur. Bilişim teknolojileri sektöründeki örgütlerde internetin yaygınlaşması ile beraber ses iletimini yaygın olarak kullanmaya başlamıştır. Aynı şekilde internet dünyasını yaratan Bilgi Teknolojileri sektöründeki örgütler kablosuz internet bağlantıları altyapısını geliştirmiştir (Kangas, 2003). Altyapıda yaşanan bu gelişmelere paralel olarak GSM sektöründe müşterilerin kullandığı ürünler olan mobil telefonlarda 1990'ların sonundan itibaren giderek bilişim teknolojileri sektörünün ürünleri olan kişisel bilgisayarlar ile aynı özelliklere sahip olacak şekilde tasarlanmaya başlamıştır. Aynı şekilde kişisel bilgisayarlarda mobil telefonların özelliklerine sahip olacak şekilde tasarlanmıştır. Bunlar iki pazarın çarpışmasının ilk işaretleridir. Bu çarpışmanın sonucunda pazarda, internete ve şirket şebekelerine girebilen bir buçuk milyar mobil telefon ortaya çıkmıştır (Edalman ve Laaksonen, 2005).

Böylece her iki sektör birbirlerinin pazarlarına girmiştir. Yeni ortaya çıkan bu sektör günümüzde "Bilgi ve İletişim Sektörü" olarak anılmaya başlanmıştır. Bu pazarda, teknolojiler, servisler, standartlar, yönetmelikler ve bunların yanında müşteri talepleri her bir ana pazardan farklıdır ve gelişmelerde bu pazardaki oyuncular için yıkıcı olabilir (Christensen, 2002). Gelişen teknolojiler sayesinde bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe yeni büyüyen pazarlar, yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Laaksonen, 2005).

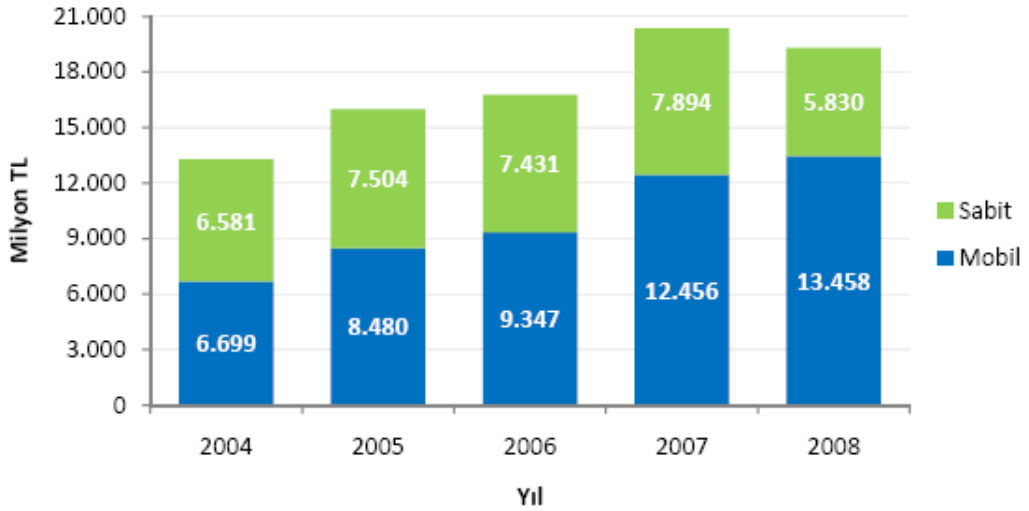
Görünen o ki tek bir bilgi ve iletişim sektörünün ortaya çıkması ile beraber bilgi teknolojileri ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren örgütler çok sert bir döneme girmiş bulunmaktadır. Bu birleşme örgütleri, daha önce rekabet etmedikleri bir rekabet ortamına koymaktadır. Bu gelişme aynı zamanda yeni fırsatlar yaratma

imkânı vermektedir. Sayılarla bakıldığında dünya genelinde üç yüz milyon kişisel bilgisayar ve bir milyar mobil telefon yeni ve hızla büyüyen bir pazarda yeni fırsatlarla birleşmektedir (Laaksonen, 2005).

3.3.2.3.2. Talep Koşulları

Elektronik haberleşme sektörüne ait gelirlerin büyük bir kısmını oluşturan, sabit (yerleşik işletmeci ve uzak mesafe telefon hizmeti (UMTH) sunan işletmeciler) ve mobil pazar işletmecilerine ait toplam net satış gelirleri Şekil 3.3’de verilmektedir. Serbestleşme sürecinin başladığı 2004 yılından 2007 yılına kadar toplam net satış gelirlerinde sürekli bir artış gözlemlenmektedir. Ancak 2007 yılında yaklaşık 20,3 milyar TL’yi bulan gelirler, 2008 yılında bir önceki yıla göre %5’lik azalma ile 19,3 milyar TL’ye düşmüştür. Toplam gelirlerdeki payını sürekli artıran mobil işletmecilerin pazar payı 2008 yılında %70’i bulurken sabit işletmecilerin payı %30’a kadar gerilemiştir.

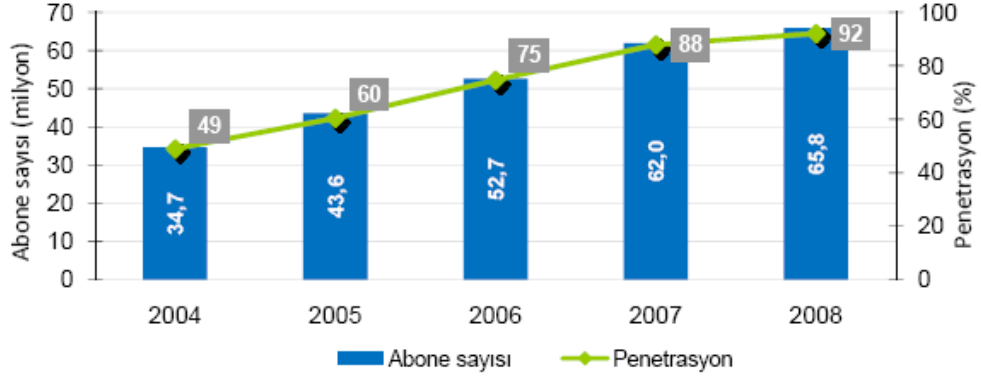
Şekil 3.3 Elektronik Haberleşme Sektörü Gelir Tablosu



Kaynak: Telekomünikasyon Kurumu 2008 Faaliyet Raporu

Mobil haberleşme sektöründe 2008 yılı sonu itibariyle Türkiye, yaklaşık %92 penetrasyon oranını karşılayan 65,8 milyon mobil aboneye ulaşmış bulunmaktadır. Şekil 3.4’te abone sayısı ve penetrasyon oranlarında yıllar itibariyle meydana gelen hızlı artış gözler önüne serilmektedir.

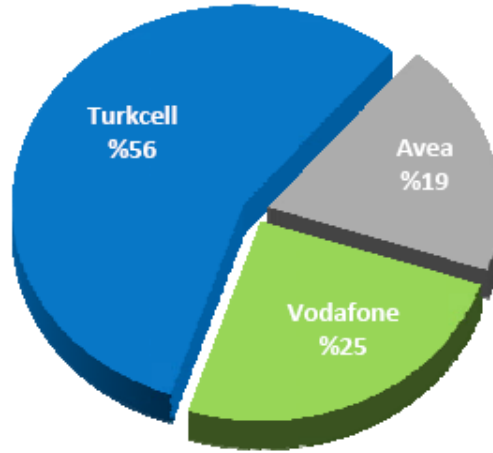
Şekil 3.4 Mobil Haberleşme Sektörü Abone Sayıları



Kaynak: Telekomünikasyon Kurumu 2008 Faaliyet Raporu

Şekil 3.5’te Türkiye’deki GSM işletmecilerinin abone sayılarına göre pazar payları verilmektedir.

Şekil 3.5 Mobil Haberleşme GSM İşletmecilerinin Abone Payları



Kaynak: Telekomünikasyon Kurumu 2008 Faaliyet Raporu

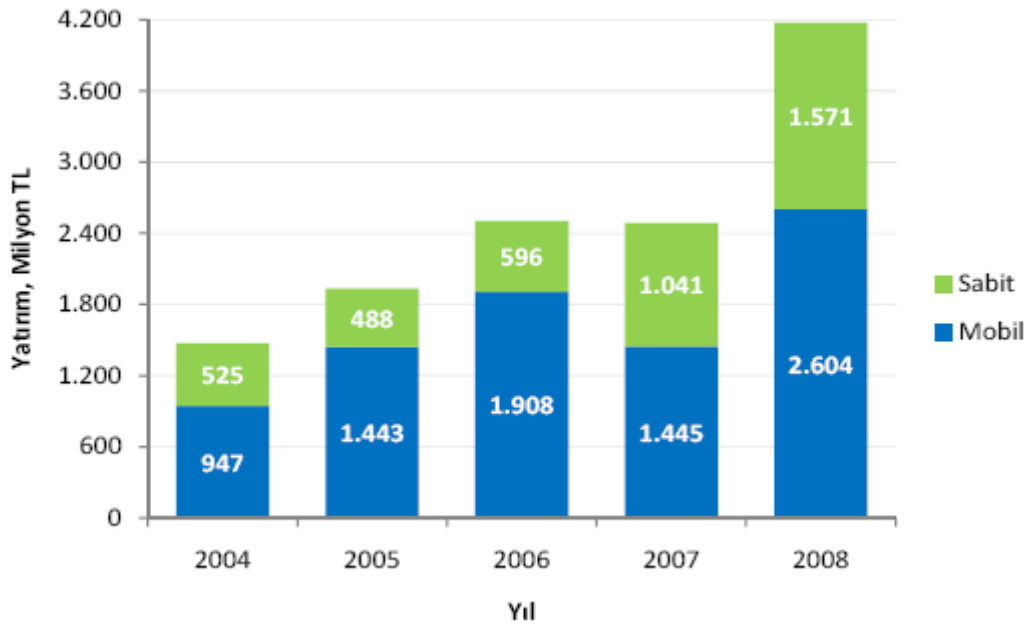
3.3.2.3.3 Giriş Koşulları

3.3.2.3.3.1. Yatırım

Şekil 3.6’da sektörde son beş yılda gerçekleşen toplam yatırım miktarı, sabit (Türk Telekom ve UMTS işletmecileri) ve mobil yatırım miktarları şeklinde yıllar

bazında kıyaslamalı olarak verilmiştir. Görüleceği üzere 2007 yılındaki toplam yatırım miktarı bir önceki yıla göre hemen hemen değişmemekle birlikte, genel olarak son beş yıl içerisinde bir artış eğilimi gözlemlenmektedir. 2008 yılındaki toplam yatırım miktarı bir önceki yıla göre %68 artarak 4.175 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Sabit pazarın 2008 yılındaki yatırım miktarı 1.571 milyon TL olurken bu miktar toplam yatırımın %37,6'sıdır. 2007 yılında toplam yatırımlardaki düşüşün sebebini oluşturan mobil sektör yatırımları, diğer yıllarda artış eğilimi göstermiş; 2008 yılında toplam yatırım miktarının %62,4'ünü oluşturmuştur.

Şekil 3.6 Elektronik Haberleşme Sektörü Yatırım Tablosu



Kaynak: Telekomünikasyon Kurumu 2008 Faaliyet Raporu

3.3.2.3.4. İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar

Telekomünikasyon sektörünün temel kanunları olan 406 ve 2813 sayılı Kanunlarda değişiklik yapan 27 Ocak 2000 tarih ve 4502 sayılı Kanun ile politika belirleme, düzenleme yapma ve işletmecilik faaliyetleri birbirinden ayrıştırılmıştır. Politika belirleme yetkisi Ulaştırma Bakanlığında tutulurken düzenleme yapma yetkisi bağımsız bir düzenleyici kurum olarak Telekomünikasyon Kurumu'na verilmiştir. 2000 Yılında kurulan Telekomünikasyon Kurumu, Türkiye'nin ilk

sektörel düzenleyici kurumudur. Mevzuat dağınıklığının önüne geçilmesi, sektörde rekabetin tesisi, işletmecilerin önündeki belirsizliğin azaltılması ve Ar&Ge'ye kaynak aktarılması amacıyla hazırlanan Elektronik Haberleşme Kanunu 10.11.2008 tarihinde yürürlüğe girmiş ve Telekomünikasyon Kurumu'nun adı Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) olarak değiştirilmiştir. 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanununda BTK' ya verilen görevler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Sektörde rekabeti tesis etmek ve korumak,
- Abone, kullanıcı, tüketici ve son kullanıcıların haklarını korumak,
- İşletmeciler arasında uzlaştırma prosedürleri işletmek,
- Sektördeki gelişmeleri takip etmek, sektörün gelişimini teşvik etmek,
- Frekans, uydu pozisyonu ve numara planlarını yapmak ve uygulamak,
- Ulaştırma Bakanlığının strateji ve politikaları çerçevesinde sektörde ihtiyaç duyulan aşağıdakilerin de dâhil olduğu düzenlemeleri yapmak ve denetlemek:
 - Yetkilendirme,
 - Tarifeler,
 - Erişim,
 - Geçiş hakkı,
 - Numaralandırma,
 - Spektrum yönetimi,
 - Telsiz cihaz ve sistemlerine kurma ve kullanma izni verilmesi,
 - Spektrumun izlenmesi ve denetimi,
 - Piyasa gözetimi ve denetimi,
 - Elektromanyetik girişimi tespit etmek ve önlemek,
 - Araştırma, geliştirme ve eğitim faaliyetlerinde kullanılmak üzere belirli bir kaynağı Bakanlığa aktarmak,
 - Tarifeleri onaylamak ve denetlemek,

- Referans erişim tekliflerini onaylamak,
- Her çeşit sistem ve cihazın, uyumlaştırılmış ulusal standartlarını yayımlamak ve uygulanmasını sağlamak,
- Radyo ve televizyon yayıncılığında kullanılacak frekansların planlama, tahsis ve tescil işlemlerini yürütmek,
- Elektronik haberleşme sektöründe tesis, ölçüm ve bakım-onarım yapacak kuruluşların yetkilendirmesini bu konuda görevli kuruluşlarla koordine etmek,
- Pazar analizleri yapmak, ilgili pazarı ve ilgili pazarda etkin piyasa gücüne sahip işletmeci veya işletmecileri belirlemek,
- Uluslararası birlik ve kuruluşların çalışmalarına katılmak, kararların uygulanmasını takip etmek.,
- Millî güvenlik, kamu düzeni veya kamu hizmetinin gereği gibi yürütülmesi amacıyla mevzuatın öngördüğü tedbirleri almak,
- Evrensel hizmet dahil olmak üzere, her türlü hizmet kalitesi standartlarını belirlemek, denetlemek, denetlettirmek ve buna ilişkin usul ve esasları belirlemek (<http://www.tk.gov.tr/Yayin/Raporlar/pdf/fr2008tr.pdf>, Erişim: 08.08.2009).

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. 1994 yılından itibaren bu sektörde faaliyet göstermekte olup hizmet vermeye başladığı andan itibaren sektörde lider konumunu sürdürmektedir. 2001 yılında İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) ve NYSE (Newyork Stock Exchange)'ye kota olan şirket GSM operatörleri arasında halka arz olmuş tek işletmedir. Tüm boyutlarla ilgili veri elde edilebilecek tek işletme olması nedeniyle araştırmada sadece Turkcell incelenmiştir.

3.3.2.4. Araştırmada İncelenen İşletme: Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.

Türkiye'de GSM temelli mobil iletişim, Şubat 1994'te Turkcell'in hizmete girmesiyle başlamıştır. 27 Nisan 1998'de T.C. Ulaştırma Bakanlığı ile 25 yıllık GSM lisans anlaşması imzalayan Turkcell, abonelerine sunduğu mobil ses ve veri iletişimine dayalı hizmetlerin çeşitliliğini, kalitesini ve buna bağlı olarak abone sayısını da artırarak gelişimini sürdürmüştür. Turkcell kurulduğu günden bu yana 31 Aralık 2007 itibarıyla, lisans bedeli hariç olmak üzere sadece Türkiye'de 8,0 milyar Amerikan Doları yatırım yapmıştır. 31 Aralık 2007 itibarıyla 35,4 milyon aboneye sahip Turkcell, sadece Türkiye'nin lider operatörü olmakla kalmayıp Avrupa'nın da abone bazında en büyük üç GSM operatöründen biri olma başarısına ulaşmıştır. Hisseleri 11 Temmuz 2000'de İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) ve New York Stock Exchange'de (NYSE) eş zamanlı olarak işlem görmeye başlayan Turkcell, NYSE'ye kota olan ilk ve tek Türk şirketi unvanını kazanmıştır.

Turkcell, Türkiye'nin ve Orta Asya bölgesinin lider operatörü konumuyla 2003 yılı başında GSM Association Yönetim Kurulu'na girmiştir. 217 ülkeden 700'den fazla üyesi ve bu üyelerin temsil ettiği 2 milyarı aşkın aboneyle dünya mobil iletişim piyasasını temsil eden GSMA'nın, 23 kişilik yönetim kurulunda Turkcell ile birlikte Orange, NTT DoCoMo, Vodafone, AT&T Wireless gibi dünyanın dev GSM operatörleri de bulunmaktadır. Turkcell, uluslararası GSM sektörünü yönlendiren, koordine eden ve operatörlerle cep telefonu üreticilerini, uygulama geliştiricilerini ve içerik/servis sağlayıcılarını aynı platformda buluşturan GSMA (GSM Association-GSM Birliği)'deki konumuyla, küresel gelişmeleri çok yakından takip etme ve yeni küresel stratejilerin belirlenmesinde aktif rol alma olanağı bulmaktadır.

Turkcell geniş kapsama alanı ve yurt dışında kullanım hizmetlerinin yaygınlığıyla abonelerine Türkiye'nin her yerinden ve dünyanın dört bir yanından mobil iletişim hizmetlerine erişim olanağı sunmaktadır. Turkcell, gerçekleştirdiği yatırımlarla Türkiye'de nüfusu 3,000'in üzerindeki yerleşim merkezlerinin tamamını kapsama alanı altına almıştır. 07 Ağustos 2008 itibarıyla 200 ülkeden 590 operatörle yaptığı anlaşmalar sonucu, yurt dışında kullanımda dünyanın önde gelen operatörleri arasında yer alan Turkcell, ayrıca GPRS dolaşımında 134 ülkeden 331 operatörle

yaptığı anlaşmalarla bu alanda dünyada sayılı operatörlerden biridir (<http://www.turkcell.com.tr/turkcellhakkinda/genelbakis/tarihce>).

3.3.2.5. Araştırmada Seçilen Rakipler

Araştırmada kullanılan çevre boyutlarını oluşturan değişkenler arasında rakipler ve rakipler ile ilgili verilerden oluşan değişkenler bulunmaktadır. Bu çalışmada beş yıllık dönem boyunca GSM sektöründe hizmet veren operatörler rakip olarak alınmıştır. Bunlar Avea, Aycell, Aria, Telsim ve Vodafone işletmeleridir. GSM sektöründe faaliyet gösteren firmalar yanında sabit ses ve veri transfer hizmetleri sunan Türk Telekom şirketi rakip olarak alınmıştır. Türk Telekom, 2006 yılında sabit ses ve veri transfer hizmetlerini birbirinden ayırmış ve TNet şirketini kurmuştur. TNet internet servis sağlayıcı olarak doğmuş bir şirkettir. GSM operatörleri hem veri transferi hem ses hizmetleri işlerini aynı marka altında yaptığı için Türk Telekom ve TNET aynı şirket olarak ele alınmış ve Türk Telekom başlığı altında değerlendirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE VERİLERİN TOPLANMASINDA İZLENEN YOL

Bu araştırmada birincil ve ikincil veri kaynakları kullanılmıştır. Birincil ve ikincil veri kaynağı olarak Yin (2009) altı çeşit veri kaynağı göstermiştir. Dökümanstasyon, arşiv kayıtları, görüşme, direk gözlem, dolaylı gözlem ve fiziksel şeyler. Bu çalışmada çoklu kaynak kullanılmıştır. Bunlar dokümanlar, arşiv kayıtları ve görüşmelerdir. Bu araştırma boylamsal bir çalışma olduğu için ikincil kaynaklardan temin edilen tarihsel kayıtlara daha fazla ihtiyaç duyulmuştur (Pervez ve Kjell, 2002). İkincil kaynaklardan veri elde edilemeyen kategoriler için birincil kaynaklara başvurulmuştur. Birincil kaynaklardan veri elde etmek için sorumlu kişilerle görüşme, temel veri toplama tekniği olarak kullanılmıştır (Boeker, 1989; Butler ve Carney, 1986).

Bazı durumlarda ikincil kaynaklardan elde edilen veri farklılıklarının üstesinden gelmek zor olmakta ve bazı yapısal verilerin elde edilmesinde zorluklar yaşanmaktadır (Miller ve Friesen, 1982). Bu zorlukların üstesinden gelmek için bu

araştırmada içerik analizinden faydalanılmıştır. İçerik analizi yönteminde kullanılan kategorisel analize göre kategoriler oluşturulmuştur. Kategorisel analiz genel olarak belirli bir mesajın önce birimlere bölünmesi ve ardından bu birimlerin, belirli kriterlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasını ifade eder. Bu kategorilere göre derlenen veriler nicel hale getirilmiştir (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988). İçerik analizine yapılan en büyük eleştiri her bir durumda her değişken için verilerin tutarlı bir Şekilde olmaması ve kodlayıcılar arasındaki uyumazlık olarak tanımlanmıştır (Miller, Lant, Milliken ve Korn, 1996; Miller ve Friesen, 1980). İçerik analizinin avantajları olarak ise çevresel koşulların algılamalarından kaçınılması ve işletmelerin zaman periyodu içinde analiz edilebiliyor olması gösterilebilir (Jauch, Osborn ve Glueck, 1980).

Birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen dönemsel veriler kodlama işlemine tabi tutularak tanımlanan kategorilerin içine yerleştirilmiştir. Bu araştırmada Şirketlerin dönemsel dokümanları incelenmiştir. Bu veriler, daha önceden oluşturulan kategorilere uzman grubu analizi ile sınıflandırılmıştır. Bu araştırmada kategoriler kuramsal ereve kısmında sözü edilen değişkenlere göre oluşturulmuştur. Konfigürasyon ve durumsallık teorileri çalışmalarında oluşturulan değişkenlerin bu işletme ve sektör için uygun olanları alınmıştır. Bu değişkenler verilerin sınıflandırılmasını sağlayacak kategorileri oluşturmuştur. Toplanan veriler uzman araştırmacılar tarafından analiz edilmiş ve kategorilere yerleştirilmiştir (Keats ve Hitt, 1988).

Birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen ve kategorilere yerleştirilen veriler değerlendiricilere gönderilerek puanlanmıştır. Değerlendiricilerin değerlendirme sırasında daha kesin hükümlere varabilmeleri, algısal değerlendirmelerden kaçınılması ve daha objektif puanlama yapabilmeleri için değişkenler mümkün oldukça sayısal veriler ile tanımlanmaya çalışılmıştır. Buna rağmen bazı boyutların özelliği gereği ve işletmenin bilgi güvenliği politikaları gereği sınıflandırılan veriler içinde oldukça fazla anekdotal verinin olduğunu belirtmekte fayda görülmektedir.

Araştırmada 2004-2008 yılları arası esas alınmıştır. Bu dönemin alınmasının sebebi o dönemin ekonomik ve siyasi olarak dengeli olması; bunun yanı sıra yapı

boyutlarından formalleşme ve farklılaşma ile ilgili daha geçmiş verilere ulaşmada yaşanan sıkıntıdır (Ramaswamy, Thomas ve Litschert, 1994). Her bir yıl bir faaliyet dönemi olarak düşünülmüştür. Genel olarak örgütün bilgi güvenliği konusunda gösterdiği hassasiyet nedeniyle her çeşit bilgiye ulaşmak oldukça zor olmuştur. Örgüt içindeki kaynaklardan sağlanan veriler oldukça kısıtlıdır (Keats ve Hitt, 1988).

Araştırmaya konu olan işletme ile ilgili ikincil veriler, işletmenin faaliyet raporları, işletmenin basın bültenleri, işletme tarafından NewYork borsasına gönderilen F-20 raporları, bazı gazetelerden, dergilerden ve doğrudan ilgili bölümlerden elde edilmiştir. Araştırılan işletme ile ilgili birincil veriler çalışanlar ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Bazı kategoriler ile ilgili veriler doğrudan işletmenin ilgili bölümündeki çalışanlardan yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Bu görüşmelerde görüşmecilere geçmiş yıllardaki tecrübelerine dayanılarak istenen veriler ile ilgili sorular sorulmuş ve yorum yapmaları istenmiştir. Bazı değişkenlerle ilgili veriler konusunda şirket içindeki ilgili bölümlerden yardım istenmiştir. İlgili kategori ile ilgili geçmiş verilere sahip olan kişilere elektronik posta gönderilerek bu veriler direk istenmiştir. Şirketin bilgi güvenliği politikaları nedeniyle bu bilgilerin tamamına ulaşamamıştır.

Rakipler ile ilgili verilerin tamamı ikincil kaynaklardan elde edilmiştir. Telekomünikasyon kurumunun, rekabet kurumunun, Avea, Aycell, Aria, Türk Telekom, Telsim ve Vodafone işletmelerinin yayımladıkları raporlar ve basın bültenleri taranmıştır. Bunun yanında Tele.com.tr dergisi, Telepati dergisi, Capital dergisi, Hürriyet gazetesi, Star gazetesi ve Marketing Türkiye dergisi içinde Telekom, Turkcell, Avea, Aria, Telsim, Vodafone, Aycell kelimeleri geçen tüm haberler taranmıştır. Tele.com.tr dergisi yayın hayatına 2004 yılının ortasında başladığı için 2004 yılı için bu dergide veri taraması yapılamamıştır.

Yeni servis/ürün, kampanya ve tarifeler hakkında işletme ve rakipler hakkında veri elde etmek için www.abonecell.com internet sitesi kullanılmıştır. Bu sitenin kullanılmasının sebebi servis/ürün, kampanya ve tarifeler hakkında tüm GSM operatörleri için gerekli bilgilere sahip olmasıdır.

Elde edilen tüm veriler yazılı olarak bir doküman haline getirilmiş ve değerlendiricilere bu doküman gönderilmiştir. Bu doküman uzunluğu nedeniyle bu çalışmanın içine eklenememiştir. Bundan sonraki bölümde çalışmada kullanılan kategoriler, bu kategorilere için kullanılan veri toplama yöntemleri ve kategorilere ait örnek veriler anlatılmıştır.

3.4.1. Araştırmada Oluşturulan Kategoriler

Vaka çalışmalarında analiz birimleri çok önemlidir. Analiz birimi ne kadar iyi tanımlanırsa çalışmanın detayı ve içeriği o kadar net olarak ortaya çıkar (Yin, 2009). Bu çalışmada analiz birimleri çevre, strateji ve yapı boyutlarını oluşturan değişkenlerdir. Bu çalışmada tek bir işletme kullanıldığı için “çoklu değişkenli tek vaka” çalışması şeklinde dizayn edilmiştir (Yin, 2009). Burada çevre, yapı ve strateji boyutlarını oluşturan değişkenler çoklu analiz birimleridir.

Kategorilendirme yapılırken uyulması gereken bazı teknik esaslar vardır. Kategorilerin, homojen, ayırt edici, objektif olması, bütünsellik taşıması, amaca uygun ve anlamlı olması gerekir (Bilgin, 2006).

Bu araştırmada kullanılan kategoriler strateji, çevre ve yapı boyutlarını ölçmek için önceki araştırmacıların kullandığı değişkenlerden oluşturulmuştur. Birinci bölümde anlatılan daha önceki çalışmalarda boyutları ölçmek için kullanılan değişkenler çalışmanın yapıldığı sektörün ve işletmenin durumuna uygun olacak şekilde düzenlenmiştir.

Strateji Boyutları: Bu çalışmada kullanılan strateji boyutları daha önce Keats ve Hitt, 1988; Dess ve David, 1984; Miller, 1986; Lee ve Miller, 1996 gibi araştırmacıların çalışmalarında kullanılan farklılaşma ve maliyet liderliği boyutlarıdır. Farklılaşma boyutunu ölçmek için hizmet kalitesi, ürün kalitesi, yeni ürünler, marka imajı, satış pazarlama ve dağıtım giderleri kullanılmaktadır. Maliyet liderliği boyutu fiyat tarifeleri, maliyet azaltıcı teknolojik yatırımlar, altyapı yatırımı, kapasite kullanımı ve direkt operasyon maliyetleri değişkenleri ile ölçülmektedir.

Farklılaşma

Hizmet kalitesi: Hizmet kalitesini ölçmek için yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Müşteri hizmetleri ve satış bölümlerinde görev yapmış yönetici ve çalışanlar ile görüşülerek veriler elde edilmiştir. Görüşmeler sırasında çalışanlara, hizmet verdikleri noktalardaki fiziksel özellikler, doğruluk, hızlı cevap verme, güven temin etme, empati değişkenleri hakkındaki uygulamalar ve bu uygulamalardaki değişim hakkında sorular sorulmuştur. Aşağıda hizmet kalitesi verilerine örnek olması amacıyla fiziksel özellikler ile ilgili toplanan verilerden bir alıntı yapılmıştır.

“2008 Yılında Turkcell Ekstra'lara metrekaire standardı geldi. Bu uygulama kategori uygulamasına paralel olarak geldi. Turkcell Ekstra olabilmek için yetmiş metrekaire ve daha geniş alanlar tercih edilmeye başlandı”.

Ürün Kalitesi: Ürün kalitesi olarak verilen GSM hizmetinin kalitesi ölçülmüştür. Bu kaliteyi gösteren ve sayısal değerlerden oluşan kapsama alanı, gelişmiş veri hızı kapsama alanı ve dolaşım değerleri değişkenleri olarak kullanılmıştır. Veriler işletmenin yıllık faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Aşağıdaki tabloda görülen kapsama alanı, edge kapsama alanı ve dolaşım verileri ürün kalitesi verilerinden bazılarıdır.

Tablo 3.1 Ürün Kalitesi

Değişken	2004	2005	2006	2007	2008
Ürün kalitesi-kapsama alanı	Nüfusun %95,79 Coğrafyanın %74,89 8400 baz istasyonu	Nüfusun %96,53 Coğrafyanın %77,84 10300 baz istasyonu	Nüfusun %97 Coğrafyanın %80 11644 baz istasyonu	Nüfusun %97,6 Coğrafyanın %80,9 13294 baz istasyonu	Nüfusun %84,3'ü Coğrafyanın %98,8 15050 Baz istasyonu,
Ürün kalitesi-edge kapsama alanı¹		İlk defa tanıtıldı. Hücrelerin %50'si edge yapıldı.	Hücrelerin %68'si edge yapıldı.	Hücrelerin %85'si edge yapıldı.	Hücrelerin %88,9'u edge yapıldı.
Ürün kalitesi-Dolaşım	Pasif camel ² - 36 ülke 72 operatör Aktif camel ³ - 3 ülke 3 operatör Roaming ⁴ - 174 ülke 433 operatör GPRS ⁵ - 69 ülke 144 operatör	Pasif camel- 58 ülke 104 operatör Aktif camel- 51 ülke 82 operatör Roaming- 185 ülke 486 operatör GPRS - 88 ülke 234 operatör	Pasif camel- 76 ülke 135 operatör Aktif camel- 88 ülke 150 operatör Roaming- 193 ülke 539 operatör GPRS - 113 ülke 276 operatör	Pasif camel- 95 ülke 167 operatör Aktif camel- 107 ülke 187 operatör Roaming- 197 ülke 569 operatör GPRS - 126 ülke 305 operatör	Pasif camel- 104 ülke 195 operatör Aktif camel- 124 ülke 222 operatör Roaming- 202 ülke 607 operatör GPRS - 148 ülke 354 operatör

Yeni Ürünler: Yeni servis/ürün, yeni tarife ve yeni kampanyalar değişkenler olarak kullanılmıştır. Bu veriler işletmenin faaliyet raporları, F20⁶ raporları ve www.abonecell.com internet sitesinden yıllık olarak elde edilmiştir.

¹ Yüksek hızda veri transfer servisini ifade etmektedir.

² Diğer ülke operatörlerine ait abonelerin Türkiye 'ye gelip Turkcell şebekesi üzerinden ön ödemeli arama yapabilmesini ifade eder.

³ Turkcell abonelerinin diğer ülkelerde oradaki operatörlerin şebekesi üzerinden ön ödemeli arama yapabilmesini ifade eder.

⁴ Turkcell abonelerinin gittikleri ülkede arama aranma yapabilmelerini ifade eder.

⁵ Başka ülkelerdeki operatörlerin şebekeleri üzerinden veri transferi yapılabilmesini ifade eder.

“Cep Bizden ile Turkcell Cep Telefonu Dağıtıyor”: 24 Ocak 2006
“Aşk Mesajları Sony Ericsson Telefon Kazandırıyor”: 10 Şubat 2006
“Gece Boyunca Bedava SMS Fırsatı”: 20 Şubat 2006,
“Turkcell Faturaları için Otomatik Ödeme Talimatı Verenler 60 Dakika Kazanıyor Mart 2006.” gibi kampanyalar bu verilere örnek olarak gösterilebilir.

Marka İmajı: Marka imajı ile ilgili veriler direkt olarak ilgili bölümden, faaliyet raporları, F20 raporları, basın bültenleri ve diğer basın kaynaklarından elde edilmiştir. İkincil kaynaklı verilerde aşağıda görüldüğü gibi yorumlardan da faydalanılmıştır. Bunların değerlendirilmesi değerlendiriciye bırakılmıştır.

1 Şubat 2004 , Hande D.Süzer

Yöneticiler de Marka Peşinde

“Her gittiği yere değer katmalı.” Yılmaz Çakır, Türkiye’de bu özellikleri taşıyan marka yöneticilere örnek olarak Muzaffer Akpınar’ı gösteriyor ve gerekçesini şöyle anlatıyor: “Muzaffer Akpınar, pazarlama karakteri ağır basan bir yönetici. Turkcell’in başına geçtikten çok kısa süre sonra sektörünü yönlendiren isimlerden biri oldu”.

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3270

Satış Pazarlama ve Dağıtım Giderleri: İşletmenin finansal raporlarından sayısal olarak elde edilmiştir. Finansal raporlardan direk olarak alınan satış, pazarlama ve dağıtım giderleri kalemi aşağıda örnek veri olarak verilmiştir.

Tablo 3.2 Satış, Pazarlama ve Dağıtım Giderleri

Değişken	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Satış, Pazarlama ve Dağıtım Giderleri	888,812	1,037,676	1,065,588	1,329,791	1,781,300	2,018,004
Değişim		15%	1%	8%	25%	12%

⁶ F20 Raporu Turkcell’in Newyork Stock Exchange’e kote olduğu için göndermek zorunda olduğu şirket faaliyetlerini kapsayan rapordur.

Maliyet Liderliği

Fiyat Tarifeleri: Rakiplere göre göreceli olarak uygulanan fiyatları ifade etmektedir. Bir firma rakiplerinden daha düşük fiyatlama yapıyorsa bu onun maliyet liderliği stratejisini kullanacağını göstermektedir. Maliyet liderliğini ifade etmek için kullanılan fiyat tarifeleri, işletmenin f20 raporlarından alınmıştır. Aşağıda bu rapordan alınan örnek bir tablo verilmektedir.

Tablo 3.3 Fiyat Tarifeleri

	Bizbize	Bizbize Hepimiz	Herkesle	İşte Tarife
Aylık Sabit Ücret	2	10,5-236	13-250	2,5
Turkcell to Turkcell (Dakika ücretleri)	0,37	120-5000 dakika arası bedava. Artması durumunda dakika 0,39 tl	60-2500 dakika arası bedava. Artması durumunda dakika 0,45 tl	0,34
Turkcell to other operators	0,6	0,6	60-2500 dakika arası bedava. Artması durumunda dakika 0,45 tl	0,6
Turkcell to PSTN*	0,47	120-5000 dakika arası bedava. Artması durumunda dakika 0,39 tl	60-2500 Dakika arası bedava. Artması durumunda dakika 0,45 tl	0,4
SMS (mesaj başına)	0,22	0,22	0,22	0,22

Maliyet Azaltıcı Teknolojik Yatırımlar: Maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmalar, özellikle operasyonel maliyetlerini düşürmek için kullandıkları teknolojilere yatırım yaparlar. Bu değişken ile ilgili veriler ilgili bölümlerdeki çalışanlardan ve faaliyet raporlarındaki analizlerden elde edilmiştir. Aşağıda ilgili bölümde çalışan görüşmeciden alınan bir elektronik posta mesajı örnek veri olarak verilmiştir.

“2006 yılından itibaren software parası ödenen yazılımlar, Turkcell Tech firmasına yaptırılarak lisans paralarından tasarruf sağlanması uygulaması maliyet azaltıcı çalışmalar için bir örnektir.”

Altyapı Yatırımı: Maliyet azaltmak için kullanılmaya başlayan ürünler, uygulamalar ve yatırımları kapsar. Veriler ilgili bölümlerde çalışanlar ile yapılan görüşmelerden ve finansal raporlardan elde edilmiştir. Finansal raporlardan alınan altyapı yatırım kalemi aşağıda örnek veri olarak verilmiştir.

Tablo 3.4 Altyapı Yatırımı

Değişken(Milyon tl)	2004	2005	2006	2007	2008
Altyapı yatırımı	366,645	674,269	939,163	260,627	558,879

Kapasite Kullanımı: Yüksek kapasite kullanımı verimliliği arttıracığı için maliyetleri düşürecektir. İşletme içinde kapasite planlaması yapan birimler bulunmaktadır. Veriler bu birimlerden elde edilmiştir. İşletmenin kapasitesi anlık olarak verebileceği hizmeti ifade eden erlang ile değerlendirilmiştir. Erlang anlık olarak yapılan konuşma kapasitesini ifade eden bir ölçü birimidir. Kapasite kullanımının kapasiteyi aşması kurulamayan çağrılar yani verilemeyen hizmeti ifade eder. Kapasite kullanımının kapasitenin altında kalması ise atıl kapasiteyi ifade eder.

Aşağıda ilgili bölümdeki görüşmeciden elektronik posta yolu ile alınan verinin tamamı verilmiştir.

Tablo 3.5 Kapasite Kullanım Oranları

Değişken	2004	2005	2006	2007	2008
Kapasite kullanımı (erlang- trafik birimi)	211.820	253.188	397.155	404.547	424.567
Kapasite (erlang- trafik birimi)	209.000	275.000	345.000	390.000	450000

Direkt Operasyon Maliyetler: Yıllara göre finansal raporlardan elde edilmiştir. Aşağıda bu verinin tamamı verilmiştir.

Tablo 3.6 Direk Maliyetler

Değişken (Milyon \$)	2004	2005	2006	2007	2008
Direk Maliyetler	2001,200	2.571, 607	2.627,890	3.103,427	4,943,045
Direk Maliyetlerin Toplam Maliyetlere Oranı(%)	62,5	59,7	55,9	49	48,9

Çevre Boyutları: Bu çalışmada kullanılan çevre boyutları, daha önce Keats ve Hitt, 1988; Miller, 1987; Dess ve Bread, 1984; Duncan, 1972; Miller ve Friesen, 1983; Miller, 1988, Kabadayı, 2005 gibi araştırmacıların çalışmalarında kullanılan Dinamizm, Karmaşıklık ve Kaynaklara ulaşmada sıkıntı boyutlarıdır. Bu boyutlardan dinamizm pazarın büyüme potansiyeli, teknolojideki değişim, rekabet yoğunluğundaki değişim ve satış hacmindeki değişim değişkenleri ile ölçülmektedir. Karmaşıklığı ölçmek için, rakiplerin pazardaki ürün/servisleri, uyguladıkları kampanya ve tarifeler, sektörde rekabet eden firma sayısı ve yeni markalar değişkenleri kullanılmaktadır. Kaynaklara ulaşmada sıkıntı, rakiplerin aktiviteleri, regülasyonlar, kayıp abone oranı ve rakiplerin ürünlerine olan talep değişkenleri ile ölçülmektedir.

Dinamizm

Pazarın büyüme potansiyeli: İkincil verilerden pazarın o anki durumu ve gelecek tahminleri ile ilgili haberlerin ve tahminlerin veri olarak toplanması ile elde edilmiştir. Uzman görüş incelemesinden sonra toplanan veriler bu kategoriye yerleştirilmiştir. Aşağıda Capital dergisinde veri transferi ile ilgili bir haber pazarının büyüme potansiyeli ile ilgili verilere örnek olarak verilmiştir.

“Özgür İnternet Hız Kazanıyor” (1 Şubat 2004)

GSM Şirketlerinin Atağı : Hotspot penetrasyonuna eşlik diğer bir etken ise servis sağlayıcı ve GSM operatörlerinin bu hizmeti geniş çapta yayması olacak. “Hot spot”lar benzin istasyonları, oteller, kafeler, havaalanları gibi farklı alanlara yayılırken böylelikle her bir “hot spot” kendi işletimini yapmak yerine birçok “hot

spot” tek bir merkez tarafından yönetilecek. Bu da kullanıcı tarafında erişimin sağlanması için kolaylık sağlayacak.

Kaynak: www.capital.com.tr (erişim tarihi: 16.03.2009)

Teknolojideki değişim: İkincil veri kaynaklarından sektör ile ilgili yapılan değerlendirme haberleri derlenerek elde edilmiştir. Toplanan veriler uzman görüşü alındıktan sonra sadeleştirilerek bu kategoriye yerleştirilmiştir. Aşağıda cep telefonlarının kimlik olarak kullanılması ile ilgili Hürriyet gazetesinde yer alan bir haber teknolojideki değişim verilerine örnek olarak verilmiştir.

“Cepler Kimlik Olarak da Kullanılacak” (21.12.2007)

“Bugüne kadar müzik dinlemek, fotoğraf ve video çekmek, internette gezmek gibi sayısız alanda kullanılan cep telefonları, birkaç yıl içinde kimlik olarak kullanılabilir.”

Kaynak: <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=7902777>
(erişim tarihi: 18.03.2009)

Rekabet yoğunluğundaki değişim: Sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında rekabeti etkileyecek haberlerin derlenmesinden elde edilmiştir. Uzman görüş incelemesinden sonra toplanan veriler bu kategoriye yerleştirilmiştir. Hürriyet gazetesinde yer alan özel Telekom şirketleri ile ilgili bir haber, rekabet yoğunluğundaki değişim verilerine örnek olarak verilmiştir.

“İlk Özel Telekom Şirketi Hizmete Başladı” (22.12.2004)

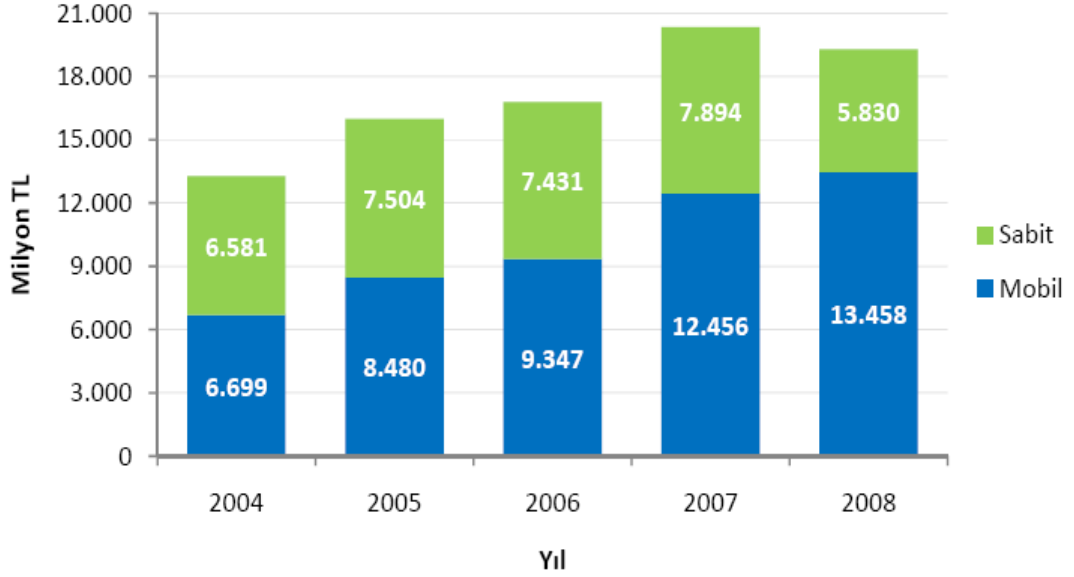
“Türkiye'nin şehirlerarası ve milletlerarası görüşme yaptıran ilk özel Telekom şirketi “Telekom Atlas Online” telefon hizmetlerine başladı.”

Kaynak: <http://arama.hurriyet.com.tr/arsivnews.aspx?id=283291>
(erişim tarihi: 18.03.2009)

Satış Hacmindeki Değişim: Elektronik haberleşme sektöründeki sabit ve mobil işletmelerdeki rakamlar alınmıştır. BTK ‘nın internet sitesinde bulunan yıllık

faaliyet raporlarının analiz edilmesi ile elde edilmiştir. Aşağıda satış hacmindeki değişimi gösteren veri verilmiştir.

Şekil 3.8 Satış Hacmindeki Değişim



Kaynak: 2008 Yılı BTK Faaliyet Raporu

Karmaşıklık

Rakiplerin pazardaki ürün/servisleri, uyguladıkları kampanya ve tarifeler:

www.abonecell.com adresinden elde edilen haberler, diğer yazılı basında ve işletmelerin internet sitelerinde yer alan haberlerin derlenmesinden elde edilen verilerden oluşmuştur. Aşağıda Avea'nın kendi internet sitesinde yer alan haber rakiplerin pazardaki ürün/servisleri için örnek veri olarak verilmiştir.

“GSM Operatörü Değiştirmek Artık Çok Kolay” (31.03.2004)

“Avea, GSM operatörünü değiştirmeye karar verip eski hatlarını iptal ettiren kullanıcılara, ücretsiz Avea hattı ve eski numaralarını değiştirmeden kullanma olanağı sunuyor.”

Kaynak: www.avea.com.tr (erişim tarihi: 24.04.2009)

Sektörde rekabet eden firma sayısı: Bilgi Teknolojileri Kurumu faaliyet raporundan elde edilmiştir. Burada sektör olarak mobil haberleşme sektörü alınmıştır. Bu nedenle TNet ve Türk Telekom listede yer almamaktadır. Aşağıda faaliyet raporundan derlenen veriler verilmiştir.

Tablo 3.7 GSM Operatörleri

	2004	2005	2006	2007	2008
GSM Operatörleri	Aycell Aria Telsim Turkcell	Avea Telsim Turkcell	Avea Vodafone Turkcell	Avea Vodafone Turkcell	Avea Vodafone Turkcell

Yeni markalar: İkincil verilerin taramasından elde edilmiştir. İşletmelerin ürün/servis, kampanyalar ve tarifelerle ilgili olarak çıkardıkları tüm yeni markalar bu kategoriye konulmuştur. Aşağıda elde edilen veriler sunulmuştur.

Tablo 3.8 Yeni Markalar

2004	2005	2006	2007	2008
Turkcell, Aycell, Aria, Avea, Telsim, Türk Telekom, Shubuo	gnçtrkcell	Telsim- Vodafone, A- tel, İştecell Avea-bidünya Turkcell im	Vodafone, MyVodafone Avea- Patlıcan Avea Hep Kazan Turkcell-im Benim	Vodafone live

Kaynaklara Ulaşmada Sıkıntı

Rakiplerin Aktiviteleri: Sektörde faaliyet gösteren rakiplerin pazarlama, altyapı yatırımları, hizmet, genel şirket haberleri, stratejiler ve büyüme planlarını anlatan ikincil veri kaynaklarından derlenen haberlerden oluşur. İşletmeler hakkında haberler toplanırken yetkililerin geleceğe yönelik temennileri ile ilgili haberlerin veri olarak kullanılmasından kaçınılmıştır. Bunun yerine gerçekleşmiş konularla ilgili haberler ve sayısal değerler veri olarak alınmıştır. Aşağıda Avea'nın kendi internet

sitesinde verilen bir sponsorluk haberi rakiplerin aktivitelerine örnek olarak verilmiştir.

“Rumeli Hisarı Yaz Konserleri Bu Yıl Avea'nın Sponsorluğunda Coşturacak” (23 Haziran 2004)

www.avea.com.tr

Regülasyonlar: Bu kategori için incelenen şirketler ile ilgili çıkan yasal düzenlemeler, kanunlar, Rekabet Kurumu ve Telekomünikasyon Kurumu uygulamaları, sektör ve işletmelerle ilgili açılan davalar ile ilgili veriler ikincil kaynaklar taranarak elde edilmiştir. Bilgi Teknolojileri Kurumunun internet sitesinde yayınlanan faaliyet raporu bu kategori için temel referans olmuştur. Aşağıda ilgili faaliyet raporundan alınmış bir veri örnek olarak verilmiştir.

“GSM imtiyaz sözleşmelerinin 13'üncü maddesi gereğince GSM işletmecilerinin son kullanıcılarına uygulayacakları tarifelere ilişkin üst sınır kurumca azami altı ayı geçmeyen uygun aralıklarla belirlenerek onaylanmaktadır.”

Kaynak: www.tk.gov.tr (2004 Faaliyet Raporu): 22.

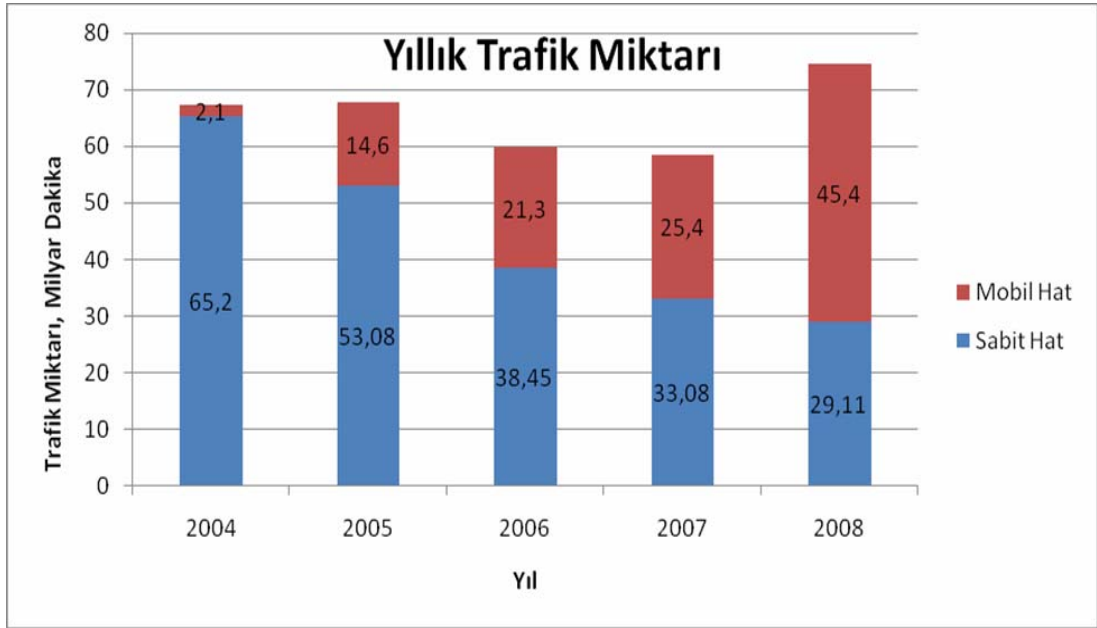
Kayıp Abone Oranı: Kayıp abone oranı belli bir dönem içinde şebekede kapatılan abonelerin ortalama abonelere bölünmesi ile elde edilir. Ortalama abone sayısı dönemin başladığı andaki abone sayısı ile dönem boyunca elde edilen abonelerin yarısının toplamından oluşur. Faturalarını ödemeyen abonelerin hatları yaklaşık 180 gün içinde şebekede kapatılır. Aşağıda F20 raporlarından elde edilen verinin tamamı verilmiştir.

Tablo 3.9 Kayıp Abone Oranı

	2004	2005	2006	2007	2008
Kayıp Abone Oranı (%)	14,9	10,1	14,6	19,9	23,8
Ayrılan Karşılık (Milyon Dolar)	133,9	149,2	133,6	181,7	196,6

Rakiplerin Ürünlerine Olan Talep: Rakiplerin ürünlerine olan talep işletme dışındaki operatörlerle ve sabit hat operatörü ile yıllar içinde yapılmış görüşme miktarını göstermektedir. Gerekli veriler BTK 'nın internet sitesinde bulunan yıllık faaliyet raporlarından alınmıştır. Aşağıda bu rakiplerin ürünlerine olan talep kategorisi için elde edilen verinin tamamı verilmiştir.

Şekil 3.7 Rakiplerin Ürünlerine Olan Talep



Yapı boyutları

Bu çalışmada kullanılan yapı boyutları daha önce Keats ve Hitt, 1988; Lawrence ve Lorch (1967), Pugh, Hickson ve Hinings (1969), Miller ve Dröge (1986), Pugh (1971) gibi araştırmacıların çalışmalarında kullanılan konfigürasyon ve formelleşme boyutlarıdır. Konfigürasyon boyutu CEO 'ya doğrudan bağlı olanların sayısı, ilk yöneticiye bağlı çalışanların ortalaması, her bir fonksiyondaki çalışanların sayısı, ana fonksiyonlara bağlı alt bölümlerin sayısı, hiyerarşik seviye, yöneticilerin sayısı, değişim sayısı ve destek elemanlarının sayısı değişkenleri ile ölçülmektedir. Formelleşme boyutunu ölçmek için direk olarak yazılı dökümanların sayısı kullanılmaktadır.

Konfigürasyon: Konfigürasyon örgütün rol yapısının biçimi olarak tanımlanır.

CEO'ya doğrudan bağlı olanların sayısı: İşletmenin yıllık olarak yayınladığı faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Faaliyet raporlarında genel müdür ve ona bağlı direk çalışanlar verilmiştir. Aşağıda Genel müdüre direk bağlı çalışanların sayısı verilmiştir. Bir işletmeden genel müdüre bağlı çalışan sayısı ne kadar çoksa işletmenin o ölçüde yatay farklılaştığı varsayılır (Miller ve Dröge, 1986).

Tablo 3.10 CEO'ya Doğrudan Bağlı Çalışan Sayısı

	2004	2005	2006	2007	2008
CEO 'ya Bağlı Çalışan Yönetim Takımı	5	6	12	14	13

İlk yöneticiye bağlı çalışanların ortalaması: Yöneticilerin kontrol alanı olarak adlandırılan bu değişken, işletmenin her sene çalıştırdığı eleman sayısının yönetici sayısına bölünmesi ile elde edilmiştir. Bir işletmede bu oran uzmanlaşmanın işletme içindeki göstergesi açısından önemlidir. Uzmanlaşma ne kadar çoksa ve işletmede bilgi seviyesi ne kadar yoğunsa bu oranın o kadar düşük olması beklenir.

Tablo 3.11 İlk Yöneticiye Bağlı Çalışan Oranı

	2004	2005	2006	2007	2008
İlk Yöneticiye Bağlı Çalışan Oranı	6	6,6	6,4	6,5	6,7

Her bir fonksiyondaki çalışanların sayısı: Yatay farklılaşmanın yıllar içinde ne şekilde değiştiğinin bir göstergesidir. İşletmenin bu konu ile ilgili bölümünden elde edilmiştir. Aşağıda bu veri direk olarak verilmiştir. Fonksiyonel bölümlerinin sayısının artması işletme içinde farklılaşmanın arttığının bir göstergesidir.

Tablo 3.12 Her Bir Fonksiyondaki Çalışan Sayısı

Fonksiyonel Bölüm	2004	2005	2006	2007	2008
Genel Müdür Ofisi	30	120	100	90	82
Şirket Stratejisi & Yatırım				10	
Yatırımcı İlişkileri				15	26
Şirket Stratejisi & Regülasyonlar					26
İş Destek	250	280	335	320	298
Pazarlama & Satış	700	740			
Pazarlama			150	180	180
Satış			450		
Şirket İşleri				245	276
Tüketici Satışları				250	247
Finans	120	140	200	200	224
Şebeke Operasyonları &			715	790	
Şebeke Operasyonlar					826
Servis & Ürün Geliştirme			670	670	538
Teknik	1210	1400			
Tcell Grup Destek Fonksiyonları	40				
Katma Değerli Servisler		120	100	100	104
Yatırım Koordinasyon			20		
Yatırım			10		
İç Yatırımlar	10				
Dış Yatırımlar	40	50			
TOPLAM	2400	2850	2750	2870	2827

Ana fonksiyonlara bağlı alt bölümlerin sayısı: Farklılaşmanın diğer bir göstergesidir. Bu sayının artması uzmanlaşma ve farklılaşmanın arttığının bir göstergesidir. Veriler işletmenin bu konu ile ilgili bölümünden elde edilmiştir. Aşağıda elde edilen veriler sunulmuştur.

Tablo 3.13 Fonksiyonel Gruplara Bağlı Alt Bölümlerin Sayısı

	2004	2005	2006	2007	2008
Fonksiyonel Gruplara Bağlı Alt Bölümlerin Sayısı	30	40	45	60	57

Hiyerarşik seviye: İş akışı hiyerarşisinin dikey yayılımının göstergesidir. Bu değer ne kadar çoksa dikey farklılaşma o kadar artmış demektir. Veriler işletmenin bu konu ile ilgili bölümünden elde edilmiştir. Elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.14 Hiyerarşik Seviye

Fonksiyonel Bölüm	2004	2005	2006	2007	2008
Genel Müdür Ofisi	3	4	4	4	4
Şirket Stratejisi & Yatırım				4	
Yatırımcı İlişkileri				4	4
Şirket Stratejisi & Regülasyonlar					4
İş Destek	6	6	5	5	5
Pazarlama & Satış	6	6			
Pazarlama			5	4	4
Satış			6		
Şirket İşleri				5	5
Tüketici Satış				6	6
Finans	5	5	5	5	5
Şebeke Operasyonları Ve Regülasyonlar			6	6	
Şebeke Operasyonlar					6
Servis & Ürün Geliştirme			6	6	6
Teknik	7	7			
Tcell Grup Destek Fonksiyonları	4				
Katma Değerli Servisler		5	5	5	5
Yatırım Koordinasyon			3		
Yatırım			3		
İç Yatırımlar	3				
Dış Yatırımlar	4	4			

Yöneticilerin sayısı: İşletmedeki yatay ve dikey farklılaşmanın bir göstergesidir. Aynı zamanda işletme içindeki uzmanlaşma seviyesi için bir fikir verir. Veriler işletmenin bu konu ile ilgili bölümünden elde edilmiştir. Elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.15 Yönetici Sayısındaki Değişim

	2004	2005	2006	2007	2008
Yönetici Sayısı	400	430	430	440	420

Değişim sayısı: Örgüt yapısının ne sıklıkta ve ne boyutta değiştiğini ortaya koymak konfigürasyon boyutunda yaşanan değişimi göstermesi açısından önemli bir veridir. Veriler işletmenin kendi içinde yayınladığı raporlardan elde edilmiştir. Aşağıda elde edilen değişim sayıları verilmiştir.

Tablo 3.16 Değişim Sayısı

FONKSİYONEL GRUP	2004	2005	2006	2007	2008
Pazarlama			8	3	2
Satış ve Pazarlama	8	4			
Katma Değerli Servisler				4	3
Tüketici Satışı				1	3
Şebeke Operasyon ve Regülasyon			5	5	
Teknik	7	4			
Şebeke Operasyon					2
Kurumsal Satış				2	2
CEO Ofis				1	1
Finans	1		4	3	4
İş Destek			4	3	6
Satış			3		
Servis ve Ürün Geliştirme			1	4	5
Kurumsal İletişim					2

Destek elemanlarının sayısı: İşletmenin satış, pazarlama, teknik operasyon gibi temel fonksiyonları dışında çalışanların sayısını ifade etmektedir. Destek elemanlarının sayısı işletmenin uzmanlığı ve farklılaşması hakkında ışık tutan bir

veridir. İşletmenin ilgili bölümünden elde edilmiştir. Elde edilen veriler aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.17 Destek Elemanlarının Sayısı

Fonksiyonel Grup	2004	2005	2006	2007	2008
Destek Bölümleri Çalışan Sayısı	370	450	465	385	432
Temel Bölümlerin Çalışan Sayısı	2030	2400	2285	2485	2395
Toplam	2400	2850	2750	2870	2827

Formalleşme

Örgüt içindeki yazılı dokümanları ifade etmektedir. İşletmenin sene boyunca yayınladığı yazılı dokümanlar formalleşme boyutunu ölçmek için kullanılmaktadır. Formalleşme boyutunu ölçmek için aşağıda sıralanan dokümanlar ilgili bölümlerden alınıp incelenmiştir. Her sene yayınlanan yeni doküman sayısı o seneki formalleşme derecesi için bir göstergedir. Aşağıdaki listede her sene kaç tane yeni doküman yazıldığı verilmiştir.

Tablo 3.18 Yazılı Dokümanlar

	Önceden Yayınlanan	2004	2005	2006	2007	2008
El Kitapları	3	4	7	12	12	12
Şartnameler	0	3	3	3	3	3
Standartlar	3	10	10	10	10	10
Yönetmelikler	9	13	30	42	43	43
Prosedürler	26	87	144	197	221	242
Talimatlar	3	26	48	66	88	121
Formlar	438	438	438	438	438	447

Performans

Performansı ölçmek için operasyonel performansı gösteren pazar payı (Fahey ve Christensen, 1986) ve ekonomik performansı gösteren satış gelirleri (Boeker, 1989; Dess ve Robinson, 1984) ve abone sayıları alınmaktadır.

Tablo 3.19 Performans Değerlendirme Kriterleri

Performans Değişkenleri	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Gelirler (Milyon TL)	4.097	5.368	6.275	6.881	7.573	8.237
Değişim (%)		31%	17%	10%	10%	9%
Pazar Payı(%)	68,1	67,4	64	60,4	57	56
Abone Adedi	19000000	23400000	27900000	31800000	35400000	37000000
Değişim (%)		23%	19%	14%	11%	5%
Toplam Gsm Aboneleri	27887535	34707549	43608965	52662701	61975807	65800000
Penetrasyon Oranı	37	49	59	71	88	92
Değişim (%)		12%	10%	12%	17%	4%

3.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İçerik analiz yönteminde kategoriler saptandıktan sonra anlam birimleri ya da ögeler, bu kategorilere yerleştirilerek frekansları saptanır (Bilgin, 2006). Bu frekanslar o kategorinin ne kadar vurgulandığını veya kullanıldığını gösterir. Bu çalışmada oluşturulan kategoriler içinde toplanan veriler içinden ayrıca bir öge ya da anlam birimi analizi yapılmamıştır. Çünkü bu çalışmada toplanan verilerin büyük bir kısmı gazete, dergi ve faaliyet raporlarından elde edilmiştir ve genel müdürlerle yapılan görüşmeler gibi veriler içermektedir. Bir genel müdürün kendi işletmesi hakkında konuşurken objektif olamayacağı düşünülmektedir. Bu dokümanlar içinde farklılaşma stratejisinin göstergesi olarak “yeni ürün” tümceğinin öge olarak arandığı düşünülür. Dokümanlarda geçen yeni ürün kelimelerinin sayısı o işletmenin o sene gerçekten yeni ürün çıkarmaya odaklandığının ve dolayısıyla farklılaşma stratejisi uyguladığının göstergesi değildir. Farklılaşma stratejisinin uygulandığının ve ne derecede uygulandığının göstergesi verilerin incelenmesi sonucu elde edilen bir yorumdur. Bu nedenle bu çalışmada bu yorum ölçülmeye çalışılmıştır. Sayısal ve sözel verilerden hazırlanan dokümanlar değerlendiricilere gönderilmiştir. Bu verileri okuyan değerlendiricilerin kategorilerle ilgili bir yorumunun oluştuğu düşünülmüştür. Değerlendiriciler her yıl için ilgili

kategorilerdeki verileri 7'li skala üzerinden değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmedeki amaç bu yorumun sayısal hale getirilmesidir. Böylece değerlendirme yapılan kategorilerin yıllar bazındaki ortalaması alınıp kategorilerin ve boyutların değişimi ortaya konulmuştur. Ancak skalalar farklı boyutlar için farklı isimlendirilmiştir.

Strateji boyutlarını oluşturan ölçek hazırlanırken o değişkenlerdeki faaliyetlerin yoğunluğuna göre puanlama yapılmıştır. Örneğin marka imajı ödülleri puanlanırken o sene işletmenin bu ödüllere ne kadar fazla aldığına bakılır; bu da şirketin o sene farklılaşma stratejisine ne kadar çok yoğunlaştığını gösterir. Yapı boyutları değerlendirilirken aynı strateji boyutlarındaki gibi o sene işletmede formalleşme ve konfigürasyonu işaret eden değişkenlerin yoğunlaşmasına bakılmıştır. Örneğin değişim sayısı puanlanırken işletmenin o sene ne kadar organizasyonel değişim yaptığına bakılır. Bu da konfigürasyon boyutuna ne kadar yoğunlaştığını gösterir.

Tablo 3.20 Boyutları Oluşturan Değişkenlerin Puanlama Tablosu

1	2	3	4	5	6	7
Hiç	Biraz	Kısmen	Yeterli seviyede	Fazla	Çok fazla	Oldukça fazla

Çevre boyutlarından kaynağa ulaşmada yaşanan sıkıntı boyutu diğer boyutlardan farklı değerlendirilmiştir. Kaynağa ulaşmada yaşanan sıkıntı ne kadar yüksekse rekabet o kadar zorlaşmış demektir. Aynı şekilde bu boyutu oluşturan kategorilerde verilen puanlama da zorluk derecesini gösterir. Örneğin regülasyonların daha yüksek puanlanması o sene regülasyonlarda yaşanan değişimlerin kaynağa ulaşmayı daha da zorlaştırdığını göstermektedir. Bu anlayış ile bu kategoride puanlama aşağıdaki şekilde olmuştur.

Tablo 3.21 Kaynağa Ulaşmada Yaşanan Sıkıntı Boyutu Puanlama Tablosu

1	2	3	4	5	6	7
Hiç	Biraz Zorlaştı	Kısmen Zorlaştı	Yeterli Seviyede Zorlaştı	Fazla Zorlaştı	Çok Fazla Zorlaştı	Oldukça Fazla Zorlaştı

Performans göstergeleri olarak ekonomik performansını gösteren gelirler, pazar performansını gösteren, pazar payı ve abone adedi alınmıştır. Bu veriler değerlendirilirken işletmenin gelirlerini ve pazar payını arttırma oranlarına göre ne kadar başarılı olduğu puanlanmıştır. Aşağıdaki tabloda performans skalasının puanlaması verilmiştir.

Tablo 3.22 Performansı Değerlendirme Puanlama Tablosu

1	2	3	4	5	6	7
Hiç	Biraz	Kısmen	Yeterli Seviyede	Fazla	Çok fazla	Oldukça Başarılı

Çevre boyutları yapı ve strateji boyutlarından farklıdır. Çevre boyutlarını oluşturan değişkenlerin ne kadar arttığına bakılır. Örneğin satış hacmindeki değişim ne kadar artmışsa işletmenin çevresinde dinamizm o sene o kadar artmıştır. Değerlendiriciler yukarıda verilen skala ile boyutları oluşturan değişkenleri bu bakış açısı ile değerlendirmişlerdir.

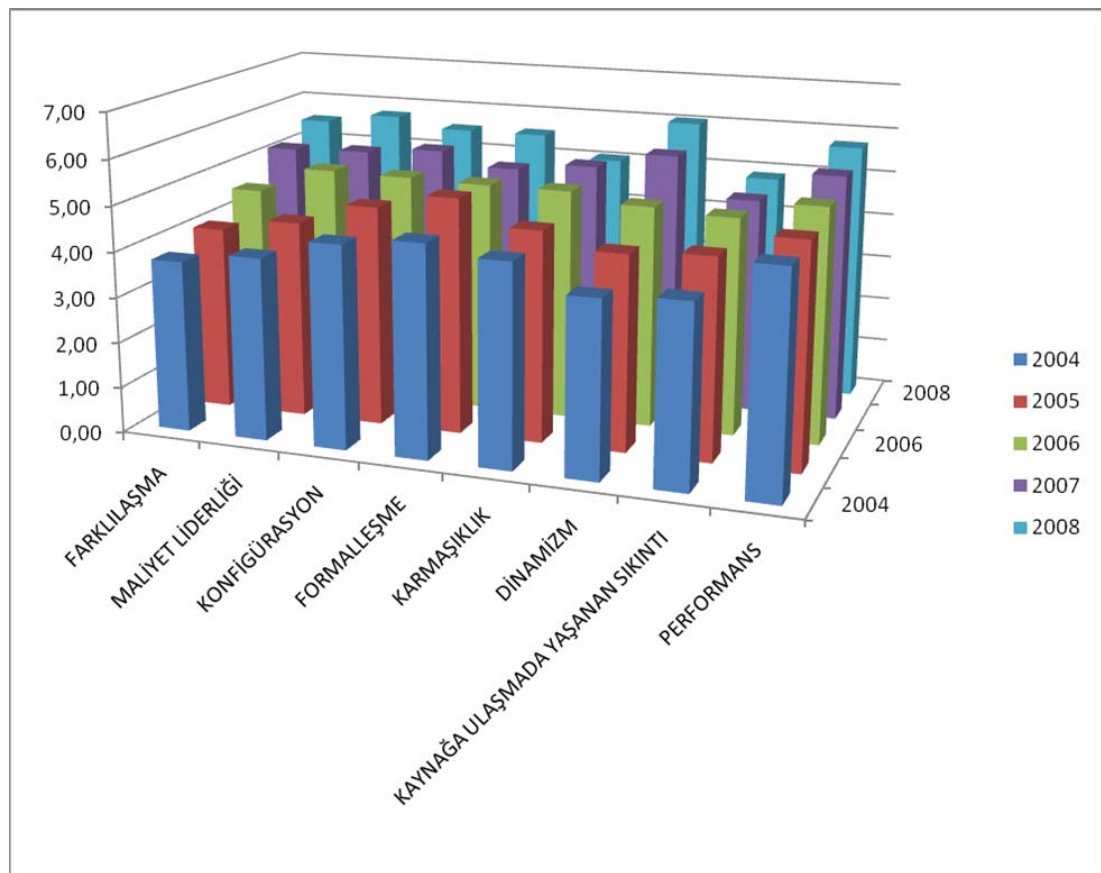
Araştırmada birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen veriler, iki uzman tarafından analiz edilerek kategorilere yerleştirmeleri istenmiştir (Miller, Lant, Milliken ve Korn, 1996). Kategorilere ayrılan veriler on bir değerlendiriciye gönderilmiştir. Değerlendiriciler çalışmanın yapıldığı işletme içinden seçilmişlerdir. Değerlendiricilerden üç tanesi kurumsal pazarlama bölümünde; üç tanesi teknik operasyonel bölümünde; üç tanesi bireysel satış bölümünde; bir tanesi iş destek bölümünde; bir tanesi de şirket stratejisi & regülasyonlar bölümünde yöneticilik yapmaktadır.

3.6. VERİLER VE BULGULAR

Elde edilen veriler olarak değerlendiricilerin yıllara göre yaptığı değerlendirmelerin ortalaması sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı değerlendiriciler arasındaki algısal farklılıkları ölçmek değildir. Bu nedenle bütün değerlendiricilerin verdiği notları tek tek veri olarak kullanmak bu çalışmanın amacı dışındadır.

Boyutları oluşturan değişkenlerin ortalamalarından boyutların ortalamaları alınmıştır. Bu değerlerde dikkatimizi ilk çeken nokta boyutların karmaşıklık, formalleşme ve konfigürasyon dışında diğerlerinin 2004-2008 yılları arasında doğrusal olarak yukarı artış eğiliminde olmasıdır. Bir diğer nokta tüm boyutların ortalamalarının hepsinin 2008 yılına gelindiğinde 2004 yılından daha yüksek olduğudur. Genel olarak ortalamalar her sene yukarı doğru artış içindedir. Sadece bazı boyutlarda bazı yıllar aynı seyretmiş ya da aşağı yönlü bir değişme olmuştur.

Tablo 3.23 Boyutların Beş Senelik Ortalama Grafiği



Strateji boyutlarından farklılaşma ve maliyet liderliği ile ilgili değerlendirmelere baktığımızda her iki boyut içinde işletmenin yoğunlaşmasının arttığını görmekteyiz. Bu da Porter (1980)'ın aynı anda iki stratejinin uygulanmaması görüşüne karşı bir durumdur. 2004 Yılında işletmenin farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerini yeterli seviyede uyguladığı algılanmıştır. Burada ilginç olan nokta işletmenin her sene maliyet liderliği stratejisine daha çok yoğunlaştığıdır. 2008 yılına

gelindiğinde işletme farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerine çok fazla odaklanı hale gelmiştir.

Yapı boyutlarından konfigürasyon ve formalleşme değişimin en az algılandığı boyutlar olmuştur. 2004 yılında işletmenin bu boyutlara fazlaca yoğunlaştığı düşünülürken bu durum 2008 yılında oldukça fazla olmuştur. 2006 yılında işletmenin 2005 yılına göre formalleşmeye daha az yoğunlaştığı algılanmıştır. 2007 yılında bu algı değişmemiş ve puanlama 2006 yılı ile aynı olmuştur.

Tablo 3.24 Boyutların Beş Senelik Ortalaması

BOYUTLAR	2004	2005	2006	2007	2008
Farklılaşma	3,76	4,05	4,55	5,18	5,55
Maliyet Liderliği	4,00	4,35	5,15	5,24	5,76
Konfigürasyon	4,45	4,84	5,13	5,39	5,55
Formalleşme	4,64	5,18	5,09	5,09	5,55
Karmaşıklık	4,42	4,64	5,09	5,27	5,06
Dinamizm	3,84	4,30	4,89	5,64	6,05
Kaynağa Ulaşmada Yaşanan Sıkıntı	3,95	4,41	4,80	4,77	4,89
Performans	4,82	4,91	5,18	5,45	5,73

Çevre boyutlarında dinamizm aynen strateji boyutları gibi sürekli bir artış halinde olmuştur. Özellikle dinamizm, boyutlar arasında en fazla değişimi göstermiş olan boyuttur. Dinamizm çevrede yaşanan değişimin hızını gösterir. Teknolojinin bu kadar hızlı değiştiği bir çevrede dinamizmin bu kadar artması normal karşılanabilir. Kaynağa ulaşmada yaşanan sıkıntıda puanlamada sürekli bir artış olmuştur. Ancak 2007 yılında puanlama çok azda olsa aşağıya yönlü olmuştur. 2008 yılında az da olsa tekrar yukarı doğru puanlama yapılmıştır. Karmaşıklık, değişimin sayısal olarak en az puanlandığı boyuttur. Karmaşıklık, çevredeki farklılaşmanın derecesini gösterir. Karmaşıklık, yine 2008 yılına bakıldığında değişimin en az algılandığı boyutlardan biri olmuştur.

Tablo 3.25 Boyutların Beş Senelik Yönü

STRATEJİ BOYUTLARI	2004	2005	2006	2007	2008
Farklılaşma	●	↑	↑	↑	↑
Maliyet Liderliği	●	↑	↑	↑	↑
YAPI BOYUTLARI					
Konfigürasyon	●	↑	↑	↑	↑
Formalleşme	●	↑	↓	●	↑
ÇEVRE BOYUTLARI					
Karmaşıklık	●	↑	↑	↑	↓
Dinamizm	●	↑	↑	↑	↑
Kaynağa Ulaşmada Yaşanan Sıkıntı	●	↑	↑	↓	↑
PERFORMANS	●	↑	↑	↑	↑

Yukarıdaki tabloda her sene yoğunlaşmanın artışı ve azalışı daha net olarak gösterilmiştir. Bu tabloda açıkça görüldüğü gibi işletme formalleşme hariç yapı ve strateji boyutlarında her sene daha fazla yoğunlaşmıştır. Buna karşılık çevre boyutlarında 2008 yılında dinamizm sürekli artmış; kaynaklara ulaşmada yaşanan sıkıntı 2007 yılında azalmış, bunun dışında sürekli artmıştır. Karmaşıklık 2008 yılında azalmış, onun dışındaki yıllarda artmıştır.

Tablo 3.26 Boyutların Beş Senelik Değişimi

	2004	2005	2006	2007	2008
Farklılaşma	0,00	0,29	0,50	0,63	0,36
Maliyet Liderliği	0,00	0,35	0,80	0,09	0,53
Konfigürasyon	0,00	0,39	0,28	0,26	0,16
Formalleşme	0,00	0,54	-0,09	0,00	0,46
Karmaşıklık	0,00	0,21	0,45	0,18	-0,21
Dinamizm	0,00	0,45	0,59	0,75	0,41
Kaynağa Ulaşmada Yaşanan Sıkıntı	0,00	0,45	0,39	-0,02	0,11
Performans	0,00	0,09	0,27	0,27	0,28

İşletmenin boyutlara ne kadar odaklandığını anlamak için ortalamaların yıllar arasındaki farklarına bakılmıştır. Bu farklara bakıldığında farklılaşma ve maliyet liderliği için 2006, 2007 ve 2008 en hareketli yıllar olmuştur. 2006 yılında işletmenin maliyet liderliğine en yüksek oranda odaklandığı görülmektedir. Aynı şekilde 2007

yılında farklılaşma boyutuna en çok odaklandığı görülmektedir. Burada ilginç olan nokta o yıl maliyet liderliğindeki değişimin çok az algılanmasıdır.

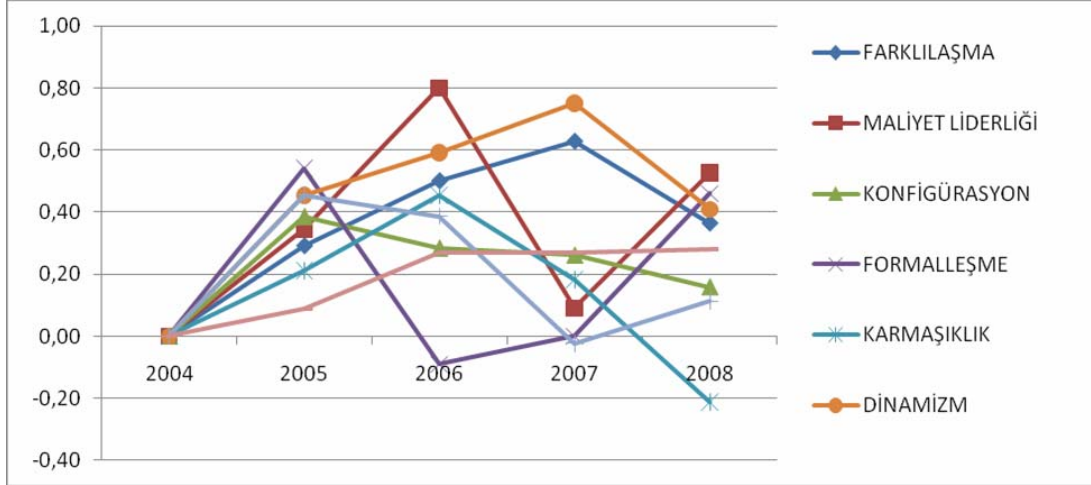
Formalleşme boyutunda en yüksek puanlamanın 2005 yılında yapıldığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak işletmenin o yıllarda uyguladığı süreçleri, kuralları yönetmelik ve prosedür olarak yazılı hale getirmesi gösterilebilir. Benzer şekilde 2006 ve 2007 yıllarında işletmenin formalleşme boyutuna yoğunlaşmayı arttırmadığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak işletmenin yazılı dokümantasyon çalışmalarını tamamlamış olması ya da yazılı dokümantasyon gerektirecek değişikliklerin yeterince olmaması gösterilebilir. Formallaşmaya karşılık konfigürasyon sürekli bir artış halinde olmuştur. Bunun nedeni olarak işletmenin örgüt yapısında her sene yaşananlar değişimler gösterilebilir. Organizasyonel değişiklikler, yatay ve dikey yapılanmayı, bağlı çalışan ve yönetim kontrol alanını direk olarak etkilemektedir. Bu durum değerlendiricilerin işletmede sürekli organizasyonel değişimi algılamalarına neden olmuştur.

Çevre boyutlarında yaşanan en büyük fark dinamizm boyutunda görülmüştür. Burada açık olan nokta değerlendiricilerin çevrelerindeki tahmin edilemezliği ciddi şekilde yoğun olarak algılamış olduklarıdır. Beş sene içinde dinamizm puanlaması iki puanın üzerinde artmıştır. Bu tüm boyutlarda görülen en yüksek farktır. Buna karşılık çevrenin karmaşıklığı en az artan boyut olmuştur. Çevre oldukça dinamik ve tahmin edilmesi güç olarak algılanmış; ancak ilgili olduğu sektörde ilişki içinde bulunan firmalar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler çok artmamış ve buna paralel olarak kendi bölümleri homojen kalmıştır. Sektörde her geçen sene rekabetin daha çok arttığı algılanmıştır. Bu da kaynağa ulaşmada yaşanan sıkıntı değişkenine direk olarak yansımıştır. Puanlamada her sene görülen sürekli bir artış mevcuttur. Sektörde ortaya çıkan yeni işletmelere ve hissedarlık yapılarında yaşanan değişimlere bakıldığında bu artış normal görülebilir.

İşletmenin performans değerlendirilmesine bakıldığında işletmenin performansının her sene arttığı görülmektedir. 2005 yılında bu artış oldukça düşük seviyede olmuştur. Ancak takip eden yıllarda her sene neredeyse aynı oranda bir artış

görülmektedir. Performans göstergelerinde işletme her sene daha başarılı olarak algılanmış ve bu durum puanlamaya direkt olarak yansımıştır.

Şekil 3.9 Boyutların Beş Senelik Değişim Grafiği



Yukarıdaki tablo, boyutları grafiksel olarak vermektedir. Bu tabloda 2004 yılı referans noktası olarak alınmıştır. Bu grafiğe bakıldığında boyutlardan dinamizm ve maliyet liderliğinin yukarıya doğru en farklı sapmayı yaptığı görülmektedir. Onları farklılaşma ve formalleşme izlemiştir. Onları karmaşıklık izlemiştir. Konfigürasyon onu takip etmiş ve en düşük farklılaşma değeri konfigürasyonda olmuştur.

Tablo 3.27 Boyutları Oluşturan Değişkenlerin Ortalaması

	STRATEJİ BOYUTLARI					
1.1.	FARKLI LAŞMA	2004	2005	2006	2007	2008
1.1.1.	Yeni Servisler, Ürünler, Kampanyalar ve Tarifeler	3,36	4,00	4,55	5,45	6,18
1.1.2.	Hizmet Kalitesi	4,18	4,45	5,36	5,73	6,27
1.1.3.	Marka Kimliği					
1.1.3.1.	Marka İmajı Ödüller	4,27	4,73	4,82	5,82	6,64
1.1.3.2.	Turkcell Sponsorlukları	4,18	4,27	4,82	5,55	6,27
1.1.3.3.	Turkcell Sosyal Sorumluluk Projeleri	4,73	4,82	5,18	5,45	5,09
1.1.3.4.	Marka Kültürü, Marka Yansıması, Marka Kişiliği	4,27	4,55	5,18	6,09	6,45
1.1.4.	Satış, Pazarlama ve Dağıtım Harcamaları ve Faaliyetleri	4,27	4,09	5,18	5,73	5,73
1.1.5.	Ürün Kalitesi	4,73	5,27	5,64	6,18	6,55
1.1.6.	Farklılaşma Stratejisi ile İlgili Genel Veriler	3,64	4,36	4,82	5,82	6,27
1.2.	MALİYET LİDERLİĞİ	0,00				
1.2.1.	Altyapı Yatırımı	3,45	4,91	5,55	4,45	5,36
1.2.2.	Direk Operasyon Maliyetleri	4,00	4,45	5,36	5,55	6,09
1.2.3.	Kapasite Kullanım Oranları	4,27	4,00	4,82	5,36	5,36
1.2.4.	Maliyet Azaltıcı Teknolojik Yatırımlar	4,00	3,82	5,00	5,18	5,73
1.2.5.	Fiyat Tarifeleri	4,27	4,55	5,00	5,64	6,27
	YAPI BOYUTLARI					
2.1.	KONFIGÜRASYON					
2.1.1.	Her Bir Fonksiyondaki Çalışanların Sayısı	4,45	4,82	5,36	5,55	6,00
2.1.2.	Genel Müdür Kontrol Alanı	4,18	4,18	5,27	5,36	5,64
2.1.3.	Fonksiyonlardaki En Yüksek Dikey Seviye Sayısı	4,36	4,73	4,91	5,09	5,36
2.1.4.	Fonksiyonel Gruplara Bağlı Alt Bölümlerin Sayısı	4,55	5,27	5,27	5,64	5,64
2.1.5.	Destek Bölümlerinde Çalışan Sayıları	4,91	5,36	5,27	5,73	5,82
2.1.6.	Değişim Sayısı	4,00	4,36	5,09	5,45	5,55
2.1.7.	Yönetici Sayısı	4,55	5,00	5,00	5,18	5,00
2.1.8.	İlk Yöneticiye Bağlı Çalışanların Ortalaması	4,64	5,00	4,82	5,09	5,36
2.2.	FORMALLEŞME	4,64	5,18	5,09	5,09	5,55
	ÇEVRE BOYUTLARI					
3.1.	KARMAŞIKLIK					
3.1.1.	Pazarda Rekabet Eden Firma Sayısı	4,55	5,27	5,36	5,55	5,36
3.1.2.	Markalar	4,73	4,18	5,09	5,36	4,45
3.1.3.	Rakiplerin Ürün, Kampanya ve Tarifeleri	4,00	4,45	4,82	4,91	5,36
3.2.	DİNAMİZM					
3.2.1.	Pazarın Büyüme Potansiyeli	4,09	4,45	4,64	5,09	5,73
3.2.2.	Rekabet Yoğunluğundaki Değişim	4,18	4,36	5,00	5,55	6,00
3.2.3.	Satış Hacmindeki Değişim	3,64	4,27	4,82	6,09	6,09
3.2.4.	Teknolojideki Değişim	3,45	4,09	5,09	5,82	6,36
3.3.	KAYNAĞA ULAŞMADA YAŞANAN SIKINTI					
3.3.2.	Rakiplerin Aktiviteleri	4,18	4,55	4,91	4,91	5,45
3.3.3.	Regülasyonlar	4,09	4,45	4,64	4,55	4,27
3.3.4.	Kayıp Abone Oranı	4,09	4,45	5,09	4,73	4,55
3.3.5.	Rakiplerin Ürünlerine Olan Talep	3,45	4,18	4,55	4,91	5,27
4	PEFORMANS GÖSTERGELERİ	4,82	4,91	5,18	5,45	5,73

Boyutları oluşturan değişkenlerin tablo 3.27 'de yapılan puanlamasına baktığımızda farklılaşma boyutunu oluşturan ve en düşük notlanan kategori yeni ürün, servis ve tarifeler olmuştur. 2004 yılında işletmenin yeni ürün ve servis geliştirmeye, tarife üretmeye kısmen odaklandığı düşünülmüştür. Bu kategori dışında kısmen odaklanıldığı düşünülen başka bir kategori yoktur. Bu kategoriden sonra farklılaşma kategorisi için derlenen genel veriler gelmektedir. Aynı şekilde 2004 yılı içinde işletmenin marka imajını oluşturan ödüllere nerdeyse kısmen yoğunlaştığı puanlanmıştır. Genelde en düşük değerlendirmeler 2004 yılları için yapılmıştır. Yıllar arttıkça işletmenin farklılaşmanın bütün kategorilerine yoğunlaştığı düşünülmüştür. En yüksek puanlamalar 2008 yılından gelmiştir. Marka imajını gösteren ödüller, 2008 yılının en yüksek puanlanan kategorisi olmuştur. Onu ürün kalitesi takip etmiştir. Bu iki kategoriye işletmenin 2008 yılında oldukça fazla odaklandığı düşünülmüştür.

Maliyet liderliği stratejisine bakıldığında en düşük puanı 2004 yılında maliyet azaltıcı çalışmalar ile alt yapı yatırımlarının aldığı görülmektedir. İşletmenin alt yapı yatırımına 2004 yılında kısmen odaklandığı düşünülmüştür. 2005 yılında kapasite kullanım oranları ve maliyet azaltıcı çalışmalar daha düşük puanlanmıştır. İşletmenin bunlara daha az odaklandığı düşünülmüştür. 2006 Yılında beş kategoride puanlama yukarı yönde olmuştur. 2007 yılında alt yapı yatırımı dışında diğer dört kategoride puanlama yukarı doğru olmuştur. Alt yapı yatırımında puanlama aşağı yönlü olmuştur. İşletmenin o sene maliyet düşürücü alt yapı yatırımlarına yeterince odaklanmadığı düşünülmüştür. 2008 yılında kapasite kullanım oranları dışında maliyet liderliği kategorilerindeki puanlamalar yukarı yönlü olmuştur. Kapasite kullanım oranları aynı kalmıştır.

Konfigürasyon boyutunda işletmenin beş sene boyunca bütün kategorilere en az yeterli seviyede odaklandığı düşünülmüştür. Bu değerlendirmede değişim sayısının her sene artarak daha fazla puan aldığı görülmüştür. Bu da işletmede değişimin her sene artarak devam ettiğinin göstergesidir. Aynı şekilde her bir fonksiyonda çalışanların sayısı ve fonksiyonlardaki en yüksek dikey seviye sayısı

kategorilerinde puanlama her sene artarak devam etmiştir. Genel müdür kontrol alanı 2005 yılında 2004 yılındaki değer ile aynı kalmış; ondan sonraki yıllarda artarak devam etmiştir. Fonksiyonel gruplara bağlı alt bölümlerin sayısı 2005 yılında artış göstermiş ancak 2006 yılında aynı kalmıştır. 2007 yılında artmış ancak 2008 yılında aynı kalmıştır. Destek bölümlerinde çalışan sayıları 2006 yılı hariç diğer yıllarda hep artış eğiliminde olmuştur. Yönetici sayısı 2005 yılında artmış, 2006 yılında aynı kalmış, 2007 yılında da artmış; ancak 2008 yılında düşmüştür. İlk yöneticiye bağlı çalışanların ortalaması 2006 yılı dışında hep artış eğiliminde olmuştur. Konfigürasyon boyutunu oluşturan kategoriler genelde hep artış eğiliminde olmuşturlardır. 2008 yılında en düşük puanlama yönetici sayısı kategorisinde olmuştur. En yüksek puanlama ise her bir fonksiyona bağlı çalışanların sayısında yaşanmıştır. Konfigürasyon Boyutunu oluşturan kategoriler, daha çok sayısal verilerden oluştuğu için değerlendirme puanları bu verilerle orantılı olarak değişmiştir.

Formalleşme boyutu tek kategori olarak puanlanmıştır. Elde edilen veriler, sayısal veriler olduğu için konfigürasyon boyutu kategorilerinde olduğu gibi değerlendirme sayısal veriler ile doğrusal olmuştur. 2005 yılında puanlamada artış görülmüş; 2006 yılında düşme yaşanmış; 2007 yılında puanlama aynı kalmış ve 2008 yılında tekrar artmıştır.

İşletmenin içinde bulunduğu çevrede karmaşıklığın incelenen yıllar boyunca hep fazla veya çok fazla olduğu düşünülmüş. Karmaşıklıkta en düşük puanlama rakiplerin ürün, tarife ve kampanyaları için yapılmıştır. En yüksek puanlama 2007 yılında pazarda rekabet eden firma sayısı için yapılmıştır. Pazarda rekabet eden firma sayısı açısından 2007 yılına kadar bir artış olmuş; ancak 2008 yılında puanlama az da olsa düşmüştür. Markalar konusunda 2005 yılında düşüş, 2006 ve 2007 yıllarında artış, 2008 yılında tekrar bir düşüş görülmüştür. Rakiplerin ürün, kampanya ve tarifelerinde puanlamada sürekli bir artış görülmüştür.

İşletmenin çevresinde görülen dinamizm karmaşıklıktan daha farklı olarak pazarın büyüme potansiyeli dışında her sene artarak devam etmiştir. Bu istisna bir tek satış hacmindeki değişim kategorisinde görülmüştür. 2008 ve 2007 yıllarında

yapılan puanlama aynı olmuştur. En düşük puanlama 2004 yılında teknolojideki değişim kategorisinde yapılmıştır. En yüksek puanlama 2008 yılı için teknolojideki değişim kategorisinde yapılmıştır. Teknolojideki değişim 2004 yılında kısmen algılanırken bu değişim 2008 yılında çok fazla algılanmıştır. Bu da mobil haberleşme sektörünün teknoloji ile ne kadar iç içe olduğunun bir göstergesidir. Pazarın büyüme potansiyeli 2005 ve 2006 yılında aynı kalmış; onun dışında giderek daha zorlaşmış, zorluk derecesi artarak devam etmiştir.

Kaynağa ulaşmada yaşanan sıkıntı çevrede yaşanan rekabetin bir göstergesidir. Çevrenin kaynakları kısıtlı olduğu için bu rekabet ne kadar artarsa kaynaklara ulaşmak o kadar zorlaşır. Buradaki puanlamalar zorluk derecesinin göstergesidir. Benzer şekilde rakiplerin aktiviteleri 2006 ve 2007 yıllarında aynı kalmış, onun dışında hep daha artarak kısmen zordan çok zora doğru çıkmıştır. Rakiplerin aktivitelerinin artması rekabetin daha zorlaşması anlamına gelmektedir.

Regülasyonlardaki değişimler 2005 ve 2006 yıllarında rekabeti zorlaştırmış; ancak 2007 ve 2008 yıllarında bu zorlaşma azalmıştır. Benzer durum kayıp abone oranları için geçerlidir. Kayıp abone oranı ve onların borçları 2005 ve 2006 yıllarında artmış; ancak 2007 ve 2008 yıllarında azalmıştır.

Tablo 3.28 Boyutları Oluşturan Değişkenlerin Beş Senelik Değişimi

	STRATEJİ BOYUTLARI					
1.1.	FARKLILAŞMA	2004	2005	2006	2007	2008
1.1.1.	Yeni Servisler, Ürünler, Kampanyalar ve Tarifeler	0,00	0,64	0,55	0,91	0,73
1.1.2.	Hizmet Kalitesi	0,00	0,27	0,91	0,36	0,55
1.1.3.	Marka Kimliği					
1.1.3.1.	Marka İmajı Ödüller	0,00	0,45	0,09	1,00	0,82
1.1.3.2.	Turkcell Sponsorlukları	0,00	0,09	0,55	0,73	0,73
1.1.3.3.	Turkcell Sosyal Sorumluluk Projeleri	0,00	0,09	0,36	0,27	-0,36
1.1.3.4.	Marka Kültürü, Marka Yansıması, Marka Kişiliği	0,00	0,27	0,64	0,91	0,36
1.1.4.	Satış, Pazarlama ve Dağıtım Harcamaları ve Faaliyetleri	0,00	-0,18	1,09	0,55	0,00
1.1.5.	Ürün Kalitesi	0,00	0,55	0,36	0,55	0,36
1.1.6.	Farklılaşma Stratejisi ile İlgili Genel Veriler	0,00	0,73	0,45	1,00	0,45
1.2.	MALİYET LİDERLİĞİ					
1.2.1.	Altyapı Yatırımı	0,00	1,45	0,64	-1,09	0,91
1.2.2.	Direk Operasyon Maliyetleri	0,00	0,45	0,91	0,18	0,55
1.2.3.	Kapasite Kullanım Oranları	0,00	-0,27	0,82	0,55	0,00
1.2.4.	Maliyet Azaltıcı Teknolojik Yatırımlar	0,00	-0,18	1,18	0,18	0,55
1.2.5.	Fiyat Tarifeleri	0,00	0,27	0,45	0,64	0,64
	YAPI BOYUTLARI					
2.1.	KONFİGÜRASYON					
2.1.1.	Her bir fonksiyondaki çalışanların sayısı	0,00	0,36	0,55	0,18	0,45
2.1.2.	Genel Müdür Kontrol Alanı	0,00	0,00	1,09	0,09	0,27
2.1.3.	Fonksiyonlardaki En Yüksek Dikey Seviye Sayısı	0,00	0,36	0,18	0,18	0,27
2.1.4.	Fonksiyonel Gruplara Bağlı Alt Bölümlerin Sayısı	0,00	0,73	0,00	0,36	0,00
2.1.5.	Destek Bölümlerinde Çalışan Sayıları	0,00	0,45	-0,09	0,45	0,09
2.1.6.	Değişim Sayısı	0,00	0,36	0,73	0,36	0,09
2.1.7.	Yönetici Sayısı	0,00	0,45	0,00	0,18	-0,18
2.1.8.	İlk Yöneticiye Bağlı Çalışanların Ortalaması	0,00	0,36	-0,18	0,27	0,27
2.2.	FORMALLEŞME	0,00	0,55	-0,09	0,00	0,45
	ÇEVRE BOYUTLARI					
3.1.	KARMAŞIKLIK					
3.1.1.	Pazarda Rekabet Eden Firma Sayısı	0,00	0,73	0,09	0,18	-0,18
3.1.2.	Markalar	0,00	-0,55	0,91	0,27	-0,91
3.1.3.	Rakiplerin Ürün, Kampanya ve Tarifeleri	0,00	0,45	0,36	0,09	0,45
3.2.	DİNAMİZM					
3.2.1.	Pazarın Büyüme Potansiyeli	0,00	0,36	0,18	0,45	0,64
3.2.2.	Rekabet Yoğunluğundaki Değişim	0,00	0,18	0,64	0,55	0,45
3.2.3.	Satış Hacmindeki Değişim	0,00	0,64	0,55	1,27	0,00
3.2.4.	Teknolojideki Değişim	0,00	0,64	1,00	0,73	0,55
3.3.	KAYNAĞA ULAŞMADA YAŞANAN SIKINTI					
3.3.2.	Rakiplerin Aktiviteleri	0,00	0,36	0,36	0,00	0,55
3.3.3.	Regülasyonlar	0,00	0,36	0,18	-0,09	-0,27
3.3.4.	Kayıp Abone Oranı	0,00	0,36	0,64	-0,36	-0,18
3.3.5.	Rakiplerin Ürünlerine Olan Talep	0,00	0,73	0,36	0,36	0,36
4	PEFORMANS GÖSTERGELERİ	0,00	0,09	0,27	0,27	0,27

Boyutları oluşturan değişkenlerin puanlamaları arasındaki farklar tablo 3.28 'de verilmektedir. Farklılaşma boyutunda satış pazarlama dağıtım harcamaları ve faaliyetleri ile Turkcell sosyal sorumluluk kategorileri hariç diğer tüm kategoriler puanlama olarak artış göstermiştir. Aşağıdaki listede yıllar arasındaki farklara baktığımızda en büyük fark yine satış pazarlama dağıtım harcamaları ve faaliyetleri kategorisinde 2006 yılı için olmuştur. Yıllar içinde en büyük yukarı doğru artış yeni ürünler, servisler ve tarifeler kategorisinde görülmüştür. Buna karşılık en düşük artış Turkcell sosyal sorumluluk projeleri kategorisinde görülmüştür. 2008 yılında bu kategoride aşağıya doğru bir puanlama yapılmıştır. Satış pazarlama dağıtım ve harcama faaliyetleri kategorisi 2005 yılında aşağı doğru puanlanmıştır. Yıllar boyunca en istikrarlı artış, ürün kalitesi kategorisinde görülmüştür.

Maliyet liderliği boyutunda puanlama yukarı doğru yapılırsa işletmenin o sene, o kategoriye daha fazla odaklandığı dolayısıyla maliyet liderliğine daha çok önem verdiği anlamına gelir. Maliyet liderliği boyutunda fiyat tarifeleri ve direk operasyonel faaliyetler kategorileri beş sene boyunca yukarı doğru puanlanmıştır. Alt yapı yatırımı kategorisi, 2007 yılında bir kademe daha aşağıda puanlanmıştır. Kapasite kullanım oranları, 2005 yılında daha düşük puanlanmıştır. Maliyet azaltıcı teknolojik yatırımlar, 2005 yılında daha düşük puanlanmıştır. Maliyet liderliği kategorilerinde yıllar arasında en büyük artış, fiyat tarifelerinde yaşanmıştır. Yıllar boyunca en düşük değişim kapasite kullanım oranları kategorisinde yaşanmıştır. Yıl bazında en farklı puanlama maliyet azaltıcı teknolojik yatırımlar kategorisinde, 2006 yılında yaklaşık bir kademe olarak yapılmıştır. Buna karşılık kapasite kullanım oranlarındaki puanlama, 2008 yılında hiç değişmemiştir.

Yapının boyutlarından konfigürasyon, sekiz kategorisi ile değerlendirme tablosunda en çok kategoriye sahip olan boyuttur. Bu kategorilerden hepsi sayısal verilerden oluşmaktadır. Bu kategorilerden destek bölümünde çalışanların sayısı, yönetici sayısı ve ilk yöneticiye bağlı çalışanların sayısı kategorileri hariç, diğerleri her sene ya yukarı doğru puanlanmış ya da aynı değerde kalmıştır. Destek bölümünde çalışanların sayısı 2006 yılında 2005 yılına göre daha düşük puanlanmıştır. Yönetici sayısı 2006 yılında 2005 ile aynı kalmış; 2007 yılında artış

göstermiş ve 2008 yılında 2007 yılına göre daha düşük puanlanmıştır. İlk yöneticiye bağlı çalışanların sayısı, 2006 yılında 2005 yılına göre daha düşük puanlanmış; onun dışındaki yıllarda sürekli artış göstermiştir. Yıllar arasında en büyük değişim, 2006 yılında genel müdür kontrol alanı kategorisinde görülmüştür. Konfigürasyon boyutunda tüm veriler sayısal olduğu için puanlar genelde sayısal verilere doğru orantılı olarak verilmiştir. Bu nedenle yıllar arasındaki farklar genel olarak çok fazla olmamıştır.

Formalleşme boyutu yazılı dökümanların sayısından oluşmuştur ve alt kategorisi yoktur. Her sene yeni yazılan dökümanlara göre sayı artmış veya azalmıştır. Puanlama konfigürasyon boyutunda olduğu gibi sayısal veriler ile doğrusal olmuştur. 2005 yılında puanlama yukarı doğru artmış; 2006 yılında azalmış; 2007 yılında aynı kalmış ve 2008 yılında tekrar artmıştır. 2004 ile 2008 yılları arasındaki fark yaklaşık bir kademe olmuştur.

Çevre boyutlarından karmaşıklık üç kategoriden oluşmuştur. Bunlardan rakiplerin ürün, kampanya ve tarifeleri kategorisi beş sene boyunca hep yukarı doğru puanlanmıştır. Buna karşılık pazarda rekabet eden firma sayısı, 2008 yılına kadar artarak puanlanmış 2008 yılında ise daha düşük puanlanmıştır. Markalar 2005 yılında düşük, 2006 ve 2007 yılında artarak 2008 yılında tekrar düşük puanlanmıştır. Yıllar bazında en büyük artış, 2006 yılında markalar kategorisinde yaşanmıştır. 2004 ve 2008 yılları arasındaki en büyük fark rakiplerin ürün, kampanya ve tarifeleri kategorisinde olmuştur.

Çevre boyutlarında en büyük değişim dinamizm boyutunda görülmüştür. Dinamizm boyutunu temsil eden dört kategori de yıllar boyunca hep yukarı doğru artış göstermiştir. Bir tek satış hacmindeki değişim kategorisi 2008 yılında artmayarak aynı kalmıştır. Teknolojideki değişim en çok artan kategori olmuş; 2004 ve 2008 yılları arasında yaklaşık üç kademe artmıştır. Pazarın büyüme potansiyeli en düşük artış göstermiş ve iki kademedemden bir fazla artmıştır. Bu da pazarın yıllar ilerledikçe doymuş olmasına bağlanabilir.

Çevre boyutlarından kaynağa ulaşmada yaşanan sıkıntı boyutu, dört kategoriden oluşmuştur. Bu kategorilerden rakiplerin aktiviteleri ve rakiplerin ürününe olan talep kategorileri yıllar boyunca sürekli artarak puanlanmıştır. Buna karşılık regülasyonlar 2007 ve 2008 yılında daha düşük puanlanmıştır. Bu regülasyon anlamında çevrenin diğer yıllara göre daha az zorluk çıkardığı anlamına gelmektedir. Aynı şekilde kayıp abone oranı 2007 ve 2008 yıllarında aşağıya doğru puanlanmıştır. Bu son iki sene boyunca kayıp abone oranlarının ve tahsil edilemeyen alacakların daha çok azalması demektir. Bunların yanında rakiplerin aktiviteleri 2007 yılında hiç değişmeden kalmıştır. Yıllar bazında en büyük artış 2005 yılında rakiplerin ürününe olan talepte yaşanmıştır.

Son olarak performans göstergesi yıllar boyunca hep artarak puanlanmıştır. Bu artış 2005 yılında çok olmuştur. Onun dışında aynı oranda artarak devam etmiştir.

Buraya kadar veriler analitik olarak incelenmiştir. Bundan sonraki bölümde elde edilen veriler ve bulgular yorumlanarak ortaya çıkan sonuç ve öneriler sunulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇ

Çok eski yıllarda savaş sanatında düşmanı yenmek için ortaya çıkan strateji kavramı İkinci dünya Savaşı'ndan sonra Harvard Business School araştırmacıları tarafından organizasyon ve yönetim literatürüne girmiştir. Strateji konusunda örgütler üzerinde yapılan çalışmalar, kısa sürede farklı kavram, teori ve yaklaşımlardan etkilenecek geliştirilmiş; örgütsel strateji akademi ve iş dünyasında en çok kullanılan kavramlardan biri olmuştur. Örgütsel strateji çalışmaları ilk başlarda normatif ve tanımlayıcı vaka çalışmaları şeklinde yapılmıştır. Tek bir örgüt incelenip uyguladığı stratejiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma alanlarının ve teknolojinin genişlemesi ile beraber tüme varım çalışmaları yapılmaya başlanmış ve yapılan genellemelerden strateji tipleri ortaya çıkmıştır. Yine yapılan tümden gelim çalışmalarında örgütler, bu strateji tiplerine göre sınıflandırılmıştır. Aynı anda durumsallık ve konfigürasyon teorisi gibi teoriler örgütsel strateji çalışmalarının içine dahil olmuştur. Böylece strateji kavramı ile beraber, yapı, çevre, performans gibi kavramlarda örgütsel strateji alanına girmiştir. Örgütsel stratejide yapılan çalışmaların bir kısmı, bu kavramların strateji kavramı üzerindeki etkilerini araştırmıştır.

Durumsallık teorisinde kavramlar arasındaki boyutları oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler, doğrusal yönde ve sınırlı sayıda incelenmiştir. Bu durum durumsallık teorisinin bütünü görme ve işletmenin anatomisini bozması problemleri yarattığı yönde eleştiri almıştır. Durumsallık teorisinin bu zaaflarını ortadan kaldırmak için konfigürasyon teorisi ortaya atılmıştır. Konfigürasyon teorisinde tüm değişkenler, bir çok durum için aynı anda incelenmiş ve ampirik olarak kendini ispatlamış konfigürasyonlar ortaya çıkmıştır. Konfigürasyon teorisinde değişkenler arasındaki ilişkiler çift yönlü ve doğrusal olmayan şekilde yapılır. İkili veya üçlü ilişkilere bakılmaz. Bunun yanında değişkenler arasındaki ilişkilerin nedenleri üzerinde durulmaz. Bilişim teknolojilerinin gelişmesi sayesinde işletme verilerinin

toplanabilmesi ve bu verilerin bir araya getirilmesi konfigürasyon teorisinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örneklem sayısının artması, farklı durumlar ve farklı değişkenler için yeterli veriye ulaşılmasını sağlamıştır. Konfigürasyon teorisinde konfigürasyonları oluşturan değişkenler arasında kesin bir uyum olduğu varsayılır. Bu nedenle konfigürasyon teorisinde değişimin belirli aralıklarda yapılması gerektiği vurgulanır.

Strateji boyutlarından farklılaşma ve maliyet liderliği, örgütsel strateji literatüründe en çok kullanılan boyutlardır. Çünkü bu stratejiler tanımlanabilmekte, kontrol edilebilmekte ve tüm endüstrilere uygulanabilmektedir. Kuvvetli bir teorik altyapıya sahiptir ve bu stratejiler de geçerliliği araştırmacılar tarafından ispatlanmış bir ölçek mevcuttur. Konfigürasyon teorisinde yapılan birçok çalışmada bu stratejilerin değişken setleri, konfigürasyonları oluşturmada kullanılmıştır.

Çevresel boyutlar, çevre literatürüne damga vurmuş iki temel görüşten etkilenmiştir. Bunlar çevresel belirsizlik ve kaynak bağımlılığı görüşleridir. Çevresel belirsizlik üç boyuttan oluşur. Çevresel dinamizm, çevresel karmaşıklık ve konsantrasyon. Buna karşılık kaynak bağımlılığı görüşü kaynaklara ulaşmada sıkıntı boyutu olarak karşımıza çıkar. Karmaşıklık, dinamizm ve kaynaklara ulaşmada yaşanan sıkıntı boyutları birçok araştırmada çevreyi tanımlayan boyutlar olarak kullanılmıştır.

Örgütsel yapı, örgüt içerisindeki kişileri birbirine bağlayan iletişim ve otorite sistemi olarak tanımlanır. Bir örgütün yapısı içinde bulunduğu faktörlerle yakından ilişkilidir ve organizasyon içindeki bir çok değişim bu faktörlerle ilgilidir. Örgüt çalışmalarında yapı ile ilgili birçok boyut ortaya atılmıştır. Uzmanlaşma, formalleşme, merkezileşme, konfigürasyon bunlardan bazılarıdır. Formalleşme işletme içinde yazılı hale getirilmiş iş tanımları, prosedürler, kurallar ve dökümanlar gibi örgütlenme ile ilgili her türlü konunun yazılı hale getirilmesini ifade eder. Diğer bir boyut olan konfigürasyon ise örgütün rol yapısının biçimi olarak ifade edilir.

Sürdürülebilir rekabetçi avantajın göstergesi örgütsel performanstır. Örgütsel performans ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların özetinde örgütsel performans, işletmenin hedeflerine ulaşma derecesi veya verimliliğin ölçülmesi

olarak değerlendirilebilir. Endüstriyel ekonomilerde örgütsel performansın göstergesi pazarlama veya finansal veriler ile olmuştur. Yüksek performansa sahip işletmeler, ortalamanın üstü veya hedeflerinin üstünde finansal verilere sahip işletmelerdir. İşletmenin gelirleri, karları, hisse değeri, büyüme oranı performansı ölçmek için kullanılan finansal kriterlerden bazılarıdır. Pazar payı, müşteri memnuniyeti gibi veriler, pazarlama kriterlerinden bazılarıdır. İstenilen performansa sürekli sahip olduğunuz zaman sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmişsiniz demektir. Yüksek performansı sürdürmek için işletmenin içinde bulunduğu çevreye uygun yapısı ve stratejileri olması gerekmektedir. Durumsallık ve konfigürasyon teorileri çevre, yapı ve strateji boyutlarının arasındaki uyumu, örgütsel performansı bağımlı değişken olarak test etmişlerdir. Eğer bu uyum devam ederse örgütsel performans devam eder. Örgütün çevresi değişim içinde olduğu için diğer boyutlar bu değişimden etkilenir ve onlar da değişir. Ancak örgütsel performansın bu değişime rağmen değişmemesi ve hedeflenen değerde olması gerekir.

Bu çalışmada seçilen işletme elektronik haberleşme sektörünün bir alt kolu olan mobil haberleşme sektöründe faaliyet göstermektedir. Elektronik haberleşme sektörü üç alt sektörden oluşmaktadır. Bunlar, mobil haberleşme sektörü, internet ve genişbant sektörü ve sabit hat pazarıdır. Bunların her biri dolaylı olarak birbiri ile rekabet halindedir. Mobil haberleşme sektörü, 1993 yılında iki adet lisansın iki operatöre satılması ile ortaya çıkmıştır. Zaman içinde bu operatörlerin sayısı ve hissedarları rekabetin etkisiyle değişim göstermiştir. Günümüzde GSM teknolojisini kullanan üç adet operatör mevcuttur. GSM teknolojisi ses transferi ile başlayan gelişiminde, üçüncü nesilde veri transfer hızlarında kablolu geniş bant hızlarını yakalamıştır. Ses hizmeti ile sabit hat pazar ile rekabet eden durumdayken üçüncü nesil ile kablolu internet sağlayıcı işletmeler ile rekabet eder duruma gelmiştir. Mobil haberleşme sektörü olduğu günden beri sabit hat pazarından abone çalmakta ve halen büyümektedir. Bu sektörün devlet tarafındaki kontrolü politika belirleme anlamında Ulaştırma Bakanlığı'nda, düzenleme yapma yetkisi ise "Bilgi Teknolojileri Kurumu"ndadır.

Bu çalışma hem durumsallık hem konfigürasyon teorisinden etkilenmiştir. Durumsallık teorisi çalışmalarında en çok kullanılan boyutlar ve değişkenler alınmış ve çalışma tek bir örgüt üzerinde yapılmıştır. Buna karşılık amaç yüksek performansın nasıl sağlandığını ortaya çıkarmak olduğu için elde edilen değerler, konfigürasyon çalışmalarında olduğu şekilde değişkenlerin yönü ve ikili ilişkilere bakılmadan bütünsel olarak analiz edilmiştir. Konfigürasyon ve durumsallık teorilerinde yeterince boylamsal analiz içeren vaka çalışması yapılmadığı görülmektedir. Bunun yanında çevre, strateji ve yapı boyutları arasındaki ilişkilerin sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlamadaki etkisi de yeterince incelenmemiştir. Bu çalışmanın amacı, değişkenler arasındaki uyumu ve değişkenlerin zaman içinde nasıl değiştiğini bütünsel olarak ortaya koymaktır. Bu uyum sağlanarak sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edilmiş olur. Bunu göstermek için örgütsel performans kriterlerinin her zaman yüksek olduğu düşünülen bir işletme seçilmiştir. Bu işletme mobil haberleşme sektöründen Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. olmuştur.

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'ne ait farklılaşma, maliyet liderliği, konfigürasyon, formalleşme, belirsizlik, dinamizm ve kaynağa ulaşmada yaşanan sıkıntı ve performans boyutlarını oluşturan değişkenler, içerik analizine göre kategorilendirilmiştir. Beş senelik dönem için birincil ve ikincil kaynaklardan toplanan veriler, uzman grup görüşüne göre bu kategorilere yerleştirilmiştir. Toplanan veriler işletme içindeki onbir değerlendiriciye gönderilerek beş sene için yedili skala üzerinden puanlama yapılmıştır. Bu puanlama değerlendiricilerin sahip olduğu algıların bir yansımasıdır. Bu puanların ortalaması alınarak değişkenlerin ve boyutların zaman içindeki değişimi görülmüştür. Sonuç olarak bu çalışmanın boylamsal analiz yapılan bir vaka çalışması olduğu, verilerin görüşme ve ikincil kaynaklardan doküman taraması ile elde edildiği, elde edilen verilerin içerik analizi yapılarak kategorilere dağıtıldığı ve kategorilerin uzman görüşüne göre sayısal olarak puanlandığı söylenebilir.

Bir işletmenin sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip olduğu en net biçimde sürekli yüksek performans değerlerine sahip olmasından ortaya çıkar. Bu çalışmada performans değişkenleride diğer değişkenler ile aynı şekilde değerlendirilmiştir.

Değerlendirme sonuçlarına baktığımızda işletmenin her sene performans değerlerini arttırarak sürdürdüğü görülmektedir. Sürekli artan örgütsel performansa sahip işletme için sürdürülebilir rekabetçi avantajı yakaladığı ve kendini rakiplerine göre farklı konumlandığını söylemek mümkündür.

Yüksek performansı beş sene boyunca elde etmiş bir işletmede boyutlar için yapılan değerlendirmeye bakıldığında maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin beş sene boyunca artarak puanlandığı görülmüştür. Bu işletmenin her iki stratejiyi birden uygulamaya odaklandığının bir göstergesidir ve Porter 'ın iddia ettiği gibi işletme bu iki stratejiyi aynı anda uygulayarak düşük performans elde etmemiştir. Bunun aksine Miller (1986)'ın çalışmalarında elde edilen sonuca benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır. İki stratejinin aynı anda uygulanabileceği ve bu durumun uyumu bozmadığı bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Yapı boyutlarından olan işletmenin konfigürasyonu yani organizasyon şeması, yönetim kontrol alanı ve çalışanların bağlı olduğu bölümler artarak devam eden bir değişim içinde olmuştur. Değerlendiriciler işletmede çalıştığı için organizasyon yapısındaki değişimi sürekli yaşamaktadırlar. Kendilerine verilen veriler yanında bu boyutu kendi deneyimleri ile algıladıkları kesindir. Bu boyut beş sene boyunca artarak puanlanmıştır. Değişkenlerden biri olan değişim sayısı da aynı şekilde her sene artarak puanlanmıştır. İşletmenin konfigürasyon boyutunda değişikliğin sürekli yaşandığı en net sonuçlardan biridir. Diğer boyut olan formalleşme, işletmenin her türlü kural, prosedür, talimat, yönetmelik tarzı uygulamalarını yazılı hale getirmesi durumu ile şekillenmiştir. Bu nedenle işletme yazılı kaynakları ne kadar artmışsa o sene formalleşme puanlaması da o kadar artmıştır ve formalleşmede sürekli bir artış gözlenmemesi normaldir.

Çevre boyutlarından her sene artış gösteren tek boyut dinamizm olmuştur. Çevrenin büyüme potansiyeli, teknolojinin değişimi, rekabet yoğunluğunun sürekli arttığı algılanmıştır. Buna karşılık karmaşıklık ve kaynağa ulaşmada yaşanan sıkıntı 2007 ve 2008 yıllarında daha düşük puanlanmıştır. Çevrede bu boyutlarda yaşanan değişim daha az olarak algılanmıştır.

Boyutlardaki değişime bütünsel olarak baktığımızda, 2004 yılı referans olarak alındığında dört yılda sekiz boyutta yapılan puanlamada sadece üç puanlama eksi yönde ve bir puanlama hiç değişmeden kalmıştır. Beş senelik dönem boyunca toplam otuz iki boyutta dört adet farklı puanlama genel olarak eğilimin yukarı doğru olduğunun bir göstergesidir. Benzer durum boyutları oluşturan değişkenler için de geçerlidir. 2004 yılı referans olarak alındığında onu takip eden dört sene içinde puanlanan otuzbeş değişkenden sadece on altı tanesi bir önceki seneye göre daha düşük ve dokuz tanesi aynı değerde puanlanmıştır. Beş senelik dönem boyunca yüzkırk puanlama içinde yirmibeş farklı puanlama değişken bazında genel eğilimin yukarı doğru olduğunun bir göstergesidir.

Sonuçlara bakıldığında; işletmenin çevresinde dinamizim ve karmaşıklık arttıkça farklılaşma stratejsinin, kaynaklara ulaşmada yaşanan sıkıntı arttıkça buna bağlı olarak maliyet liderliği stratejisinin daha çok uygulandığı görülmektedir. İşletmenin çevre ve stratejilerinde görülen bu artışa paralel olarak yatay ve dikey farklılaşmasında yani bölümleşmesinde sürekli artan bir değişim meydana gelmiştir. İşletme organizasyon şemasını çevre ve stratejilerine göre her sene değiştirmektedir. Ancak yapı boyutlarından formalleşmede böyle bir ilişki görülmemiştir.

Boyutlar arasındaki ilişkilerde yaşanan değişim sonucunda işletmenin performansının sürekli arttığı görülmüştür. İşletmenin çevresinin, stratejilerinin ve yapısının sürekli değişim içinde olduğu söylenebilir. Bu değişim büyük oranda artarak devam etmiş ve artarak devam eden yüksek performans yaratmıştır. Bu değişim boyutlar arasındaki uyumu ortaya koymaktadır. Bu uyum yüksek performans yaratmıştır. Sonuç olarak; yüksek performans sayesinde işletme sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmiş ve kendisini rakiplerinden üstün bir noktada konumlandırmıştır.

4.2. ÖNERİLER

Çalışmada yapılan inceleme ve değerlendirmeler sonucunda bu alanda yapılacak diğer akademik çalışmalar ve araştırmaya konu olan işletme açısından aşağıda belirtilen öneriler dikkate alınabilir:

Akademik çalışmalar açısından;

1) Çevre – Strateji - Yapı - Performans ilişkisini inceleyen çalışmalarda vaka çalışması genelde kullanılan bir yöntem değildir. Bu çalışmada derinlemesine analiz yapabilmek için tek işletme içinde çoklu birim analizi yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda değişik sektörlerde aynı anda farklı işletmelerde çoklu birim analizleri yapılırsa daha tutarlı ve genellenebilir sonuçlar elde edilebilir.

2) Çevre – Strateji - Yapı - Performans ilişkisini inceleyen çalışmalarda boylamsal analizler yeterli sayıda değildir. Bu çalışmada beş senelik dönem incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda daha uzun periyotları kapsayacak boylamsal analiz çalışmaları yapılabilir. Daha uzun dönemli boylamsal analizler boyutlar arasındaki ilişkilerin değişimini daha net yansıtabilir.

3) Bu çalışmada, sürdürülebilir rekabetçi avantaj kavramı durumsallık ve konfigürasyon teorisi açısından ele alınmaktadır. Bu teoriler ile sürdürülebilir rekabetçi avantajın nasıl sağlandığı işletmeyi kapsayan bir çok boyut açısından incelenmektedir. Literatürde sürdürülebilir rekabetçi avantajı durumsallık ve konfigürasyon teorisi açısından ele alan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Sürdürülebilir rekabetçi avantaj kavramını daha geniş perspektif ile incelemek için bu alanda daha fazla çalışma yapılmalıdır.

4) Bu çalışmada literatürde en çok kullanılan boyut ve değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda sürdürülebilir rekabetçi avantajı tanımlayan insan kaynakları uygulamaları, dış kaynak kullanımı, örgütsel yetenekler gibi oldukça farklı faktörler ortaya atılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda çevre, strateji, yapı boyutları içinde ne kadar çok yeni faktör incelenecek olursa sürdürülebilir rekabetçi avantaj kavramının anlaşılmasına o kadar yardımcı olur.

Alan araştırmasına konu olan işletme için aşağıdaki öneriler dikkate alınabilir:

1) İşletmenin çevresinde dinamizm ve karmaşıklık arttıkça farklılaşma stratejisinin daha çok uygulandığı çalışmanın sonunda elde edilen sonuçlardan biridir. İşletmenin yüksek performansını devam ettirebilmesi için dinamizm ve karmaşıklığa paralel olarak farklılaşma stratejisini uygulamaya devam etmesi gerekmektedir.

2) Daha önceki çalışmalarda farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisinin bir arada uygulanması oldukça fazla tartışılmıştır. Bu çalışmada iki stratejinin bir arada uygulanabildiği sonucu elde edilmiştir. Bu doğrultuda işletme çevrede rekabetin arttığını tespit ettikçe karlılığını arttırabilmek için farklılaşma stratejisi yanında maliyetlere odaklanma stratejisini de kullanmalıdır.

3) İşletmenin çevresinde ve stratejilerinde yönü ne olursa olsun bir değişim olduğu sürece konfigürasyonunda yatay ve dikey değişimler sürekli olmalıdır. Bu değişim, stratejileri gerçekleştirecek şekilde olmaz ise işletmede performans sorunu yaşanabilir.

4) Bu çalışmada incelenen işletme kurumsal bir yapıya sahip olduğu için bir çok faaliyetinin yazılı hale getirildiği tespit edilmiştir. Bütün faaliyetlerinin yazılı hale getirilmesi ve daha da önemlisi değişimlerin yazılı dökümanlarda hızla güncellenmesi, uygulamaların usulüne uygun yapılması açısından oldukça önemlidir. Bu sayede farklı ve yoruma dayalı uygulamaların önüne geçilmiş olur.

Boyutlar arasındaki ilişki bu şekilde değiştiği sürece işletmenin yüksek performans elde etmesi ve kendini rakiplerinden farklı konumlandırarak sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmesi kaçınılmazdır.

KAYNAKLAR

Abernathy, W. ve Utterback, J. (1978). Patterns Of Industrial Innovation. *In Technology Review*, 80(7): 40-47.

Abratt, R. ve Rijamampianna, R. (2003). A Framework for Concentric Diversification Through Sustainable Competitive Advantage. *Management Decision*, 41(4): 362-372.

Achrol, R.S., Reve, T. ve Stern, L.W. (1983). The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing Research*. 47: 55-67.

Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurumu. Ankara. <http://www.ygk.gov.tr>

Aldemir, C. (1985). Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF. İzmir: Bilgehan Basımevi.

Aldrich, H.E. (2007). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Amburgey, T.L. ve Dacin, T. (1994). As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change. *The Academy of Management Journal*, 37(6): 1427-1452.

Amit, R. ve Shoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rents. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Andersen, T.J. (2004). Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environment. *Journal of Management Studies*, 192: 1271-1299.

Anderson, C.R. ve Zeithaml, C.P. (1984). Stage of The Product Life Cycle, Business Strategy and Business Performance. *Academy of Management Journal*. 27: 5-24.

Andrews, K.R.T. (1971). *Concept Of Corporate Strategy*. New York: Dow Jones-Irwin.

Archol, R.S. ve Stern, L.W. (1988). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1): 36-50.

Atılğan T. (2003). *Tekstilde Yönetim Kalitesi*. İzmir: Aymar Yayıncılık, 2003.

Atkinson, S., Schaefer, A. ve Viney, H. (2000). Organizational Structure and Effective Environmental Management. *Business Strategy and The Environment*, 9(2): 108-120.

Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. 10th.Ed. Belmont: Thomson/Wadsworth.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 14(1): 99-120.

Barney, J.B. (1995). Looking Inside for Competition Advantage, *Academy of Management Executive*, 9(4): 49-61.

Barney, J.B. ve Zajac, E.J. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward An Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 15(1): 5-9.

Barney, J.B., Muhanna, W.A. ve Ray, G. (2004). Capabilities Business Process and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 25: 23-37.

Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. ve Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57: 83-99.

Bhattacharya, K. ve Gibbons, A. M. (1996). Strategy Formulation: Focusing on Core Competencies and Processes, *Business Change & Re-engineering Journal*, 3(1): 47-55.

Bilgin, N. (2006). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Boeker, W. (1989). Strategic Change: The Effects of Founding and History. *The Academy of Management Journal*, 32(3): 489-515.

Bourgeois, L.J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration, *The Academy of Management Review*, 5(1): 25-39.

Bourgeois, L.J. (1985). Strategic Goals, Percieved Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments. *Academy of Management Journal*, 28(3): 548-573.

Bourgeois, L.J. III ve Brodwin, D.R. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3): 241-264.

Bourgeois, L.J. ve Eisenhardt, K.M. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Strategic Management Journal*, 34(7): 816-835.

Bower, J.L. (1970). Managing the Resource Allocation Process. Division of Research, Harvard Graduate Scholl of Business Administration Press.

Brodsky, I. (1995). The Revolution in Personel Telecommunications, Boston: Artech House Publishers.

Bülbül, H. ve Güleş, H.K. (2004). Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Burns, T. ve Stalker, G.M. (1961). The Management of Innovation. London: Tavistock Publications.

Butler, R.J. ve Carney, M.G. (1986). Strategy and Strategic Choice: The Case Of Telecommunications, *Strategic Management Journal*, 7: 161-177.

Buzzell, R.D., Gale, B.T ve Sultan, R.G.M. (1975). Market Share: A Key to Profitability. *Harvard Business Review*, 53(1): 97-106.

Campbell-Hunt, C. (2000). What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, 21: 127-154.

Capon, N. ve Glazer, R. (1987). Marketing and Technology: A Strategic Coalignment. *The Journal of Marketing*, 51(3): 1-14.

Caruana, A., Morris, M.H. ve Vella, A. J. (1998). The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms. *Journal of Small Business Management*, 36: 19-29.

Caves, R.E. (1980). Industrial Organizations, Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, 18(1): 64-92.

Ceylan, C. (1993). Örgütsel Yapı Kriterleri ve Ölçümü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure. Cambridge, Ma.: MIT Press.

Cheng, Y.H. ve Yeh, C.Y. (2007). Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage In Air-Cargo Forwarding: Evidence From Taiwan. *Transformation Journal*. 46(3): 5-21.

Child, J. (1972). Organizational Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17: 163-177.

Child, J. (1973). Predicting and Understanding Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2): 168-185

Child, J.D. (1981). Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations. In Cummings, L.L. ve Staw, B.M.(ed.). *Research in Organizational Behaviour*, 3: 303-356.

Christensen, C.M. (2002). The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail, NewYork: Harper Business.

Christensen, L.B. ve Johnson, R.B. (2004). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. Boston: Allyn and Bacon.

Clark, B.R. (1998). Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways to Transformation. NewYork: IAU Press/Pergamon.

Claycomb, V. ve Miller, S.J. (1999). The Relationship Between Market-Based Organizational Learning Orientation and Organizational Structure Across Various Contingency Variables. *Journal of Marketing Management*, 9(2): 4-19.

Daft, R. L. (2004). Organization Theory and Design (8th ed.). Mason, OH: South-Western Publishing.

D'Aveni, R.A. (1994), Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York: The Free Press.

Dess, G.G. ve Beard, R. R. Jr. (1984). Measuring Organizational Performance In The Absence Of Objective Measures: The Case Of The Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5: 265-273.

Dess, G.G. ve Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 27(3): 467-488.

Devinney, T. ve Davis, J. (1997). *The Essence of Corporate Strategy*. Sydney: Allen&Unwin.

Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 313-327.

Dwyer, F.R. ve Welsh, M.A. (1985). Environmental Relationships of The Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 22(4): 397-414.

Edelmann, J. ve Laaksonen, P. (2003). Real Options Approach and Strategic IP- Investment. Global Conference on Business and Economics (GCBE), London.

Eisenhardt, K.M. ve Sull, D.N. (2001). Strategy As Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79(1): 107-116.

Eisenhardt M.K. (2002). Has Strategy Changed, *MIT Sloan Management Review*, 43(2).

Emery, F. ve Trist, E. (1965). The Casual Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1): 21-31.

Erkan, H. ve Erkan, C. (2004). *Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir.

Evans, J. (1997). Downsizing Plus Outsourcing Equals Small Business Bonanza. *Working Woman*, 22(5): 53.

Fahey, L. ve Christensen, H.K. (1986). Evaluating the Research on Strategy Content. *Journal of Management*, 12(2): 167-183.

Ford, J.D. ve Schellenberg, D.A. (1982). Conceptual Issues of Linkage in the Assesment of Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 7(1): 49-58.

Fraizer, G.L. ve Howell, R.D. (1983). Business Definition and Performance. *The Journal of Marketing*, 47(2): 59-67.

Franko, L.G. (1974). The Move Toward A Multidivisional Structure in European Organizations. *Administration Science Quarterly*, 19(4): 493-506.

Frederickson, J.W. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions. *Academy of Management Journal*, 27(3): 445-466.

Fry, L.W. ve Smith, D.A. (1987). Conquence, Contingency and Theory Building. *The Academy of Management Review*. 12(1): 117-132.

Galbraith, C. ve Schendel, D. (1983). An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, 4: 153-173.

Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Boston: Addison-Wesley Longman Publishing Co. Inc.

Galbraith, J.R. ve Nathanson, D.A. (1978). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St.Paul: West Publishing Company.

Gale, B.T. (1972). Market Share and Rate of Return. *Review of Economics*, 54: 412-423.

Ghalayini, A.M. ve Noble, J.S. (1996). The Changing Basis of Performance Measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8): 63-80.

Ginsberg, A. (1984). Operating Organizational Strategy: Toward An Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 9(3): 548-557.

Ginsberg, A. ve Venkatraman, N. (1985). Contingency Perspective of Organizational Strategy: A Critical Review of The Empirical Research. *The Academy of Management Review*, 10(3): 421-434.

Gregory, M., Neely, A. ve Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *15(4): 80-116.*

Gresov, C. (1989). Exploring Fit and Misfit With Multiple Contingencies. *Administrative Science Quarterly*, 34(3): 431-453

Grimm, C. ve Smith, K. (1987). Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation. *Strategic Management Journal*, 8(4): 363-367.

Grinyer, P.H. ve Ardenaki, M.Y. (1981). Strategy, Structure, Size and Bureaucracy. *The Academy of Management Journal*, 24(3): 471-486.

Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16(7): 30-41.

Gupta, A.K. ve Govindarajan, V. (1982). An Examination of Linkages Between Strategy, Managerial Characteristics, and Performance. *Academy of Management Proceedings*: 31-35.

Gupta, A.K. ve Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy and Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness At Strategy Implementation. *Academy of Management Review*, 27(1): 25-41.

Hambrick, D.C. (1982). Environmental Scanning and Organizational Strategy. *Strategic Management Journal*, 3(2): 159-174.

Hambrick, D.C. (1985). Turnaround Strategies. In Guth. W.D. (ed.). *Handbook Strategic Management*. NewYork: Warren, Gorham and Lamont.

Hambrick, D.C. ve Lei, D. (1985). Toward An Empirical Prioritization Of Contingency Variables For Business Strategy. *Academic Management Journal*, 763-785.

Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1994). *Competing for The Future*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Hamermesh, R.G., Anderson, M.J. ve Harris, J.E. (1978). Strategies for Low Market Share Businesses. *Harvard Business Review*, 56(3): 95-102.

Harrington, R. J., Lemak, D. J., Reed, R. ve Kendall, K. W. (2004). A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance. *Journal of Business And Management*, 10(1): 15-38.

Hart, S. (1992). An Integrative Framework For Strategy-Making Processes. *Academy of Management Review*, 17: 327-351.

Hart, S. Ve Banbury, C. (1994). How Strategy-Making Processes Can Make A Difference. *Strategic Management Journal*, 15(4): 251-269.

Hatch, M. J. (1997). Irony and The Social Construction of Contradiction in The Humor of a Management Team. *Organizational Science*, 8(3): 275-288.

Hax, A.C. ve Majluf, N.S. (1988). *Strategic Management: An Integrative Approach*, New Jersey: Prentice Hall.

Hayes, R.H. (1985). Strategic Planning-Forward in Reverse. *Harvard Business Review*,. 63(6): 111-119.

Henderson, R. ve Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15(1): 63-84.

Henderson, R. ve Mitchell, W. (1997). The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance. *Strategic Management Journal*, 18(1): 5-14.

Hill, C.W. (1988). Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 13: 401-412.

Hill, C.W.L. ve Hoskisson, R.E. (1987). Strategy and Structure in the Multiproduct Firm. *The Academy of Management Review*, 12(2): 331-341.

Hofer, C.W. (1973). *ROVA: A New Measure For Measuring Organizational Performance*. In R. Lamb (Eds.). *Advances in Strategic Management*, 2: 43-55. New York: JAI Pres.

Hofer, C.W. (1975). *Toward A Contingency Theory of Business Strategy*. *The Academy of Management Journal*, 18(4): 784-810.

Hofer, C.W. (1983). *ROVA: A New Measure For Measuring Organizational Performance*. In Lamb. R. (ed.). *Advances in Strategic Management*. 2: 43-55, NewYork: Jai Press.

Hofer, C.W. ve Schendel D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, Minnesota: West Publishing.

Hoffman, N.P. (2000). *An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present and Future*, *Academy of Marketing Science Review*, 1-15.

Homburg, C., Workman, Jr.J.P. ve Krohmer, H. (1999). *Marketing's Influence Within The Firm*. *Journal of Marketing*, 63: 1-17.

Hrebieniak, L.G., Joyce, W.F. ve Snow, C.C. (1989). *Strategy, structure and Performance: Past and Future Research*, içinde Snow, C.C. (Ed.). Greenwich: Jai Press: 3-54.

<http://arama.hurriyet.com.tr/arsivnews.aspx?id=283291>

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=7902777>

<http://www.abonecell.com>

<http://www.avea.com.tr>

<http://www.capital.com.tr>

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3270

<http://www.tk.gov.tr>, Erişim tarihi: 09.10.2009

<http://www.tk.gov.tr/Yayin/Raporlar/pdf/fr2008tr.pdf>

Hult, T.M., Slater, S.F. ve Olson, E.M. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69: 49-65.

Ilinitch, A.Y., D'Aveni, R.A. ve Lewin, A.Y. (1996). New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments. *Organizational Science*. 7(3): 211-220.

Jackson, J. (2005). Leadership for Urban Public Schools. *The Educational Forum*, 69(2): 192-202.

Jackson, J. ve Morgan, C. (1982). *Organization Theory: A Macro Perspective*. Englewood, New Jersey: Prentice-Hall.

Jacobson, R. ve Aaker, R.A. (1987). The Strategic Role of Product Quality. *Journal of Marketing*, 51: 31-44.

Janowitz, M. (1959). Changing Patterns of Organizational Authority: The Military Establishment. *Administrative Science Quarterly*, 3(4): 473-493.

Jauch, L.R., Glueck, W.F. ve Osborn, R.N. (1978). Organizational Loyalty, Professional Commitment, and Academic Research Productivity. *The Academy of Management Journal*, 21(1): 84-92.

Jaworski, B.J. (1988). Towards A Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences. *Journal of Marketing*, 52(3): 23-39.

Jennings, D.F. ve Lumpkin, J.R. (1992). Insights Between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis. *Journal of Management*, 18: 761-803.

Jones, C.I. (1999). Growth: With or Without Scale Effects? *The American Economic Review*, 89(2): 139-144.

Joyce, W.F. ve Hrebiniak, L.G. (1985). Organizational Adaption: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30: 336-349.

Kabadayı, S. (2005). Seeing The Elephant! Configuration Theory-Based Performance Analysis of Multiple Channel Systems. Yayınlanmamış Doktora Tezi. NewYork: The City University.

Kabadayi, S., Thomas, G. P. ve Eyuboğlu, N. (2007). The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment. *Journal of Marketing*, 71(4): 195-211.

Kangas, K. (2003). Preface in Business Strategies for Information Technology Management. Khosrow-Pour, M. (ed.), Hersley: IRM Press.

Karnani, A. (1984). The Value of Market Share and Product Life Cycle – A Game Theoretic Model. *Management Science*, 30(6): 696-712.

Kathleen, M.E. ve Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105

Kauser, S. (2007). Alliance Relationship Dynamics: Conflict, Structure, and Control. *Journal of Euromarketing*, 16(3): 5-25.

Kazlauskaite, R. ve Buciuniene, I. (2006). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Economics*. 5(60): 78-84.

Keats, B.A. ve Hitt, M.A. (1988). A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. *Academy of Management Journal*, 31: 570-598.

Kenger, E. (2001). Denetçi Yardımcılar Eğitim Notu. <http://www.vdk.gov.tr/egitimnotlari>

Ketchen, D.J., Thomas, Jr. J.B. ve McDaniel, Jr. R.R. (1996). Process, Content and Context: Synergistic Effects on Organizational Performance. *Journal of Management*, 22(2): 231-257.

Khandwalla, P.N. (1972). Environment and Its Impact On The Organization. *International Studies of Management & Organization*. 2(3): 297-313.

Khandwalla, P.N. (1973). Viable and Effective Organizational Design of Firms. *Academy of Management Journal*, 16(3): 481-495.

Khandwalla, P.N. (1974). Mass output orientation of operations technology and organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 19: 74-97.

Khandwalla, P.N. (1977). The Design of Organizations. *New York: Harcourt Brace Jovanovich*.

Kim, L. ve Lim, Y. (1988). Environment, Generic Strategies, and Performance In A Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach. *The Academy of Management Journal*. 31(4): 802-827.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kotha, S. ve Nair, A. (1995). Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry. *Strategy Management Journal*, Vol. 16, 497-518 (1995)

Kotha, S. (1998). Competing on the Internet: How Amazon.com Is Rewriting The Rules of Competition. *Advances in Strategic Management*, 15: 239-265.

Laaksonen, P. (2005). Managing Strategic Change: New Business Models Applying Wireless Technology As A Source of Competitive Edge. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Digippaino: Lappeenranta University of Technology.

Lawless, M.W. ve Ficch, L.K. (1989). Choice and Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy-Environment Fit. *Strategic Management Journal*, 10: 351-365.

Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1): 1-47.

Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1969). "Organization-Environment Interface" in *Classics of Organization Theory*. 3rd. Ed. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.

Lee, J. ve Miller, D. (1996). Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea. *Organization Studies*. 17(5): 729-750.

Lee, L.C. (1989). A Comparative Study of The Push and Pull Production Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 9(4): 5-18.

Lee, W.C.Y. (1991). Smaller Cells for Greater Performance. *IEEE Communications Magazine*, 29(11): 19-23.

Lenz, R.T. (1978). Strategic Interdependence and Organizational Performance: Patterns In One Industry. PhD Thesis. Indiana: Indiana University.

Lenz, R.T. (1980). Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry. *Strategic Management Journal*, Vol 1, 209-226

Lenz, R.T. (1981). Determinants of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal*, Vol. 2, 131-154 (1981)

Lewin, A.Y. ve Volberda, H.W. (1999). Prolegomena on Coevaluation: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5): 519-534.

Li, C.B. ve Li, J.J. (2008). Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both?, *Journal of International Marketing*, 16(3): 1-22.

Lindblom, C.E. (1959). The Science of 'Muddling Through'. *Public Administration Review*, 19: 79-88.

Linder, J.C., Jarvenpaa, S.L. ve Davenport, T.H. (2003). Toward An Innovation Sourcing Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 44(4): 43-49.

Lorange, P. ve Vancil, R.F. (1975). Strategic Planning in Diversified Companies. *Harvard Business Review*, January-February: 81-90.

Lorsch, J. ve Allen, S. (1973). Managing Diversity and Independence. Division of Research, Graduate School of Business, Boston: Harvard University Press.

Low, W.S. ve Cheng, S.M. (2006). A Comparison Study of Manufacturing Industry in Taiwan and China: Manager's Perceptions of Environment, Capability, Strategy and Performance. *Academy of Management Review*, 12(1): 19-33.

Mahoney, J.T. ve Pandian, J.R. (1992), The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 15(5): 363–380.

Maidique, M. ve Patch, P. (1982). Corporate Strategy and Technological Policy. in Tushman, M. ve Morre, W. (eds). *Readings In The Management of Innovation*, Marshfield, Mass: Pitman: 273-285.

Markides, C.C. ve Williamson, P.J. (1996). Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View. *The Academy of Management Journal*, 39(2): 340-367.

McNulty, J.E. (1962). Organizational Change In Growing Enterprises. *Administrative Science Quarterly*, 7(1): 1-21.

Meyer, A.D. ve Goes, J.B. (1990). Patterns of Strategic Change, Environmental Change and Performance: A Longitudinal Study of California Hospitals. *Academy of Management Proceedings*, 85-89.

Meyer, A.D., Tsui, A.S. ve Hinings, C.R. (1993). Configurational Approaches To Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195.

Meyer, J.P. ve Allen, J.N. (1991). A Three-Component Conceptualisation of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, (1): 61-89.

Miles, R. ve Snow, C. (1986). Organizations: New Concepts For New Forms. *California Management Review*, Fall: 62-73.

Miles, R.E. ve Snow, C.C. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Administrative Science Quarterly*, 23(4): 652-654.

Miller, D. (1978). The Role of Multivariate “Q-Techniques” In The Study of Organizations. *The Academy of Management Review*, 3(3): 515-531.

Miller, D. (1981). Toward A New Contingency Approach: The Search For Organizational Gestalts. *Journal of Management Studies*, 18: 1-26.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship In Three Types of Firms. *Management Science*, 29: 770-791.

Miller, D. (1986). Configuration of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7: 233-249.

Miller, D. (1987). Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance. *Academy of Management Journal*, 30(1): 7-32.

Miller, D. (1988). Relating Porters Business Strategies to Environment and Structure Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*, 280-308.

Miller, D. (1993). The Architecture of Simplicity. *Academy of Management Review*, 18: 116-138.

- Miller, D. (1996). Configuration Revisited. *Strategic Management Journal*, 17: 505-512.
- Miller, D. ve Dröge, C. (1986). Psychological and Traditional Determinants of Structure. *Administrative Science Quarterly*, 31: 539-560.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9): 921-933.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1982). The Longitudinal Analysis of Organizations: A Methodological Perspective. *Management Science*. 28(9).
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1983). Strategy - Making and Environment The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4: 221-235.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1986). Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination With American Data. Part 1: Testing Porter. *Organization Studies*. 7(1): 37-55.
- Miller, D. ve Mintzberg, H. (1983). The Case for Configuration. In Morgan, G. (ed.). *Strategies for Social Research*, Beverly Hills: Sage.
- Miller, D. ve Mintzberg, H. (1988). The Case For Configuration. Working Paper. Faculty of Management, McGill University.
- Miller, D. ve Whitney, J.O. (1999). Beyond Strategy: Configuration As A Pillar of Competitive Advantage. *Business Horizons*. 42(3): 5-17.
- Miller, D., Lant, T.K., Milliken, F.J. ve Korn, H.J. (1996). The Evolution of Strategic Simplicity: Exploring Two Models of Organizational Adaption. *Journal of Management*, 22(6): 863-887.

Miller, L. E. (2007). Teaching Technology-Structure Contingencies By Harnessing The Wind. *Journal of Management Education*, 29: 555-571.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1978). Patterns In Strategy Formation. *Management Science*, 24(9): 934-948.

Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of Direct Research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 582-589.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, Fall: 11-24.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. NewYork: The Free Press.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February: 107-114.

Mintzberg, H. ve Lampel, J. (1999). Reflecting On Strategy Process. *Sloan Management Review*. 40(3): 21-30.

Mintzberg, H. ve Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.

Mitra, A. ve Lankford, S.V. (1999). *Research Methods in Park, Recreation, and Leisure Services*. Champaign: Sagamore Publishing.

Muralidharan, R. (2004). A Framework For Designing Strategy Content Controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 53(7): 590-601.

Murray, A.I. (1988). A Contingency View of Porter 's "Generic Strategies". *Academy of Management Review*, 13(3): 390-400.

Nathanson, D.A. ve Cassano, J.S. (1982). Organization, Diversity and Performance. *The Wharton Magazine*, 6: 19-26.

Negandhi, A. ve Reimann, B. (1973). Task Environment, Decentrilization, and Organizational Effectiveness. *Human Relations*, 26: 203-214.

Nelson, R.R. (1991). Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?. *Strategic Management Journal*. 12(2): 61-74.

Parasuraman, A., Zeithaml, A. ve Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49: 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. ve Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.

Pavan, R.J. (1972). Strategy and Structure of Italian Enterprise. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boston: Harvard Business School.

Pecotich, A., Purdie, F.J. ve Hattie, J. (2003). An Evaluation of Typologies of Marketplace Strategic Actions: The Structure of Australian Top Management Perceptions. *European Journal of Marketing*, 37(3/4): 498-529.

Pennings, J.M. (1975). The Relevance of The Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(3): 393-410.

Perrow, C. (1973). The Short and Glorious History of Organizations Theory. *Organizational Dynamics*, Summer: 2-15.

Pervez, G. ve Kjell, G. (2002). Research Methods in Business Strategies. Europe: Prentice-Hall.

Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.

Philips, L.W., Chang, D.R. ve Buzzell, R.D. (1983). Product Quality, Cost Position and Business Performance". *Journal of Marketing*, 47: 26-43.

Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. 74(6): 61-78.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*, 1st edition, New York: Free Press

Porter, M.E. (1991). Toward A Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2): 95-117.

Porter, M.E. (2004). *Competitive Strategy – Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Organization. *Harvard Business Review*, 68: 79-91.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1993). Strategy As Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, 71(2): 75-84.

Priem, R.L. (1990). *CEO Decision Rules For Strategy-Structure-Environment Alignment, Configuration Outcomes, and Firm Performance*. Ph. D. Thesis. Arlington: The University of Texas.

Pugh, D.S. (1971). The Measurement of Organization Structure. *Journal of Organizational Dynamics*, 19-34.

Pugh, D.S. (2007). *Organization Theory-Selected Classic Readings*. London: Penguin Books.

Pugh, D.S., Hickson, D.F. ve Hinings, C.R. (1969). An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 115-126.

Pugh, D.S., Hickson, D.F., Hinings, C.R. ve Turner, C. (1969). The Context of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 14(1): 91-114

Pugh, D.S., Payne, R.L. ve Pheysey, D.C. (1970). Influence of Structure At Organizational and Group Levels. *Administrative Science Quarterly*, 16(1): 61-73.

Quinn, J.B. (1978). Strategic Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, 20(1): 7-19.

Rahman, Z. (2006). Customer Experience Management- A Case Study of An Indian Bank. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(3): 203-221.

Ramaswamy, K., Thomas, A.S. ve Litschert, R.J. (1994). Organizational Performance In A Regulated Environment: The Role of Strategic Orientation, 15(1): 63-74.

Ray, S. (2004). Environment-Strategy-Performance Linkages: A Study of Indian Firms During Economic Liberalization. *Vikalpa*, 29(2).

Reimann, B.C. (1973). On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 18(4): 462-476.

Riahi-Belkaoui, A. (2003). Multidivisional Structure and Productivity: The Contingency of Diversification Strategy. *Journal of Business Finance and Accounting*, 24(5): 615-628.

Rich, P. (1992). The Organizational Taxonomy: Defination and Design. *The Academy of Management Review*, 17(4): 758-781.

Rindova, V.P. ve Kotha, S. (2001). Continuous "Morphing": Competing Through Dynamic Capabilities, Form and Function. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1263-1280.

Roth, K. ve Morrison, A.J. (1992). An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries. *Journal of International Business Studies*, 21(4): 541-564.

Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston.

Rumelt, R.P. (1980). *Evaluating Business Strategy, The Strategy Process: Revised European Edition*. Ed. Mintzberg, H., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S., London: Prentice Hall Europe: 91-100.

Rumelt, R.P., Schendel, D. Ve Teece, D.J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12(2): 5-29.

Sarason, Y. ve Tegarden, F. (2003). The Erosion of The Competitive Advantage of Strategic Planning. *Journal of Business and Management*, 9(1): 1-21.

Sathe, V. (1978). Institutional Versus Questionnaire Measures of Organizational Structure. *The Academy of Management Journal*, 21(2): 227-238.

Schollhammer, H. (1971). *Organization Structures of Multinational Corporations*. Columbia University, Department of Business Administration: 345-365.

Schoonhoven, C.B. (1981). Problems With Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 26(3): 349-377.

Schwalbach, J. (1991). Profitability and Market Share: A Reflection on the Functional Relationship. *Strategic Management Journal*, 12(4): 299-306.

Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building A Learning Organization*. NewYork: Random House Inc.

Smith, K.G., Ferrier, W.J. ve Grimm, C.M. (2001). King of the Hill: Dethorning the Industry Leader. *The Academy of Management Executive*. 15(2): 59-70.

Snow, C.C. ve Hambrick, D.C. (1980). Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. *Academy of Management Review*, October.

Snow, C.C. ve Hrebiniak, L.G. (1980). Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-336.

Stump, R.L. ve Heide, J.B. (1996). Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(4): 431-441.

Sucu, Y. (2000). Yönetim: Kavramlar, Kuramlar ve Süreçler. Bolu: AİBU Basımevi.

Tan J. (2002) Impact of Ownership Type on Environment –Strategy Linkage and Performance Evidence from a Transition Economy, *Journal of Management Studies*, 39:3 May 2002

Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.

Thomas, A.S., Litschert, R.J. ve Ramaswamy, K. (1991). The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination. *Strategic Management Journal*. 12(7): 509-522.

Tosi, H.L. ve Slocum, J.W. (1984). Contingency Theory: Some Suggested Directions. *Journal of Management*, 10(1): 9-26.

Tushman, M. Ve Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: Interactions Between External and Emergent Processes and Strategic Choice, içinde, Staw, B. ve Cummings, L. (ed.). *Research in Organization Behavior*. Greenwich: Jai Press: 171-222.

Ulaş, Ç. (2007). Ekolojik Örgüt Yaklaşımı Önerimi: Epistemolojik Yaklaşım. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üsdiken, B. ve Leblebici, H. (2001). Organization Theory. In Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. ve Viswesvaran, C. (Eds.) Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. London: Sage Publishing.

Van de Ven, A.H. ve Drazin, R. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30: 514-539.

Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. ve De Boer, M. (1999). Coevaluation of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organizational Science*, 10(5): 551-568.

Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3): 423-444.

Venkatraman, N. ve Camillus, J.C. (1984). Exploring The Concept of Fit In Strategic Management. *The Academy of Management Review*. 9(3): 513-525.

Venkatraman, N. ve Prescott, J.E. (1990). Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Tests of Its Performance Implications. *Strategic Management Journal*,. 11(1): 1-23.

Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.

Vesper, V.D. (1979). Strategic Mapping-A Tool For Corporate Planners. *Long Range Planning*, 12(6): 75-92.

Vorhies, D.W. ve Morgan, N.A. (2003). A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit With Business Strategy and Its Relationship With Marketing Performance. *Journal of Marketing*, 67: 100-115.

Walker, O.C. ve Ruekert, R.W. (1987). Marketing's Role In The Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51: 15-33.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.

White, R.E. ve Hamermesh, R.G. (1981). Toward A Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach. *The Academy of Management Review*, 6(2): 213-223.

Woo, C.Y. (1983). Evaluation of the Strategies and Performance of Low ROI Market Share Leaders, *Strategic Management Journal*, 4(2): 123-135.

Wrigley, L. (1970). Divisional Autonomy and Diversification. PhD. Thesis, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Yin, R.K. (2009). Case Study Research: Design and Methods, 4th. Ed. London: Sage Publishing.

Yüksel, A., Mil, B. ve Bilim, Y. (2007). Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin? Ankara: Detay Yayıncılık.

Zajac, E., Kraatz, M. ve Bresser, R. (2000). Modelling The Dynamics of Strategic Fit. *Strategic Management Journal*, 21: 429-454.

Zajac, E.J. ve Shortell, S.M. (1989). Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications. *Strategic Management Journal*, 10: 413-430

Zeithaml, V.A. ve Varadarajan, P.R. (1988). The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7): 37-64.

