



T.C.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

REKABET STRATEJİSİ-ÖRGÜTSEL YAPI İLİŞKİSİNİN ANALİZİ:
ORDU İLİ İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan

NURAY ÇAĞLAYAN

20152018019

Danışman

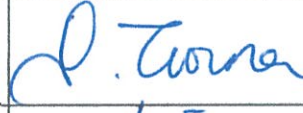
Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

GİRESUN- 2019

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 11.06.2019 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nuray ÇAĞLAYAN' ın "Rekabet Stratejisi-Örgütsel Yapı İlişkisinin Analizi: Ordu İli İşletmeleri Örneği" tezini incelemiş olup aday 24.06.2019 tarihinde, saat 14:00' da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ (Danışman)	
Üye	Dr. Öğ. Üyesi Gülçin BİLGİN TURNA	
Üye	Dr. Öğ. Üyesi Arzu DENİZ ÇAKIROĞLU	

ONAY

...../...../2019

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Rekabet Stratejisi-Örgütsel Yapı İlişkisinin Analizi: Ordu İli İşletmeleri Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../...

Nuray Çağlayan

ÖNSÖZ

Sektörde artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmeler doğru stratejiler geliştirmedirler. Uygun amaçlar ve hedefler belirlendikten sonra bunlara ulaştıracak doğru yolların tespiti işletmeler için yaşamsal öneme sahiptir. Amaçlara ulaştırılacak yollar olarak bilinen stratejiler doğru şekilde seçildiklerinde işletmeyi rekabette güçlü kılacak, öne çıkaracak ve giderek işletmeyi sektöründe rekabet üstünlüğüne taşıyacaktır. Bu bağlamda işletme stratejilerinin başarıya ulaşması için uygun örgütsel yapı ile uygulanmaları zorunludur. Bu çerçevede, “İşletmeler stratejilerini belirledikten sonra hangi uygun örgütsel yapıyı da oluşturmalıdır?” ya da “Hangi strateji mevcut örgütsel yapıya uygun olarak uygulanmalıdır?” sorularına cevap aranmıştır. Bilime katkıda bulunma umuduyla, yukarıda belirlenen sorular, Michael Porter’ in jenerik stratejileri ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi de içerecek şekilde çalışmanın kapsamına alınmıştır.

Tüm eğitim hayatım boyunca olduğu gibi, Yüksek Lisans Tezimi hazırlama sürecinde de her zaman yanımda olan aileme, emekleri, sevgi ve inançları için teşekkürü borç bilirim.

Tez konumun belirlenmesinden tezin teslim edilmesine kadar geçen süre boyunca bana yol gösteren, yardımını esirgemeyen, tecrübe ve bilgisiyle tezimin olgunlaşmasına katkı sağlayan tez danışmanım Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ’e, en içten dileklerimle teşekkür ederim.

ÖZET

Bu çalışmada, Michael Porter'ın jenerik stratejileri olarak adlandırılan farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin örgütsel yapı ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde Michael Porter'ın jenerik stratejileri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu bölümde, sözü edilen stratejilere ilişkin literatürde ortaya konulan bilgiler, yapılan eleştiriler ayrıntılı olarak sunulmuştur. Bu hareket şekillerinin işletme için, rekabet üstünlüğüne ulaşmak için ne kadar önemli olduğu vurgulanmıştır. İkinci bölümde, örgütsel yapıya ilişkin literatür ortaya konmuş ve değerlendirmeler yapılmıştır. Bu üç strateji ile ilişkili olarak ne tür bir örgütsel yapının uygun olduğu ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde, Michael Porter'ın rekabet stratejilerinin örgütsel yapı ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Alan araştırması, Ordu İli'nde gerçekleştirilmiştir. Buna göre, 76 adet işletmeden oluşturulan örneklemden elde edilen veriler ayrıntılı istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Alan araştırmasında elde edilen veri kümesi ile öncelikli olarak demografik bilgilere ilişkin bulgular ortaya konulmuş, ardından, işletmelerin rekabet stratejileri ile örgütsel yapıları arasındaki ilişki ayrıntılı olarak test edilmiştir. Veri kümesi, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi gibi farklı istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir.

Bu çerçevede hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, maliyet liderliği stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Buna karşın, maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Veri analizi sonuçları, farklılaştırma stratejisi ile örgütsel yapı arasında, örneklem dâhilinde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Buna ek olarak, korelasyon analizi sonuçları, odaklanma stratejisi ile örgütsel yapı arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Strateji, Örgüt Yapısı, Farklılaştırma Stratejisi, Maliyet Liderliği Stratejisi, Odaklanma Stratejisi

ABSTRACT

In this study, the relation of the differentiation, the margin leadership and focusing strategies which are called Michael Porter's generic strategies with the organizational structure have been searched. The study consists of three in the first part, M. Porter's generic strategies have been explained in detail. In this part, the acknowledges in the literature, the criticisms related to the strategies mentioned before have been presented in detail. It is pointed out that how these action forms are important for business to reach the competition strategy.

In the second part, the literature related to the organizational structure has been revealed and evaluated. It has been revealed and evaluated. It has been evaluated that what kind of organizational structure is suitable related to these three strategies.

In the third part, a fieldwork which aims to reveal the relationship between M. Porter's competitive strategies and the organizational structure. The fieldwork has been performed in Ordu city. According to this fieldwork, the data from the samples composed of 76 businesses have been statistically analyzed in detail. The data set from the fieldwork and primarily the findings related to the demographic informations have been presented and then, the competition strategies and the organizational structures of the businesses have been tested. The data set has been evaluated with using such statistical methods as reliability, factor and correlation analysis.

In this context, hypothesis have been formed and tested. The results of the correlation analyze have suggested that there is no statistically meaningful relation between the strategy of the cost leadership and the organizational structure.

On the other hand, there is a meaningful and positive relation between the strategy of cost leadership and the differentiation strategies.

The results of the data analyze have suggested that there is no meaningful relation between the differentiation strategy and the organizational structure within the sample.

In addition to this, the results of the correlation analyze have shown that there is no relation between the fosuing strategy and the organizational structure.

Key words: Organizational Strategy, Organizational Structure, Differentiation Strategy, Cost Leadership Strategy, Focusin Strategy.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	İ
ÖZET	İİ
ABSTRACT	İİİ
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR	Vİİİ
TABLOLAR/ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
STRATEJİK KAVRAMLAR, STRATEJİK YÖNETİM, REKABET VE MICHAEL PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ.....	3
1.1 STRATEJİ KAVRAMI.....	3
1.2 STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	4
1.2.1 Amaç, Hedef ve Strateji	4
1.2.2 Vizyon ve Strateji.....	5
1.2.3 Misyon ve Strateji.....	5
1.2.4 Politika ve Strateji	6
1.2.5 Taktik ve Strateji.....	7
1.2.6 Program ve Strateji	8
1.2.7 Plan ve Strateji.....	8
1.3 STRATEJİK YÖNETİM.....	9
1.3.1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Kapsamı.....	9
1.3.2 Stratejik Yönetimin Süreci ve Safhaları.....	11
1.3.2.1 Stratejik Planlama.....	11
1.3.2.2 Pazarlama Planlama Süreci	13
1.3.2.3 Planlamada Temel Adımlar	15
1.3.3 İşletme ve Dış Çevre Etkileşimi	17
1.3.4 SWOT Analizi	18
1.3.5 İşletmelerin Genel Çevresi.....	21
1.4 REKABET KAVRAMI.....	22

1.4.1 Rekabet Kavramı ve Tanımı	22
1.4.2 Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam.....	23
1.5 REKABETİ BELİRLEYEN BEŞ GÜÇ	25
1.5.1 Giriş Tehdidi	27
1.5.1.1 Giriş Engelleri.....	27
1.5.2 Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu.....	32
1.5.3 İkame Ürünlerden Baskı.....	35
1.5.4 Alıcıların Pazarlık Gücü	36
1.5.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	38
1.6 MICHAEL PORTER'IN ÜÇ GENEL REKABET STRATEJİSİ	39
1.6.1 Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	41
1.6.2 Farklılaştırma Stratejisi.....	45
1.6.3 Odaklanma Stratejisi	48
1.7 ARADA SIKIŞIP KALMAK	51
1.8 MICHAEL PORTER'A KARŞI GENEL ELEŞTİRİLER	51
İKİNCİ BÖLÜM.....	55
ÖRGÜT YAPISI	55
2.1 ÖRGÜT KAVRAMI.....	55
2.2 ÖRGÜT YAPISI.....	56
2.3 ÖRGÜT YAPISININ ÖNEMİ.....	57
2.4 ÖRGÜT YAPISINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	58
2.5 ÖRGÜTLENME MODELLERİ.....	63
2.5.1 Mekanik Örgüt Yapısı.....	63
2.5.2 Organik Örgüt Yapısı	65
2.6 ÖRGÜT YAPISI VE REKABET STRATEJİSİ İLİŞKİSİ	68
2.7 LİTERATÜR TARAMASI	71
3. BÖLÜM	76
ALAN ARAŞTIRMASI.....	76
ORDU İLİ'NDEKİ İŞLETMELERDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN	
ARAŞTIRMASI	76
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	76

ORDU İLİNDEKİ İŞLETMELERDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI	77
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	77
3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	77
3.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	78
3.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ	78
3.5 ARAŞTIRMANIN KISITLARI	79
3.6 VERİ TOPLAMA ARACI.....	79
3.7 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	79
3.8 ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	79
3.8.1 Güvenilirlik Analizi	79
3.8.2 Demografik Bulgular.....	80
3.9 TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA	110
EK 1: ANKET FORMU	132
EK 2: ÖZ GEÇMİŞ.....	133

KISALTMALAR

BT. Bilişim Teknolojileri

FÜTZ. Fırsatlar-Üstünlükler-Tehditler-Zayıflıklar

M. Michael

Vb. ve benzeri

vd. ve diğerleri

TABLOLAR/ŞEKİLLER DİZİNİ

Tablo 1. Tedarikçilerin Güç Faktörleri.....	39
Tablo 2. M. Porter'ın Jenerik Stratejileri.....	41
Tablo 3. Mekanik Ve Organik Örgüt Modellerinin Karşılaştırılması	64
Tablo 4. Çevre ve Örgüt Yapısı İlişkisi	67
Tablo 5. Güvenilirlik Analizi	78
Tablo 6. İşletmelerin İçinde Bulunduğu Sektör Sayıları	79
Tablo 7. İşletmelerin Çalışan Sayıları	80
Tablo 8. İşletmelerin Kuruluş Yılları	81
Tablo 9. İşletmelerin Ürün Çeşidi Sayısı	81
Tablo 10. İşletmelerin Faaliyet Alanı.....	82
Tablo 11. İşletmelerin Odalara Üye Olma Durumu.....	83
Tablo 12. Sekizinci Soruya Verilen Yanıtlar “Organizasyon üyelerinin yapacakları işler üyelerin birbirleriyle ilişkilerine göre yeniden düzenlenir.....	84
Tablo 13. Dokuzuncu Soruya Verilen Yanıtlar “Karar vermede alt kademedekiler söz hakkına sahiptir.”	84
Tablo 14. Onuncu Soruya Verilen Yanıtlar “Emir-komuta sistemine çok sıkı bağlılık söz konusu değildir”	85
Tablo 15. On birinci Soruya Verilen Yanıtlar “Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluluk esastır”.....	85
Tablo 16. On İkinci Soruya Verilen Yanıtlar “Haberleşme, emir-komuta haberleşmesinden çok dayanışmaya yönelik bir nitelik taşır”	86
Tablo 17. On Üçüncü Soruya Verilen Yanıtlar “Personel hangi işi yapacağını ve nasıl yapacağını başkalarıyla haberleşerek geliştirmeye çalışır”.....	86
Tablo 18. On Dördüncü Soruya Verilen Yanıtlar “Organizasyon çevre faktörlerinin etkisine daha açıktır”	87
Tablo 19. On Beşinci Soruya Verilen Yanıtlar “İşletmemizde görevler fazla uzmanlaşmış değildir”.....	87
Tablo 20. On Altıncı Soruya Verilen Yanıtlar “Kontrol, yetki ve iletişimde hiyerarşik yapı yerine ağ şeklinde örgütlenme olmuştur”	88
Tablo 21. On Yedinci Soruya Verilen Yanıtlar “Resmi olmayan hiyerarşi yapısı vardır ve az sayıda kurala dayalı kontrol esastır”	88
Tablo 22. On Sekizinci Soruya Verilen Yanıtlar “İşe ilişkin bilgiler ve kontrol organizasyona yayılmaktadır”	89

Tablo 23. On Dokuzuncu Soruya Verilen Yanıtlar “Dikey iletişimden çok yatay iletişim hâkimdir”	89
Tablo 24. Yirminci Soruya Verilen Yanıtlar “İletişim, karar ve talimatları iletmek yerine öneride bulunma ve bilgi verme amacını taşır”	90
Tablo 25. Yirmi Birinci Soruya Verilen Yanıtlar “Bilgi tüm örgütsel kademelere yayılmaktadır”	90
Tablo 26. Yirmi İkinci Soruya Verilen Yanıtlar “Çalışanların organizasyon ile ilişkilerinde katılım ve bağlılık esastır”	91
Tablo 27. Yirmi Üçüncü Soruya Verilen Yanıtlar “Katılım, teknik tanımları aşarak tüm organizasyona yayılmıştır”	91
Tablo 28. Yirmi Dördüncü Soruya Verilen Yanıtlar “İşletmemizin üretim maliyetleri rakiplerimize göre daha düşüktür”	92
Tablo 29. Yirmi Beşinci Soruya Verilen Yanıtlar “Maliyetleri en aza indirmek işletmemizin temel politikalarındandır”	92
Tablo 30. Yirmi Altıncı Soruya Verilen Yanıtlar “Üretim maliyetlerimizin rakiplerimize göre daha düşük olmasından dolayı, ürünlerimizin fiyatları da rakip işletmelerin ürün fiyatlarından düşüktür”	93
Tablo 31. Yirmi Yedinci Soruya Verilen Yanıtlar “Ürün fiyatlarımızın düşük olmasına rağmen karlılığımız rakiplerimizden yüksektir”	93
Tablo 32. Yirmi Sekizinci Soruya Verilen Yanıtlar “Faaliyette bulunduğumuz sektörde yüksek bir rekabet söz konusudur”	94
Tablo 33. Yirmi Dokuzuncu Soruya Verilen Yanıtlar “İşletmemizin en az bir tane, kendimize özgü, çok farklı şekilde nitelendirilen bir mal ya da hizmeti vardır”	94
Tablo 34. Otuzuncu Soruya Verilen Yanıtlar “Ürünlerimizi farklılaştırarak ortalama karlılığımızı arttırdık”	95
Tablo 35. Otuz Birinci Soruya Verilen Yanıtlar “Müşterilerimizin çoğu ürünlerimizi farklı oldukları için tercih ederler”	95
Tablo 36. Otuz İkinci Soruya Verilen Yanıtlar “Müşterilerimiz, en az bir mal ya da hizmetimizi diğerlerinden farklı olduğu için tercih ederler”	96
Tablo 37. Otuz Üçüncü Soruya Verilen Yanıtlar “Müşterilerimiz işletmemize bağlılık hissederler”	96
Tablo 38. Otuz Dördüncü Soruya Verilen Yanıtlar “İşletmemiz sadece belli bir müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır”	97
Tablo 39. Otuz Beşinci Soruya Verilen Yanıtlar “İşletmemiz sadece belli bir müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır”	97
Tablo 40. Otuz Altıncı Soruya Verilen Yanıtlar “Hedef müşteri grubumuza ürünlerimizi farklılaştırarak sunarız “	98

Tablo 41. Otuz Yedinci Soruya Verilen Yanıtlar “Ürünlerimizi farklılaştırmak karlılığımızı artırır”	98
Tablo 42. Faktör Analizi Sonuçları	98
Tablo 43. Korelasyon Analizi.....	101

Şekil 1. Swot Analizi	19
Şekil 2. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam	24
Şekil 3. Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen Güçler	26
Şekil 4. Araştırmanın Modeli.....	77

GİRİŞ

Bu çalışmada işletmelerin uyguladıkları stratejiler ile örgütsel yapılar arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu çerçevede Amerikalı işletme Profesörü Michael Porter ile özdeşleştirilen ve jenerik stratejiler olarak adlandırılan farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerine göre örgütsel yapının nasıl bir şekil aldığı önce kuramsal boyutları ile ortaya konmuş, Ordu'dan bir alan araştırması ile sınanmıştır.

Günümüzde, iş dünyasında rekabet seviyesi çok yüksektir. İşletmeleri etkileyen çevresel unsurlar giderek artmakta, bunların değişim hızı giderek yükselmektedir. Artan bilgiye erişebilmenin kolaylaşması, seçeneklerin artması müşteri talep kapasitesini yükseltmektedir. Bu durum da herhangi bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sürekli kendilerini yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. Sektörlere yeni işletmeler girmekte ve bu çerçevede rekabet artmaktadır. Artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmeler doğru stratejiler geliştirmedirler. Uygun amaçlar ve hedefler belirlendikten sonra doğru yolların tespiti işletmeler için yaşamsal öneme sahiptir. Amaçlara ulaştırılacak yollar olarak bilinen stratejiler doğru şekilde seçildiklerinde işletmeyi rekabette güçlü kılacak, öne çıkaracak ve giderek işletmeyi sektöründe rekabet üstünlüğüne taşıyacaktır. Her ne kadar Michael Porter 'a atıf edilse de işletmelerin tarih boyunca farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerini kullandıkları iddia edilebilir.

İşletme stratejilerinin başarıya ulaşması için uygun örgütsel yapı ile uygulanmaları zorunludur. İşletmelerin destekleyici ya da ilişkili kaynakları yoksa stratejilerin başarıya ulaşması söz konusu değildir. Bu çerçevede, işletmeler stratejilerini belirledikten sonra ya uygun örgütsel yapıyı da oluşturmalıdır ya da strateji mevcut örgütsel yapıya uygun olarak belirlenmelidir.

İşletmelerin rekabet üstünlüğüne ulaşmak için benimseyip uygulayabilecekleri en önemli temel stratejilerden olan farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri ancak uygun bir örgütsel yapı ile başarı kazanabilir ve işletmenin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmasına katkıda bulunabilir. Buna göre, farklılaştırma stratejisi için, karmaşık ve hızla değişen iş çevresine yanıt verebilecek olan organik bir örgütsel yapının daha uygun olacağı savunulabilir. Diğer taraftan maliyet liderliği stratejisi için hem organik hem de mekanik bir örgütsel yapının ayrı ayrı başarıyı getirebilecekleri

iddia edilebilir. Odaklanma stratejisi içinde yine, hem mekanik hem de organik yapıların ayrı ayrı ya da birbirlerini tamamlayacak şekilde aynı örgütsel yapı içerisinde işletmelerin başarısına katkıda bulunabilecekleri savunulabilir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri ilgili literatürden yararlanılarak ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu stratejilerin bileşenleri ortaya konulmuştur. Bu ilk bölümde özellikle Michael Porter'in adı geçen üç stratejiye ilişkin değerlendirmeleri verilmiş ve bu değerlendirmelere ilişkin farklı yazarların görüşleri ortaya konmuştur. Ayrıca tezin yazarı da bu konuya yorumları ile katkıda bulunmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin hangi örgütsel yapılar içerisinde başarılı olabilecekleri konusu ele alınmıştır. Bu çerçevede özellikle mekanik ve organik yapılar temel nitelikleri, bileşenleri ve stratejilerin etkili bir şekilde uygulanabilmesine katkıda bulunabilme potansiyelleri çerçevesinde incelenmiştir. Bu bölümde farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri için hangi örgütsel yapının daha uygun olduğu konusu ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Tezin son bölümünde Ordu İl'inde gerçekleştirilen alan çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre 76 işletmeden elde edilen örneklemde elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile ulaşılan bulgular tezin üçüncü bölümünün konusunu oluşturmuştur. Üçüncü bölüm sonuçlara ilişkin yapılan yorumlarla tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KAVRAMLAR, STRATEJİK YÖNETİM, REKABET VE MİCHAEL PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ

1.1 STRATEJİ KAVRAMI

Sun Tzu' ya göre, “Yüz savaşa girmiş olup da yüz zafer elde eden kişiler, üstün becerileri olanlar değildirler; çünkü üstün yetenekleri olan kişiler, savaşa girmeyip, strateji kullanmak suretiyle, düşmanlarına mağlup etmesini bilenlerdir” (Okumuş vd. ,2012:19).

Stratejiler rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, hedeflere varma adına belirlenmiş, kesin sonuç almaya odaklı, uzun vadeli, dinamik kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2013, 35). Strateji sözcüğünün Türkçede karşılığı mevcut değildir. Türkçe'ye Fransızca'dan gelmiştir ve de 1970'lerden beri sosyal bilimlerde kullanılan bir kavramdır (Bayülken 1999, 7). Bu kavram, asırlarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Strateji, Webster's New, International Dictionary'e göre, sonuca ulaşmak için bir savaşta tarafların askeri güçlerini içinde bulundukları koşullara uygun olarak, yerleştirmesi bilimi ve de sanattır (Üzün, 2000, 1).

Strateji; rakiplerin yapmış oldukları faaliyetleri inceleyip, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, sonuç odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur (Aslan,2008:33).

Strateji için birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip farklı bakış açılarından da tanımlamalar yapılabilir. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibidir (Akgemici, 2007: 4):

Plan olarak strateji, eylemi ve örgütleri, bilinçli ve amaçlara yönelik olarak önceden tanımlanmış olup ve ilan edilmiş hedefler doğrultusuna yöneltilmesidir.

Ortaya çıkan yön olarak strateji, önceden tanımlanıp ilan edilmiş amaçlar doğrultusu yerine, bulunulan ortamın duyarlılığı içerisinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucunda eylem yönünün ortaya çıkmasıdır.

Bakış açısı olarak strateji, ortak bir eylem içerisinde olan örgütlerin; ortak misyonları ile pay ettikleri normları, değerleri ve davranış kalıplarını barındıran bakış açısı.

Yapılan tanımlara bakılacak olursa, 'strateji'nin uzun vadede yapılması gerekenlerin yapılma yol ve yöntemleri anlamına gelmektedir (Aydın,2007:155).

1.2 STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Stratejinin aşağıdaki kavramlar ile ilişkisi şu şekilde sıralanabilir:

1.2.1 Amaç, Hedef ve Strateji

Amaç, kaynakların ve güçlerin hangi yönde ilerleyeceğini dair düşünceleri tanımlayan ve ilerlemenin istikametini belirleyen açıklamalar dizisidir. Kısacası amaçlar, işletmenin ulaşmak istediği uzun dönemli sonuçlara odaklanır. Hedefler ise bu amaca ulaşabilmek için amaç yolu üzerindeki değerlendirme ve güç elde etme noktalarıdır. Amaçlara göre daha açık ve belirgin bir özelliğe sahiptirler (Şahin, 2012, 26).

Amaçlar işletmede faaliyetleri belirleyen geleceğe yönelik bekleyişler şeklinde ifade edilebilir. Hedefler ise bir işletmenin mevcut misyonlarını gerçekleştirmek amacıyla ulaşmak ya da başarmak istediklerinin sonuçlardır. Nitelikleri bakımından hedefler, faaliyetlerin kolayca ölçümüne olanak sağlayan ve misyonlarını somut haline getiren terim olarak bilinir. Fakat işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan kavramlar üzerinde ortak bir düşünce kurulamamıştır. Ancak birçok araştırmacı ve yazar amaç ve hedef kavramlarını birbirleri yerine kullanabileceği fikrine sahip olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2015, 39).

İşletme sosyal bir kurum olduğundan amaçlara ulaşmada bir araçtır. Bu nedenle amaçlar ortadan kalkarsa strateji ve misyon kavramları da ortadan kalkar. Amaçları ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; kısa dönemli bir ya da iki yıllıklar ve uzun dönemli üç ya da dört yıllık dönemler için hazırlanmaktadır. Uzun ya da kısa dönem uygulaması da işletmedeki stratejistler tarafından belirlenmektedir. Ayrıca bir işletme ve çalışanları da farklı amaçlar taşıyabilmektedir. Fakat işletme sisteminde amaçlar ayrı şekilde gerçekleştirilemez. Genel anlamda herkesin üstünde anlaşacağı ortak

kararların alınması amaçları geliştirilmesi açısından gereklidir. Amaçlar gerçekçi ve yol gösterici olmalıdır (Eren, 2005, 16).

1.2.2 Vizyon ve Strateji

Vizyon, örgütün gelecekte nerede olmayı istediğini belirtir. Ayrıca vizyon firmanın sahip olduğu ve tüm örgüt tarafından paylaşılan değerlerin bakiyesi olarak belirmektedir. Fakat vizyon gelecek ile ilgili olarak sadece tahminler yapmak anlamına gelmez. Aynı anda tahminlerin üzerine karar almaktır. Firmanın uzak gelecekte ulaşmayı düşündüğü hedefleri ortaya koyan; bu hedeflerin hangi temeller üzerinde inşa edilebileceği hususlarında yol gösterici bir araçtır. Kullanışlı bir yol gösteren araç olması adına ise geleceğin örgüt çalışanlarının kolayca anlayabileceği şekilde tanımlanması ve ona ulaşmanın örgüt için ne anlam ifade ettiğinin dile getirilmesi gerekmektedir (Kılıç, 2010: 85).

Vizyon firmanın çalışanlarını bir bütün halinde tutarak ileriye yönelik motive eder ayrıca bir yönlendirici görevi de görür iken değişimi ve yeniden yapılanmayı planlayan bir organizasyonun üst yönetimi için dönüm ve bir referans noktasıdır (Çizel, 2005:23).

1.2.3 Misyon ve Strateji

Misyon, bir işletmenin varoluş amaçlarını ortaya koymak adına tasarlanmış yazılı belgedir. İşletme faaliyetlerine rehberlik eden, genel amaçlarını ortaya koyan ve karar almasında yardım eden yazılı ifadeler olarak tanımlanır (Yüzbaşıoğlu vd. 2016:201). Ayrıca misyon, bir işletmenin veya kişinin yaptığı en iyi iş ya da işlerdir. Kısacası işletmenin, kişinin veya kurumun geçmişte ulaştığı ve gelecekte başarıya ulaştığı işler olarak tanımlanabilir. Bu nedenle işletmelerin stratejik unsurlarından biridir (Akdemir, 2008:166).

Misyon, genel hatları ile bir işletmenin varoluş sebebedir. Karar verebilme ve bu kararları uygulayabilme temeline dayanır. Bu bakımdan daha teşvik edici ve harekete geçiren bir yapıda kavramdır. İşletme çalışanları açısından kılavuz özelliği taşımaktadır (Göksel, 2013: 6).

Her organizasyonun yazılı olsun ya da olmasın bir misyonu mevcuttur. Organizasyonun faaliyetlerinde, iş görenlerin davranışlarını biçimlendiren bir misyon, organizasyonun yöneticilerinin ve sahiplerinin inanç, fikir ve değerlerine göre şekillenmektedir. Misyon, bir organizasyonun var olma nedenini ve stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına yol haritasını teşkil eder. Stratejik ve genel hedefleri aynı olan organizasyonları birbirlerinden ayırmaya yarayan ve organizasyonun karakterini belirlemekte olan temel özellikse misyon ile meydana çıkar (Kılıç, 2010: 93; Muslu, 2014:7-8).

1.2.4 Politika ve Strateji

Politika, Yunan kökenli bir kelime olarak “bir işi gözetmek” anlamına gelmektedir. Türkçe literatüründe ise ‘siyaset’ kelimesini karşılayan politika kavramı daha çok kamu yönetimi alanında kullanılmış bir kavramdır. İşletme yönetimi alanında ise yöneticilere yol gösteren, alınacak kararlara kılavuzluk eden bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır (Dinçer, 2013: 26).

Yönetim alanında politika ve strateji birbirleriyle sıkça karıştırılmakta olan kavramlardır. Politika, yol göstermek ve de netleştirilmiş hedeflere ulaşma adına izlenen yol ya da genel plandır. Bu bağlamda uygulamalara ilişkin kurallar toplamını ve ilkeler dizisini oluşturur. Strateji, ileride ortaya çıkabilecek tüm durumların öncesinde tahmin edilemediği bazı belirsizlik şartlarında alınan karar türüdür. Politika ise yeterli düzeyde tanımlanmış ve gereken bilgiler ile donatılmış belirlilik koşullarında alınmış olan ve daimi kararlardan müteşekkildir. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. (Dinçer, 1998:16)

Başka bir ifadeye göre politikalar, hedefe giden yolun tanımlanmasıdır. “Hedeflere giden yolda finansman, üretim, pazarlama ve insan kaynakları politikaları neler olmalıdır? ” şeklinde sorular politikalara örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca politika, işletmelerde iş bölümü yapmanın önemli bir aracıdır. Bu açıklamalardan yola çıkarak politikalar, izlenecek olan yolların açıklanması olduğuna göre kurulan bu yolu aydınlatmak vizyon, gerçekleştirilmek istenen durum misyon, ulaşılmak istenilen yer ise hedeftir. Stratejiler ise belirlenen bu yolda yönü temsil eder. Bu bakımdan “vizyon,

misyon, hedef ve stratejiler” işletme politikalarına dahil olan kavramlardır (Ertuna, 2008:67).

Stratejinin politika nosyonunu da ihtiva eden ve daha bütüncül bir kavram olduğu hususunda fikir birliği mevcuttur. Strateji nosyonu ile politika karşılaştırıldığı zaman, ikisinin arasındaki en önemli farkın mevcut politikaların belli kararlara varma noktasında bir fikir yürütme kılavuzu olduğu, oluşturulan stratejilerinse bu kılavuzdan yola çıkılmak suretiyle organizasyonun hedeflerinin meydana getirilmesi ve de mevcut bulunan varlıklardan faydalanma hususunda karar almaya yardımcı bir yapı olduğu söylenebilir. (İçme, 2015:10)

1.2.5 Taktik ve Strateji

Stratejik yönetimlerde çok fazla kullanılan bir terim olmasına rağmen, yönetim alanında taktik kavramı ile ilgili bilgiler az sayıda bulunmaktadır. Taktik, işletmenin mevcut kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılması, amaçları ile uyumlu olması için değişen vaziyetlerine uygun şekilde alınan kısa dönemli kararları içerir (Dalay, 2001:173).

Taktikler, stratejilere benzer plan çeşidi olup, bu stratejilerin uygulanmaları aşamasında karşılaşılan rekabet koşulları ve de değişen koşullara elverişli olarak, yapılan aktif ve kısa dönemi içeren, kesin sonuca dönük olmayan kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Teknik ve usul bakımından stratejiden daha ayrıntılı bir yapıya sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2013:35). Fakat taktik ve strateji arasındaki temel farklar uygulama döneminde daha belirgin olmaktadır. Taktiksel kararlara oranla stratejik kararlar daha maliyetli olur ve daha fazla kaynak kullanımını gerektirir. Ayrıca taktikler kısa dönemi içerirken, stratejiler süreklilik gösterir (Şahin, 2012:27). Farklı bir ifade ile taktikler, var olan kaynakların etkin kullanımı ve strateji uygulamanın detaylarına yönelik kararları kapsamaktadır (Dinçer,2013:25).

Taktik ise, stratejilerin uygulanması esnasında karşılaşılmış olan, rekabete ve de değişen koşullara uygun şekilde daha kısa vadeleri kapsayan, kesin neticeye odaklı olmayan, rakibin davranışlarını da göz önünde bulunduran kararlar ve faaliyetlerdir (Karakoç,2009: 17-18) .

Stratejiler, hedeflere ulaşma adına mevcut güçler ya da kaynaklara ait dağıtım planıdır. Taktikse, bu mevcut güçlerin harekete geçirilmesini yani uygulanmasını karşılar. Taktik, daha kısa ve daha özel düşüncelerden ve uygulamasından oluşur. Strateji, tasarı ve düzenle ilişkili düşünsel bir işlem iken; taktik, harekete geçmenin ve de uygulamanın ayrıntılı olan düzeniyle ilgilidir (Karakoç,2009:18).

1.2.6 Program ve Strateji

Bir olaydaki en küçük ayrıntıları zaman, yer, kişi ve yöntem göstererek belirten, uzun süreli olmayan ve bir kez kullanılan plan çeşididir. Program, yapılmış olan genel bir planın detaylı duruma getirilmiş biçimidir. Daha ziyade organizasyonun alt kademeleri ve bu kademelerdeki uygulamalara dönüktür. Programdaki esneklik özelliği yüksek değildir ve kısa vadeli. Program süreçleri belirleyerek, yapılacakların detaylarını, uygulanacak olanları yerlerinin ve zamanlarının yanında bunların kimlerce ve nasıl yapılacağını belirler (Başaran, 2016:13).

Program, planın ayrıntılarını açıklayan riskler içeren, ayrıntılardan oluşan somut bir süreçtir (Pamuk vd. , 1997:23). Programlar, tam olarak belirliliğin hallerini ve de kapsamsız olan riskleri ihtiva eder. Bir olaydaki en küçük detayları yer, zaman, kişi ve yöntem göstererek belirler. Uzun olmayan vadelerle ilgilidir. Strateji, müessesede ortaya çıkacak tüm olay ve hareketlerin uzun vade içerisinde öngörülmesinin yanı sıra bunları işletme hedefleri yönünden incelenmesi ve de seçilmesini gerekli kılar. Programlarsa daha alt düzeylerdeki uygulamalara ilişkindir. Programlardaki bir diğer özellikse bir kez kullanılan planların olmasıdır. Bu yönüyle de strateji ve politikalardan ayrılırlar (Güçlü,2003:69).

1.2.7 Plan ve Strateji

Plan, amaç yolundaki hedeflere nasıl ulaşılması gerektiğini belirleyen eylemler sırasını oluşturur. Nasıl, nerde, kim, yapacak gibi sorular sırasının yanıtları toplamını oluşturur. Öngörü sırasındır (Pamuk vd. ,1997:23).

Plan, tüm kaynakların bir tek hedefe yöneltilmesi, kaynak kullanımının denetlenmesi, yönetsel önceliklere göre, belli kaynakların belirli karar mekanizmalarının emrine girmesi ve de verimlilik hususunu en yüksek seviyede

tutacak düzen getiren idareyi belli hızla hedefler götüren bir yol gösterici ve yazılı bir belgedir. Stratejiye özünde planı da ihtiva eden bir olgudur. Strateji, plandan daha fazla hedeflere dönük, daha uzak vadelerle ilgili, daha aktif, daha daimi ve aynı zamanda eylemsel yönü de bulunan bir süreçtir (Erdem, 2006:18).

Strateji, uzun vadeli hedefler ve seçimlerle ilgilidir. Plan da hedeflere ulaşma adına vasıtalar ve yöntemlerin belirlenmesi ve kısaca da neyin ne şekilde yapılacağının tespit edilmesidir. Plan nosyonu, genel olarak stratejiyi, politikayı, yöntemi ve de program şeklinde açıklanan tüm kavram ve olguları içeriğine almaktadır. Nitekim plan, müessesenin çevresi ile ya da çevresel gelişmesi ile ilgilidir. Bu hususiyeti stratejiye iyice onu yaklaştırır. Ayrıca plan, rakamlandırılmış hedeflerin tespiti ve hedeflere ulaştırarak olan hedefe fonksiyonun maksimizasyonu ile ilgilidir. Yine planda strateji de olduğu gibi bir belirsizlik ve risk derecesi mevcuttur (Güçlü, 2003, 70).

Plan ve strateji arasında bulunan ilişki genel olarak, şu şekilde açıklanabilir; strateji, hedefin gerçekleşmesi adına ortaya konan amaçlar ve ulaşmak için tercih edilen yoldaki ana hareket tarzıdır. Plan ise kuruluşa ait politikalara göre teşkil edilen ve tümünü ilgilendiren farklı genel ilkeleri, amaçları kapsayan ve temel strateji bağlamında bunlara ulaşmanın yollarını, süre ve de kaynakları ihtiva edecek biçimde gösteren bir belgedir. Strateji, bir organizasyonun geleceği adına uzun vadeli bakış açısıdır. Plan ise daha ziyade stratejilerdeki uygulanması vazifesini üstlenir. Strateji hedeflere odaklanmış iken, plan hedefe ulaşma adına neyin, ne şekilde, ne zaman yapılacağıyla ilgilenmektedir (Erdem, 2006:19).

1.3 STRATEJİK YÖNETİM

1.3.1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Kapsamı

Peter Drucker ,“Stratejik yönetim” kavramı yönetim ve işletme sahasında yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmıştır. Bu ilk dönemlerde anlamsal yönden konu üstünde bir fikir birliğine tam olarak varılamamış olsa dahi, strateji, işletmenin çevresiyle arasında olan münasebetleri düzenleyen ve de mevcut rakiplerine üstünlük kurabilmek hedefiyle kaynakları harekete geçiren bir mana taşır. Stratejik yönetimin esas görevinin bir işin misyonunu baştanbaşa düşünme ve ‘Bizim

işimiz nedir, ne olmalıdır' sorularını sorup, belirli hedeflerin doğrultusunda, belirli kararların gelecek neticeleri vermesini sağlama olduğunu söylemiştir, (Güçlü, 2003:71).

İşletmeyi saran çevresel şartlar sürekli olarak değişip geliştiğinden planlar bir kerelik ve değişmez kurallar çerçevesinde yapılamaz zira stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değildir. Bu nedenle stratejik yönetim örgütün belirlediği stratejik duruşu örgütün tüm birimlerinin kendi açılarından örgütlenerek her alanda uygulanmasıdır (Efil,2010:16-17). Yine kavramla ilgili tanımlar aşağıda yer almaktadır;

“ Strateji, işletme yönetiminde kurumların işlevleri arasında meydana çıkan karışıklıkları net hale getiren ve genel hedefleri belirleyen hususları düzenleyen, finans noktasında işletmenin en doğru neticeye ulaşması adına alınmış olan kararları ve yöntemleri içermektedir. İşletmenin gelişim sürecinde takip edeceği yolu bu kararlar belirler. Stratejik yönetim; özelde, kamuda ve de kar gayesi gütmeyen sektörlerde faaliyette bulunan bütün yapılarda geleceğe dönük hedef ve amaçların belirlenip, bu amaçlara ulaşılabilme adına yapılacak olan etkinliklerin tespitine olanak sağlamakta olan bir yönetsel tekniktir” (Gül,2017:3).

Strateji nosyonu, genelde yönetme, planlama ve netice almanın esasını teşkil etmektedir. Stratejiler, organizasyonun genel idari yaklaşımı ve de günümüzdeki stratejik yönetim süreci bağlamında şekillenmektedir (Yılmaz, 2010:10). Stratejik yönetim, ilerinin planının yapılması demek değildir. Çünkü işletmedeki çevrenin sürekli değiştiğine göre, planlar da bir kez yapılarak değişmez kalıplar biçimine sokulamaz (Hatiboğlu, 1986:44).

Stratejiler, rekabete dair planları dikkate alan uzun vadeli planları ihtiva eder. Bu çerçevede nereye gitmeyi istediğimizi ve de niçin gitmeyi istediğimizi açıklayan bir olgudur. Strateji, işletmenin amaçlarını gerçekleştirme ve misyonlarını da uygulama adına belirledikleri geniş kapsamlı programlardır. Yine işletmenin mevcut hedeflerine ulaşması adına kullanılması gerekli kaynakları kullanmada etkin bir rolü de üstlenir (Şimşek ve Çelik, 2009:31).

Stratejik yönetimin temelinde yatan düşünce gelecekte ne yapılacağı değildir. Stratejik yönetimin asıl amacı bilinmeyen ve görülmeyen bir gelecekte istediğimiz hedeflere ulaşmak için olayların oluşması için bugün nelerin yapılabileceğinin ve özellikle yapılması gerekenin belirlenmesi amaçlamaktadır. Stratejik yönetimin temelinde değişimi bir dünya görüşü olarak ele alınmaktadır. Bu değişimler yaratıcılık için bir fırsat olarak değerlendirilir (Yaman, 2017:18).

1.3.2 Stratejik Yönetimin Süreci ve Safhaları

Stratejik yönetim süreci; örgütün uzun vadede hayatta kalabilmesi ve de sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamasına dönük analiz, bilgi toplama, seçim ve uygulama eylemlerinin bütünü şeklinde tanımlanır. Amaçlanan hedeflere varabilmek, rekabette üstünlüğü sürdürebilme amacıyla yapılacak olan bütün aktiviteler devamlılık gerektirir. Stratejik yönetim süreci, bu sebeple bir defaya mahsus olan bir çalışma olmamaktadır. Çevresel faktörlerin, bilgi, üretim ve iletişimdeki teknolojilerin ciddi boyutlarda gelişim gösterdiği ve farklılaştığı, ticarete dair sınırların kalkmış olduğu, değişim ve belirsizliklerin de kaçınılmaz olduğu aktif bir iş dünyası çerçevesinde sürekli bir süreç şeklinde görülmeyen stratejik yönetim uygulamalarının da başarıya ulaşması pek olanaklı olmamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013,31). Bu noktada bir organizasyonun dış çevreye bağlı olarak, unsurlarında kalite, form ve biçim değişimi şeklinde ifade edilen bu değişimin, sürekli olarak uygulanması gerekmektedir (Koçel, 1998, 282).

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması, üst kademelerdir. Buradan başlayarak alt birimlere doğru hareket gerçekleşmektedir. İşletmenin stratejik yönünü tayin etmek tepe yönetiminin sorumluluğunda olmasına karşın diğer tüm birimlerden de bilgi alınır. İç ve dış çevre hakkındaki gerekli bilgiler sağlanarak “stratejik yönetim süreci” uygulanır. Bu süreçte temelde 3 aşama mevcuttur (Ülgen ve Mirze, 2013,33).

1.3.2.1 Stratejik Planlama

Stratejik planlamaya ait olarak literatürde tek bir tanımın olmamasına rağmen bu tanımlamalarda ortak bir nokta dikkat çekmektedir. Nerdeyse bütün tanımlamalarda, bir kuruluşun/örgütün niteliği ve de hedeflerini ortaya koyan bir tanımın yapılmış olduğu görülür (Türkdönmez, 2014:29). Stratejik planlama,

örgütlerin mevcut halde bulunmuş olduğu yerden, olması gereken yere varılmasını sağlayan işlemlerin toplamı stratejik planlamadır. Başka bir diğer tanıma göre, stratejik planlama; örgütlerin ileride başarılı olması adına, organizasyonun üst idaresi tarafınca, ilerinin tasarlanması, gerekli prosedürlerle birlikte operasyonların da geliştirilmesi sürecidir. Öteki bir tanıma göre, stratejik planlama; örgütün felsefesi ile misyonunun belirlenip örgütün hedeflerinin belirlenmesi ve de hedeflerine ulaşılması adına uygun olan stratejilerin seçimine dönük kararların verilmesidir. Stratejik planlama; organizasyonun yapısal değişikliklerine ve geleceğine yönelik, misyonunu ve organizasyonel hedeflerini belirleyip, mevcut çevre koşullarında ve faaliyet alanlarındaki durumunu göz önünde bulundurarak, organizasyona uygun alternatifleri belirleyerek uygulanacak plandır (Gül, 2017:27).

İkinci Dünya Savaşı'nda örgütlerde uygulamaya konan uzun dönemli planlama çalışmalarından bu yana stratejik planlama gündemdedir. İkinci Dünya Savaşı yıllarında, güncel olayların yalnızca ilerideki tahmininden ibaret bulunan uzun dönemli planlar, yerini “analitik düşünce”ye bırakmıştır. Uzun dönemli planlamanın esas gayesi ileride ne gibi durumlarla karşılaşılacağıdır. Bununla örgütlerin uzak ve yakın çevrelerinde nelerin olabileceği ve de nasıl durumlar ile karşılaşılabilceği konuları açığa kavuşturulmak istenmekteydi. 1960'larda organizasyonlardaki analitik düşünce uygulama fikrini Ansoff, gündeme getirdi. Artık bu dönemden sonra gerçekleşen hadiseler analitik yöntemler ile değerlendirilerek biçimlenmeye başlandı. İlk olarak hedefler belirlendi ve bu hedeflere de uygun olan stratejiler geliştirilmiştir. Rakiplere ait analizler yapılmaya başlandı ve rakiplerin hadiselerle karşı tutumları, bakış açıları, aktiviteleri incelendi. Organizasyonların çevreleri, bu analitik düşünce sistemi ile beklentilere göre, tahmin edilmeye başladı (Ülgen ve Mirze, 2013:36).

Stratejik planlamanın amacına gerçek anlamda ulaşması için bilgiye ulaşması ve işletme içi iletişimin kuvvetli olması gerekmektedir. Asıl başarısı ise iç ve dış çevrenin ne ölçüde tanındığı ile ilgilidir. Çünkü artan iletişim olanakları ile fikir ve bilgi paylaşımının çoğalmasına bağlı olarak işletme faaliyetlerinde koordinasyon bu şekilde kolaylaşmaktadır (Yiyit ve Çorbacıoğlu, 2014:179). Stratejik planlar sayesinde yöneticiler sistematik ve planlı bir düşünce eğilimi kazanırlar ve günümüzün önemli bir sorunu olan koordinasyon eksikliğini giderirler. Çünkü insan, hedef ve amaç

birlikteliğinin sağlanmasına katkı sağlar. Bu bakımdan işletme içinde bir şemsiye görevi üstlenerek kaynaklar ile tüm paydaşları aynı hedefe yönlendirir ve böylece israfın azalmasını sağlar (Gültekin ve Mazı, 2016:454).

Stratejik planlama aşamasında, organizasyonun mevcut hali, uzak ve yakın çevresi rekabet kuvvetleri de dikkate alınmak suretiyle değerlendirilir. Bu aşamanın ardından, organizasyonun vizyonuna uygun oluşturulan amaçlarını gerçekleştirecek uygulamalar tespit edilir. Stratejik amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespitini olanaklı kılacak olan uygulamaların değerlendirileceği performans ölçütleri, kontrol ve de denetim mekanizmasıyla geri besleme süreci oluşturulur. Stratejik planlama böylelikle “doğrusal” değil de “döngüsel” bir sistem şeklinde üst yönetimin daimi olarak güncel tuttuğu, sürecin içinde organizasyonun ne durumda olduğunun bilinirliğini olanaklı kılan bir yol haritasıdır. Yönetim bilimciler arasında otorite olarak, kabul gören Drucker, stratejik planlamaya ait önemli noktaları şu şekilde özetlemektedir (Türkdönmez, 2014:29-30):

- Amaçlar ulaşma adına bilinçli ve sistemli bir çalışmayı gerekmektedir.
- Planlama, eskiyi mezara göndermeyle başlar ki bu uygulama, geleceği elde etmeye dönük sistemli gayretlerin bir parçası şeklinde planlanmalı.
- Yinelenen şeylerin daha çoğunu yapmanın kâfi olacağına, güvenmek yerine, amaçlara ulaşma adına farklı ve yeni yollar bulmalıyız.
- Zaman boyutunun dikkate alınıp sorulması gereken soru: Sonuçları ihtiyaç duyduğumuz zaman elimizde bulabilme adına, ne zaman çalışmaya başlamalıyız?”

1.3.2.2 Pazarlama Planlama Süreci

“Stratejik planlama” süreci 4 kısımdan oluşmaktadır:

- Analiz: Örgütün içerisinde bulunduğu vaziyetin tam boyutlu analizi planlama süreciyle başlar. Örgütün zayıf ve güçlü yanları, Pazar durumu ve de geleceği hususlarında öteki planlama basamakları adına bilgileri ihtiva eder. Firmalarda sistemli bir biçimde bilgileri toplanması, toplanmış olan bu donelerin iş görenlerin kullanımına sunumu ve öğrenme kültürünün geliştirilmesi ile ilgili noktalar “bilgi yönetimi” (knowledge management) şeklinde ifade edilir. Stratejik analiz boyutunda

gelinmiş olan nokta, bilgileri toplamanın yanında var olan bilgilerin gerekli olmayan kısımlarının elenerek, gereklileri elde tutma ve bu bilgilerin ışığında da değerlendirmeler yapmaktır. Bu firmalar boyutuyla maliyet ve zaman tasarrufunu sağlar (Ülgen, Mirze, 2013:60).

- Planlama: Firmalar stratejik planlamanın sayesinde her bir stratejik iş bölümünün geleceği hususunda kararlar alarak, stratejik hedeflerine ulaşma adına pazarlama stratejisini teşkil ederler. Stratejik planlama sürecinin en mühim adımı, örgütlerin esas oluşumunu açıklamakta olan geleceğin tasarımının yapılmasıdır. Organizasyonlar bu basmakta, nereye gitmek istiyoruz, sorusunun cevabını aramaktadırlar. Organizasyonlardaki vizyon, misyon ve ilkeler planlama evresinde belirlenir. Bunların oluşturulmasından sonra ise kurumun ileriye dönük stratejik hedefleri ortaya konulmaktadır. Örgütün yönelmiş olduğu amacın tanımı demek olan vizyonun netleşmesi adına örgütün hangi hizmeti kimlere sunduğu, niçin ve nasıl yaptığını belirleyen, örgütün varoluş nedenini ve ileride istenen durumu ortaya koyan misyonunun da belirlenmesi gereklidir (Gül, 2017:28).

- Uygulama: Planlama evresinde belirlenmiş olan stratejik plan, işletme hedeflerini gerçekleştirme adına çalışanlar tarafınca uygulamaya konur. Önceki aşamada belirlenen olan politikalar ve stratejiler, bütçeler, hazırlanan programlar ve prosedürler yoluyla uygulamaya konmaktadır. Üst yönetimin sorumluluğunda stratejilerin uygulanmasına ikinci aşamada geçilir. Stratejinin uygulanması, stratejik planın yürütülmesi amacıyla gerekli olan seçim ve etkinliklerin toplamı şeklinde kabul edilir. Stratejinin uygulanması ile stratejik plan, örgütün olağan kararlarına yol gösterici ve kararların dinamik bir parçası olan hareket planına dönüştürülür (Naktiyok, 2004:106).

- Kontrol: Sonuçların ölçümü ve analizi yapılarak amaçlara ne seviyede yaklaşılmış olduğu kontrol edilir, gerekli görülür ise de bu planlar tekrardan tanzim edilir (Kotler vd. , 1999; Soytaş,2006:6). Stratejik yönetim, aktif ve sürekli süreçlerden oluşur. Stratejik kontrolün bu sürecin son bölümünde yer almasına rağmen, süreçteki her evrede yapılması gerekli olan eylemlerden oluşmaktadır. Süreçteki her evrenin kontrolü ve de gerekliyse düzeltimi gereklidir. Aksi takdirde kaynak ve zaman israfı meydana gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:72-73).

1.3.2.3 Planlamada Temel Adımlar

• Örgüt Misyonunun ve Vizyonunun Tanımlanması

Misyon, örgütün varlık nedenini gösteren bir nosyondur. Örgütün misyonu, biz neyiz ve nerede olmalıyız, sorularına yanıt sunabilmelidir. Bugün her organizasyonun bir misyonu olmakla beraber çoğunlukla birbirlerini tekrar eden amaçları içermekte, misyondaysa örgütün görev tanımı açıklanmaktadır. Birçok örgütte misyon, görev nosyonu ile eşdeğer kullanılmış olsa bile görev, işletmenin faaliyet hedefinin ve üyelere ait davranış şekillerinin hepsini kapsamaması durumunda (Kochi, 1997,400) ve bütün iş görenler tarafınca benimsenmiş ve gerçekleşmesi adına ayrıca bir gayret gösteriliyorsa misyon niteliğini elde eder.

Örgütlerin içerisinde bulunmuş olduğu Pazar, sunulan ürünler, hizmetler ve de faaliyetler misyondaki temel unsurları teşkil etmektedir. Yazılı bir misyonu olan örgütlerde iş görenler yapılan aktivitelerin niçin, nasıl ve hangi yöntemle yerine geleceğini daha da iyi kavrarlar. Bu ise, iş görenlerin ileride yapacakları faaliyetlerdeki başarı seviyesini yükseltecektir. Planlama sürecindeki en mühim basamaklardan birisi olan misyonun tanımlanabilmesi adına 4 temel soruya yanıt vermesi beklenir; ne, nasıl, niçin ve kime (Gül, 2017:29).

Stratejik planlamada örgütün var olma sebebini tarif eden misyon ile uzun dönemde olmayı istediği yeri ifade eden vizyonun belirlenmiş olması stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlar. Hedeflere ulaşma adına bu başarının ölçülmesi önemlidir (Gül ve Çarıkçı, 2014: 49).

• Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi

Bu amaçların belirlenmesinde birtakım noktalar dikkate alınmalıdır. Yine bu amaçlar örgütteki öteki amaçlarla uyumluluk içerisinde olmalıdır, öteki amaçları engeller tarzda olmamalıdır. Yine, bu amaçlar realist bir biçimde belirlenmelidir. Organizasyon, elindeki olanakları, dış ve iç unsurları göz önüne alarak, bir stratejik hedef belirlemelidir. Bu amaçların nesnel şekilde ölçülebilir olması ve de amaçlara ulaşabilme adına belli bir zamanın ve de yöntemin ortaya konulması gereklidir (Yüksel, 2002:34).

- Örgütlerin kurumsal ilkeleri ve davranış kurallarıyla yönetilmesini ifade etmekte olan değerleri meydana koymak stratejik planlama adına önemlidir. Örgütlerde kurumsal kimliğin belirlenmesi adına vizyon ve misyonun yanında sahip olduğu değerler ve temel inançlar mevcuttur. Değerler ve temel inançlar aşağıda belirtilen özelliklere sahip olmalıdır (Gül ve Çarıkçı, 2014:50):
- Kesin ve açık bir dil ile ortaya konulmalıdır.
- Örgüt iş görenlerinin görevlerini en iyi biçimde yapmaları adına sahip bulunması gereken ilkeler belirtilmelidir.
- Vizyona ulaşabilme noktasında gereken süreç ve sistemlerle uyumlu olmalıdır.
- 4 farklı kategoride temel değerler belirlenmelidir;
- İnsan Kaynakları; Örgütte görev alan idareci ve personele ilişkin değerler
- Paydaşlar; Hizmet ve ürün sunulan paydaşlara dair değerler
- Süreçler; Örgütün idari faaliyetleri ve karar mekanizmasına dair değerler
- Performans; Örgütün hizmet ve ürün kalitesine dair değerler.

•Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik planlamaya ait detayları belirlemeye dönük şekilde oluşturulan bu amaçlar misyondaki ifadeye göre daha kesindir. Üreticilik ve yenilikçi yaklaşımlar ile oluşturulan amaçlar genel ifadelerden oluşur. Amaçlar, organizasyonlardaki stratejik pusulalardır. Projeler ve faaliyetlerin arasında bütünleştirici bir rol oynar. Stratejik alanlar, organizasyonların stratejik plan döneminde odaklanacağı ana temaları ortaya koyar iken stratejik amaçlar bu temalarda nereye ulaşılacağını ifade eder (Gül ve Çarıkçı, 2014:51).

•Stratejik Hedefler

Örgütlerde vizyona ulaşma adına, belli bir periyotta ulaşılması planlanan gelişim seviyelerini oluşturma adına stratejik hedefler belirlenir. Hedefler, amaçlara nazaran daha net ve de daha az bir müddette gerçekleşen niceliksel ifadelerdir.

Stratejik hedefler, belirli bir zaman dilimi içinde amaçların niteliksel ve niceliksel ifadesidir. Bu hedefler, stratejik amaçlara ulaşma adına oluşturulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlar şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik hedefler, ulaşılabilecek olan amaçların çıktılarına dönüktür. Hedefler; maliyet, kalite, miktar ve zaman türünden ifade edilir. Her amaç için de birden çok stratejik hedef belirlenebilir (Gül ve Çarıkçı, 2014:51).

1.3.3 İşletme ve Dış Çevre Etkileşimi

Örgütler, kendi içlerine dönüp kendilerine ait analizleri gerçekleştirmelidirler. Nitekim örgütün analizi, kurumun kimliğini ortaya koyması yönünden önem arz eder. Kurumsal kimliğin ortaya konulması örgütler yönünden bir ayna konumundadır. Örgüt faaliyetleri için, rehberlik ve organizasyonun mevcut durumundaki olumsuzlukları düzeltme olanağı sağlar (Gül ve Çarıkçı, 2014:38).

Bu süreçte, örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. İşletmenin var olan durumunu ve de geleceğini etkileyecek, kendisinin iç ortamından kaynaklanan ve kurumun kontrol edebildiği şartların incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. İç çevre, kurumun kendinin etki alanında olan çevresidir. Güçlü taraflar, kuruluşun amaçlarına ulaşması adına faydalanabileceği pozitif özellikler olup, zayıf taraflarsa kurumun başarılı olmasına engel oluşturabilecek eksiklikler ve aşılması gerekli olan olumsuz yanlarıdır (Milter, 2010:50).

İç çevre analizi adına aşağıda belirtilen hususlar kurumun içerisinde tespit edilmelidir;

- İnsan kaynakları politikasında katılımcılık
- Kurumsal bilgi yönetimi ile güvenilirliği
- İnsan kaynakları strateji ve politikalarının oluşturulma yöntemleri
- Gelişim ve eğitim planlarının oluşturularak uygulanması
- Eğitim imkânlarının personeller arasında yaygınlaştırılması
- Kurumun sahip bulunduğu kaynakların(bina, araç ve öteki varlıklar) negatif tesirleri (sağlıkla güvenlik dahil) ve çözüm yöntemleri (Gül, 2017:25).

Organizasyonun içinde bulunduğu ortamın, işletmenin gelişimi, büyümesi ve karlılığı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Yöneticiler, kuruluşun sınırları dışında kalan

çevreyi çok iyi bilmelidir. Çünkü bu iç ve dış çevre birçok unsuru içerisinde barındırmakta ve de her unsurun örgüt üstündeki tesiri de farklı olmaktadır. Dış çevredeki farklı unsurların işletmenin üstündeki tesirlerini analiz etme ve bununla ilgili yaptırım uygulamak yönetici için önemli ve zor bir görevdir (Küp, 2011:20). Dış çevre analizi bir işletmeye, stratejik karar almasına yardımcı olacak, sorunların çözümü sürecinde önemli rol oynayacaktır. Dış çevre analizi, işletmenin haricindeki şartların incelenip, kuruluş yönünden kritik fırsatla tehditlerin belirlenmesi ve yönetilmesidir (Kabadayı, 2010:35).

Paydaş denildiğinde akla kuruluştan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen kişi, grup ya da varlıklar gelmektedir. Bunlar; kullanıcılar, tüketiciler, sivil toplum örgütleri, kamu kurumları, uluslararası kuruluşlar gibi kişi ve kurumlar olabilirler. Stratejik planlamadaki temel unsurlardan birisi katılımcılıktır. Örgütün etkileşim içerisinde olduğu paydaşların fikirlerinin dikkate alınması, stratejik planın sahiplenilmesini sağlayıp, bu planların uygulanma seviyesini arttırmaktadır (Kabadayı, 2010:36).

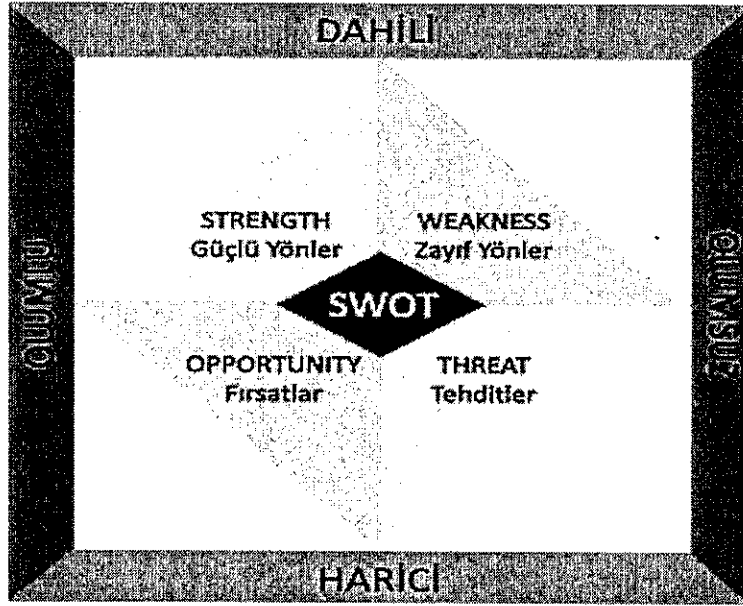
1.3.4 SWOT Analizi

SWOT sözcüğü İngilizcedeki Strengths (güçlü), Weaknesses (zayıf), Opportunities (fırsat), Threats (tehdit) sözcüklerinin başındaki harflerin birleştirilmesiyle oluşturulur. “SWOT Analizi” örgütlerde kısaca dış ve iç durum değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Örgütlerde öncelikle iç durumun analizi yapıp örgütün zayıf ve güçlü tarafları ortaya konur. Sonrasında ise dış durumun analizi yapılmak suretiyle örgütün rakip firmalar açısından durumu, pazardaki mevcut fırsatlarla tehditler tespiti çalışılır (Aktan, 2007:7). SWOT sözcüğünün Türkçedeki karşılığı olarak “FÜTZ” (Fırsatlar-Üstünlükler-Tehditler-Zayıflıklar) de kullanılmaktadır. Bu analiz, firmanın bir bütün şeklinde var olan durumunun ve de tecrübesinin incelenmesi, zayıf ve üstün taraflarının tanımlanmasıyla birlikte bunların çevresel şartlarla uyumlu duruma getirme sürecidir.”(Dinçer,2007:142; Çıkmak, 2012:38)

İşletmenin kendisinden kaynaklanmakta olan zayıf ve güçlü ve taraflarıyla çevresinde meydana çıkabilecek tehdit ve fırsatların birlikte analiz edilmesi şeklinde

açıklanabilir bu analiz. Bu analizde önce iç çevrenin analizi yapıp, firmanın zayıf ve güçlü taraflarını tespit edebilme adına mali ve beşeri kaynaklar, işletmenin organizasyonel yapısı, firma imajı, sektör içindeki mevcut Pazar payı gibi fazla sayıdaki faktörü değerlendirme gerekir. Dış çevrenin analizindeyse; rakip firmalar, hükümet, tedarikçiler, sendikalar, çıkar grupları ve de müşteriler gibi unsurlar ve finansal, sosyal, kültürel, siyasi, yasal ve de teknolojik gelişmeler hesaba katılır (Haraç, 2015:47).

Dış çevrede meydana gelen olumlu veya olumsuz gelişmelerin yakından takip edilmesi işletmeye yarar sağlar. Herhangi bir olumlu gelişme işletmeye katkı sağlayacaksa gerekli olan incelemeler yapılarak uygulanır. Tehdit unsurunu oluşturan etmenlerdense işletmeler hiçbir zarar almadan mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri adına etkin stratejiler geliştirmek durumundadırlar. SWOT Analizinde yer alması gereken temel unsurlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil-1: Swot Analizi

Kaynak: H. B. Buzlu, Kalite Yönetim Sistemleri, İzmir, 2011, s.191

Yukarıdaki şekilde örgütün dışarıdan gelmiş olan fırsat ve tehditler ile karşılaşmış olduğunu ve yine içeride de zayıf ve güçlü tarafları olduğu

gösterilmektedir. SWOT 'ta amaç, dış ve iç faktörlerin doğrultusunda, örgütün güçlü yönleriyle var olan fırsatlardan yararlanıp, tehdit ve zayıf tarafların tesirlerini minimuma indirecek plan ve stratejileri geliştirmektir. Örgütler, SWOT analiziyle ortaya çıkmış olan sonuca göre, dış çevre ile olan mevcut sorunları gidererek, bunları tamamlayacaktır. SWOT analizi, örgütlere alternatif stratejileri inceleme ve de uygun stratejiyi tespit olanağını sağlar.

•Fırsatlar ve Tehditler

Fırsat, bir firma için dış çevrenin analizi neticesinde çevrenin işletmeye yarattığı ve hedeflerini başarıyla gerçekleştirmesi yönünden işletme adına pozitif neticeler oluşturabilecek faktörlerdir (Gürlek,2002:58). Yenilikçi bir ürünün imalatı, firmanın dışa açılma ideali sonucunda uluslararası pazarların teşkili, ürünlerdeki maliyet fiyatları düşüşü, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması vb. pek çok vaziyet firma adına birer fırsat niteliği taşımaktadırlar.

•Üstünlükler ve Zayıflıklar

Firmanın pazarda yürütmüş olduğu faaliyetlerden herhangi birisini sektör içindeki rakiplerine göre daha iyi yapacak güçte olması üstünlüktür. Üstünlük bu yönüyle; kıymetli örgütsel kaynaklar, teknik bir yetenek, sürdürülebilir rekabet yeteneği veya firmanın Pazar avantajını elde etmesi şeklinde ifade edilebilir. Zayıflık ise firmanın rakiplerine göre daha verimsiz olduğu yönlerle ve faaliyetlerdir. Bu zayıf faaliyetlerse firmanın performansına sınırlar koyan veya engelleyen bir iç faktördür. Bir firmanın stratejik yönetim boyutuyla hem güçlü yönlerinin hem de zayıf yönlerinin farkında olması gereklidir (Buzlu,2014:32). Bu yönden bir firmanın zayıf, üstün ya da eşit şekilde nitelenmesi beş ana kritere göre olmaktadır:

- Finansal yapının karşılaştırılması
- Kapasite ve üretim tekniğinin karşılaştırılması
- Araştırma – geliştirme kapasitesinin karşılaştırılması
- Beşeri yeteneklerin karşılaştırılması

- İdari etkinliğin karşılaştırılması (Dinçer, 1998:145).

1.3.5 İşletmelerin Genel Çevresi

Firmaları genel olarak ve de dolayısıyla etkileyen çevre genel dış çevredir. Genel dış çevre: sosyal ve kültürel, teknolojik, ekonomik, demografik, doğal, hukuki ve siyasi çevreyle beklenmeyen olayları içerir. Bu faktörler, ‘‘makro çevre faktörleri’’ şeklinde de adlandırılmaktadır (Tek, 1997; Soytaş, 2006: 9)

Çoğalan ekonomik, teknolojik gelişme ve değişmelere bağlı olarak, adeta dünya ufalmış, globalleşme hareketleri milli ölçüler, boyutlar ve de alışkanlıkları değiştirmiş ulusları artık birbirlerine yaklaştırmıştır. Yine rekabet boyutları da milli seviyeden uluslararası seviyeye taşınmıştır. Milli sınırlar artık önemini yitirmiştir. Siyasi, sosyo-kültürel ve de finansal incelemeler arasındaki sınırlar önemli ölçüde sunilemiştir. Bu sebeple genel dış çevre faktörlerinin analizi, milli ve milletlerarası ayrımı yapılmadan bir bütünlükle ele alınmalıdır (Soytaş, 2006. 9-10).

Birer açık sistem olarak işletmeler çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler. Ancak dış çevre işletmenin doğrudan kontrol edemeyeceği olaylardan oluşmaktadır. Pek çok değişkenden meydana gelen çevre faktörlerini kontrol etmek mümkün değildir. Avantajları olmasına rağmen, çevreyi bugünün koşullarına göre gözlemlemek stratejinin özünün ihmal edilmesine yol açar. Bu sebeple stratejik karar verirken geleceğin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Luffman, 2000:31).

İlerleyen teknoloji ile birlikte işletmenin sınırlı olan çevresi genişlemiş ve işletmeler artık uluslararası pazarlarda yer almışlardır. Uluslararası işletmeler genel dış çevre ile ilgili değişimleri olan ekonomik, kültürel, politik, teknolojik değişimleri kapsayan çevresel değişimler kadar bu değişimleri uluslararası boyutta da yaşamaktadırlar. Bununla birlikte işletmenin iş çevresi olarak adlandırılan rakipler, tedarikçiler gibi değişken çevre unsurları uluslararası alanda daha fazla çeşitlilik gösteren ve kontrol edilmesi zor olan değişken faktörlerdir (Dinçer, 1998:43).

1.4 REKABET KAVRAMI

1.4.1 Rekabet Kavramı ve Tanımı

Rekabet, pazardaki rakipleri sayının fazla olduğu, pazara firmaların giriş ve de çıkış engellerinin çok olmadığı, müşterilerin ya da tedarikçilerin ürünün fiyatını belirleyememeleri durumudur (Akdoğanlar,2012:5). Müşterilerin talep ve gereksinimlerini karşılama ve de ilgilerini çekme gayesiyle, firmaların arasında olan çekişme ya da yarışa rekabet denilir (Alpaslan, 2001:64).

Firmalar, artan rekabetin neticesinde mevcudiyetlerini devam ettirme adına farklı alıcı gruplarına göre, var olan stratejilerini değiştirme mecburiyetinde kalmışlardır. Firmalar bunun sonucunda, rekabet olgusu üstünde daha fazla durmaya başlamıştır. Rekabet, en çok sektöre yeni girecek olan firmaları etkiler. Sektörde yeni bir ürünü sunan firmalar, kaliteyi yükselterek fiyatları uygun tutarlar ise, rekabet yükselecek, alıcıların talepleri daha etkin bir biçimde karşılanacaktır (Tekin ve Çiçek, 2005: 63-64).

Kaynakların etkili ve de verimli kullanılması, yenilikçilik, teknolojiye ayak uydurma gibi hususlarda rekabet itici güç olarak tanımlanmıştır. Rekabet gücüne sahip olma adına gösterilen gayretlerin sektörel dinamizmin yükselmesinde önemli bir unsur olduğu düşünülür (Atıcı, 2015:16). Firmanın başarısı veya başarısızlığının temel merkezinde M. Porter’a göre rekabet vardır (Bakoğlu, Özcan, 2010:58).

Günümüzde rekabetin gücüne karşı direnebilen ve de bundan etkilenmemiş olan büyük ölçüdeki bir ekonomik sahadan bahsetmek olanaklı değildir. Hiçbir firma ya da ülke rekabetin gerekliliği olgusunu tartışmamaktadır. Bunun yerine rekabet ortamındaki hayatta kalma sanatını öğrenmeye gayretindedirler (Şağbanşua, 2006:2).

“Rekabet, genel olarak bakıldığında, kıt olan kaynakların bireyler tarafından kullanılmaya başlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Rekabetin oluşması için, kaynakların yetersiz olması şartının yanı sıra; fazla kaynağın sunulduğu durumlar da söz konusu olabilir” (Dinçer, 2010:120).

Rekabet, kendi içinde “mikro” ve “makro” şeklinde ikiye ayrılabilir. Rekabet makro yönden ülkede olan rekabetçi gücün, var olan işletmelerin değerini

arttırıp yurttaşların refah seviyesini arttıracak çevrenin ve de ortamın teşkili ve sürekliliğinin sağlanmasıdır (Atik, 2005: 21). Mikro açıdan ise , doğrudan ya da dolaylı bir biçimde firmanın faaliyet gösterdiği pazara, yeni mamul ya da hizmet sunma girişimleridir (Akyıldız, 2001:36).

1.4.2 Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam

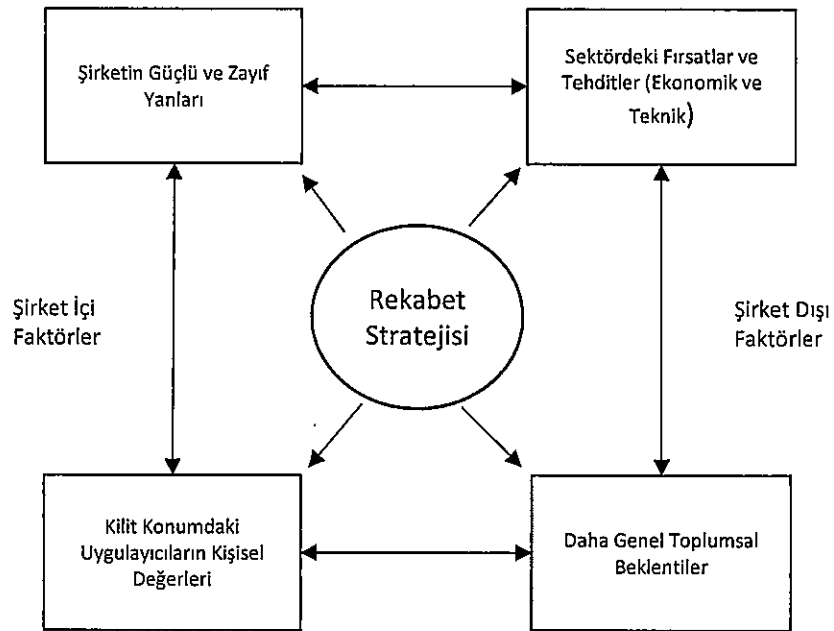
Rekabet stratejisinin kurulduğu ana bağlam, bir işletmeyi onun çevresi ile ilişkilendirmektir. İlgili çevre; ekonomik ve toplumsal güçleri kapsayan çok kapsamlı bir çevre olmasına rağmen, işletmenin bulunduğu ortamın en önemli yönü, rekabet ettiği endüstri veya endüstrilerdir. Endüstri yapısı, oyunun rekabet kurallarını ve potansiyel olarak işletme için mevcut olan stratejileri belirlemede güçlü bir etkiye sahiptir. Sektörün dışındaki kuvvetler öncelikle göreceli anlamda önemlidir. Dış güçler genellikle endüstrideki tüm işletmeleri etkilediğinden dolayı, kilit unsur işletmelerin bu güçlerle başa çıkabilmek için yetenekleri farklılaştırmasıdır (Aldemir, 2018:43).

Eğer bir firma faaliyette bulunduğu sektörün ortalamasının üstünde karlar elde edebilmeyi sağlamışsa, o firma için rakiplerinin üstünde bir rekabet avantajını elde ettiği söylenebilir. Birçok iş geliştirme stratejisinin ana gayesi devam ettirilebilir rekabetçi avantajı elde etmektir. Bu avantaj, farklılık ve maliyet olmak üzere 2 ana boyutta ifade edilir. Özetle rekabet avantajı, bir firma, rakiplerince sunulan faydaları daha az maliyette sunmayı başardığında “maliyet avantajı” veya rekabet edilen ürünlerde bulunmayan faydaları sunabildiğinde “farklılık avantajı” meydana çıkmaktadır. Bu şekildeki rekabet avantajı, bir firmanın alıcıları için üstün değer, kendisi için ise üstün kar elde etmesini sağlar. Farklılık ve maliyet avantajları, bir firmanın farklılık veya maliyet yönünden sektördeki yerini bir lider olarak, tanımlaması sebebiyle “pozisyon avantajları” şeklinde de bilinir. Bu avantaj yaklaşımındaki öteki bir boyutsa kaynak temelli olan bakıştır. Buna göre, bir firma rekabet avantajını yaratma adına kaynaklarından ve yeteneklerinden yararlanmaktadır. Kaynak temelli olan bu bakışa göre, rekabetçi avantaj geliştirme noktasında rakiplerden üstün olan kaynak ve kabiliyetlere sahip bulunulmalıdır. Bu üstünlüğün bulunmaması durumunda firmaların yapmış oldukları, rakiplerce kolaylıkla taklit edilebilir böylece elde edilebilecek olan rekabet avantajı ortadan kalkar. Kaynaklar,

maliyet ya da farklılık avantajı sağlamaya uygun ve çok az sayıdaki rakibin ulaşabileceği kuruluşa özgü hususlardır. Porter, bir firmanın rekabet avantajı oluşturabilmesi ve de sürdürebilmesinde kapsamlı stratejileri tanımlama adına farklılık avantajı, maliyet avantajı ve geniş veya dar Pazar odağını kullanmıştır (Bulu, 2004:2).

İlerideki yatırımlar adına bir sektörün değerinin tespitinde, bir firmanın stratejisinin belirlenmesinde, belirlenmiş olan stratejik kararların doğruluklarını tespit ve bu güçleri anlamada “beş güç modeli” kullanılır. İşletmelerin rakiplerini nasıl analiz etmelerini, onların davranışlarını nasıl etkileme ve de tahmin etmelerini, stratejik gruplar içinde rakipleri nasıl konumlandırmalarını, sektörde olan en çekici pozisyonlara ne şekilde ulaşmaları gerektiğini gösterir. Rakiplerine ait stratejileri takip etmekte olan işletmeler, stratejilerini gözden geçirip kendilerini rakipleriyle karşılaştırabilirler. Böylelikle de öteki firmalara ait performanstan daha üstün ve de daha farklılaştırılmış bir performansa sahip olurlar (Scurlock, 2011:37).

Şekil. 2. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam



Kaynak: Ulubilgen G. (2000) *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi*

1.5 REKABETİ BELİRLEYEN BEŞ GÜÇ

Bir endüstrideki rekabetin yoğunluğu bir rastlantı meselesi değildir. Daha ziyade, bir endüstrideki rekabet, temel ekonomik yapısından kaynaklanır ve mevcut rakiplerin davranışının ötesine geçer. Bir endüstride rekabet durumu, 5 ana rekabet gücüne (giriş, ikame tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakiplerin arasındaki rekabet) dayanmaktadır. Bu güçlerin ortak gücü, yatırılan sermayedeki uzun vadedeki kâr potansiyelinin ölçüldüğü endüstrideki nihai kâr potansiyelini belirler. Tüm endüstriler aynı potansiyele sahip değildir. Güçlerin kolektif gücü farklı olduğu için nihai kâr potansiyellerinde temelde farklılık gösterirler. Bu beş gücün sonunda oluşan rekabet, endüstrinin yapısını tanımlar ve endüstri içindeki rekabet etkileşiminin doğasını şekillendirir (Aldemir, 2018:43).

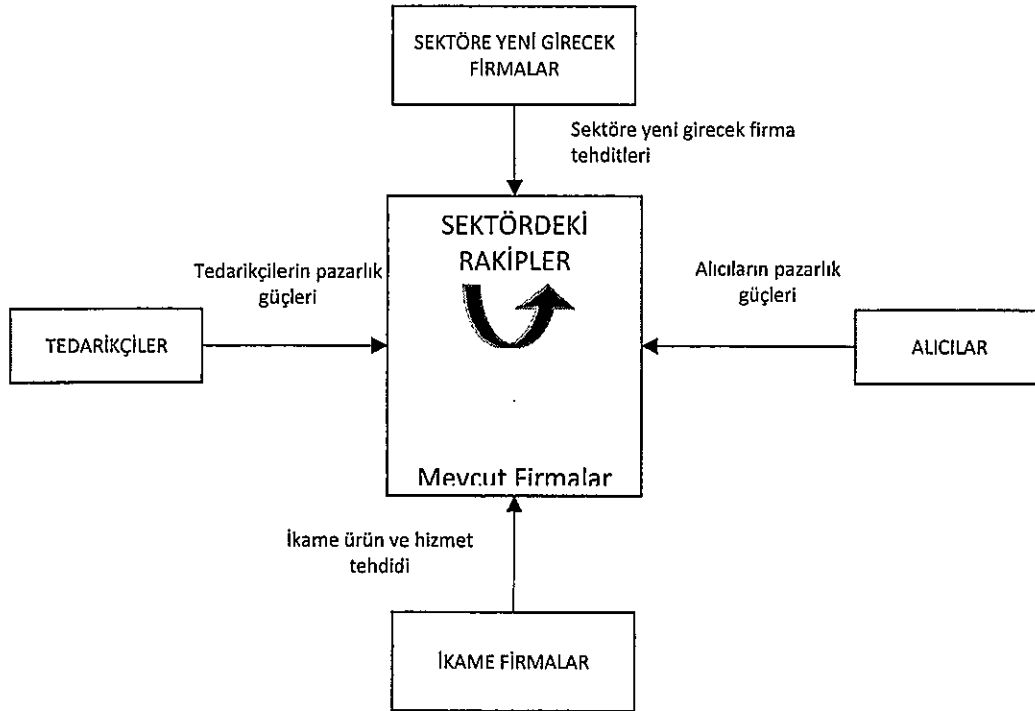
Porter'in ortaya koymuş olduğu kuramda sermaye, işgücü ve doğal kaynak avantajları tek tek ele alınmamış bunun yerine rekabet avantajını oluşturan bütün unsurlar birlikte ele alınmıştır. Bir diğer söyleyişle, teknolojik farklılıklar, yeni ürün, ölçek ekonomileri ve de piyasa yapıları rekabet gücünü birlikte yaratan birer faktör şeklinde ele alınmıştır. Bu yaklaşımda, ürünün teknolojisi ve dizaynı da faktör avantajı ile ölçek ekonomileri derecesinde önemli faktörler şeklinde ön plana çıkar. Rekabet stratejisinin temelinde, işletmenin rekabet etmiş olduğu öteki firmalardan farklı etkinliklerde bulunması yatar. Özetle, bu strateji farklı olma anlamına gelir (Altay, 2006:38).

Rekabet gücü, odaklanılması talep edilen konuya göre değişiklik gösterir. Rekabetçi güç; Pazar, işletme ve ülke genelinde ele alınabilir. Bunun neticesinde seviyelere göre, farklı tanımlar meydana çıkmaktadır. Bu gücü açıklamada kullanılmış olan ölçeklerse benzer olmayabilir. Örneğin, sadece dış ticaret olarak, ülkedeki rekabet gücü ya da ülkenin bütün göstergelerine bakılıp tüm rekabet gücü tespit edilebilir. Bakış açısına göre, rekabet gücü de benzer olmayabilir. Rekabet gücüne mikro ve makro olarak bakılabilir. Bu durumda rekabet gücü, ülke, endüstri ve de işletmenin düzeyinde ele alınır (Birgönül ve Dikmen, 2001:4).

Rekabet ortamında var olan her firma, belli bir rekabet kuvvetine sahiptir. Bu güç, bir ülkenin milletlerarası seviyedeki yapılanma sürecinden kaynaklanan bütün

şartlara ticaret ve üretim yapısının kısa sürede ve etkili bir şekilde tüm teknolojik yenilikleri göz ardı etmeksizin adaptasyonu ve bunun neticesi dış dengenin kararlı bir biçimde sürdürülebilme kabiliyetidir. Bu hususta bir diğer katkı ise Landau tarafınca yapılır. Landau 'ya göre, bu güç, gelecek olan nesillerin yaşam seviyesini ve ülkenin büyüme kapasitesini azaltmadan, tam istihdam seviyesine ya da tam istihdama yakın bir istihdam seviyesine ulaşarak, ülkede üst bir yaşam standardı ve uygun bir büyüme düzeyinin elde edilmesi biçiminde tanımlamaktadır (Landau, 1992, 5-6).

Şekil-3. Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler



Kaynak: Ulubilgen G. (2000) *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi*

Rekabet güçlerinin tesiri yönünden, bir sektördeki birtakım önemli teknik ve ekonomik özellikleri yaşamsal önem taşır. Bunlar;

1.5.1 Giriş Tehdidi

Pazardaki karlılık yükseldiğinde, öteki firmalar da pazara dâhil olmayı isterler. Yeni gelen bu firmalar karlılığı etkileyip, dengeleri değiştirirler. Yeni bir pazara girmede en mühim sıkıntılardan biri “giriş bariyerleri”dir. Bu bariyerler, firmaların sektöre girmelerini zorlaştırır ve de giriş adına ayrılması gerekli olan ödeneklerin tespitinde rol oynarlar (Güven, 2013, 30).

1.5.1.1 Giriş Engelleri

Temel olarak altı adet giriş engeli vardır. Bunlar:

- **Ölçek Ekonomileri:** Bu, işletmenin büyüklüğüne bağlı şekilde elde edilmiş olan maliyetsel avantajları ifade eder. Ölçek ekonomisinin kaynakları olarak, ürünlerdeki seri üretimin neticesinde maliyetlerinin azalması hammadde ile yardımcı malzemelerin önemli seviyelerde alınmış olmasıyla sağlanan indirimler, yüksek üretime bağlı şekilde azalmakta olan sabit giderler ile reklamdaki ölçek ekonomileri gösterilebilir. İşte bu durumdaysa yeni bir firma mütevazı bir ölçekle girmiş olmanın vereceği önemli seviyedeki maliyetsel dezavantajları ya da büyük bir ölçekle girme adına gerekecek olan ciddi sermaye maliyetini dikkate alma durumunda kalacaktır. Öte taraftan, birden çok sahada faaliyette bulunan şirketler, bu ekonomiye tabi olan fonksiyon ve operasyonlarını öteki sahalarda da kullanmak suretiyle ölçek ekonomisine benzeyen bir biçimde muhtemel katılımcıları pazara girmekten vazgeçirebilirler. Bu etkiyse, belli bir mamulü üreten şirketin diğer bir mamulü de var olan kapasitesiyle üretme imkânına sahip olması halinde her iki ürün yönünden ortak giderler söz konusu olacağından artar. Yine, şirketlerin sahip bulunduğu somut olmayan varlıkların (bilgi birikimi, tecrübe vb.) paylaşılması durumunda bu firmaların büyük miktarda tasarruf etmeleri sebebiyle piyasaya dâhil olan bu şirketler dezavantajlarla karşılaşacaklardır. Dikey entegrasyonun bulunduğu sektörlerde ise pazara yeni dahil olacak şirketlerin de entegre şekilde piyasaya girmeleri gereklidir. Aksi durumda, mamullerinde kullanacağı girdiler ile ya da pazarla ilgili engellemelerle ve ya maliyetsel dezavantajla karşılaşır (Aktan vd. , 2004:100).

Ölçek ekonomileriyle ilgili olarak iki adet pazara giriş bariyeri mevcuttur. İlk bariyer, büyük ölçekli olan şirketlerin öteki şirketlerden gelecek tepkiden

çekinmeleridir. İkinci bariyerse, küçük ölçekte imal edecekleri mamullerin birim maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Büyük ölçek ekonomileri, imalattaki artış sebebiyle maliyet kazanımları, küçük ölçek ekonomileriye ölçeğin büyümesi nedeniyle meydana çıkan fazladan maliyetleri içerir. Yüksek ölçek ekonomileri; tedarik, pazarlama, satış, depolama ve de lojistik gibi alanlarda büyümesini, firmanın daha büyük ölçekte üretime geçmesi sebebiyle gücünün artması, böylelikle alınan mal ile hizmetin indirimler sayesinde maliyet karlılıklarını sağlar (Özkan, 2007:31-32).

–Arz Yönlü Ölçek Ekonomisi: Bu tür ekonomide, daha yüksek miktarlarda imalat yapan şirketler sabit giderleri daha çok birime yayabilmeleri, daha etkili teknolojileri kullanabilmeleri veya tedarikçilerden daha uygun koşulları elde edebilmeleri sebebiyle üretimde daha uygun maliyetleri elde ederler. Bu ölçek ekonomileri, muhtemel girişimciyi ya sektöre ciddi ölçekte girip yerleşik rakipleri yerinden etmeye veya maliyetteki olumsuzlukları kabule zorlayarak, yeni girişimlerde sıkıntılar çıkarır. Dikey entegrasyon ile ilgili ekonomilerde ve de dağıtımın ya da üretimin sıralı aşamalarında da şirketin söz sahibi olduğu hallerde ölçek ekonomisi meydana çıkabilir. Böylesi hallerde şirketler, sektöre entegre bir biçimde girmelidir. Yine birden çok sahada faaliyette bulunan şirketin, çeşitli ürünleri imal edecek kapasitesi varsa ortak maliyetler oluşur. Bu tür firmalar sadece bir pazarda rekabette bulunan firmaya nazaran mühim bir maliyet avantajını elde eder. Bu etki yan ürünleri imal eden şirketler içinde geçerlidir. Pazara yeni girmiş ve yan ürünlerden de gelir edinemeyen şirket, gelir edinen firmalara nazaran maliyetsel dezavantajlarla karşılaşır (Güven, 2013:31).

Yani, geniş ölçekli bir firmayla yer değiştirmeyi isteyen rekabetçi grup, benzer bir ölçek ekonomisine sahip bulunmalı veya ekonomik rekabette hayatta kalabilme adına maliyetsel dezavantajları kabullenmelidir (Scurlock vd. , 2011:37).

–Talep Yönlü Ölçek Ekonomileri: Ağ etkileri şeklinde de bilinen bu faydalar, alıcının müşterilerin mal için ödeme yapma isteğinin şirketin öteki müşterilerinin sayısının artmasıyla birlikte artmış olduğu sektörlerde ortaya çıkar. Müşteriler kritik ürünler noktasında büyük firmalara daha fazla güven duyabilirler. Talep yönlü ölçeğin faydası, alıcının yeni bir firmadan ürünü alma isteğini sınırlayıp, yeni firmanın ciddi

bir müşteri kitlesi oluşturana dek kontrol edebileceği fiyatı düşürmek suretiyle, herhangi bir girişimi önler. Talep yönlü ölçek, tamamlayıcı mamuller sebebiyle de oluşur. Ağda bulunan müşteri sayısı yükseldikçe tamamlayıcı mamullere de talep yükselir (Besanko vd. , 2003:35).

• **Ürün Farklılaştırması:** Marka kimliği müşteri sadakatinin üstesinden gelmek için girişilenleri ağır harcamaya zorlayıp bir bariyer oluşturur. Reklamcılık, müşteri hizmetleri, sektördeki ilk olma ve de ürün farklılığı marka kimliğini teşvik eden etkenler arasındadır. Belki de meşrubat, reçetesiz satılan ilaçlar, kozmetik, yatırım bankacılığı ve kamu muhasebesinde ön önemli giriş engelidir. İşletmelerin çevresinde yüksek çit oluşturmak için, bira üreticileri üretim, dağıtım ve pazarlamada ölçek ekonomileriyle marka kimliğini ikiye katlıyorlar (Porter, 1979:138).

Sektördeki geçmiş köklü olan şirketler, önceki performanslarından (müşteri hizmetleri, reklam vb.) ürünlerinin farklılığından ya da sektördeki öncü şirket olmalarından kaynaklı marka bilinirliğine ya da müşteri sadakatine sahip bulunabilirler. Bu da, var olan müşteri sadakatinin üstesinden gelebilme adına yeni giderlere sebep olarak, yeni gelen şirketler adına bir giriş bariyeri teşkil edebilir (Aktan ve Vural 2004:100).

Ürün farklılaştırmasının yapılması çok ciddi maliyetleri gerekli kıldığından bu durum, sektöre yeni giren şirketler adına bariyerler oluşturur. Şirketlerin ürün ve hizmetlerinin ne şekilde daha üstün olacağına ilişkin yapılan çalışma, araştırma ve pratiklere “ürün farklılaştırması” adı verilir. Ürün ve hizmetin hususiyetleri, kalitesi ve de beğenilmesi yönünden rakiplere göre daha tercih edilir ürün ve hizmetin üretilmesini ürün farklılaştırılmasıdır (Doğan, 2011:24). Pazardaki var olan şirketlerin uzun seneler süresince yaptıkları reklamlar ve sahip bulundukları marka imajları, tanınır olmaları ve müşteri beğenisine sahip bulunmaları neticesinde, bu durum sektöre yeni girecek şirketler adına bir dezavantajdır. Bu durum, ürünlerin farklı olmasının çekiciliğine ve de müşteri taleplerine göre biçimlenebilir (Birgönül ve Dikmen, 2001:6).

• **Sermaye Gerekliliği:** Reklam ya da araştırma geliştirme faaliyetleri adına ciddi bir sermayeye gerek duyulması durumunda bu faaliyetlere dönük yatırımlar riskli

ve de telafi edilemeyecek vasıfta olmaları sebebiyle bu ihtiyaç piyasaya yeni girecek şirketler için ciddi bir giriş bariyeri durumuna gelir (Aktan ve Vural 2004:100).

Rekabet edebilme adına ciddi mali kaynak yatırımlarında bulunma ihtiyacı, yeni girişimcileri caydırabilir. Kapital yalnızca imalat tesisleri için değil, ayrıyeten müşterilerin kredisini genişletme, stok tutma ve de görev zararlarını finanse etme adına da gerekli olabilir. Sermaye, reklamcılık veya ar-ge benzeri telafisi mümkün olmayan yani finansı daha zor maliyetler noktasında gerekliyse bariyer özellikle daha büyüktür (Köksoy, 2018:40).

Pazarın yapısına göre, daha yeni girmiş olan şirketler, bütün operasyonları ve de faaliyetlerinde rekabette bulundukları firmaların maliyetlerini yakalayabilme adına iki ya da üç yıl bekleme durumunda kalabilir ve daha üst maliyetlerde imal ettikleri ürünlerde zarara katlanma durumunda kalacaklar veya önceki firmaların ar-ge, pazarlama ve imalat birimleri arasında bağlantı kurmuşlarsa mevcut firmalar adına yeni ürünleri geliştirme daha da kolay olacaktır (Eren, 2010, 152). Bu durumdan dolayı pazara yeni girecek olan firmaların rakiplerini yakalayabilmeleri adına maliyetlerini düşürmesi gerekmektedir.

- ***Dağıtım Kanallarına Erişim:*** Yeni firma, ürününün veya hizmetinin dağıtımını garantiye almalıdır. Perakende ve toptan perakende kanalları ne derece sınırlıysa ve rakipler de bu kanalları ne derece bağlanmışsa, bir pazara giriş o derece zorlaşır. Dağıtım kanallarına erişim bariyeri alıcıların ve tedarikçilerin birbirini tanıması ve karşılıklı olan yakınlıkla alakalıdır. Sözleşmeler ve firmanın sahip bulunduğu bilinirlik, şirketin sektör içinde daha kolay ilerlemesini temin eder (Scurlock vd. :2011). Pazara yeni dâhil olmuş olan şirketin, ürününün dağıtımını sağlam alma ihtiyacı bir giriş bariyeri oluşturabilir. Perakendeci ve toptancı kanalları ne denli sınırlı olursa ve rakipler de bu kanalları ne derece sıkı bir biçimde kendilerine yöneltmişlerse bu pazara giriş de o denli zor olur.

Yeni müteşebbis, tabi ki ürün veya hizmetinin dağıtım kanallarını garanti altına almalıdır. Örnek olarak, yeni bir gıda ürününün fiyat düşürme, promosyon, yoğun pazarlama gayretleri veya benzer yollar ile ötekilerini marketlerin raflarından egale etmesi gerekir. Perakende veya toptan dağıtım olanaklarının boyutu ne denli sınırlı ise

ve pazarda faaliyette bulunan şirketler o kanalları ne denli tutmuşsa, pazara giriş o ölçüde zorlaşır (Köksoy, 2018:53).

• **Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları:**

Yerleşik işletmeler ölçüleri ve ölçek ekonomileri ne olursa olsun potansiyel rakiplerinde bulunmayan maliyet avantajlarına sahip konumda olabilirler (Kurt,2015:15)

• **Devlet Politikaları:** Devlet politikası yeni girişimcileri engelleyebilir ya da destekleyebileceği gibi, diğer giriş engellerini çoğaltabilir. Devlet politikaları, tescil edilmiş teknolojiyi kopyadan muhafaza eden geniş patent kuralları veya yenilerin karşısına çıkan ölçek ekonomilerini yükselten güvenlik ve çevre düzenlemeleri gibi yollar ile öteki giriş bariyerlerini artırabilir (Güven, 2013:34).

Devlet, lisans gereklilikleri ve hammaddelere (kömür arazisi veya kayak alanları oluşturulacak dağlar gibi) erişim sınırlamaları gibi kontroller ile sanayilere girişi sınırlandırabilir veya hatta önlem alabilir. Kamyon taşımacılığı, demiryolları, hava taşımacılığı ve nakliye gibi düzenlemeye tabi endüstriler belirgin örneklerdir. Giriş konusundaki daha zor algılanan hükümet tahditleri; su ve hava kirliliği değerleri, ürünün güvenliği ve etkinlik düzenlemeleri benzeri kontrollerden kaynaklanıyor olabilir. Örnek olarak, kirlilik kontrolü gereksinimleri, giriş adına gereken sermaye ve gerekli teknolojik gelişmişliği ve hatta en uygun değerdeki tesis ölçeklerini artırabilir. Gıda ve diğer sağlıkla ilgili ürünler gibi endüstrilerde yaygın olarak bulunan ürün testleri için standartlar, sadece giriş sermaye maliyetini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda mevcut işletmelere misilleme stratejileri oluşturacak yeni rakibin girişi ve bazen de yeni rakibin ürününün tam bilgisine sahip olduğunun haberini verirler (Aldemir, 2018:48).

Giriş tehdidi, dikkate alınması gerekli olan bir tehdit türüdür. Pazara girme kapasitesine sahip firmaların ürettiği bu tehlikeyi en iyi savunma yolu yeni gireceklere karşı yüksek değerli hizmetler sunabilmektir. Dolayısıyla firmalar var olan pozisyonlarını korumaları adına etrafındaki giriş engellerini genişletmelidir (Scurlock vd. , 2011:45).

Giriş engellerini genişletmek için, ürünün promosyon veya reklam giderlerini arttırmak, markaya ait belli kullanıcıları hedeflemek, malı ön plana getirecek eşsiz pazarlama önerilerini geliştirmek gereklidir. Bu stratejilerin kullanımıyla markanın bilinirliğini artırmaya yardım eder. Mamuller aracılığı ile ulaşılammış olan pazarlara bu sayede girilebilir ve yeni müşteriler markayla tanıştırılabilir. Dolayısıyla giriş bariyerleri artırılır (Ruocco ve Proctor, 1994:78).

1.5.2 Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Bir endüstri alanındaki firmalar karşılıklı şekilde birbirlerini etkilemeleri ve de birbirlerine bağımlı olmaları sebebiyle bir firmanın her hangi bir etkinliği ötekilerinin rekabetçi şekilde cevap vermelerine neden olabilmektedir. Rekabetteki yoğunluk, bir firmaya rakiplerince meydan okunduğu ya da pazardaki konumunu ilerletme olanağını tanıdığı sürece artabilmektedir. Serbest piyasa koşullarının geçerli bulunduğu endüstrilerde, var olan işletmeler arasında üst düzey rekabet söz konusudur. Bu rekabet de genelde; fiyat yoğunluklu rekabet, ürünü farklılaştırma ve de ürünü geliştirme biçiminde olur (Karacaoğlu,2006:31).

Bir sektördeki potansiyel karlılığı ve cezbediciliği tespitinde neredeyse en önemli güçtür. Tüm güçlerin etkileri eşit olduğunda sektörde olan firmalar, daha az rekabetçi yoğunluk ve de rekabetle karşılaşmayı tercih ederler (Bensoussan ve Fleisher, 2008:71).

Rakipler arasındaki rekabetin şiddetini belirleyen faktörler aşağıda yer almaktadır:

Endüstri yoğunluğu: Sektördeki işletmelerin sayısı ne denli çoksa rekabette o derecede yüksektir. Rakiplerin sayıları artarsa, firmaların karlılığı düşecektir. Nitekim pazardaki konumlarından memnun bulunmayan işletmeler, ürünlerinde fiyat indirimlerine gidecektir (Besanko ve diğerleri, 2003,121). Küçülen endüstrilerdeyse büyük şirketler küçük ve orta derecede firmaların üstüne gideceğinden rekabet sertleşecektir. Fakat bu durumda ise pazardan çıkan işletmelerin sayısı da yükselecektir (Hitt ve diğerleri 1999:70).

Endüstri büyüme hızı: Pazarda, birçok firma mevcuttur. Bu firmalar da, rekabet içerisine girip fiyatları düşürürler ve bu sebeple kar marjları iyice düşer. Konumlarından memnuniyet duymayan firmalar, sektörden çıkmanın yollarını ararlar (Darcan 2008:17).

Sabit Maliyetler ve Depolama Maliyetleri: Firmalardaki sabit maliyetler ciddi miktarlarda olduğunda ölçek ekonomisinden faydalanabilme adına işletmeler mamullerini yüksek miktarlarda üretim eğilimindedir. Artmakta olan imalat ve de pazarlama sıkıntısı sektörlerde yoğun rekabetlere sebep olur. Nitekim fabrikaların kapasite oranlarında artışlar gözlenir, bunun sonucunda da yüksek depolama giderleriyle karşı karşıya kalınır. Bunun neticesinde de stokları azaltma adına fiyatları düşürerek, rekabeti kızıştırırlar. Sabit giderlerin yüksekliği şirketleri ortalama maliyet seviyelerini en aza indirme çabasına sokup, imalatı artırmaya sevk edecektir. Ancak artan imalatı depolamanın gideri de yüksekse şirketler, ürünü depoda tutmanın yerine satma yolunu tercih edecektir. Bu da endüstrideki rekabetin şiddetini artıracaktır. Tersı durumdaysa, yani yüksek sabit giderlerin bulunmadığı ve maliyet giderlerini de en aza indirme çabasının olmadığı takdirde, şirketler hem yüksek üretim çabasına girmeyecekler ve hem de stok maliyetleri yüksek olmadığından ürünü piyasaya sürüp rakipleri kızdırma yerine depoda tutmayı tercih edeceklerdir. (Ehmke vd. , 2004:35).

Ürün ve Hizmet Farklılığı: “Farklılaşma stratejisi”ni benimsemiş olan şirketler; marka imajı ve tasarım, teknoloji, müşteri hizmetleri, ürün özellikleri, bayi ağı benzeri pek çok sahada kendilerini farklılaştırabileceklerdir. Bu şekilde, pazardaki rekabetten kendilerini korumuş olurlar ve alıcılarında marka sadakati oluştururlar (Porter,1985:34). Ürün çeşitliliği ve teknolojik yönden önde bulunan şirketler rakiplerine nazaran daha güçlüdürler. Bu üstünlüklere sahip bulunmayan şirketler bu şirketlerden çekinir ve de onlara dönük tedbirlerde bulunurlar. Bu durumsa rakiplerin arasındaki rekabeti yükseltir (Eren, 2010:156).

Değiştirme Maliyetleri: Müşterilerin belirli mallar için tedarikçilerini değiştirdikleri hallerde karşılaştıkları maliyetler “değiştirme maliyetleri” şeklinde isimlendirilir. Rekabetin artması, teknolojiadaki ilerlemeler ve de internetin kullanılmasındaki yükselme bu maliyetleri daha da stratejik bir güç durumuna

sokmuştur (Darcan 2008:20). Şirket, alıcılarının almış olduğu mamulü değiştirmesini istemiyorsa mamullerini farklılaştırma yolunu tercih etmelidir.

Tahmin Edilemeyen Fiyatlar ve Satış Şartları: Rekabette fiyat ve de satış miktarının tahmininin yapılamaması halinde, bir şirket fiyatlarını aşağı çektiğinde, rakipler de bu stratejiyi hemen algılayamadığında, fiyatını düşüren firma sektörde büyük miktarda pay elde eder (Besanko ve diğerleri, 2003, 23).

Büyük ve Nadir Satış Siparişleri: Bir şirket çok yüksek seviyelerdeki talepleri öteki şirketlere kaptırmama adına fiyatları aşağı çekme yolunu tercih edebilir. Fazla miktarlardaki bu siparişler, endüstriyel çekiciliği artırır fakat böylesi satışların nadir olması da aynı zamanda, endüstriyel çekiciliğe bir tehdit teşkil edebilir (Darcan, 2008:21).

Farklılık Gösteren Rakipler: Geçmişleri, stratejileri, vizyon ve misyonları yönünden farklılıklar taşıyan rakipler, rekabette bulunurken değişik gayelere sahip bulunabilirler. Bu firmalar bazen birbirlerine ait stratejileri anlayamaz ve rekabetteki oyun kurallarını da istemeden değiştirebilirler. Bu da, karlılıktaki azalmaya sebep olur (Porter, 1980).

Bilgi Karmaşıklığı: Müşterilerin ürün ve ürünün fiyatı, kalitesi ve de özellikleri noktasında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve yine rakiplerin öteki rakipler hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip bulunmamaları rekabeti düşürür (Eren 2010:158).

Yüksek çıkış engelleri: Şirketlerin negatif ya da düşük yönde yatırım karlılığı elde etmelerine rağmen, sektör içerisinde kalmalarına sebep olan stratejik, ekonomik, ya da duygusal etmenler, çıkış bariyerlerini teşkil eder. Çıkış bariyerlerinin temel sebepleri şunlardır (Güven, 2013: 28):

-*Uzmanlaşmış varlıklar:* Belli bir iş sahası noktasında uzmanlık kazanmış varlıkların tasfiye kıymeti düşük, dönüştürme giderleri ise yüksektir.

- *Çıkışın sabit maliyetleri:* Çalışan sözleşmelerini, personelleri yeni pozisyonlara getirmenin giderlerini ve de yedek parçaya dair hizmetleri içerir.

- *Stratejik karşılıklı ilişkiler:* Pazarlama becerisi, imaj, finansal piyasalara erişim ve de kolektif kullanılan tesislerden oluşur.
- *Duygusal engeller:* Yönetimdeki çıkış kararı verme hususundaki isteksizlik, personele karşı olan sadakat, kariyerinin geleceğinden korkma ve de gurur şirketin sektörde kalması adına önemli sebeplerdendir.
- *Devlet kısıtlamaları ve toplumsal kısıtlamalar:* Devletteki maddi kayıplar ve yerel ekonomik etkileriyle ilgili endişelerinden dolayı firmaların sektörden çıkışını devlet istemeyebilir.

1.5.3 İkame Ürünlerden Baskı

Öteki sektörde üretilip, benzer talepleri karşılamakta olan alternatif ürünlere “ikame ürün” denilmektedir. Var olan ürünlerde fiyat artışları oluyor ise alıcılar sektörde olan ikame ürünleri tercih yoluna giderler (Rosato, 2013:2). Sektörde ikame ürünler olur ise rakipler arasındaki rekabetin sertliği de yükselir. Bu ürünler, fiyat yönünden daha uygun ya da öteki ürünler ile aynı fiyat aralığında ancak öteki özellikleri sebebiyle daha uygun konumdaysa müşterilerin bu ürünleri tercih etmelerinden dolayı karlılık adına önemli bir risk teşkil ederler. Müşteriler, ikame malların özellikleri karşısında, ikame mallara dönük istekte bulunuyorsa, bu mallara geçildiği takdirde meydana çıkacak olan maliyetler yok denecek kadar azsa bu durum karlılığı mevcut şirketler adına negatif etkiler. Ancak ikame mallara geçildiğinde bazı maliyetler meydana çıkıyorsa, müşteriler de bu maliyete katlanmama noktasında ikame malları pek de önermeyeceklerdir böylesi durumlardaysa ikame mallar Pazar tehdidi oluşturmazlar. İkame malların pazarda rağbet görmesi neticesinde ikame mallara karşı olan talep artar ve müşteriler bu malları tercihte bulunurlar. Bu durumdaysa mevcut olan mallara talebin düşeceğinden rakiplerin arasındaki şiddet yükselecek ve sektördeki şirketlerin karlılığı azalacaktır (Timur, 2006: 90).

İkame mal tehdidini belirleyen pek çok etken mevcuttur (Eren, 2010: 88):

- Fiyat Üstünlükleri; İkame mallar, pazardaki ürünlerle aynı fiyattaysa ya da daha uygun bir fiyatta ise ve yine bu mallar daha kaliteli ve estetikse müşteriler bu mallara yönelebileceğinden ikame malların tehdidi ciddi olur.

- Değişirme Maliyeti; Müşteriler, mevcut ürünleri kullanma yerine ikame mallara yöneldiklerinde geçiş giderleri yoksa ya da alıcının gözüne gelmeyecek bir kıymetteyse bu, piyasadaki ürünler adına bir tehdit olur. Piyasadaki ikame malların fiyatı, piyasadaki öteki ürünler ile aynı fiyatta ise ve bu ikame mallar öteki ürünlere nazaran daha cezbedici ve kaliteliyse bu vaziyet piyasadaki ürünler adına tehdit oluşturur.
- İkame Ürünlere Eğilim; İkame malların piyasada sevilmesi, fazla olması ve müşterilerin ilgisine takılması halinde, ikame mallara olan talep de artmaktadır. İkame mallara olan talep yükseldiğinde müşteriler bu mallar daha fazla sevildiği için var olan ürünlerin yerine bunları tercih edeceklerdir bu da piyasadaki rekabeti çoğaltacaktır.

Bir endüstrideki tüm işletmeler, geniş anlamıyla, ikame hizmet ve ürünler üreten endüstrilerle yarışmaktadır. İkameler, endüstrideki işletmelerin fiyatlarında tavan oluşturarak bir endüstrinin potansiyel getirilerini sınırlandırır. Böylece, ikameler tarafından sunulan fiyat performans alternatifi ne kadar daha cazip hale gelirse, endüstri kazancı üzerindeki üst sınır daha o kadar daha aşağıda oluşur (Aldemir, 2018:49).

1.5.4 Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcı ile anlatılmak istenen üretilmiş olan mallar ve de hizmetlere talepte bulunan müşterilerdir. Müşteriler, fiyatları aşağı düşürebilir, daha da üst kalitede mal ve hizmetleri talep edebilir ve sektörel karlılık adına rakipleri birbirlerine düşürebilir (Kurt, 2015, 16). Alıcılar, eğer daha nitelikli mallar, daha etkin hizmet gibi beklenti içindeyseler ve de ücretlerin azaltılması noktasında kuvvetlerini birleştiriyorsa, rekabet bir tehlike şeklinde görülmektedir. Öte taraftan gücü olmayan müşteriler ise firmalara fiyatları artırma ve daha çok kar edebilme olanağı sağlar. Alıcıların firmalardan istekleri, kendilerindeki işletmeye göre göreceli olan güce bağlıdır (Aktan ve Vural 2004:263).

Müşteriler, toptan şekilde sayısı yüksek hizmet ve mal alıyorsa yine müşteriler adına fazla sayıdaki seri üretim giderleri ciddi oranda kısıyorsa müşterilerin pazarlık güçleri de yüksek olmaktadır. Firmalar ciddi miktarlarda ürün talep eden müşterileri

kaçırıp, karlılıklarının azalmasını istemezler. Yine alınan malların benzerleri piyasada mevcutsa müşterilerim pazarlık yapma gücü de artar (Yaylacı, 2007:17).

Maliyetlerin yükselmesi neticesinde pazardaki mallar ve de hizmetlerin fiyatları yükselip, kaliteleri düşüyor, pazarda fiyatları az olan ikame ürünler bulunuyor ve de bunlara talep de giderek artıyor ise müşterilerin pazarlık gücü de yükselir. Böylesi hallerde şirketler müşterileri elinde tutma adına bazı tavizler verip müşterilerin taleplerine göre, davranmaktadır (Timur, 2006: 88).

Pazarda bulunan ürünler aynı hususiyetler sahip ise ya da aynı olmasa dahi benzeyen niteliklerde ise ürünün fiyatı belirlenir iken müşterilerin pazarlıktaki gücü tedarikçilere nazaran daha fazladır. Ancak mevcut olan ürünlerin arasında farklılıklar mevcutsa ve de tedarikçiler, sahip oldukları mallara farklı özellikler eklemişler ise, malın fiyatının tespitinde tedarikçilerdeki pazarlık gücü müşterilere nazaran daha fazla olur (Akdoğanlar, 2012:21).

Müşterilerin pazarlık gücünü etkileyen pek çok etken mevcuttur (Eren, 2010:149-151):

- Alınan Malın Miktarı; Alıcılar ciddi miktarlarda alımda bulunacakları zaman firmalar tavizde bulunacak ve müşterilerin pazarlık gücü fazla olacaktır. Ancak toplu satışlarda gelecekte kaynak sıkıntısı olacaksa bu durum, müşterilerin pazarlıktaki gücünü azaltacaktır.
- Müşterilerin arasındaki anlaşmalar; Müşteriler, kendileri aralarında anlaşmışlarında müşteriler arasındaki rekabet düşecek bunun neticesinde de müşterilerin pazarlık yapma gücü artacaktır. Çeşitli sektörlerdeki şirketler fiyat ve üretim ve hususunda anlaşıp rekabeti azaltmayı isterler
- Müşterilerin Bilgi Seviyesi; Müşteriler Pazar, öteki şirketlerin mal kaliteleri, malın fiyatları ve kapasiteleri konusunda bilgilere sahip değilse, firmaların pazarlık güçleri artmış olur.
- Firma değiştirme; Alıcılar firmaları değiştirdiklerinde; lojistik, teslim koşulları ve zamanı, kalite gibi hususlarda sıkıntılar yaşıyor ise, alıcılar mevcut firmayı değiştirerek risk almayı istemezler böylelikle pazarlıktaki güçleri azalmış olur.

- Fiyatlama Kararları Verilirken Yapılan Teşvikler; Şirketler fiyatları belirlerken alıcıları teşvik adına bazı promosyonlu satışlarda bulunurlar. Bu satışlarında müşterinin fiyatı kabullenmesi noktasındaki tesiri çok olduğu için müşterilerin pazarlıktaki etkileri azalacaktır. Ancak müşteriler sadece maliyet odaklı fiyatlama yaparlarsa, yapılan promosyonlara ehemmiyet vermeyecekler ve ürünü daha az bir maliyet ile elde etmeyi talep edeceklerdir.
- Kalite Etkisi; Kalite düzeyi iyi mallara sahip bulunan firmaların rekabet güçleri yüksektir. Kaliteli malların fiyatını tespititte firma etkisi daha çok olacağından müşterilerin pazarlık gücü de az olacaktır.
- Marka Etkisi; Müşterilerin bilinen ve belli markaları kullanma talepleri, markalı malların fiyatını artırır ve de müşterilerin pazarlık gücünü de negatif etkiler.

1.5.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler bir endüstride mal üretmek ve hizmet sunmak için ihtiyaç olan her türlü malzeme, hammadde, yarı mamul ve hizmet alımlarını içermektedir (Eren, 2010; Zehir,2016:8)

Tedarikçiler, fiyatları arttırarak veya ürünün kalitesini düşürerek sektörde bulunanlara pazarlık gücü uygulayabilirler. Güçlü tedarikçiler, sektör maliyetlerindeki artışı fiyatlara yansıtamadığı için, sektörün kârını daraltırlar. Örneğin alkolsüz içki sektöründe bulunan konsantre üreticiler, şişeleme işletmelerinden daha yüksek fiyat isteginde bulununca, şişeleme işletmeleri rekabet yüzünden bu maliyet artışını fiyatlara yansıtamaz ve karlarındaki azalmaya razı gelmişlerdir (Carroll vd. , 1992:85-86; Şeker,2018:17)

Tedarikçilerin, eğer aşağıdaki ölçütleri sektörde gerçekleşiyorsa, rekabette güçlü pozisyonadadır (Özçelik,2016:17):

- Birkaç işletme o sahada hakimse ve satım yaptıkları sanayi kolundan daha konsantre durumdalarsa,
- Bulundukları sanayide satılan ürünler için başka ikame ürünlerle rekabete zorlanmıyorlarsa,
- En büyük ve önemli müşteri gibi bir durum bulundukları o sektörde yoksa,

- Tedarikçilerin ürünü sanayideki işler için ciddi bir önemdeyse,
- Tedarikçi ürünleri farklılaşma gösteriyorsa,
- İleriye dönük bütünleştirici tehdit oluşturmaktaysa, kendi başına bir sanayi kolu kurabiliyorsa, tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir.

Tablo-1. Tedarikçinin Güç Faktörleri

TEDARİKÇİ GÜÇLÜ İSE;	TEDARİKÇİ ZAYIF İSE;
Tedarikçileri değiştirmek için önemli maliyetler bulunmaktadır.	Birçok rekabetçi tedarikçi olacaktır. Ürünler standart hale gelecektir
Tedarikçilerin yoğunlukları fazladır.	Müşterilerin yoğunlukları fazladır.
Tedarikçiler tarafından güvenilir ileri bütünleşme tehdidi vardır.	Müşteriler tarafından güvenilir ileri bütünleşme tehdidi vardır.
Müşteriler güçlüdür.	Müşteriler zayıftır.

Kaynak: Yavuz Meltem (2014) Rekabet Stratejilerinin Demir Yollarındaki Uygulamaları: Serbestleşme Sürecindeki Türkiye İçin Durum Analizi

Tablo 1’ de görüldüğü üzere tedarikçilerin güçlü ve zayıf yönleri karşılaştırılmıştır.

1.6 MICHAEL PORTER’IN ÜÇ GENEL REKABET STRATEJİSİ

1980’lerde Micheal Porter tarafından yayımlanan “*Rekabet Stratejisi*” (1980), “*Rekabet Avantajı*” (1985) ve “*Ulusların Rekabet Avantajı*” (1989) kitapları rekabet analizi üzerine yazılmış en kapsamlı üç eseridir (David, 2010:56). Porter’ın *Rekabet Stratejisi* eseri işletme stratejisi alanına damgasını vurmuştur. Porter’ın endüstri ve rekabet konumlandırma ile ilgili analiz çerçevesi yeni bir disiplin alanı kazandırmış, alana düzen getirmiştir (Argyres vd. , 2002:41).

Belli bir firma için en uygun strateji, ona has şartları taşıyan, bütünüyle eşsiz bir yapıdır. Bununla beraber, en genel seviyede, uzun dönemde savunulabilir bir pozisyon yaratma ve bir sektörde olan rakipleri egale etmek için (tek tek ya da kombinasyon biçiminde kullanılabilen), kendisinin içerisinde tutarlı olan 3 genel strateji belirleyebiliriz. Bu bölüm, bu stratejileri betimliyor ve her birisinin birtakım gerekliliklerini ve risklerini inceliyor. Bölümün hedefi, bundan sonra gelen değerlendirmenin üstüne kurulabileceği, giriş niteliğinde birtakım kavramları oluşturmaktır'' (Ulubilgen, 2000:43).

''Jenerik stratejiler'' kendi içinde; ''farklılaşma'', ''toplam maliyet liderliği'', ve ''odaklanma'' şeklinde 3 kısımda ele alınmıştır. M. Porter, bu 3 stratejinin de birlikte tatbiki halinde şirketlerin istedikleri hedeflere kavuşamayacaklarını ve bu stratejilerin arasında, mevcut sektörün vaziyetine göre, birinin öne çıkartılıp, o hususta uzmanlaşmaları gerekliliğini savunur (Peker, Özdemir, Kerse, Arsu, 2016:11). Rekabetçi stratejiler ve rekabet taktikleri şirket performansı üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir (Ortega ve Eva, 2008:78). Porter, bu rekabet stratejilerini toplam maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma şeklinde 3 boyutta incelemiştir. İşletme performanslarını maksimize edebilmek için ya maliyeti düşük ürünler üretecek veya ürün hattında ya da servis hizmetlerinde farklılaşma sağlamaları gerekmektedir (Bordean ve diğerleri, 2010, 203). Günümüz işgücü piyasasında tek stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan işletmelere çok sayıda örnek vermek mümkündür. Örneğin; Wal-Mart ve Air Asia maliyet liderliğine, Mercedes Benz markada farklılaşmaya, Dominos Pizza servis hizmetlerinde farklılaşmaya, Apple teknolojiye farklılaşmaya gittiği ifade edilebilir (Baroto vd, 2012).

M. Porter, rekabetsel avantajları elde etmenin bir firmanın rekabet avantajlarının çeşidi ve genişliği hususunda seçimde bulunması gerektirdiğini savunur (Tanwar, 2013: 12).

5 rekabet gücü ile başa etmede, pazardaki öteki rakipleri egale etme adına muhtemel şekilde başarılı kazanacak 3 adet strateji yaklaşımı mevcuttur. Bunlar; maliyet liderliği , farklılaştırma, odaklanmaktadır.

M. Porter'in Jenerik Stratejileri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo -2. M. Porter'in Jenerik Stratejileri

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

Kaynak: (Gibcus, Kemp, 2003, 121)

1.6.1 Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Porter tarafından 1980'li yıllarda geliştirilen jenerik rekabet stratejilerinin ilki maliyet liderliği stratejisidir (Singer vd. , 2007:27). Maliyet liderliği stratejisi işletmeler tarafından rekabet avantajı sağlayabilmek için faaliyette bulundukları sahadaki mamullerin en az maliyet ile imal edilmesi biçiminde gerçekleşmektedir (Akingbade,2014:302). Maliyet liderliği stratejisi; üretim tesislerindeki yatırımlar, toplam işletme maliyetleri üzerinde koruma ve dikkatli izleme (boyut ve kalite yönetimini azaltma gibi programlar aracılığıyla) yoluyla gerçekleşir (Valipour, Birjandi, Honarbakhsh, 2012:15).

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin genellikle sabit makine ve standart üretim sistemlerini kullanarak üretim akış şemalarını oluşturduğu, bu sistem sayesinde de (atık) fireleri minimum seviyeye getirdiği böylece verimliliği artırdıkları gözlemlenmiştir (Kimatu, Bichanga,2014:86). Bununla birlikte geniş ürün yelpazesine sahip işletmeler çok sayıda ürün portföyüne sahip olduğu için birden çok pazar bölümüne ürünlerini ulaştırmakta böylece kaynak paylaşımı yoluyla maliyet liderliğine ulaşabilmektedir (Nayyar, 1993: 53). Firmaların bu stratejiyi tatbik etmeleri noktasında ölçek ekonomilerinden yararlanıp, ürüne ait girdilerin maliyetlerini minimize etmelerinin yanı sıra ürün gelişime, servis, dağıtım ve de reklam benzeri faaliyetlerde de maliyetlerini asgariye çekmeleri gerekliliği savunulur (Lumpkin,

Dess, 2006:147). Toplam maliyet liderliğinde başarı elde edebilmek için firmaların sektörlerinde önemli bir paysal avantaja veya hammadde ve işçilik gibi önemli girdilere ayrıcalıklı olarak sahip olmaları gerekmektedir (Tanwar, 2013:23) .

Sektördeki işletmelerin hepsi farklılaştırma stratejisini uygulayabilmekle beraber, aralarından ancak bir tanesi maliyet liderliğini gerçekleştirebilir. Öteki firmalarda düşük maliyeti olan ürünler sunabilirler. Daha düşük maliyetli bir konuma sahip olmak firmaya rakiplerine karşı bir savunma kazandırır. Düşük maliyet yoğun rekabet ortamında bile firmanın kârlılığını devam ettirmesini sağlar. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmalar, yatırımın üstünde ortalama getiri elde etme eğilimi gösterirler (Wheelen vd. , 2005:186). Başka bir ifadeyle maliyet liderliği uygulayan firmalar, fiyata duyarlı müşteriler için fiyatları düşürerek daha fazla ürün satıp sürümden kazanmayı amaçlarlar.

Maliyet liderliği; sıkı maliyet ile genel giderlerin kontrolünü, etkin ölçekte çalışan tesislerin kurulumunu, tecrübelerden ciddi maliyet azalmalarının elde edilmesini, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını, araştırma ve geliştirme, servis, reklamlar, satış gücü gibi sahalarda maliyetlerin minimuma düşürülmesini gerekli kılar. Bu hedeflereyse ulaşma adına idarenin, maliyet kontrolü üstüne dikkatli şekilde eğilmesi gerekir. Hizmet, kalite ve öteki alanlar da göz ardı edilmese dahi rakiplere nazaran düşük maliyet bütün stratejiyi belirlemiş olan ana temadır (Ulubilgen,2000:44)

Maliyet liderliği stratejine ulaşabilmenin birçok yolu vardır ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün yapısına, rekabetin boyutuna, hammadde vb. alternatif kaynaklara düşük maliyetle ve kolaylıkla ulaşabilmesine, işletmenin büyüklüğüne, üretim portföyüne, mevcut ve potansiyel müşteri portföyüne bağlı olarak uygulayacağı stratejiler farklılaşmaktadır. Bu stratejiler içerisinde ölçek ekonomilerinden yararlanma ön plana çıkan seçeneklerden biridir (Kunc,2010:92). Sektörde toplam maliyet liderliğini benimsemiş olan firmalar maliyetleri azaltma faaliyetlerini yerine getirirken ürün ve de hizmetlerin kalitelerinin ve fiyatlarının düşürülmek değil de, maliyetlerdeki israfları azaltıp giderleri olabildiğince azaltmaları gerekmektedir (Duman vd. , 2014:73).

“Bu çerçevede yani toplam maliyet liderliğinde, ürün ve hizmetin ederlerinin düşürülmesi söz konusu değildir, sadece firmanın bütün faaliyetlerinde maliyetler düşürülür” (Ülgen ve Mirze, 2013:258).

M. Porter, maliyet liderliği strateji hususunda şöyle söylemektedir: “İşletme mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır. Böylece, rakiplerinden daha fazla kar sağlayacak ve pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir.” İşletmenin faaliyet giderlerini rakiplerine nazaran düşük tutmayı başarması ve mallarını sektörde oluşan ortalama fiyatlardan satıp ortalamanın üstünde kar etmesi, olağan bir maliyet liderliği stratejisidir. Bu stratejiyle elde edilen sonuç, sektörde oluşan fiyatlar ile maliyetlerin arasındaki makasın açılması şeklinde firmanın ortalamanın üstünde kar elde ederek rakiplerine karşı üstünlük elde etmesidir (Türkdönmez, 2014:37).

İşletmelerin maliyet liderliğine ulaşabilmeleri için:

- En düşük maliyetli ürünlerin üretilmesi,
- Sıkı maliyet kontrolü,
- Standart üretim sistemi böylece fireleri en aza indirmek,
- Geniş ürün yelpazesi-Birden çok pazar bölümüne ulaşma,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanmanın yanı sıra destek hizmetlerindeki maliyetlerin de kontrol altına alınması,

- Sektörde önemli bir pazar payı ya da önemli girdilere (hammadde, işçilik vb.) ayrıcalıklı olarak sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için bu stratejilerden bir veya bir kaçını uygulamaları gerekmektedir (Peker vd. , 2016:14).

Düşük maliyet stratejisinin dikkat edilmesi gereken tarafı ise, dikkati sürekli olarak maliyetleri azaltma üzerine toplayarak, işletmeyi diğer değişim gösteren koşullara karşı köreltmesidir. Örneğin işletme yeni teknolojilerden yararlanamaz hale gelebilir veya değişim gösteren müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarsız kalabilir (Orallar, 2009: 67).

Bir maliyet-liderlik stratejisi, tüketicilere, rakiplerin teklif ettiği ürünlerle kıyaslanabilir ürün veya hizmetler sağlar (Porter 1985; Li ve Li, 2008: 2).

Saunders' a göre (2015) maliyet liderliği, eğri deneyimine dayanan kaynaklar, verimlilik ve maliyet azaltma temelleri kullanılarak ve rakiplerinkinden daha verimli performans göstererek elde edilir (Porter, 1980:1996; Echchakoui, 138-144,2018).

Genel olarak, kaynaklara daha fazla erişimi olan daha büyük firmaların maliyet tabanlı stratejilerden yararlanma olasılığı daha yüksektir, oysa daha küçük firmalar genellikle niş pazarında yüksek oranda farklılaşmış ürün ve hizmetlerle rekabet etmek zorunda kalmaktadır (Koo, Koh, Nam, 2004:165).

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen firmalar, akranlarına göre düşük maliyetli bir pozisyon yaratmaya dayalı pazar payını artırmayı hedefler. Firmalar, maliyet liderliğini sağlamak için farklı kaynak tahsis yöntemlerini kullanabilirler; büyük ölçekli düzenlemeler, süreç iyileştirmeleri, maliyet minimizasyonu, kıyaslama ve genel kontrol (Banker, Mashruwala, Tripathy, 2014: 873).

Firmalar, her ne kadar maliyet liderliği stratejisi uygulamada başarılı olsa da birçok maliyet unsuru hızlı ve beklenmedik şekilde değişebilmektedir. Bu değişiklikler yerel düzeyde karşımıza çıktığı gibi küresel çapta da karşımıza çıkmaktadır (Ortega, Villaverde, 2008, 68). Örneğin döviz kurundaki küçük değişikliklerle, neredeyse bir gecede yurt dışından müdahaleyle rekabet şiddetini artırarak bir firmayı maliyet avantajından mahrum etmek mümkündür. Para birimleri ters yönde hareket ettiğinde, bu göreceli maliyet hareketleri çok dramatik olabilir (White, 2004:325).

Eğer maliyet liderliği stratejileri bir sektördeki sayısız şirket tarafınca uygulanabiliyorsa ya da hiçbir şirket bir maliyet liderliği stratejisini taklit etmede maliyet dezavantajı karşılamıyorsa, o zaman bir maliyet lideri olmak sürekli bir rekabet avantajı sağlamaz. (Banker, Mashruwala, Tripathy, 2014:875)

Hallgren ve Olhager (2009), üç Porter (2004) stratejisinin temelde ikiye indirilebileceği konusunda ısrar etmektedir, çünkü şirket odaklı bir stratejiyle bile

maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri arasında seçim yapılmalı (Um, Han ve diğerkleri:2018).

Sadece maliyetlere yoğunlaşmak tüketicilerin tercihlerindeki değişin gözden kaçmasına neden olur (Porter, 2000: 45; Çetinkaya, 2006:59). Maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmaların aldığı riskler aşığıdaki gibidir (Karabey, 2016:6):

- Firmanın düşük maliyetle faaliyette bulunmak için sermaye yatırımlarını sürekli yenilemesi bu stratejiyi daha pahalı hale getirebilir,
- Rakipler, maliyet lideri olan firmanın faaliyetlerini taklit ederek sahip olduğu üstünlüğü sonlandırabilir,
- Teknolojideki bir değişim geçmişteki sermaye yatırımlarının değerini azaltarak firmanın maliyet üstünlüğünü kaybetmesine sebep olabilir,
- Maliyet liderliğine odaklanan bir firma müşterilerin beklentilerine uyum sağlamaya hazır olmayabilir.

1.6.2 Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaşma, benzersiz olarak algılanan bir ürün yaratmayı içerir (Bowman ve Faulkner,1996:1). Bu strateji, firmaların içinde bulunduğu sektörde sunmuş olduğu mal ve hizmetlerin rakiplerine nazaran pozitif doğrultuda farklı yani eşsiz şekilde tanımlanmasıdır. Farklılaşma stratejisi; yüksek teknoloji, başarılı bir mamul tasarımı ya da marka, etkin bayi ağı, etkin müşteri hizmetleri, üst düzey kaliteli ürün, teknolojik kullanım, başarılı dağıtım kanalları gibi pek çok şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Farklılaşma stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi adına pazarlama-satış, ar-ge ve de finans departmanlarındaki yer alan kabiliyetli idarecilerin koordinasyonlu bir biçimde çalışması gerekmektedir (Brenes vd. , 2014:43).

Farklılaştırma, bir firmanın rekabet avantajı kazanmak amacıyla, sunduğu ürünlere ya da hizmetlere bir takım ayırt edici özellikler katarak bunların pazardaki rakip ürünlerden değerli algılanmasını sağlayan, bu sayede piyasada oluşan ortalama fiyat düzeyinin üzerinde bir fiyat belirlemesine imkân veren rekabet stratejisidir (Barney ve Hesterly, 2012:150).

Firmalar, farklılaştırma stratejisiyle mevcut rakiplerine göre farklı bir şekilde alıcıların taleplerini yerine getirmek suretiyle, alıcıların ödemeyi kabul etmiş olduğu sektöre nazaran yüksek bir fiyat ile sektörün ortalamasının üstünde bir getiri elde etmeye çalışırlar. Bu sebeple, farklılaştırma stratejisindeki önemli noktalar; alıcıların beklentileri, davranış şekilleri, kalite, değer yargıları, hizmet, teknolojik imkanlar gibi özelliklerdir (Kota, ve Vadlamani, 1995:94).

Farklılaştırma stratejileri, geniş kitle pazarını hedef alır ve müşteri taleplerini karşılamak için ürün tasarımı, kalite, hız ve esneklik gibi unsurları kullanır (Linton, Kask, 2017:169). Farklılaştırma stratejisini başarıyla kullanan şirketlerin örnekleri: Walt Disney (eğlence), BMW (otomobil), Nike (atletik ayakkabılar), Apple (bilgisayarlar ve cep telefonları). Örneğin, Pacar Inc., Kenworth ve Peterbilt 10 tekerlekli dizel kamyonları için pazarın lideri olan Chrysler'in Freightliner'e göre müşterilerinden daha fazla ücret talep etmektedir. Bunun sebebi, ürün kalitesine ve üstün bir bayi tecrübesine odaklanıyor olmasıdır. Araştırmalar, farklılaştırma stratejisini uygulayan firmaların düşük maliyetli bir strateji uygulayan firmalardan daha çok getiri elde etme ihtimalinin yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Bu yüzden farklılaştırma, daha iyi bir giriş bariyeri teşkil etmektedir. Ancak maliyet düşüklüğü stratejisi uygulayan firmaların pazardaki payını artırma olasılıkları daha yüksektir (Wheelen vd. , 2005: 54).

Farklılaştırma, belirli bir endüstride ortalamanın üstünde getiri elde etme adına uygulanabilir bir stratejidir; nitekim sonuçta ortaya çıkan marka bağlılığı, müşterilerin fiyata olan hassasiyetini azaltmaktadır. Böylece yükselen maliyetler, alıcılara aktarılabilmektedir. Müşterilerin markaya olan bağlılıkları aynı zamanda yeni firmalar için pazara giriş engeli oluşturabilmektedir (Genç,2014:48). Farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler ürünleri ile marka bağlılığı yaratmayı ve bu sayede alıcılarının fiyat konusunda katı olmayan durumda olmalarını ümit ederler (Özçelik,2016:29). Bu da bir marka için yaratılan sadakat nedeniyle, talep fiyat açısından esnek değil ve üretici için daha yüksek kar marjına yol açar (Akçagün ve Dal, 2014:152). Bu bağlamda maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi farklılaşma stratejisi de işletmeler açısından devam ettirilebilir rekabetçi avantajları sağlamada oldukça etkin olan bir stratejidir.

“Farklılaştırma, genelde, işletmenin mal ve hizmetlerindeki farklılaşma olarak düşünülmektedir. Mal ve hizmette farklılaşma daha çok, pazarlama stratejileri ile ilgili olup, bu bağlamda bir fonksiyonel/işlevsel stratejidir. Oysa iş yönetim stratejileri içerisinde yer alan farklılaşma stratejisi, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir (Ülgen ve Mirze, 2013:262).”

Farklılaştırma stratejisi, müşteri sadakati oluşturma hususunda pozitif bir rekabet avantajını oluşturacaktır. Müşteri, kendine sunulmuş olan daha çok değer karşısında yalnızca daha çok ödemeye kalmaz, aynı zamanda tatmin de edilmiş olarak işletmeye karşı bağlılık gösterir. Bu sebeple bu stratejinin muhtemel neticelerinin beş rekabet kuvveti yönünden tek tek incelenmesi ve sektörel analizde de kullanımı oldukça ehemmiyet taşır (Türkdönmez, 2014, 38).

Farklılaşma stratejisi üç kategoride ele alınabilir (Awade, 2014, 68):

1. Firma ürün ve/veya hizmet niteliklerinde yani ürün özellikleri, ürün tanıtımı, ürünün piyasa giriş zamanlamasında farklılaşma,
2. Firmanın kendisiyle alıcıları arasındaki münasebetlerinde mamulü özelleştirme, tüketicilerin pazarlama anlayışında farklılaşma,
3. Firmaların arasında kıyaslama yaparak; servis, ürün dağıtımı, ürün karması benzeri hususlara odaklanıp farklılaşma stratejisini uygulayabilir.

Farklılaştırma stratejisini uygulayan firmaların aldığı diğer riskler ise şu şekilde sıralanabilir (Dinçer, 2013:202):

- Farklılaştırılmış ürüne belirlenen fiyatın, rakiplerin belirlediği fiyattan özellikle de maliyet liderliği uygulayan firmadan çok yüksek olması durumunda müşteriler bu fiyatı ödemek istemeyebilir,
- Müşteriler farklılaşmış ürün almaya ihtiyaç duymayabilir,
- Farklılaştırılmış ürün ya da hizmet, rakipler tarafından kısa bir sürede taklit edilebilir,

- Farklılaştırmanın en büyük risklerinden biri bazı durumlarda yüksek bir pazar payı oluşturmaya engel olma olasılığıdır.

1.6.3 Odaklanma Stratejisi

Jenerik stratejilerden üçüncüsü odaklanma stratejisidir. Odaklanma stratejisi, bir firmanın pazarın tamamına değil yalnızca bir kısmına yönelerek izlediği stratejidir (Mosakowski,1993:83). Odaklanma stratejisi, diğerlerinden farklı olarak endüstri içinde dar bir rekabetçi alanın seçilmesine dayanmaktadır. Bu stratejiyi izleyen firma, endüstri içinde bir bölge veya bir grup bölgeyi seçerek rekabet avantajı elde etmeye çalışır (Ortega vd. ,2010:1275). İşletme, düşük maliyet ve farklılaştırma stratejilerini bütün sektörde gerçekleştirmeyi hedeflemiş olmasına rağmen, odaklanma stratejisi, belirli bir amaca çok iyi bir şekilde hizmet edebilmek çerçevesinde kurulur ve de her bir fonksiyonel politika, bu düşüncenin etrafında geliştirilir. Böylelikle işletme, daha geniş bir pazara ulaşabilen rakiplerine göre, hedeflediği pazarda etkili olmaya ve daha iyi hizmet götürmeye çalışır (Akçagün,2011,57). Odaklanma stratejisi iki türlü gerçekleşmektedir (Tanwar, 2013.122):

- İşletme hedef segmentinde maliyetlere odaklanarak maliyet avantajı elde etmek,

- İşletme hedef segmentinde farklılaşmaya odaklanarak rekabet üstünlüğü elde etmek istemektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi bu strateji toplam maliyet liderliği ile farklılaşma stratejilerinin belli olan hedefteki bir gruba tatbik edilmiş biçimidir. Bu stratejiyi, globalleşme sebebiyle pazardaki rekabetin şiddetine güç getiremeyen firmalar tercih etmektedir. Firmalar odaklanma stratejisi uygulayıp, belli bir sektörel paydan ve satış hacminden vazgeçmiş görünmekle birlikte, bu stratejiyi başarılı bir biçimde gerçekleştirirlerse rakiplerine nazaran daha yüksek getiri elde edebilirler (Duman ve diğerleri, 2014:236).

“Odaklanmayı gerçekleştiren firma, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiriler de elde edebilir. Odaklanma, firmanın ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaştırmaya ya da her ikisine

sahip olduğu anlamına gelir. Odaklanma stratejisi, ikamelere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu seçmede de kullanılabilir” (Ulubilgen, 2000, 49).

Odaklanma stratejisi genellikle kısıtlı kaynakla faaliyet gösteren küçük ölçekli firmalar tarafından izlenen bir stratejidir; çünkü şirketlere kendilerini sahip oldukları stratejik güçleri ile pazarda konumlandırarak daha büyük şirketlerle rekabet edebilme şansı verir (Koo vd, 2004). Bu strateji belli ve daha dar kapsamlı bir hedef doğrultusunda daha kapsamlı bir sahada faaliyette bulunan rakiplerinden daha etkili ve verimli iş yapabilmeyi sağlar. Firma belli bir müşteri segmentine farklılaştırılmış ya da düşük maliyetli ürünler sunarak müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılar hale gelebilir. (Anolay, 2015: 52-53)

Odaklanma, maliyete odaklanma gibi belli bir alıcı grubuna, mamul grubuna ya da coğrafi sektöre odaklanan bir rekabet stratejisidir. Bu stratejiyi Midamar Corporation (helal gıdaların distribütörü), Morgan Motor Car Company (klasik İngiliz spor otomobil üreticisi), Nickelodeon (çocuklar için bir kablo kanalı), Orphagenix (ilaçlar) ve yerel etnik marketler benimsemektedir (Wheelen ve diğerleri, 2005:188).

Rekabette bulunan firma sayısının yüksek olduğu, rekabetin çetin geçtiği sektörlerde firmalar sahip bulundukları varlıklar ve de yetenekler ile bu rekabet ortamına güç getiremeyebilirler. Bu tip firmalar, rekabette üstünlüğü sağlayabilme amacıyla *odaklanma stratejileri* ile pazarlarını gittikçe daraltıp (bölgesel şekilde kısımlandırabilirler, çeşitli ve değişik alıcı talep, ihtiyaç ve de beklentilerine göre, pazarı daraltır veya farklı ve de yeni özellikli ürün ve hizmetle artık yeni ve değişik bir pazarı oluşturabilir) oldukça farklı beklentileri bulunan bir alıcı kitlesine hizmet ederler. Böylelikle firmalar rekabeti bir şekilde engelleyip ya da azaltıp pozisyonlarını kuvvetlendirebilirler (Bowman ve Johson, 1992; Huff, 1988).

Farklılaştırılma ve Maliyet Liderliği stratejilerini birini ya da ikisini birlikte eğer sınırlı bir müşteri segmenti için kullanılır ise ortaya odaklanmış strateji çıkar. Segmente edilmiş hedef kitleye uygulanan strateji manasına gelen odaklanmış stratejiler, M. Porter’in temel stratejilerini hedef kitle kısıtın da kullanmayı açıklar (Türkdönmez, 2014:38).

Söz konusu stratejiyi benimsemiş olan firmalar bu stratejiyi 2 farklı biçimde kullanmaktadır. Bunlarsa; farklılaşmaya odaklanma ve maliyetlere odaklanmadır. Maliyetlere odaklanmış olan firmalar hedef pazarlardaki maliyet üstünlüğü ele geçirip rakiplere karşı rekabette üstünlüğü sağlamaya çalışırlar. Farklılaşmaya odaklanmış olan işletmelerse hedef pazarlarında farklılaşmak suretiyle rakiplere dönük üstünlüğü ele geçirme gayretindedirler (Akgemci, 2007:186; Tutkavul, 2016:34)

Belirli bir hedefe iyi hizmet etmek için odaklanma stratejisi geliştirilir ve şirketin tüm stratejik hedeflerine daha geniş bir hedefte rakip yapmak için karşılaştırarak sınırlı stratejik hedefini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebileceği düşüncesiyle geliştirilir (Yapan, 2019:4-5).

Odak stratejisi, bir grup alıcı belirli (bireysel) gereksinimlere sahip olduğunda ve rekabet segmentin ihtiyaçlarını karşılamadığında en iyi şekilde çalışır (Hales ve Mclarney,2017:8).

“Odaklanma stratejisi, her zaman, ulaşılabilir toplam Pazar payı üzerine bazı sınırlılıklar getirir. Odaklanma, mecburi şekilde kardan veya satış miktarından ödünde bulunmayı gerekli kılar. Yine farklılaştırma stratejisinde olduğu gibi odaklanmada da toplam maliyet konumundan ödün vermeyi gerektirir veya gerektirmez” (Ulubilgen,2000,50) .

Odaklanma stratejisini uygulayan firmaların başarılı olması, odaklanılan bölümle pazarın genelinin farklı olmasına bağlıdır. Odaklanma stratejisini uygulayan firmalar, rakiplerinin tam hizmet sunamadıkları bir bölüme odaklanarak yalnız o gruba hizmet edip rekabetteki üstünlüğü sağlayarak başarılı olabilirler (White, 2004, s.142).

Odaklanma stratejisini uygulayan şirketlerin karşılaştığı diğer riskler ise şöyle sıralanabilir (Karabey, 2016, 11):

- Hedeflenen pazarda rekabet gücü kalıcı olmayabilir,
- Bazı rakipler odaklanılan bölgenin çekici bir alt pazar olduğunu fark edebilir ve buraya yönelerek odaklanma stratejisi izleyen firmayı taklit edebilir,
- Odaklanılan pazar ile ana pazar arasındaki fark azalabilir ve müşterilerin tercihleri pazarın tamamı tarafından tercih edilebilen bir duruma gelebilir.

1.7 ARADA SIKIŞIP KALMAK

“Porter’in ortaya koyduğu üç genel rekabet stratejisi, karşı karşıya kalınan rekabet ortamında uygulanabilecek ana yaklaşımları belirtir (Sümer,2012,17)”. Porter’a göre bu üç farklı rekabet stratejileri tamamen farklı yollarla sürdürülebilir ve rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olabilir. Bu bağlamda bir işletme başarılı olabilmek için stratejiler arasında (maliyet liderliği ile farklılaşma) bir tercih yapmak zorundadır. Arada kalan bir işletme, dezavantajlı bir konumla karşı karşıya kalacaktır; çünkü maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi kullanan bir işletmeler herhangi bir alanda daha iyi bir konumda olacaklardır. Bütün jenerik stratejileri deneyip fakat herhangi birini başaramayan bir işletme, “arada kalmış” demektir. Bu da işletmenin bulunduğu sektörde rakiplerine karşı herhangi bir rekabet üstünlüğü bulunmadığı durumunu karşılamaktadır (Kurt,2015,24). Porter’a göre, bu gruba dâhil olan şirketlerin davranışları şu biçimde açıklanabilir; şirket yukarıda bahsedilen 3 stratejik davranıştan herhangi birisini geliştiremediği için bulanık olan bir firma kültürüne ve de çatışmakta olan organizasyonel özelliklere sahip olacaktır. Uzun dönemdeyse firmanın hayatta kalması mümkün değildir.

Porter, “arada sıkışıp kalan” işletmelerin daha az performans gösterirlerken, bu iki jenerik stratejiden (maliyet liderliği, farklılaştırma) birini uygulayan işletmelerin uzun dönemde ortalamanın üstünde bir performans elde edebileceklerini ileri sürmektedir (Leitner ve Guldenberg, 2010: 172).

1.8 MİCHAEL PORTER’A KARŞI GENEL ELEŞTİRİLER

Rekabetteki avantajların ne şekilde elde edileceği ve korunacağı sorusu birtakım tartışmalara sebebiyet vermiştir. Porter’ın rekabet stratejisiyle ilgili fikirlerine karşı, farklı temellerdeki eleştiriler de yöneltilmektedir. Bu tartışmalardaysa 2 grup bulunmaktadır.

Birinci grup, hakim olan bir genel rekabet stratejisi tatbik eden firmaların bulunduğunu belirtir ve de Porter’in fikirlerini destekler. Porter, Davis, Dess ve Hambrick’in mensup olmuş oldukları okula göre, toplam maliyet liderliği ve de farklılaştırma stratejileri tabii olarak farklı tatbik edildiklerinde, yani birlikte uygulanmadıkları takdirde neticeye götürebilecek vasıftadırlar. Onlara göre, maliyet

önderliği bir tarafta, farklılaştırmaysa öteki taraftadır. Porter'a göre, bir şirket maliyet liderliğindeki başarıya çeşitlendirmeden vazgeçerek ulaşabilir. Yine bu okulda olan temsilcilere göre, toplam maliyet liderliğindeki değerler üretme zinciriyle farklılaştırmadaki değerler oluşturma zinciri farklı temellerin üstüne bina edilmiştir. Buna ilave olarak ise bu stratejilerin her birinin farklı türlerdeki endüstrilerde tatbik edileceğini vurgularlar. Bu sebeple her iki stratejiyi de aynı zamanda tatbik imkanı yoktur (Sümer,2012:20).

İkinci grupsa arada sıkışıp kalmak görüşüne zıt olan açıklamalar yaparak, Porter'ın yapmış olduğu sınıflandırmayı kabul etmezler. Bu görüşe karşıt olan ekole göre, maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejileri beraber tatbik edildiklerinde daha başarılı neticeler vermektedir. Bu görüşe göre, farklılaştırmanın tatbiki üst düzeydeki mal veya hizmet kalitesini gerekli tutmaktadır. Bu ise yüksek maliyetteki imalat manasına gelmektedir. Ancak yüksek kalite, şirketin ürün ve hizmetlerine dönük bir talebi de teşkil edecektir. Bu durumdaysa artmakta olan talepler şirkete giderlerini azaltma fırsatını da sunacaktır. Bunun bir diğer açıklaması ise Butler ve Jones'un maliyetleri açıklar iken getirmiş oldukları tanımla ilgilidir. Yazarlar, maliyetleri aktarma ve üretim maliyetleri şekline ikiye ayırmışlardır. Bir firma, buna dayanarak eğer maliyet liderliği ile farklılaştırmayı aynı anda beraber uygulamayı istiyor ise farklılaştırmayla gelen düşük maliyetli imalat avantajını, aktarma maliyetlerine doğru yönlendirir. Bir diğer anlatımla farklılaştırma, imalatla bir maliyet düşüşüne sebep olmuş olsa dahi birim maliyette bir yükselme olur. Ancak artmış olan sayıyla maliyetler de birim başına azalır (Sümer, 2012:30).

Porter'ın Rekabet stratejileri modelinde iki zayıf husus üstünde durulabilir. Bunların birincisi, pek çok sektör tipinde yalnızca düşük maliyet pozisyonu mevcut değildir. Bu durum özellikle de, firmaların çoğunun asgari maliyet yapısına ulaşmış olduğu olgun sektörler hususunda geçerlidir. Bu tür sektörlerde, ilaveten farklılaştırmayı tercih edenler, ürün ve hizmetleri daha üst değere sahip olmaları sebebiyle yüksek bir ekonomik performans ile ödüllendirilirler. Bu sebeple bu tür sektörlerde, sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj kurmak adına şirketlerin düşük maliyet ile farklılaştırma stratejilerini beraber uygulamaları gereklidir. İkinci olaraksa,

farklılaştırmanın maliyetleri azaltmada bir vasıta olarak, kullanılabileceğine dönük görüşler bulunmaktadır (Flynn, 2003:138).

Porter bazı noktalarla da eleştirilmektedir. Araştırmacılar Porter'in çalışmalarının metodolojik olduğunu söylemektedirler. Kavramlarını oturttuğu birçok nokta deneysel doğrulama içermemektedir. White (1986) ve Wright ve arkadaşlarına (1990) göre de Porter'in çoklu jenerik stratejileri kullanımı ile ilgili mantığı tutarsız ve deneysel bulgularla da çelişmektedir. Örneğin; Phillips ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre, bir ürün için temel farklılaşma olan ürün kalitesinin pazar payı ile pozitif ilişkili olduğunu, direk maliyetlerle de negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yine kaliteli ürün üreten işletmelerin maliyetlerinin kalitesiz ürün üreten işletmelerin maliyetlerine göre hızla düştüğünü belirlemişlerdir. Böylece tecrübeye bağlı fiyat tasarrufu kaliteli ürünler için hızlıca kazanıldığını ortaya koymuşlardır (Yamin vd., 1999:164).

Phillips ve arkadaşlarının (1983) yaptığı araştırmalarla aynı doğrultuda olan Karnani (1984) modeline göre, oyun teorisine dayalı matematiksel modelde farklılaşma ve ortalama maliyet pozisyonunun iki zıt kuvvet tarafından belirlendiğini iddia etmiştir. Birincisi, farklılaşma muhtemel yüksek maliyet pozisyonuna sebep olacaktır. İkinci olarak ise; yüksek farklılaşma, rekabetçi güç sağlayacaktır, bu ise pazar payını artıracak ve bunun sonucunda da düşük maliyet pozisyonuna sebep olacaktır. Bu iki zıt kuvvetin hangisinin güçlü olacağı büyük ölçüde özel duruma bağlıdır. Porter (1980) ve Hall (1980) göre de yüksek farklılaşma ve düşük maliyet mutlaka uyumsuz olmak zorunda değildir. Porter (1980) farklılaşmanın ayrıcalık algısı yarattığını ve pazar payını düşürdüğünü savunuyor ancak; Phillips ve arkadaşları bu görüşe aykırı düşünüyorlardı. Farklılaşma ve pazar payı arasında pozitif ilişki olduğunu çalışmalarıyla ispatlamışlardı.

Porter'in geniş bir yelpazedeki politika alanlarındaki çalışması, rekabetin daha iyi sonuçlara yol açtığı ve şirket çıkarları ile sosyal refah arasındaki ticaret yollarını aştığı yönündeki derin inancı yansıtır (Argyres ve McGahan, 2002:42).

“ Beş kuvvet çerçevesinin statik olarak eleştirildiğini eklemeliyim. Bunu tamamen reddediyorum. Çerçeve zamanla değişmezdir - zamanın herhangi bir

noktasında uygulanır. Değişikliklerin önemli olup olmadığını ortaya çıkarmaya yardımcı olur” (Argyres ve Mcgahan, 2002:50).

Porter (1985,17), hem maliyet liderliği hem de farklılaşma stratejilerinin eş zamanlı olarak sürdürülmesine karşı şiddetle ısrar ediyor, çünkü “ rekabet avantajı yaratmada ve sürdürmede temelde farklı bir yaklaşım” olarak, her strateji farklı kaynakları, güçleri ve organizasyonel düzenlemeleri içeriyor (Li ve Li, 2008:2).

“Miller (1992), tek bir stratejiye odaklanmanın, önemli müşteri ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi, rekabete ayak uydurulamaması, zayıf ürün portföyünün oluşması, işletmenin ufkunun ve vizyonunun daralması ve uzun vadede esnekliğinin kaybolması gibi problemleri de beraberinde getireceğini iddia etmiştir” (Kamaşak, 2010,52).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISI

2.1 ÖRGÜT KAVRAMI

Yönetim kavramının çeşitli tanımları incelendiğinde, sürekli olarak organizasyon kavramı ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, yönetim uygulamalarının bir organizasyona ve organizasyon yapısına, organizasyonların da yönetim fonksiyonuna ihtiyaç duymasıdır (Börü, 1999:1).

Yönetim, birden fazla kişinin belirli bir amaca ulaşmak için birlikte işbirliği içinde çalışma işi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle yönetim fonksiyonlarından biri olan örgütlenme, hem bu çalışmanın yapısını (kimin hangi işi, nasıl, kime bağlı olarak yapacağı, ilişkiler düzeni vb.) oluşturmakta hem de bu yapı içinde insanların fiilen çalışmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda organizasyon, yönetimin içinde çalıştığı bir yapı aynı zamanda yönetim için bir araç işlevi görmektedir (Koçel, 2015:207).

Literatürde kabul gören tanımların birisi, ünlü yönetim bilimcisi olan C. I. Barnard tarafınca oluşturulmuştur. Barnard'a göre örgüt; “belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir” (İmek ve Çelik, 2017:33).

Örgüt, çok farklı yönleriyle incelenen ve de yönetim hususunda üstünde en sık durulan sahalardan başında gelir. Yönetimsel literatürün kısmi bir biçimde taranması dahi, örgütsel yapıyı izah eden farklı yaklaşımların olduğu ve bu hususta birçok tanımın yapıldığı görülür (Akkoç, 2008:2).

Örgüt, belirlenen amaçları başarmak ve ulaşmak için birden fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştıkları yapıdır (Sökmen, 2016:15).

“Organizasyon, amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, insanları bir arada en etkin biçimde çalışabilmesi için gerekli ilişkiler ortamının hazırlanmasıdır” (Genç,2012:50).

2.2 ÖRGÜT YAPISI

Yapı yani “structure” kelimesi, Latincedeki “yapan ve inşa eden” manasındaki structor’dan gelmiş olup, Robert sözlüğünde, genelde devamlı ve bütüncül özelliklere sahip olan karmaşık bir yarının bölümlerinin tasnifi şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanım ise, faaliyet etmenlerinin düzenli bir şekilde yerleştirilmesini ve uyarlanmasını içeren, bir işletme yapısının analizinden oluşmaktadır (Demir,2017:28)

Çeşitli yazarlardaki örgüt yapısı tanımlamaları şunlardır:

- Örgütsel yapı, en genel manada örgütteki rollere ilişkin görevlerin tespiti, taksimi ve eşgüdümlemesini içeren ilişkiler şeklinde açıklanabilir (Gibson ve diğerleri, 1988: 446).
- Örgüt yapısı bir örgütte fark edilmiş olan anatomidir. Bir başka deyişle yetki, görev ve de kaynakların dağıtımına bağlı şekilde örgütün özelliklerini meydana çıkarır (Demir ve Okan, 2009:58).
- Örgüt yapısı, bir kitlenin etkinliklerini eşgüdümleyen, unsurlarını birbiriyle ahenkli hale getirmiş olan dizgedir (Peker, 1998:61).
- Örgüt şeklinde açıklanan kavram, örgütlemenin neticesinde meydana çıkmış olan yapıyı ifade eder. Örgüt yapısı, şeklinde de açıklanan bu sonuç, belli bölümleri ve bölümler arasında olan ilişkileri gösteren bir nosyondur (Şimşek, 1999:137).
- Örgüt yapısı, şekilsel olarak belirlenmiş, daimi örgütsel düzenlemelerle ilişkiler ağıdır (Kast ve Rosenzweig, 1970:172).

Örgütsel yapı, Jones ve James’a göre, örgüt içindeki görev ve pozisyonların dağıtılması ve de birbirleriyle olan düzenli ilişkileriyle meydana çıkan örgütsel hususlar şeklinde tanımlaması yapılabilir (Brass, 1984:519). Yapı olgusu, genelde devamlılık gösteren davranışları bir araya getirerek toparlayan bir vasıta şeklinde anlaşılır. Bireyler örgüt çerçevesi altında değişik iş konumlarını değişik kimselere dağıtımı, prensipleri, kuralları ve de idari kararları belirlemeye çalışır (Ranson vd. ,

1980:2). Örgütsel yapı, etkinlikleri ve görevleri belirli bir bağlam içerisinde barındırmakta olan bir nosyondur (Zheng, Yang ve Mclean, 2009:3).

Örgüt çalışanları üstünde örgütsel yapının mühim bir tesire sahip bulunduğu düşünülebilir. Binalara bakıldığında duvarlar, merdivenler, girişler ve tavandan müteşekkildir. Bir binanın yapısıysa içinde hareket eden kişilerin hareketleri üstünde belirleyici bir tesire sahiptir. Aynı bunun gibi örgütsel yapı da, çalışanların davranışlarına etkiye bulunur. Yapılar, kişisel farklılıkların örgüt üstündeki tesirini azaltma veya idare etme adına tasarlanmış olan ve de gücün hakim bulunduğu, kararların alındığı ve örgüt etkinliklerinin yürütülmüş olduğu ortamlardır (Dalton vd. , 1980:49). Kişiler” ve “iş”, örgüt yapısını oluşturan temel yapıtaşlarıdır (Kayapalı vd. ,2016:277)”.

2.3 ÖRGÜT YAPISININ ÖNEMİ

Bir örgütün varlık sebebi, belli hedeflerin birden çok kişiyle ve de bir grup şeklinde gerçekleştirilebilmesidir. Böylelikle ortak bir gayenin etrafında toplanmış olurlar. Yapı da, örgütün temel hedefleri doğrultusunda çalışanların birbiriyle ilişkiler kurmasına olanak sağlayan bir bağlamdır. Organizasyonun yapısı, bu gruba ait faaliyetleri düzenleyen ve birbiriyle de ahenkli duruma getiren bir mekanizmadır. Özetle, organizasyonun yapısı bir vasıttır. Bu vasıtanın en mühim özelliği insan faktörüyle ilişkili olmasıdır. Bu vasıtayı da, etkinlikleri düzenlenecek olan kişilerin özelliklerine, yapılacak işin vasfına, ortam ile çevre şartlarına göre düzenlemek gereklidir. Organizasyonel yapının zayıf olması, çalışanlar iyi olsalar bile başarılı sonuçlar elde etmeyi imkansız duruma getirecektir (Koçel, 1998:19).

Örgüt yapısı, sorumluluk ve yetki sınırlarının tespitine, emirlerin kimlerden kimlere gideceğinin kararlaştırılmasına ve işlerin idaresinin de kolaylaştırılmasına fayda sağlar. Organizasyonların büyütülmesi ya da küçültülmesi, bir diğer ifadeyle genişletilmesi ve daraltılması kolay hale gelir. Yine örgütsel yapı içerisindeki gereksiz büyüme ve küçülmelere de mani olur. İyi düzenlenen bir örgütlenme, teknik ilerlemelere uyum sağlama ve yenilikleri de yakından takip olanağı sunar. Örgütteki çalışanların arasında yoğun bir ilişki tesis edilir, hiyerarşik ilişkiler ve yetkiler netlik kazanır. Etkin bir mesai olanağı sunulur. Çalışanlar yaptığı işin niteliğini kesin şekilde

iyi bilen bir kişidir, daha tutarlı ve geçerli çalışma yaparlar. Yaratıcılık ile yapıcılık ruhu kamçılanmış olur (Tortop vd. , 2007:60).

2.4 ÖRGÜT YAPISINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt yapısının kavramlaştırılması, yönetim ve sosyoloji literatürü tarafından farklı şekillerde yapılsa da, organizasyon yapısı genellikle organizasyon içindeki pozisyon ve görevlerin dağılımını yansıtan devamlı özellikleri ve organizasyonda çalışan bireyler yoluyla örgütün planlı düzenliliğini (patterned regularity) sağlayan, birbirleri arasındaki sistematik ilişkileri ifade etmektedir (Barnes, 2006:29; Gibson ve diğerleri, 2012:399).

“Organizasyon teorisinin doğuşundan günümüze kadar organizasyon yapılarını belirleyen faktörler üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Her zaman ve her koşulda geçerli organizasyon yapısını belirlemeye yönelik çalışmalar Klasik Organizasyon Teorisi’nin çalışma alanlarından biri olmuş ve organizasyonun yapısını belirleyen ilkeler oluşturulmuştur. Ancak daha sonra Neo-Klasik Organizasyon Teorisi’ni ortaya çıkaran çalışmalardan itibaren modern sonrası organizasyon yaklaşımlarına kadar bir başka ifade ile günümüze kadar olan gelişmeler neticesinde her zaman ve her yerde geçerli organizasyon yapısının olamayacağı, belli başlıları teknoloji, çevre, büyüklük, amaçlar, strateji ve personelinin sahip olduğu nitelikler olan etkenlerin belirleyiciliği ölçüsünde organizasyon yapılarının farklılık göstereceği yapılan çalışmalar ile ortaya konulmuştur” (Akkoç, 2008:5).

Örgütün unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Amaç**, ulaşılacak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak işlerin (faaliyetlerin) niteliğine göre örgüt yapısı değişik olacaktır. Örneğin rutin ve belirli işlerin sürekli tekrarlanacağı bir durumda belki klasik bürokratik bir yapı daha uygun olacakken, her seferinde değişik işlerin yapılacağı veya kişiye bağlı ustalık isteyen bir durumda organik bir yapı daha uygun olacaktır (Lundgren, 1974:213; Demir, 2017:31). Örgütlerde amaçların açık olması; stratejilerin belirlenmesi, ön bilgilerin hazırlanması, işbirliğinin ve koordinasyonun sağlanmasında önemli rol oynar (Buluç,1996:515). Her organizasyon kendine özgü amaca sahiptir. Amaç, örgütü sürekli olarak belli

bir yönde hareket ettirir. De Wit ve Meyer, işletmelerin var olma amaçları üzerine iki farklı görüş bulunduğunu belirtirler. Bunlardan ilki işletmeleri hissedarlarını mutlu kılmak üzere para üreten yapılar olarak değerlendirirken, ikincisi işletmeleri çalışanlarından, müşterilerinden, üreticilerinden, bulunduğu sektör ve çevresinden oluşan tüm paydaşlarının yararına faaliyette bulunma amacı güden yapılar olarak görür (De wit ve Meyer, 2004:11).

- **İşbölümü ve uzmanlık (ihtisaslaşma) derecesi**, “İşlerin çok küçük parçalar halinde görevlere ayrılması” ve böylece işbölümüne gidilmesi ile, “her görevin sürekli olarak bir kişi tarafından yapılması” demek olan uzmanlaşma, etkinliği ve verimliliği artırır. Örgüt yapısındaki pozisyonlarda (mevkilerde) ileri düzeyde bir uzmanlaşmaya mı gidileceği, yoksa belirli bir iş içinde çeşitli görevlerin bir araya getirilip genelleşmeye mi gidileceği de önemlidir. Klasik yaklaşımda, teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağı ön plandadır ve öncelikle belirlenir; insan ikinci planda olup, personelden bu belirlenen doğrultuda davranması istenir. Zira, iş bölümü ve uzmanlaşma bu yaklaşımın temelidir (Mucuk, 2005:147). İşbölümü, çalışanların üretimin belirli safhalarında belli bir alanda uzmanlaşmasını ve bireysel üretime kıyasla toplu hareket ederek daha fazla çıktı üretmelerini sağlar (Crowley ve Sobel, 2010:507). İşletmelerde işbölümü olmazsa bu durum düzensizlik, plansızlık ve görev karmaşasına yol açabilir. Aynı görevi birden çok kişi yapabileceği gibi bazı görevler sahipsiz kalabilir. Bu durum örgütteki insan kaynağından verimli şekilde faydalanılamamasına yol açar. Uzmanlaşma, örgütteki etkinlik ve verimliliğe katkıda bulunur. Uzmanlık sahibi bireylerin elde ettiği başarı bütün olarak işletmenin başarısına etki eder. Aoki’ye göre örgütlerde uzmanlaşma iki eğilimi beraberinde getirir. Birincisi, işler daha özelleşmiş ve standart hale geldikçe, işletmelerin dışında her iş için ayrı bir pazar oluşur ve bu eğilim işçilerin işletmeler arası hareket etmesini kolaylaştırır. İkincisi, işletme içinde uzmanlık gerektiren işleri bir araya getirmek amacıyla yürütülen bütünleştirme sürecinin kendisi yönetimin özel bir işlevi haline gelir (Aoki, 1986:981).

- **Formalleşme Derecesi**, bir örgütün işler görülürken belirli ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmişse, formalleşme derecesi fazladır (Sökmen, 2010:16). Formalleşme, örgüt içindeki işlerin standartlaştırılma derecesini ifade etmektedir. Bir iş ne kadar formalleştirilirse, işi yapacak kişinin ne yapılacağı, ne zaman ve nasıl yapılacağı hakkında minimum takdir yetkisi bulunmaktadır. Açıkça belirlenmiş iş tanımları, çok sayıda örgütsel kural, iş süreçlerini içeren açıkça tanımlanmış prosedürlerin bulunduğu bir organizasyonda yüksek derecede formalleşme vardır. Formalleşmenin düşük olduğu organizasyonlarda, çalışanların davranışları nispeten programlanmamış olmakta, bu çalışanlara işleri için takdir yetkisi vererek özgürlük sunmaktadır. Dolayısıyla formalleşme (biçimlendirme), standartlaşmanın bir ölçüsüdür. Bir kişinin işteki takdiri, organizasyon tarafından önceden programlanmış davranış miktarı ile ters orantılı olduğu için, standartlaştırma ne kadar büyük olursa, çalışanın işinin nasıl yapılacağı konusunda daha az girdisi olmaktadır (Robbins,1990:93). Standartlaştırma, örgüt çalışanlarının davranışlarını ve usullerini belirtmekte ve sınırlandırmaktadır. Bu kapsamda formalleşme de, kişiden yapması gereken istenirken, standartlaştırma kişinin bunu nasıl yapacağı ile ilgilidir (Dalton vd. , 1980:58).
- **Organizasyondaki kademe sayısı**, örgütleri meydana getiren kademeler karar verebilme derecesi ve yetki bağı ile birbirlerine bağlıdırlar. Yetki ve sorumluluk derecelerine göre iş görenler hiyerarşik yapıda alt üst ilişkisi içerisinde birbirleriyle ilişkilidir. Yöneticilerin örgütlerde yürüttükleri işlerin ve görevlerin önemli bir belirleyicisi hiyerarşik kademedir. Rajan ve Wulf'a göre (2006:759) hiyerarşik kademede yukarılara çıkıldıkça ücretler artar. Bu bulgu, örgüt yapısı içerisindeki her kademenin farklı özellikler taşıdığına işaret eder.
- **Merkezileşme derecesi**, bu, örgütteki kararlar alma yetkisinin ne şekilde dağıtılmış olduğuna dair bir nosyondur. Yetkinin ağırlıklı şekilde üst yönetimde toplandığı yapılar, merkezileşmiş yapıları, yetkinin tek elde

toplanmayarak alt kademelere doğru göçertildiği yapılar ise merkezileşmemiş yapıları ifade eder. Merkezileşme derecesi ile denetim alanı ve kademe sayısı arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Merkezileşme derecesi ne kadar yüksek olursa denetim alanı da o kadar dar, ne kadar düşük olursa denetim alanı o kadar geniş olacaktır. Bu durum örgütteki hiyerarşik kademelerin de sayısını belirleyecek ve örgüt yapısının sivri veya basık olması üzerinde etkili olacaktır (Bolat vd. , 2009:111).

- **Çapraşıklık (komplekslik) derecesi (complexity)**, çapraşıklık ya da komplekslik, örgütün dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder (Koçel,2015:218).Dikey karmaşıklık örgüt hiyerarşisindeki üst yönetim ile çalışanlar arasındaki basamaklar ve bu basamakların sayısıdır. Yatay karmaşıklık örgütte yatay olarak mevcut olan birimler, çalışanlar ve bu birimlerin, çalışanların sayısıdır. Coğrafi karmaşıklık örgütün coğrafi bölgelere göre dağılma ve yayılma derecesidir. Örgütlerde dikey farklılaşma bir hiyerarşi ve otorite tasarımı yoludur. Dikey boyut, hiyerarşik seviyelerden oluşur ve otoriteyi kuvvetli kılar. Örgütün yönetim düzeylerine göre derinlemesine bölünmesini yansıtır. Yatay boyut, aynı örgütsel düzeyde farklı görevlerin sayısını gösterir; aynı hiyerarşik düzeyde görev bölümünü ve farklı alt görevleri içerir. Koordinasyon ve iletişimden istifade ederek bütünleşmeyi sağlar, birimlerin işbirliğini kolaylaştırır (Hernaus ve Klindzic, 2013:26-27).
- **Departmanlaşma (bölümlere ayırma)**, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesine göre, belirli işler bir araya getirilerek de bölümler oluşturulur. Söz konusu bölümlerin ayrılmasında temel alınacak kriterler önemlidir. Departmanlaşma, genellikle, fonksiyonlara göre, mamule göre ve bölgeye göre yapılır (Mucuk,2005:147). Bianchi'ye göre bölümlendirme, görev gruplandırmanın temelidir. Bölümlendirme yapılırken işlevler, ürünler, coğrafya, süreçler veya müşteriler dikkate alınmalıdır (Bianchi, 2015:618). Bölümler iş birimlerinin gruplandırılması sonucunda oluşur (Ağar, 2012: 6).

- **Emir-Komuta birliği ilkesi**, bir örgütte her astın yalnızca bir üstünden emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörmektedir. Klasik yaklaşımın önemli bir organizasyon ilkesi olan emir ve komuta birliği (unity command) ilkesine göre, organizasyonların etkin olabilmesi için bu konunun açık ve seçik olarak belirlenmiş olması, kimin kimden emir alacağını kararlaştırılmış olması gerekir. O halde iş yapmada ve koordinasyonda karışıklıklar yaşanacaktır (Koçel, 2015:256). Bir örgütte emir-komuta organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay organ olarak görev yapacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, örgüt yapısı oluşturulurken üzerinde durulacak konulardan bir diğeri (Sökmen, 2010:17).
- **Komite ve gruplar**, örgütlerde kimi zaman çeşitli konularda komitelerden ve formal olarak oluşturulan gruplardan faydalanılır. Bu tür birimler karar verme yetkisinde bulunma, yöneticiye yardımcı olma, kurmay fonksiyon görme vs. gibi görevlerde bulunabilirler. Bir organizasyonu karakterize eden öğelerden bir diğeri de organizasyonda bu tür komite ve grupların kullanımı durumu, pozisyonu ve önemidir. Birtakım organizasyonlarda yalnız belirli ve çok önemli kararlar komitelere bırakılırken, bunların dışındaki organizasyonlar ise gündelik kararlarını dahi komitelere bıraktığı görülür (Koçel,2015:218) .
- **İletişim kanalları ve şekli**, örgütü oluşturan birimler arasındaki iletişim ilişkileri, örgütleri karakterize eden diğeri bir unsurdur. Örgütün yönetim anlayışına bağılı olarak dikey, yatay veya çapraz iletişim söz konusu olacaktır (Bolat vd. , 2009:113). Sosyal varlık olma özelliğı taşıyan insan, örgüt ortamında da diğeri bireyler ile sürekli olarak etkileşim içerisinde. İletişim örgütlerdeki faaliyetlerin temel kaynağıdır ve bu sayede çalışanlar arasında her türlü düşünce, bilgi ve veri iletilmiş olur. Elma ve Demir'e göre iletişim etkili biçimde gerçekleşirse bireyler arasında duygu ve bilgiler aktarılır (Elma ve Demir, 2003:136).

2.5 ÖRGÜTLENME MODELLERİ

Burns ve Stalker örgüt yapısını genel olarak mekanik ve organik örgüt yapısı olmak üzere ikiye ayırarak incelemiştir (Yurttaş,2014,5). Bu çalışmada iki örgüt yapısının ayrı ayrı anlatılmış olup karşılaştırılmalı hali Tablo 3'te sunulmuştur.

2.5.1 Mekanik Örgüt Yapısı

Ayrıntılı görev tanımları olan, resmi, merkezi, hiyerarşik ve otoriter örgüt modelidir. Bu örgütlerde, görevler uzmanlaşma esasına göre bölünmüştür. Emir-komuta ilişkileri bellidir ve ast-üst ilişkilerini içeren dikey ilişkiler mevcuttur. Biçimselleşme derecesi yüksektir, iletişim biçimsel kanallar aracılığı ile yürütülür. Yetki devri kısıtlıdır, çalışanlar yakın kontrol altındadırlar. Bu tip örgütler, kapalı sistemlerdir. Teknolojik gelişmelere ve çevreye uyum sağlamakta zorlanırlar. Kapalı sistemlerde çevre ile iletişim ve bilgi alışverişi yetersiz düzeydedir. Lunenberg, mekanik örgüt modelini, katı hiyerarşinin hakim olduğu, yüksek düzeyde biçimsel, kurallar, politikalar ve prosedürlere oldukça bağlı işleyen, dikey uzmanlaşma, merkezi karar verme, dar görev tanımları olan, aşağı yönlü iletişimi tercih eden, standartlaşmış süreçleri olan organizasyonlar olarak tanımlar (Pehlivanoglu, 2018: 6).

Stalker ve Burns'a göre, dış çevre statik olduğunda organizasyonun iç çevresi; prosedürler, kurallar, net olarak tanımlanmış yetki hiyerarşisi tarafınca karakterize edilir. Örgüt yüksek seviyede merkezileşmeye ve formalleşmeye maliktir ve bu tip yapılar "mekanik yapılar" şeklinde tanımlanmıştır. Burns ve Stalker (1971:119-121)'e göre mekaniksel örgütlerin genel nitelikleri aşağıda yer almaktadır (Yıldız, 2018:23):

- Fonksiyonel pozisyonların uzmanlaştırılması,
- Her fonksiyonel role eklemlenen teknik usullerin, haklar ve de mükellefiyetlerin net olarak tanımlanması,
- Mükellefiyet, hak ve yöntemlerin işlevsel bir sorumluluğun içerisine sokulması,
- Otorite, kontrol ve iletişimin hiyerarşik bir yapıda olması,
- Ast ve üstlerin arasındaki dikey etkileşimin mevcudiyeti,

- İş ve işlemlerin üstlerin yayınlamış oldukları yönetmelik ve kararlara göre yürütülmesi,
- Bir aidiyet koşulu olarak, üstlere itaatte ve de işletmeye bağlılıkta ısrarcı olunması,
- Her çalışanın kendi faaliyet sahasına giren ve de bütünün küçük bir parçası olan hedeflere göre davranması.

Örgüt yapısı, personelin işe yönelik faaliyetlerini bulunduğu ortamı düzenleyen ve personelin davranışlarını belirleyen önemli bir unsu olmakla beraber, mekanik örgüt yapıları bilgiyi elde etme ve bu bilgiyi işleme yönünden kişilere daraltılmış bir alan sunmaktadır (Uçar ve Duygulu,2016:26).

Tablo 3. Mekanik ve Organik Modellerin Karşılaştırılması

Mekanik Örgüt Modeli (tahmin edilebilirlik, hesap verilebilirlik)	Organik Örgüt Modeli (esneklik, uyum sağlama, yenilik)
Yüksek derecede yatay ve dikey farklılaşma, otorite ve kontrole dayanan hiyerarşik yapı	Yüksek derecede karmaşık yatay ve dikey bütünleşme, otorite ağı ve görev bilgisine bağlı kontrol
Yüksek derecede formalleşme, tanımlı değişmeyen iş yapma biçimleri, roller, sorumluluklar ve talimatlar	Düşük derecede formalleşme, sorumluluklar ve görevlerin değişen durumlara göre yeniden tanımlanması
Merkezileşme, kararlar, hiyerarşinin üst düzeyinde alınır.	Ademi merkeziyetçilik, karar vermede bilgiye önem verilir.
Yazılı kurallar ve prosedürler yoluyla standardizasyon	Ortak problem çözme ve etkileşim yoluyla görevlerin ve metotların yeniden tanımlanması
Pozisyona dayanan güç ve güç ile yakından denetim	Denetimden uzak kişisel uzmanlık ve yaratıcılık. Uzmanlığa dayanan güç

Emir şeklinde dikey iletişim (ast – üst arası) vardır.	Sık yatay iletişim, çoğunlukla kişiler arası ve departmanlar arası danışma şeklinde gerçekleşir.
--	--

Kaynak: Nedim Yıldız. *Örgüt Kültürü ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla'daki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*

2.5.2 Organik Örgüt Yapısı

Organik örgüt yapısı iş gören davranışlarında standardizasyonun minimum derecede olduğu, esnek olan yapılardır. Değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek amacıyla karar alma yetkisinin örgüt içindeki hiyerarşisi içerisinde dağıldığı, yazılı prosedür ve kuralların az olduğu, dağıtılmış görevlerin genel hatlar şeklinde belirlendiği ve iş genişletmesine dayanan görev tanımlamalarının yapılmış olup, örgüt çalışanların yetkilerini sahip oldukları bilgi ve beceriden aldığı, iletişimin ise danışma niteliğinde olup ve işbirliğine dayanan bir organizasyon yapılarıdır. Karmaşık bir çevrede problemlere bir an önce yanıt vermek amacıyla farklı fonksiyondaki iş görenlerle çalışmakta, bu sebeple çalışanların bilgiyi paylaşabilmeleri için organizasyon yüksek derecede bütünleşme ihtiyaç duyar (Burns ve Stalker, 1961; Hüccetoğulları,2018:62).

Organik yapılar, mekanik yapılar kadar hiyerarşik değildir ve Burns ve Stalker bu yapının tabakalaşmış bir yapı olduğunu belirtir. Ayrıca, otorite oy çokluğuna bağlıdır ve nihai sonuçla ‘ en iyi yöntem’ ile yani bilgili ve donanımlı kişilerin otorite sahibi olması sağlanmaktadır. Organik yapılarda, örgütsel amaçlara bağlılık örgütsel hedeflerin ve paylaşılan değerlerin olgunlaşmasına ve koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olup, nihai sonuca ulaşma yolunda sonuca götürür (Özalp ve diğerleri,2003:75).

Organik örgüt yapıları yapılacak olan işlerin daha az formüle edilen yanları ile esneklik ve uyum çerçevesinde öne çıkartan özellikleriyle, emir vermekten kaçınılarak, danışma niteliği yüksek olan iletişim özelliği olan yapılardır (Demir ve Okan,2009:59).

Stalker ve Burns’a göre, değişen şartlara uyum sağlayabilen ‘‘organik’’ örgütlerin temel hususiyetleri (Perçin, 2008:86; Haman, 2016:25:26):

- Özel bilgi ve deneyimin işletmenin genel görevine katkıcı niteliğinin bulunması.
- Bireysel görevin gerçekçi niteliğinin varlığı.
- Başkalarıyla etkileşim aracılığıyla bireysel görevlerin sürekli olarak yeniden tanımlanıyor ve düzenleniyor olması.
- Hak, yükümlülük ve yöntemlerin sınırlı bir alanının çizilerek sorumluluğun yayılması.
- Herhangi bir teknik tanımlamanın ötesinde işletmeye olan ilginin yayılması.
- İşletmenin üst yönetiminin her şeyi bildiğini söylememesi.
- İletişimin dikeyden çok yatay yönelimli olması ve yönerge ve kararlardan çok bilgiden oluşması.
- İşletmenin görevlerine ve malzeme geliştirmenin teknolojik yönüne ilgi gösterme ve gelişmenin sadakat ve itaatten daha yüksek bir değere sahip olması.

Organik örgüt yapısı “bireye” özel bir rol atfetmekle, yenilikçiliği destekleyici bir organizasyon yapısının ipuçlarını sembolize etmektedir. Tidd ve diğerleri (2005:469) bu tür örgütlerin hem yenilikçi liderlik, vizyon ve isteklilik sahibi olduklarına hem de yüksek tesirli takım çalışması, yaratıcı iklim, kuvvetli iletişim gibi öğeleri önemli bularak “öğrenen örgüt” gayesine daha sıkı bağlandıklarına dikkat çekmektedir (Koyuncu,2018:114).

Bilgi çağının yenilikçi ve değişken çevre yapısının ahengine uyum sağlamak amacı ile organizasyonların organik örgüt yapısına ihtiyacı vardır. Organik örgütler daha çok yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik eden bir yapıya sahiptir. Örgüt yapılarının mekanik olması daha çok formal ve merkeziyetçiliği ifade ederken organik olması ise informal ve esnek yapıyı ifade etmektedir. Burns ve Stalker, yaptıkları çalışmalarda organik örgüt yapısının yenilikçi yapıya daha uygun olduğunu ve yaratıcılığı ve sürekli öğrenmeyi mekanik yapıya göre daha çok arttırdığını belirlemişlerdir (Aygen,2006:98-99).

Uzkurt’a göre (2010) yeniliği destekleyen örgütsel yapının, değişmesini ve ilerlemesini kolaylaştıran, fonksiyonlar arası bağlantıyı, iletişimi ve bilgi pay etmesini

sağlayan bir yapı olması arzulanır. Yenilikçi organizasyonların inovasyon için gerekli bilgi ve enformasyonu dışarıdan temin edebilecek ve organizasyon içerisinde bunları inovasyona dönüştürebilecek daha esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Çünkü yeni inovasyon düşüncelerinin ortaya çıkarılması ve organizasyon çalışanlarınca pay edilmesi düşüncelerin kolayca tartışılabilirdiği daha esnek bir yapının gerekliliği zorunluluk arz etmektedir (İraz ve Altınışık, 2016:114-132).

H. Mintzberg'e göre giderek dinamikleşen ya da yenilik hızı artan bir çevrede, geçmişin hiyerarşik, merkezi ve aşırı kontrole dayalı örgüt yapısıyla yenilikçi bir kimlik kazandırmak mümkün değildir. Bu süreçte örgütler ancak esnek, organik ve adem-i merkeziyetçi bir yapıya erişmeleri halinde yeniliklere kavuşabilirler. Örgütlere bu olanağı sağlayan örgüt yapısı ise “adhokratik” örgüt yapısıdır. Katılımcı karar alma ve esnek yapılanma şekline sahip adhokrasi yaklaşımı, örgütlerin sürekli değişen dış çevrelerine uyma ve doğru tepkiler verme olanaklarını ve kapasitelerini artırmaktadır (Bay vd. ,2018).

Tablo- 4. Çevre ve Örgüt Yapısı İlişkisi

Örgüt çevre	Durgun	Dinamik
Kompleks	Merkezileşmemiş Bürokratik yapı (standart Beceriler)	Merkezileşmemiş Organik yapı (karşılıklı ayarlamalar)
Basit	Merkezileşmiş bürokratik yapı (standart iş süreçleri)	Merkezileşmiş organik yapı (doğrudan denetim)

Kaynak: Bay ve diğerleri (2018), *Yenilik Yönetimini Etkileyen Örgütsel Faktörler Belediye ve Kaymakamlık Karşılaştırması*

Yenilikçi örgütlerde yapı mekanikten daha çok organik özellikleri bulundurmalıdır. Çünkü organik yapılara; fonksiyonlar arası takım çalışması, serbest bilgi akışı, geniş kontrol alanı, merkezi nitelik taşımayan kararlar ve düşük biçimselleşme hâkim olmaktadır. Değişimi hızla cevaplandırabilecek kadar esnekliğin sağlandığı bu tür yapılarda iş görenler, farklı iş etkinliklerini ele alabilecek kadar

eğitilmiş ve güçlendirilmiştirler. Bilgi alış verişinin ve iletişim ağının önemli olduğu organik yapıları örgütlerde işler, karşılıklı etkileşimin sonucu göz önünde bulundurularak tanımlandığı için iş görenler, işlerini kendilerini çerçeveleyen kurallar içerisinde değil, tüm örgüt gerçeğini ve amaçlarını gözetme bilinci ile gerçekleştirirler (Robbins ve Coulter, 2002:356; Gitman ve Mc Daniel, 2002:533; Eren, 2001:73; Greenberg ve Baron, 2000:533; Lewis vd.,1998:315-316; Naktiyok, 2007:217).

2.6 ÖRGÜT YAPISI VE REKABET STRATEJİSİ İLİŞKİSİ

Bir organizasyonun çevresi, değişimlere uğramak suretiyle organizasyonun performansına tesir edebilecek pek çok fırsat ya da tehdidi içerisinde barındırabilmektedir. Bu sebeple organizasyonların çevrelerini devamlı şekilde inceleyerek ve gerekli olan tedbirleri almaları gereklidir. Bu noktada ilk olarak, organizasyonun çevresini teşkil eden etmenleri ve bu etmenlerin niteliklerini belirleme önemlidir. Örgüt kaynakları da göz önünde bulundurularak, çevrenin hususiyetlerine göre yeniliklere yanıt verebilecek planlamalar tespit edilmeli, organizasyon yapısı ise bu stratejileri gerçekleştirmeye uygun duruma evrilmelidir (Koçyiğit, 2018:73).

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

Firmalar içten, stratejileri ile örgütsel kaynaklarını, yapısını ve uygulamalarını uyumlu hale getirmelidirler. Dıştan da, çevre, çevrenin fırsatlarına ve tehditlerine göre kaynakları, yapı ve uygulamaları uyumlaştırmak zorundadırlar (Gammeltoft vd. , 2012:176).

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

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

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

Strateji, örgüt tasarımını etkileyen önemli bir faktördür. Fakat, nihayetinde örgüt tasarımı, sayısız beklenmedik durumların bir sonucudur. Öğrenme ve esnekliğe karşı olarak verimlilik ve kontrole verilen önem, strateji, çevre, hacim, yaşam döngüsü, teknoloji ve örgütsel kültürün beklenmedik durumları tarafından belirlenmektedir. Örgütler, bu beklenmedik durumlara ayak uydurmak için tasarlanmaktadır (Daft, 2001: 63).

O halde durumsallık yaklaşımının da ifade ettiği gibi; çevre koşullarının çok hızlı değiştiği ve karmaşık bir çevrenin varlığı halinde işletmelerin, bu çevreye uyum sağlayabilmek için merkezileşmemiş, karar vermede ve kişiler arası ilişkilerde

katılımcılığın hakim olduğu, örgütsel amaçların uyumunun hakim olduğu, denetim alanının geniş tutulduğu, göreceli olarak daha düz bir örgüt yapısı olan organik örgüt yapısını benimsemeleri gerekmektedir.

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

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

Eş biçimlilik, aynı çevresel şartlar içinde, toplumdaki bir birimin diğer birimlere benzemesi için uygulanan baskı ya da güç kullanım süreci olarak tanımlanmaktadır (Gürol 2000'den aktaran Arslan ve Saylı, 2006:271). Meşruiyete (yasallığa, geçerliliğe) ve kaynaklara erişmek için örgütler, kurumsal çevreden gelen baskılara adapte olmalıdırlar. Sonuç şudur ki; bir örgütsel alan oluşturan örgütler, kurumsal olarak zamanla eş biçimli olurlar, yani, davranış ve yapılarında gittikçe birbirlerine benzerler (Bresser ve Millonig, 2003:223).

Stratejik grup kavramının literatürde değişik tanımlarını görmek mümkün olmasına rağmen, rekabetçi davranışların benzerliği açısından genel kabul görmüş bir tanıma göre "stratejik grup, bir sanayide stratejik boyutlar açısından aynı veya benzer stratejileri izleyen işletmelerin oluşturduğu gruptur". Grubu "stratejik" olarak adlandırmanın nedeni, işletmelerin izledikleri stratejilerin benzerliğini belirlemek için kullanılan boyutların stratejik öneme sahip olmasıdır. Böyle bir grup sadece bir işletmeden oluşabileceği gibi, sanayideki bütün işletmelerin aynı veya benzer stratejiyi izlemesi durumunda, sanayideki bütün işletmeleri de kapsayabilir. Ancak, genellikle, sanayideki işletmeler arasında önemli stratejik farklılıklar gösteren az sayıda gruplar

olur. Aynı gruptaki işletmeler benzer stratejiler izlemenin yanı sıra, birbirine oldukça benzer ve dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı da benzer şekillerde tepki gösterme eğilimindedirler (Seviçin, 2005:52).

2.7 LİTERATÜR TARAMASI

Rekabet stratejisi ve örgütsel yapı arasındaki ilişki literatürde teorik ve ampirik araştırmaların konusu olmuştur. Bununla birlikte rekabet stratejileri ile işletmelerin örgütsel yapıları arasında yakın ilişki söz konusudur. Çünkü, işletmelerin belirlediği stratejilerin, örgütsel yapıya olan etkileri oldukça fazladır. Dolayısıyla, örgütsel yapı bileşenlerinin stratejiler ile uyumlu olması gerekliliği literatürde en çok tartışılan konulardandır. Bu kapsamda, yapılan literatür değerlendirmesi, Türkiye üzerine yapılan araştırmalar ve yurtdışında yapılan çalışmalardan bahsedilecektir.

Türkiye’de rekabet stratejisi ve örgütsel yapı üzerine yapılan çalışmalarda özellikle 2010 yılından sonra bir artış görülmektedir ve bununla birlikte çalışmaların çoğunluğunu rekabet stratejisi, stratejik yönetim, strateji ve işletme performansı veya strateji ve yönetim yapısı oluşturmaktadır. Türkiye’de rekabet stratejisi ve örgütsel yapı üzerine çok fazla çalışmaya rastlanılmaktadır.

Koçyiğit’in (2018,4) çalışmasındaki amaç, örgütsel esnekliğin, kullanılan rekabet stratejilerinin ve algılanan rekabet avantajının etkileşimini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, İstanbul Sanayi Odası tarafından belirtilen Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinden anket yöntemi ile veri toplanmış ve analizler yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulguların incelenmesiyle, örgütsel esnekliğin algılanan rekabet avantajı üzerindeki etkisinde kullanılmış rekabet stratejilerinin aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Ancak, rekabetçi stratejilerin ortalamalarının faaliyet gösterdiği sektörlere göre farklılık göstermediği görülmektedir. Araştırma kapsamındaki tüm bulgular değerlendirildiğinde, kurumsal esneklikten etkilenen algılanan rekabet avantajının ve kullanılan rekabet stratejilerinin kabul edildiğini kabul gösteren bir modelin geliştirilebileceği belirlenmektedir.

Bozkurt ve diğerleri (2014, 222) araştırmalarında, organizasyon yapısı ile işletme stratejisi arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Örgütsel yapının çeşitli boyutlarının (merkezileşme, formalizasyon, boyut ve karmaşıklık) potansiyel müşteri, savunma, analizör ve reaktör stratejisi algılarını etkileyeceği çalışmada

varsayılmaktadır ve bu doğrultuda hazırlanan bir anket çalışması ile veriler toplanarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak, işletmelerin örgütsel yapılarına dair özellikler ile iş stratejileri arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Aktaş (2012,91) çalışmada, örgütsel strateji ve performans yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada Porter'ın (1980) maliyet liderliği ve farklılaşması iki ana işletme seviyesi stratejisi olarak ele alınmıştır. Hedef belirleme, performans değerlendirmesi ve ödülün performans yönetiminin üç ana adımı olarak ödüllendirilmesidir. Teorik çerçevenin bir sonucu olarak, maliyet liderliği stratejisinin zor performans yönetimi uygulamalarının kullanımını getireceği ve farklılaşma stratejisinin yumuşak performans yönetimi uygulamaları gerektireceği belirtilmektedir.

Eşki'ye (2009)'e göre, küreselleşme sonucunda giderek artan rekabetçi bir ortamda, kuruluşların daha stratejik düşünmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, günümüzün yönetim tekniklerinden biri bu çalışmanın stratejik yönetiminde vazgeçilmez hale gelmiş olan organizasyon kültüründe perspektif bakışla ilişki olduğu iddia edilmektedir. Çünkü genellikle rekabet stratejisinin başarısı organizasyon/örgütsel yapının derecesine bağlıdır. Bir örgütün stratejileri, değerleri, inançları, ritüelleri, semboller, dil ve örgütün desteklediği ürünler gibi kültürel kahramanlar uygulama stratejilerini benimsemektedir veya stratejileri destekleyen bir kuruluş iken, organizasyondaki kültür ve benimseme stratejilerinin uygulanması ve yeterlilik kazanması zor bile olsa, organizasyona zarar verebilmektedir.

Uluslararası alanda yapılan işletmelerin stratejileri ve örgütsel yapı arasındaki ilişki ile ilgili yapılan çalışmalar çoğunluğunda, firmaların stratejilerinin uygulanması ve örgütsel gayelere erişmesinde firmaların örgütsel yapı bileşenlerinin strateji ile uyumlu olması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmektedir:

Junqueira ve diğerleri (2016: 332), genel stratejik tercihlerin ve yönetim kontrol sistemlerinin Espírito Santo'da bulunan büyük ve orta ölçekli firmaların örgütsel performanslarına etkisini teorik çerçevede incelenmektedir. Veri toplama tekniği olarak bir anket yapmışlardır ve verilerin analizi yapısal eşitlik modelleme tekniği kullanılarak yapılmaktadır. Çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Rekabet güçleri, ankete katılan kuruluşlar tarafından benimsenen stratejiyi şekillendirmekte, ancak, literatürün öngördüğünün aksine, daha rekabetçi ortamlarda faaliyet gösteren şirketler farklılaşma yerine maliyet liderliği stratejisini seçmektedir.
- Yönetim kontrol yapısının tasarımı ve kullanımı, seçilen stratejiden etkilenmektedir ve çağdaş yönetim uygulamalarının kullanımı, farklılaşma stratejisiyle ilişkilendirilmektedir.
- Stratejik seçimler ve yönetim yapısının örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gösterilmektedir. Ayrıca, farklılaşma stratejisini çağdaş yönetim uygulamalarıyla birleştiren şirketler, analiz edilen diğer şirketlerden daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tavitiyaman ve diğerlerinin (2012,140) çalışmadaki amacı, rekabetçi stratejilerin ve organizasyonel yapının otel performansı üzerindeki etkisini araştırmak ve organizasyonel yapının rekabetçi stratejiler ve otel performansı arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Rekabetçi stratejiler, organizasyonel yapı ve otel performansı arasındaki etki ilişkilerini belirlemek için nedensel ve tanımlayıcı bir araştırma tasarımı kullanmıştır. Üç bölümden oluşan 28 sorunun yöneltildiği bir anket kullanılmışlardır. Sonuçlara göre, otelin davranış performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip rekabetçi bir insan kaynakları stratejisini ve otelin finansal performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip rekabetçi bir bilişim teknoloji (BT) stratejisinin olduğunu göstermektedir. Örgütsel yapının, hem bu stratejilerin hem de davranışsal performans arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir etkiye sahip olduğu da bulunmuştur. Bununla birlikte, bu çalışmanın sonuçları, örgütsel yapının, bir marka imajı stratejisi ile otelin davranış performansı arasındaki ilişkiyi etkilemediğini ve bir otelin finansal performansı ile rekabetçi marka imajı arasındaki ilişkiyi hafifletici bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Claver-Cortés ve diğerleri (2012:993) hibrit rekabet stratejileri ile ilgili organizasyon yapısının özellikleri incelenmektedir. Bu tür stratejiler aynı anda yüksek farklılaşma ve düşük maliyet seviyelerini vurgulayarak daha yüksek performans seviyeleri elde etmeyi amaçlamaktadır. Ek olarak, organizasyonel yapı ile firma performansı arasındaki ilişkide *rekabetçi stratejinin* aracılık rolünü analiz

etmektedirler. Çalışma, farklı sektörlere ait büyük İspanyol firmalarından oluşan bir örneği incelemektedir. Bulgular, hibrit rekabet stratejisinin firma performansını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, örgütsel karmaşıklık ve formalizasyonun varlığı, hibrit rekabet stratejisini olumlu yönde etkilerken, merkezileşmenin olumsuz bir etkisi söz konusudur. Örgütsel yapı performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir, ancak hibrit rekabet stratejisi yoluyla dolaylı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Pertusa-Ortega ve diğerlerine (2010,1282) göre, bir işletmenin örgütsel yapısı ve bir firmanın rekabet stratejisi hakkındaki kararlar, rekabet avantajı elde etmek ve firma performansını artırmak için çok önemlidir. Literatürde, organizasyon/örgütsel yapısı, rekabet stratejisi ve firma performansı arasındaki ilişki genellikle beklenmedik durum yaklaşımı kullanılarak analiz edilmektedir. Bu çalışmanın amacı, kaynak temelli görüşü beklenmedik durum teorisi ile karşılaştırarak, strateji, örgütsel yapı ve performans paradigması ile ilgili ampirik literatürü genişletmektir. Bu amaçla, makale rekabetçi stratejiyle olan ilişkiyi hesaba katarak organizasyonel yapının firma performansını nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucunda, hem kaynak temelli görüşü hem de acil durum yaklaşımını desteklemektedir, ancak kaynak temelli görüşü daha güçlü bir şekilde desteklenmektedir. Bulgular, örgütsel yapının performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını, rekabet stratejisi yoluyla dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, örgütsel yapıyı değerli bir kaynak ve rekabetçi bir avantaj kaynağı olarak analiz ederek, strateji ve örgütsel yapı arasındaki ilişkileri yeniden çerçevelendirmeyi mümkün kılan, kaynak temelli görüşe dayanan, örgütsel tasarım teorisi için alternatif bir formülasyon sunmaktadır.

Geiger ve diğerleri (2006:10) strateji ve örgütsel yapıya uygun ve firma performans sonuçları alanında araştırmaları genişletmektedir. Bu çerçevede, makale endüstri yoğunluğunun ölçtüğü şekilde sanayi yapısının uyum ve performans ilişkisi üzerindeki etkisi incelenmektedir. Sonuçlar, endüstri konsantrasyonunun zinde ve performans arasındaki ilişkiyi kontrol ettiğini göstermektedir. Spesifik olarak, bu çalışma, yüksek konsantrasyonlu endüstrilerde faaliyet gösteren şirketler için performans açısından bir firmanın stratejisi ile örgütsel yapısı arasındaki uyumun daha önemli olduğunu göstermektedir.

Olson ve diğerkleri (2005:49) bir beklenmedik bir durum perspektifi benimseyerek, firma performansının pazarlama organizasyonunun yapısal özelliklerinden ne kadar iyi etkilendiğini belirten bir uygunluk modelini sunmakta ve test etmektedir. Çalışmada ilk olarak, işletme stratejisi literatürünü gözden geçirilmektedir. Daha sonra, pazarlama organizasyonu yapısının ve stratejik davranışın, belirli bir iş stratejisini benimsemiş bulgular arasında genel etkisi ile ilgili bir dizi hipotezler önerilmektedir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, stratejik örgütsel davranışlarını alternatif iş stratejileri tamamlamaktadır.

Fredrickson (1986:280) stratejik karar süreci literatürü derlenmekte ve organizasyonel yapı üzerine literatürle entegre edilmektedir. Bir işletmenin stratejik karar sürecinde, örgütsel yapısından nasıl etkilendiğini açıklayan önerileri ortaya koymaktadır. Ayrıca, farklı yapı türleriyle ilişkilendirilmesi muhtemel stratejik süreç özelliklerinin kalıpları da tartışılmaktadır. Stratejik karar sürecinin alternatif modellerinin doğruluğu ve bu süreci incelemek için uygun analiz birimi gibi sonuçlara varılmaktadır. Benzer şekilde, Miller (1986: 233) strateji ve örgütsel yapı arasındaki ilişkileri incelemek için yeni bir yaklaşım önermekte ve birkaç karmaşık stratejik ve yapısal yapılandırma arasında bazı fonksiyonel bağlantılar önermektedir. Strateji ve örgütsel yapı arasındaki ilişkilerle ilgili önemli bir çalışma söz konusudur. Ancak, çalışmaların çoğu temel olarak çeşitlendirme ve bölünmeye odaklanarak olayları fazlasıyla basitleştirmekte olduğunu savunmaktadır.

Özet olarak, ulusal ve uluslararası çalışmaların strateji ve yapı arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar olduğu görülmektedir. Örgütsel yapının çok sayıda örgütsel davranış ve etkinliği etkilediği de literatürde söz konusudur. Ayrıca, örgütsel yapının bir işletmenin iç ve dış ortamlarına uyumlu olup olmadığı belirlenmektedir ve örgütsel yapının rekabet gücünü etkilediği literatürde belirtilmektedir. Bu sunulan çalışmada ise, işletmenin örgütsel yapısına dair özellikler ve işletmenin rekabet stratejisi arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır.

3. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

ORDU İLİ'NDEKİ İŞLETMELERDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, rekabet üstünlüğüne ulaşmak için temel stratejiler olarak bilinen farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin Ordu ilindeki işletmelerde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek ve eğer uygulanıyorsa bu stratejilere özgü bir örgütsel yapının var olup olmadığını saptamaktır. Michael Porter'ın jenerik stratejileri olarak adlandırılan farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri, günümüzde rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmelerin izleyebilecekleri temel yollardır. Bu alan araştırmasında Ordu ilinde ki işletmelerin evrensel olarak rekabet üstünlüğüne ulaşmak için belirlenen temel stratejiler olarak bilinen yöntem ve yolların ne ölçüde uygulandığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Alan araştırması anket formu ile veri toplanmasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. İşletmeler ziyaret edilerek veri toplanmıştır. Literatürdeki kavramlara dayalı olarak oluşturulan ölçek Ordu'daki işletmelere uygulanmıştır. Bu çerçevede öncelikli olarak belli sayıda işletmeye gidilmiş ve yaklaşımlar değerlendirilmiş, soruların doğru şekilde anlaşıldığı saptanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın aynı anket formuyla yürütülmesine karar verilmiştir. Anket formu demografik bilgilere ilişkin sorular, farklılaştırma, maliyet liderliği, odaklanma stratejisi ve örgütsel yapıya ilişkin sorulardan oluşturulmuştur. İşletmelere anket formları götürüldüğünde katılımcıların soruları olduğunda bunlar doğrudan araştırmacı tarafından yanıtlanmış ve kişilerin soruların özüne ilişkin ya da sorularda ne istendiğine ilişkin bir tereddüt yaşamalarının önüne geçilmiştir. Ordu ilindeki Fatsa ve Merkez ilçelerden toplam 76 işletmeden veri elde edilmiştir. Bu verilerin öncelikli olarak frekans değerleri, yüzdelik oranları, ortalamaları ve standart sapmalarından oluşan temel istatistik sonuçları belirlenmiştir. Daha sonra korelasyon analizine dayalı olarak hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 22.0 paket istatistik programı kullanılmış ve tamamlayıcı değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları belirlenerek, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi yapılmıştır.

3.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotezler:

Hipotez 1 (H1): Maliyet liderliği stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

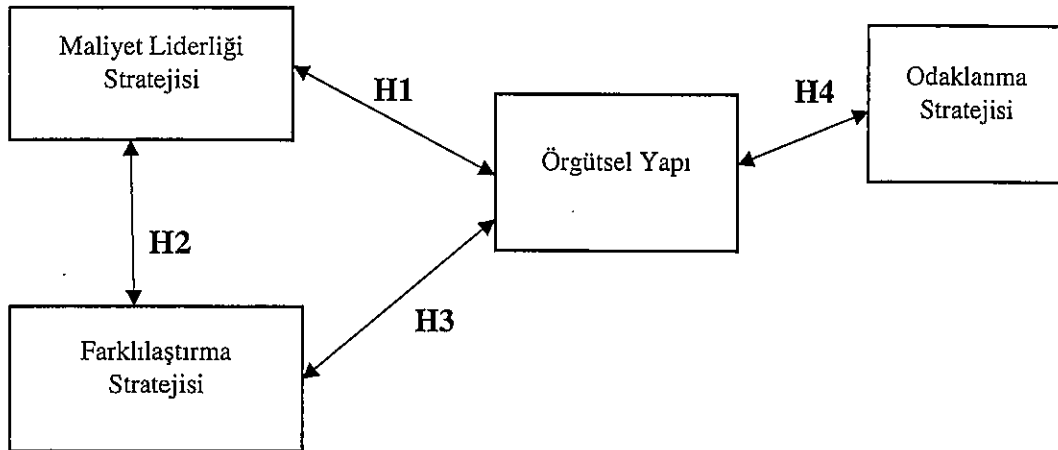
Hipotez 2 (H2): Maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Hipotez 3 (H3): Farklılaştırma stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Hipotez 4 (H4): Odaklanma stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

3.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Şekil 4 : Araştırma Modeli



Şekil-1 araştırmanın modelini içermektedir. Bu model hipotezlerle öngörülen ilişkileri içermektedir.

3.5 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma, Ordu ilindeki işletmelerle sınırlandırılmıştır. Araştırmada sektörel sınırlandırma söz konusu değildir. Örneklem büyüklüğü 76'dır. Araştırma 2018 Eylül ayı içerisinde yapılmıştır. Dolayısıyla veriler Eylül 2018' deki koşulları yansıtmaktadır. Araştırmanın bir başka kısıtı da sadece özel sektörde bulunan mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde uygulanmış olmasıdır.

3.6 VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı anket formudur. Anket formu, konuya ilişkin temel bilgiler esas alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Bunun dışında araştırma süresince gerçekleştirilen kişisel gözlemler de yorumlamada etkili olmuştur.

3.7 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Ordu ilinde faaliyette bulunan özel sektör işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin uygulanmasında herhangi bir sektörel kısıtlama yapılmamıştır; araştırma bütün sektörlerle açık olacak şekilde uygulanmıştır. Araştırma, mikro işletmeler, küçük işletmeler ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.8 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.8.1 Güvenilirlik Analizi

Alan araştırmasında kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Maliyet liderliği ölçeğinin güvenilirliği, Cronbach's alfa (α) değeri 0,558 olarak bulunmuştur. Ölçek güvenilirirdir. Ancak ölçeğin güvenilirlik değeri yüksek değildir.

Tablo 5: Güvenilirlik Analizi Değerleri

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,558	4

3.8.2 Demografik Bulgular

Tablo- 6. İşletmelerin İçinde Bulunduğu Sektör Sayıları

Sektörler	İŞLETME SAYISI	YÜZDE ORANI
HIRDAVAT	1	1,32
AYDINLATMA	1	1,32
ASANSÖR BAKIM	1	1,32
SERAMİK	1	1,32
YAPI MARKET	1	1,32
SAĞLIK	1	1,32
ENERJİ	1	1,32
MADENCİLİK	1	1,32
KERESTE	1	1,32
DEMİR-ÇELİK	2	2,63
PLASTİK	2	2,63
MERMER	2	2,63
TURİZM	3	3,95
FINDIK KIRMA	3	3,95
ORMAN ÜRÜNLERİ	4	5,26
EĞİTİM	4	5,26
İNŞAAT	6	7,89
TEKSTİL	8	9,21
MOBİLYA	7	9,21
OTOMOTİV	12	15,79
GIDA	14	18,42
TOPLAM	76	100

Tablo 6’ da görüldüğü üzere Ordu ili içerisinde araştırma yapılan sektörler hırdavat, seramik, asansör bakım, aydınlatma, kereste yapı market, enerji, mermer,

demir- çelik, orman ürünleri, turizm, plastik, mobilya, madencilik, fındık kırma, otomotiv, eğitim, sağlık, inşaat, tekstil, gıdadır. Toplamda 21 farklı sektöre ulaşılmıştır. Ayrıca gıda ve otomotiv sektörleri çoğunluktadır.

Tablo -7. İşletmelerin Çalışan Sayısı

SEKTÖRLER	ÇALIŞAN SAYISI	YÜZDE ORANI
HIRDAVAT	4	0,08
SERAMİK	11	0,22
ASANSÖR BAKIM	13	0,26
AYDINLATMA	13	0,26
KERESTE	17	0,34
YAPI MARKET	27	0,55
ENERJİ	34	0,69
MERMER	42	0,85
DEMİR-ÇELİK	52	1,05
ORMAN ÜRÜNLERİ	66	1,33
TURİZM	69	1,39
ÇANTA	100	2,02
PLASTİK	115	2,32
MOBİLYA	146	2,95
MADENCİLİK	160	3,23
FINDIK KIRMA	172	3,47
OTOMOTİV	190	3,84
EĞİTİM	297	6,00
SAĞLIK	400	8,08
İNŞAAT	410	8,28
TEKSTİL	1098	22,17
GIDA	1517	30,63
TOPLAM	4953	100

Tablo 7’ de görüldüğü üzere Ordu ili içerisinde araştırma yapılan sektörlerde görüşme yapılan işletmelerin çalışan sayısı toplam 4953 olarak belirlenmiştir.

Tablo -8. İşletmelerin Kuruluş Yılları

İşletmenin Kuruluş Yılı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1930-1940	2	3,1
1941-1950	1	1,6
1951-1960	1	1,6
1961-1970	1	1,6
1971-1980	4	6,3
1981-1990	3	4,7
1991-2000	8	12,5
2001-2010	26	40,6
2011-2018	18	28,1

Tablo 8’de görüldüğü üzere, işletmelerin çoğunluğu 2001-2010 yılları arasında kurulmuştur. İşletmelerin kuruluş yılları 10’ ar yıllık aralıklar ile incelenmiş olup 1930 yılı ile 2018 yılları arasında kurulmuş bulunan işletmelere ulaşılmıştır.

Tablo 9: İşletmelerin Ürün Çeşidi Sayısı

Ürün Çeşidi Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1	18	23,7
2	11	14,5
3	11	14,5
4	2	2,6
5	6	7,9
6	4	5,3

7	1	1,3
8	2	2,6
9	3	3,9
10	1	1,3
11	1	1,3
12	1	1,3
13	1	1,3
14	1	1,3
15	1	1,3
16	1	1,3
17	1	1,3
18	1	1,3
19	1	1,3
20	2	2,6
21	1	1,3
22	1	1,3
23	1	1,3
24	1	1,3
25	1	1,3
26	1	1,3

Tablo 9’da görüldüğü üzere, Ordu ili içerisinde işletmelerin ürün çeşidi sayısı belirlenmiştir.

Tablo- 10.İşletmelerin Faaliyet Alanı

İşletmenin Faaliyet Alanı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Ordu	44	57,9

Ordu ve Doğu Karadeniz	6	7,9
Ordu ve Bütün Türkiye	18	23,7
Ordu ve Uluslararası	8	10,5
Toplam	76	100

Tablo 10’da görüldüğü üzere Ordu ili içerisinde araştırma yapılan sektörlerde bulunan ve görüşme yapılan işletmelerin faaliyet alanları Ordu, Doğu Karadeniz, bütün Türkiye son olarak uluslararası olarak belirlenmiştir. Ordu ilinde işletme sayısı görüşme yapılan işletme sayısı toplamda 76 olup faaliyet alanının bazında ise Ordu ilindeki işletme sayısı 44 (% 57,9), Doğu Karadeniz Bölgesi’nde 6 (7,9), Bütün Türkiye’ de 18 (23,7), Uluslararasıında ise 8 (10,5) olarak bulunmuştur.

Tablo 11: İşletmelerin Odalara Üye Olma Durumu

Oda Adı	Frekans	Yüzde (%)
Sanayi Odası	56	73,6
Esnaf Odası	20	26,3

Tablo 11’de görüldüğü üzere Ordu ili içerisinde araştırma yapılan sektörlerde bulunan ve görüşme yapılan işletmelerin 56 (%73,6)’sı sanayi odasına, 20 (%26,3)’si esnaf odasına kayıtlıdır.

Araştırma Sorularına Verilen Yanıtlar Şu Şekildedir:

Tablo-12. Sekizinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Organizasyon üyelerinin yapacakları işler üyelerin birbirleriyle ilişkilerine göre yeniden düzenlenir .”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	8	10,5	3,23	1,20
2	18	23,7		
3	4	5,3		
4	40	52,6		
5	6	7,9		

Sekizinci soruya cevap verenlerin, 8 (%10,5)’i “kesinlikle katılmıyorum”, 18 (%23,7)’i “katılmıyorum”, 4 (%5,3)’ü “kararsızım”, 40 (%52,6)’sı “katılıyorum” ve 6 (%7,9)’sı “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,26’dır; standart sapması ise 1,20’dir.

Tablo 13: Dokuzuncu Soruya Verilen Yanıtlar. “Karar vermede alt kademedekiler söz hakkına sahiptir.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	7	9,2	3,42	1,36
2	17	22,4		
3	2	2,6		
4	41	53,9		
5	9	11,8		

Dokuzuncu soruya cevap verenlerin, 7 (% 9,2)’si “kesinlikle katılmıyorum”, 17 (%22,4)’si “katılmıyorum”, 2 (%2,6)’si “kararsızım”, 41 (%53,9)’i “katılıyorum” ve 9 (%11,8)’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,42’dır; standart sapması ise 1,36’dır.

Tablo 14: Onuncu Soruya Verilen Yanıtlar. “Emir-komuta sistemine çok sıkı bağlılık söz konusu değildir.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	11	14,5	2,76	2,49
2	38	50,0		
3	6	7,9		
4	17	22,4		
5	4	5,2		

Onuncu soruya cevap verenlerin, 11 (%14,5)’i “kesinlikle katılmıyorum”, 38 (%50,0)’i “katılmıyorum”, 6 (%7,9) ‘u “kararsızım”, 17 (%22,4)’si “katılıyorum” ve 4 (%5,2) ‘si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,76’dır; standart sapması ise 2,49’dur.

Tablo 15: On birinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluluk esastır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	6	7,9	3,26	1,14
2	19	25,0		
3	5	6,6		
4	41	53,9		
5	5	6,6		

On birinci soruya cevap verenlerin, 6 (%7,9)’sı “kesinlikle katılmıyorum”, 19 (%25)’u “katılmıyorum”, 5 (%6,6)’i “kararsızım”, 41 (%53,9)’i “katılıyorum” ve 5

(%6,6)'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,26’dır; standart sapması ise 1,14’dir.

Tablo 16: On İkinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Haberleşme, emir-komuta haberleşmesinden çok dayanışmaya yönelik bir nitelik taşır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	6	7,9	3,52	1,02
2	19	25,0		
3	5	6,6		
4	41	53,9		
5	5	6,6		

On ikinci soruya cevap verenlerin, 6 (%7,9)’sı “kesinlikle katılmıyorum”, 19 (%25)’i “katılmıyorum”, 5 (%6,6)’i “kararsızım”, 41 (%53,9)’i “katılıyorum” ve 5 (%6,6)’sı “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,26’dır; standart sapması ise 1,14’dir.

Tablo 17: On Üçüncü Soruya Verilen Yanıtlar. “Personel hangi işi yapacağını ve nasıl yapacağını başkalarıyla haberleşerek geliştirmeye çalışır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	8	10,5	3,17	1,21
2	21	27,6		
3	2	2,6		
4	40	52,6		
5	5	6,6		

On üçüncü soruya cevap verenlerin, 8 (% 10,5)’i “kesinlikle katılmıyorum”, 21 (% 27,6)’i “katılmıyorum”, 2 (% 2,6)’si “kararsızım”, 40 (%52,6)’i “katılıyorum”

ve 5 (%6,6)'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,17’dir; standart sapması ise 1,21’dir.

Tablo18: On Dördüncü Soruya Verilen Yanıtlar. “Organizasyon çevre faktörlerinin etkisine daha açıktır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	4	5,3	3,36	1,04
2	15	19,7		
3	11	14,5		
4	41	53,9		
5	5	6,6		

On dördüncü soruya cevap verenlerin, 4 (% 5,3)'ü “kesinlikle katılmıyorum”, 15 (% 19,7)'i “katılmıyorum”, 11(% 14,5)'i “kararsızım”, 41 (%53,9)'i “katılıyorum” ve 5 (%6,6)'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,36’dir; standart sapması ise 1,04’dür.

Tablo 19: On Beşinci Soruya Verilen Yanıtlar. “İşletmemizde görevler fazla uzmanlaşmış değildir.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	17	22,4	2,30	1,11
2	39	51,3		
3	2	2,6		
4	16	21,1		
5	2	2,6		

On beşinci soruya cevap verenlerin, 17 (% 22,4)'si “kesinlikle katılmıyorum”, 39 (% 51,3)'ü “katılmıyorum”, 2 (% 2,6)'si “kararsızım”, 16 (%21,1)'sı “katılıyorum” ve 2 (%2,6)'si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,30'dır; standart sapması ise 1,11'dir.

Tablo 20: On Altıncı Soruya Verilen Yanıtlar. “Kontrol, yetki ve iletişimde hiyerarşik yapı yerine ağ şeklinde örgütlenme olmuştur.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	10	13,2	2,75	1,16
2	30	39,5		
3	8	10,5		
4	25	32,9		
5	3	3,9		

On altıncı soruya cevap verenlerin, 10 (% 13,2)'i “kesinlikle katılmıyorum”, 30 (% 39,5)'i “katılmıyorum”, 8 (% 10,5)'ü “kararsızım”, 25 (% 32,9)'sı “katılıyorum” ve 3 (% 3,9)'sı “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,75'dir; standart sapması ise 1,16'dir.

Tablo 21: On Yedinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Resmi olmayan hiyerarşi yapısı vardır ve az sayıda kurala dayalı kontrol esastır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	12	15,8	2,84	1,22
2	26	34,2		
3	1	1,3		
4	36	47,4		
5	1	1,3		

On yedinci soruya cevap verenlerin, 12 (% 15,8)'i “kesinlikle katılmıyorum”, 26 (% 34,2)'i “katılmıyorum”, 1 (% 1,3)'ü “kararsızım”, 36 (% 47,4)'sı “katılıyorum”

ve 1 (% 1,3)'sı “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,84'dır; standart sapması ise 1,22'dir.

Tablo 22: On Sekizinci Soruya Verilen Yanıtlar. “İşe ilişkin bilgiler ve kontrol organizasyona yayılmaktadır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
2	4	5,3	3,96	,598
3	3	3,9		
4	61	80,3		
5	8	10,5		

On sekizinci soruya cevap verenlerin, 4 (% 5,3)'ü “ katılmıyorum”, 3 (% 3,9)'ü “kararsızım”, 61 (% 80,3) “katılıyorum” ve 8 (% 10,5)'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,96'dır; standart sapması ise, 598'dir.

Tablo 23: On Dokuzuncu Soruya Verilen Yanıtlar. “Dikey iletişimden çok yatay iletişim hâkimdir.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	10	13,2	2,98	1,16
2	19	25,0		
3	11	14,5		
4	34	44,7		
5	2	2,6		

On dokuzuncu soruya cevap verenlerin, 10 (% 13,2)'u “kesinlikle katılmıyorum”, 19 (% 25,0)'u “katılmıyorum”, 11 (% 14,5)'i “kararsızım”, 34 (% 44,7)'sı “katılıyorum” ve 2 (% 2,6)'sı “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,98'dir; standart sapması ise, 1,16'dır.

44,7)’ü “katılıyorum” ve 2 (% 2,6)’si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,98’dir; standart sapması ise 1,16’dır.

Tablo 24: Yirminci Soruya Verilen Yanıtlar. “İletişim, karar ve talimatları iletmek yerine öneride bulunma ve bilgi verme amacını taşır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	1	1,3	3,50	,959
2	16	21,1		
3	9	11,8		
4	44	57,9		
5	6	7,9		

Yirminci soruya cevap verenlerin, 1 (% 1,3)’i “kesinlikle katılmıyorum”, 16 (% 21,1)’si “katılmıyorum”, 9 (% 11,8)’ü “kararsızım”, 44 (% 57,9)’ü “katılıyorum” ve 6 (% 7,9)’sı “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,50’dir; standart sapması ise, 959’dur.

Tablo 25: Yirmi Birinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Bilgi tüm örgütsel kademelere yayılmaktadır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	1	1,3	3,76	,907
2	11	14,5		
3	3	3,9		
4	51	67,1		
5	10	13,2		

Yirmi birinci soruya cevap verenlerin, 1 (% 1,3)’i “kesinlikle katılmıyorum”, 11 (% 14,5)’i “katılmıyorum”, 3 (% 3,9)’ü “kararsızım”, 51 (% 67,1)’i “katılıyorum”

ve 10 (% 13,2)'u "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,76'dır; standart sapması ise, 907'dir.

Tablo 26: Yirmi İkinci Soruya Verilen Yanıtlar. "Çalışanların organizasyon ile ilişkilerinde katılım ve bağlılık esastır."

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	2	2,6	4,00	,765
2	2	2,6		
3	4	5,3		
4	54	71,1		
5	14	18,4		

Yirmi ikinci soruya cevap verenlerin, 2 (% 2,6)'si "kesinlikle katılmıyorum", 2 (% 2,6)'si "katılmıyorum", 4 (% 5,3)'ü "kararsızım", 54 (% 71,1)'ü "katılıyorum" ve 14 (% 18,4)'ü "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 4,00'dür; standart sapması ise, 765'dir.

Tablo 27: Yirmi Üçüncü Soruya Verilen Yanıtlar. "Katılım, teknik tanımları aşarak tüm organizasyona yayılmıştır."

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	2	2,6	3,76	,877
2	7	9,2		
3	7	9,2		
4	51	67,1		
5	9	11,8		

Yirmi üçüncü soruya cevap verenlerin, 2 (% 2,6)'si "kesinlikle katılmıyorum", 7 (% 9,2)'si "katılmıyorum", 7 (% 9,2)'si "kararsızım", 51 (% 67,1)'i "katılıyorum" ve 9 (% 11,8)'u "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,76'dır; standart sapması ile 877'dir.

Tablo 28: Yirmi Dördüncü Soruya Verilen Yanıtlar. “İşletmemizin üretim maliyetleri rakiplerimize göre daha düşüktür.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	5	6,6	3,03	1,19
2	28	36,8		
3	11	14,5		
4	23	30,3		
5	9	11,8		

Yirmi dördüncü soruya cevap verenlerin, 5 (% 6,6)’i “kesinlikle katılmıyorum”, 28 (% 36,8)’i “katılmıyorum”, 11 (% 14,5)’i “kararsızım”, 23 (% 30,3)’ü “katılıyorum” ve 9 (% 11,8)’u “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,03’dır; standart sapması ise 1,19’dur.

Tablo 29: Yirmi Beşinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Maliyetleri en aza indirmek işletmemizin temel politikalarındandır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	2	2,6	3,86	,899
2	5	6,6		
3	9	11,8		
4	45	59,2		
5	15	19,7		

Yirmi beşinci soruya cevap verenlerin, 2 (% 2,6)’si “kesinlikle katılmıyorum”, 5 (% 6,6)’i “katılmıyorum”, 9 (% 11,8)’u “kararsızım”, 45 (% 59,2)’i “katılıyorum” ve 15 (% 19,7)’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,86’dır; standart sapması ise ,899’ dur.

Tablo 30: Yirmi Altıncı Soruya Verilen Yanıtlar. “Üretim maliyetlerimizin rakiplerimize göre daha düşük olmasından dolayı, ürünlerimizin fiyatları da rakip işletmelerin ürün fiyatlarından düşüktür.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	2	2,6	2,88	1,07
2	37	48,7		
3	10	13,2		
4	22	28,9		
5	5	6,6		

Yirmi altıncı soruya cevap verenlerin, 2 (% 2,6)’si “kesinlikle katılmıyorum”, 37 (% 48,7)’si “katılmıyorum”, 10 (% 13,2)’u “kararsızım”, 22 (% 28,9)’si “katılıyorum” ve 5 (% 6,6)’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,88’dir; standart sapması ise 1,07’dir.

Tablo 31: Yirmi Yedinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Ürün fiyatlarımızın düşük olmasına rağmen karlılığımız rakiplerimizden yüksektir.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	6	7,9	2,71	1,05
2	34	44,7		
3	16	21,1		
4	16	21,1		
5	4	5,3		

Yirmi yedinci soruya cevap verenlerin, 6 (% 7,9)’sı “kesinlikle katılmıyorum”, 34 (% 44,7)’ü “katılmıyorum”, 16 (% 21,1)’sı “kararsızım”, 16 (% 21,1)’sı “katılıyorum” ve 4 (% 5,3)’ü “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,71’dir; standart sapması ise 1,05’dir.

Tablo 32: Yirmi Sekizinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Faaliyette bulunduğumuz sektörde yüksek bir rekabet söz konusudur.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
2	4	5,3	4,46	,790
3	2	2,6		
4	25	32,9		
5	45	59,2		

Yirmi sekizinci soruya cevap verenlerin, 4 (% 5,3)’ü “kesinlikle katılmıyorum”, 2 (% 2,6)’si “katılmıyorum”, 25 (% 32,9)’i “kararsızım”, 25 (% 32,9)’i “katılıyorum” ve 3 (% 3,9)’ü “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,75’dir; standart sapması ise 1,16’dır.

Tablo 33: Yirmi Dokuzuncu Soruya Verilen Yanıtlar. “İşletmemizin en az bir tane, kendimize özgü, çok farklı şekilde nitelendirilen bir mal ya da hizmeti vardır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	6	7,9	3,73	1,24
2	11	14,5		
3	2	2,6		
4	35	46,1		
5	22	28,9		

Yirmi dokuzuncu soruya cevap verenlerin, 6 (% 7,9)’sı “kesinlikle katılmıyorum”, 11 (% 14,5)’i “katılmıyorum”, 2 (% 2,6)’si “kararsızım”, 35 (% 46,1)’i “katılıyorum” ve 22 (% 28,9)’si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,73’dür; standart sapması ise 1,24’dır.

Tablo 34: Otuzuncu Soruya Verilen Yanıtlar. “Ürünlerimizi farklılaştırarak ortalama karlılığımızı arttırdık.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	3	3,9	3,53	1,14
2	17	22,4		
3	6	7,9		
4	36	47,4		
5	14	18,4		

Otuzuncu soruya cevap verenlerin, 3 (% 3,9)’ü “kesinlikle katılmıyorum”, 17 (% 22,4)’si “katılmıyorum”, 6 (% 7,9)’sı “kararsızım”, 36 (% 47,4)’sı “katılıyorum” ve 14 (% 18,4)’ü “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,53’dür; standart sapması ile 1,14’dür.

Tablo 35: Otuz Birinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Müşterilerimizin çoğu ürünlerimizi farklı oldukları için tercih ederler.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	6	7,9	4,01	4,80
2	15	19,7		
3	5	6,6		
4	35	46,1		
5	14	18,4		

Otuz birinci soruya cevap verenlerin, 10 (% 13,2)’u “kesinlikle katılmıyorum”, 30 (% 39,5)’u “katılmıyorum”, 8 (% 10,5)’i “kararsızım”, 25 (% 32,9)’i “katılıyorum” ve 3 (% 3,9)’ü “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,75’dir; standart sapması ise 1,16’dır.

Tablo 36: Otuz İkinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Müşterilerimiz, en az bir mal ya da hizmetimizi diğerlerinden farklı olduğu için tercih ederler.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	6	7,9	3,59	1,14
2	10	13,2		
3	5	6,6		
4	43	56,6		
5	12	15,8		

Otuz ikinci soruya cevap verenlerin, 6 (% 7,9)'sı “kesinlikle katılmıyorum”, 10 (% 13,2)'u “katılmıyorum”, 5 (% 6,6)'i “kararsızım”, 43 (% 56,6)'ü “katılıyorum” ve 12 (% 15,8)'si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,59'dur; standart sapması ise 1,14'dür.

Tablo 37: Otuz Üçüncü Soruya Verilen Yanıtlar. “Müşterilerimiz işletmemize bağlılık hissederler.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	1	1,3	4,02	,832
2	4	5,3		
3	7	9,2		
4	44	57,9		
5	20	26,3		

Otuz üçüncü soruya cevap verenlerin, 1 (% 1,3)'i “kesinlikle katılmıyorum”, 4 (% 5,3)'ü “katılmıyorum”, 7 (% 9,2)'si “kararsızım”, 44 (% 57,9)'ü “katılıyorum” ve 20 (% 26,3)'si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 4,02'dir; standart sapması ise, 832'dir.

Tablo 38: Otuz Dördüncü Soruya Verilen Yanıtlar. “İşletmemiz sadece belli bir müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	20	26,3	2,55	1,31
2	24	31,6		
3	7	9,2		
4	20	26,3		
5	5	6,6		

Otuz dördüncü soruya cevap verenlerin, 20 (% 26,3)'si “kesinlikle katılmıyorum”, 24 (% 31,6)'ü “katılmıyorum”, 7 (% 9,2)'si “kararsızım”, 20 (% 26,3)'si “katılıyorum” ve 5 (% 6,6)'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,55’dir; standart sapması ise 1,31’dir.

Tablo 39: Otuz Beşinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Pazarda belli bir müşteri grubuna odaklanarak maliyetlerimizi düşürürüz.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	15	19,7	2,57	1,16
2	27	35,5		
3	11	14,5		
4	21	27,6		
5	2	2,6		

Otuz beşinci soruya cevap verenlerin, 15 (% 19,7)'i “kesinlikle katılmıyorum”, 27 (% 35,5)'i “katılmıyorum”, 11 (% 14,5)'i “kararsızım”, 21 (% 27,6)'i “katılıyorum” ve 2 (% 2,6)'si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,57’dir; standart sapması ile 1,16’dır.

Tablo 40: Otuz Altıncı Soruya Verilen Yanıtlar. “Hedef müşteri grubumuza ürünlerimizi farklılaştırarak sunarız .”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	3	3,9	3,55	1,07
2	14	18,4		
3	8	10,5		
4	40	52,6		
5	11	14,5		

Otuz altıncı soruya cevap verenlerin, 3 (% 3,9)'ü “kesinlikle katılmıyorum”, 14 (% 18,4)'ü “katılmıyorum”, 8 (% 10,5)'i “kararsızım”, 40 (% 52,6)'ı “katılıyorum” ve 11 (% 14,5)'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,55’dir; standart sapması ise 1,07’dir.

Tablo 41: Otuz Yedinci Soruya Verilen Yanıtlar. “Ürünlerimizi farklılaştırmak karlılığımızı artırır.”

Cevap	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	2	2,6	3,57	1,04
2	16	21,1		
3	4	5,3		
4	44	57,9		
5	10	13,2		

Otuz yedinci soruya cevap verenlerin, 2 (% 2,6)'si “kesinlikle katılmıyorum”, 16 (% 21,1)'si “katılmıyorum”, 4 (% 5,3)'ü “kararsızım”, 44 (% 57,9)'ü “katılıyorum” ve 10 (% 13,2)'u “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,57’dir; standart sapması ile 1,04’dür.

Tablo- 42. Faktör Analizi Sonuçları

ÖRGÜTSEL YAPI ÖLÇEĞİ	
	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri = ,677

	Barlett Testi Sonuçları: Ki Kare = 56,561; Serbestlik Derecesi = 10; Anlamlılık Değeri = ,000			
Değişken	Değişken İçeriği	Faktör Değeri	Ortalama	Standart Sapma
C22	Çalışanların organizasyon ile ilişkilerinde katılım ve bağlılık esastır.	,778	4,00	,765
C12	Haberleşme, emir-komuta haberleşmesinden çok dayanışmaya yönelik bir nitelik taşır.	,701	3,52	1,02
C20	İletişim, karar ve talimatları iletmek yerine öneride bulunma ve bilgi verme amacını taşır.	,699	3,50	,959
C23	Katılım, teknik tanımları aşarak tüm organizasyona yayılmıştır.	,567	3,76	,877
C21	Bilgi tüm örgütsel kademelere yayılmaktadır.	,509	3,76	,907
ÖRGÜTSEL STRATEJİLER				
MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ				
	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri = ,579 Barlett Testi Sonuçları: Ki Kare = 16,422; Serbestlik Derecesi = 3; Anlamlılık Değeri = ,001			
C26	Üretim maliyetlerimizin rakiplerimize göre daha düşük olmasından dolayı, ürünlerimizin fiyatları da rakip işletmelerin ürün fiyatlarından düşüktür.	,790	2,88	1,07
C24	İşletmemizin üretim maliyetleri rakiplerimize göre daha düşüktür.	,749	3,03	1,19
C27	Ürün fiyatlarımızın düşük olmasına rağmen karlılığımız rakiplerimizden yüksektir.	,597	2,71	1,05
FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ				

	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri = ,726 Barlett Testi Sonuçları: Ki Kare = 86,205; Serbestlik Derecesi = 3; Anlamlılık Değeri = ,000			
C30	Ürünlerimizi farklılaştırarak ortalama karlılığımızı artırdık.	,875	3,53	1,14
C32	Müşterilerimiz, en az bir mal ya da hizmetimizi diğerlerinden farklı olduğu için tercih ederler.	,868	3,59	1,14
C29	İşletmemizin en az bir tane, kendimize özgü, çok farklı şekilde nitelendirilen bir mal ya da hizmeti vardır.	,861	3,73	1,24
	ODAKLANMA STRATEJİSİ			
	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri = ,527 Bartlett Testi Sonuçları: Ki Kare = 36,135; Serbestlik Derecesi = 3; Anlamlılık Değeri = ,000			
C36	Hedef müşteri grubumuza ürünlerimizi farklılaştırarak sunarız.	,877	3,55	1,07
C37	Ürünlerimizi farklılaştırmak karlılığımızı artırır.	,873	3,57	1,04

Tablo 42’de gösterilen, faktör analizi sonuçlarının her birinde KMO Testi değeri 0,50 den büyük olduğu için veri seti faktör analizi için uygundur. Yine, Bartlett Testi anlamlıdır. Bu durum da değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya koyar, genel olarak veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir.

Faktör analizinden sonra faktör skorları 0,5 ve üzerinde olan değişkenler, sonraki istatistiksel analizler için değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla, faktör skorları 0,5’in altında olan alt değişkenler analiz dışı bırakılmıştır. Bu değerlendirme

sonucunda her bir ana değişken için alt değişkenlerin aritmetik ortalamalarının alınmasıyla bir ana değer (ortalama değer) bulunmuştur. Sonraki istatistiksel analizler bu ortalama değer esas alınarak yapılmıştır.

Faktör analizinde ana değişkenlerin, tek bir faktör altında toplanması yönünde sistem yönlendirilmiştir. Bu şekilde araştırmanın ana amacından sapılmasının önüne geçilmiştir. Alan araştırmasına başlanılmadan önce belirlenen hipotezler çerçevesinde ana değişkenlerin tek bir faktör altında toplanmaları doğru bir yaklaşımdır.

Tablo -43. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1.	2.	3.	4.
1. Örgütsel Yapı	1			
2. Maliyet Liderliği Stratejisi	-,052 ,655	1		
3. Farklılaştırma Stratejisi	,162 ,163	,274* ,016	1	
4. Odaklanma Stratejisi	,169 ,145	,167 ,150	,553** ,000	1

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Hipotez Testleri:

Hipotez 1 (H1): Maliyet liderliği stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Tablo 43' te gösterilen korelasyon analizi sonuçları, maliyet liderliği stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla Hipotez 1 reddedilmiştir.

Hipotez 2 (H2): Maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Tablo 43'te görülebileceği gibi, maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır (0,274; 0,016). Buna göre, Hipotez 2 (H2) kabul edilmiştir. Elde edilen bulgu, düşük düzeyde bir ilişkiyi işaret etmektedir. Bu sonuç, maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin aynı zamanda farklılaştırma stratejisini uyguladıklarını göstermesi açısından ilginçtir.

Bu durum, farklılaştırma stratejisi ile düşen maliyetlerin, bir maliyet liderliği stratejisine dönüştüğü ya da bu iki stratejinin birleştiği şeklinde yorumlanabilir. Günümüzde, farklılaştırma ya da yenilik faaliyetleri sonucunda teknoloji düzeyi yükseldiğinde, ortalama birim maliyetler de düşebilmektedir. Yüksek işletme maliyetlerinin en önemli nedenlerinden biri de geri kalmış teknolojidir. Bu nedenle, yukarıda elde edilen bulgu olağandır.

Hipotez 3 (H3): Farklılaştırma stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Tablo 43'te görüldüğü üzere, veri analizi sonuçları, farklılaştırma stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Böylece, Hipotez 3 (H3) kabul edilmemiştir. Bu durum, örneklemi oluşturan işletmelerin strateji ile örgütsel yapı arasındaki uyumu dikkate almadıkları, önemsemedikleri ya da böyle bir önceliklerinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Oysa açıktır ki, strateji belirleme süreci için en önemli koşullardan biri örgütsel yapı ile strateji arasındaki uyumdur. Bir strateji, ancak örgütsel yapı uygunsa amaçlara ulaşmayı sağlayabilir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel yapının uygun olmaması stratejinin amaçlara ulaşmak için bir araç olma durumunu ortadan kaldıracaktır.

Bu hipotez kapsamında elde edilen sonuç, işletmelerin başarılı ya da başarısız olma durumlarına göre farklı şekillerde yorumlanabilir. Eğer işletmeler başarılıysa, bu sonuçlar, örgütsel yapının uygunluğu ile açıklanabileceği gibi, örgütsel yapı ile strateji arasında doğrudan ilişki olmadığı yönünde bir yorumda da bulunulabilir.

Hipotez 4 (H4): Odaklanma stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Tablo 43' te gösterilen korelasyon analizi sonuçları, odaklanma stratejisi ile örgütsel yapı arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durumda, bulgular Hipotez 4 (H4)'ü desteklememektedir. Hipotez 4 (H4) reddedilmiştir.

Odaklanma stratejisi ile örgütsel yapı arasında, istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamış olması, diğer hipotezlerle ilgili olarak ulaşılan ve yukarıda ifade edilen bulguları da desteklememektedir. Bu noktada, elde edilen bulguların örneklem büyüklüğü ile de ilişkili olabileceği dikkate alınmalıdır.

Genel olarak, odaklanma stratejisinin alt stratejileri olan maliyet odağı ve farklılaştırma odağının kendine özgü örgütsel yapılar gerektirdiği ifade edilebilir. Buna göre, maliyet odağının daha mekanik bir yapı içerisinde başarılı sonuçlara ulaşmayı sağlayacağı akla gelse de, farklılaştırmanın hem nedeni hem de sonucu olan teknolojik gelişmenin maliyetleri de düşürebileceği açıktır. Genel olarak, üretim sürecinde kullanılan teknoloji ne kadar ileri olursa ortaya çıkan maliyetlerin de o kadar yüksek olacağı öngörülebilir.

Bu çerçevede, odaklanma stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunamamış olması işletmelerin büyüklüğü ile de yakından ilişkili bir sonuç olabilir.

3.9 TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, elde edilen sonuçlara göre Michael Porter'ın rekabet stratejilerinin örgütsel yapı ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Michael Porter'ın jenerik stratejileri olarak adlandırılan farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin örgütsel yapı ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Michael Porter'ın jenerik stratejileri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu bölümde, sözü edilen stratejilere ilişkin literatürde ortaya konulan bilgiler, yapılan eleştiriler ayrıntılı olarak sunulmuştur. Bu hareket şekillerinin işletme için, rekabet üstünlüğüne ulaşmak için ne kadar önemli olduğu vurgulanmıştır.

İkinci bölümde, örgütsel yapıya ilişkin literatür ortaya konmuş ve değerlendirmeler yapılmıştır. Bu üç strateji ile ilişkili olarak ne tür bir örgütsel yapının uygun olduğu ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, farklılaştırma stratejisi için organik örgütsel yapının ideal bir yapı olacağı öngörülebilir. Diğer

tarafından, maliyet liderliği stratejisi için hem mekanik yapının hem de organik yapının uygun olabileceği açıktır. İşletmeler mekanik, geleneksel bir yapı içerisinde maliyetlerini düşürerek maliyet liderliğine ulaşabilecekleri gibi, organik bir yapıyı esas alarak da maliyetlerini en aza indirebilirler. Şöyle ki, organik bir yapı yaratıcılığı ve yenilikçiliği işletmeye taşıyabilir. Buna göre, yenilikle birlikte maliyetlerin çok düşürülebileceği ifade edilebilir.

Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Hipotez 1 (H1): Maliyet liderliği stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçları, maliyet liderliği stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla, sonuçlar Hipotez 1 (H1)'i desteklememiştir. Hipotez 1 reddedilmiştir.

Hipotez 2 (H2): Maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır (0,274; 0,016); dolayısıyla, (H2) kabul edilmiştir. Elde edilen bulgu, düşük düzeyde bir ilişkiyi işaret etmektedir. Bu sonuç, maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin aynı zamanda farklılaştırma stratejisini uyguladıklarını göstermesi açısından ilginçtir.

Bu durum, farklılaştırma stratejisi ile düşen maliyetlerin, bir maliyet liderliği stratejisine dönüştüğü ya da bu iki stratejinin birleştiği şeklinde yorumlanabilir. Günümüzde, farklılaştırma ya da yenilik faaliyetleri sonucunda teknoloji düzeyi yükseldiğinde, ortalama birim maliyetler de düşebilmektedir. Yüksek işletme maliyetlerinin en önemli nedenlerinden biri de geri kalmış teknolojidir. Bu nedenle, yukarıda elde edilen bulgu olağandır.

Hipotez 3 (H3): Farklılaştırma stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Veri analizi sonuçları, farklılaştırma stratejisi ile örgütsel yapı arasında, örneklem dâhilinde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Böylece, Hipotez 3 (H3) kabul edilmemiştir. Bu durum, örnekleme oluşturan işletmelerin strateji ile örgütsel yapı arasındaki uyumu dikkate almadıkları, önemsemedikleri ya da böyle bir önceliklerinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Oysa açıktır ki, strateji belirleme süreci için en önemli koşullardan biri örgütsel yapı ile strateji arasındaki uyumdur. Bir strateji, ancak örgütsel yapı uygunsa amaçlara ulaşmayı sağlayabilir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel yapının uygun olmaması stratejinin amaçlara ulaşmak için bir araç olma durumunu ortadan kaldıracaktır.

Bu hipotez kapsamında elde edilen sonuç, işletmelerin başarılı ya da başarısız olma durumlarına göre farklı şekillerde yorumlanabilir. Eğer işletmeler başarılıysa, bu sonuçlar, örgütsel yapının uygunluğu ile açıklanabileceği gibi, örgütsel yapı ile strateji arasında doğrudan ilişki olmadığı yönünde bir yorumda da bulunulabilir.

Hipotez 4 (H4): Odaklanma stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçları, odaklanma stratejisi ile örgütsel yapı arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durumda, bulgular Hipotez 4 (H4)'ü desteklememektedir. Hipotez 4 (H4) reddedilmiştir.

Odaklanma stratejisi ile örgütsel yapı arasında, istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamış olması, diğer hipotezlerle ilgili olarak ulaşılan ve yukarıda ifade edilen bulguları da desteklememektedir. Bu noktada, elde edilen bulguların örneklem büyüklüğü ile de ilişkili olabileceği dikkate alınmalıdır.

Genel olarak, odaklanma stratejisinin alt stratejileri olan maliyet odağı ve farklılaştırma odağının kendine özgü örgütsel yapılar gerektirdiği ifade edilebilir. Buna göre, maliyet odağının daha mekanik bir yapı içerisinde başarılı sonuçlara ulaşmayı sağlayacağı akla gelse de, farklılaştırmanın hem nedeni hem de sonucu olan teknolojik gelişmenin maliyetleri de düşürebileceği açıktır. Kaldı ki, genel olarak, üretim sürecinde kullanılan teknoloji ne kadar ileri olursa ortaya çıkan maliyetlerin de o kadar yüksek olacağı öngörülebilir. Bu çerçevede, odaklanma stratejisi ile örgütsel yapı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunamamış olması işletmelerin büyüklüğü ile de yakından ilişkili bir sonuç olabilir.

Literatüre göre işletmeler rakiplerinden daha üstün başarı sağlamak amacı ile rekabet üstünlüğü nazarında, içinde bulunmuş olduğu bir takım çevre koşullarında barınmasını sağlayacak işletme stratejilerini kullanmaktadırlar. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde edip, içinde var oldukları çevre koşullarına uygun stratejiler uygulayabilmelerine ve geliştirebilmelerine bağlıdır. İşletmeler stratejileri ile örgütsel yapısını uyumlu hale getirmelidirler. Araştırma bulguları literatürdeki bu ifadeleri destekler niteliktedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına dayanarak belirlenen önceki araştırma konularının sonuçları ile benzerlikler göstermektedir.

İşletmeler, stratejilerinin başarısı için uygun örgütsel yapılar oluşturmalıdır. Örneğin, yenilik ve farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme, yatay, esnek, katılımcılığa açık, bireysel yaratıcılığı teşvik edecek bir örgütsel yapı oluşturmalıdır. Yaratıcı bireyler, kendilerini gerçekleştirebilecekleri örgütsel yapılarda çok daha verimli bir şekilde çalışabilirler.

Maliyet liderliği için hem esnek yapılar, hem de dikey, mekanik yapılar uygun olabilir. Bu noktada, ileri teknolojinin aynı zamanda maliyet liderliğinin sağlayacak etkenlerden biri olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Teknoloji ilerledikçe, yeni modern teknoloji, üretim yöntemleri, iş süreçlerine aktarıldıkça işletmelerin verimlilikleri yükselecek ve buna dayalı olarak maliyetleri düşebilecektir. Diğer taraftan işletme bütünüyle mekanik yöntemler kullanarak da geleneksel, durağan bir iş çevresinde maliyetleri rakiplerine göre daha çok düşebilir ve maliyet liderliğinde öncü olabilir. Unutulmamalıdır ki akılcı yöntemler ile daha az girdi ile daha çok çıktı elde edilebilir. Durağan, geleneksel bir yapı içerisinde mekanik bir örgütsel yapı ile işletmeler verimliliklerini ve buna dayalı olarak karlılıklarını yükseltebilirler.

Farklılaştırma stratejisi için en uygun yapı, yaratıcılığı da destekleyebilecek olan esnek, organik örgütsel yapıdır. Yatay ilişkilerin hakim olduğu böyle bir yapıda alt kademelerin yetkileri arttırılmış, personel güçlendirilmiş, demokratik ya da katılımcı yöntemlerle örgütsel iletişimde en yüksek düzeyde fayda sağlayacak düzenlemeler yapılmış olacaktır. Öneri sistemi çalışanların birbirlerine kolayca ulaşabilmesi baskının ortadan kaldırılması, çalışanlara yaratıcılıklarını gerçekleştirebilecekleri alanlar sağlanması böyle bir organik yapının diğer özellikleri arasındadır. Organik yapıdaki işletmeler hızla değişen ve karmaşık çevreler için uygun

örgütsel yapılardır. Bu nitelikteki örgütler ile müşterilerin beklentilerini hızlı yanıtlar verilebilir müşteri tatmini yüksek düzeyde gerçekleştirilebilir. Günümüzdeki değişken, belirsiz onlarca bileşenden oluşan iş çevrelerinde rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek ve bunu sürekli hale getirebilmek organik örgütsel yapıları çok gerekli kılar. Farklılaştırma stratejisi yönetsel baskının olabildiğince azaltılmasını gerektirir. Yaratıcılık, yaratıcı olabilecek nitelikteki insanlara uygun, esnek çalışma ortamının sağlanmasıyla elde edilebilir.

Odaklanma stratejisi, hem organik hem de mekanik yapılarda olanaklıdır. Farklılaşma odaklanması ve maliyet odaklanması şeklinde uygulanabilecek bu strateji durağan ya değişken çevrelerde uygun örgütsel yapıyla başarıya ulaşabilir. Bu çerçevede eğer farklılaştırma odaklanması stratejisi uygulanıyorsa organik bir örgütsel yapı başarı için gerekli koşuldur. Diğer taraftan eğer maliyet odaklanması söz konusu ile ileri teknolojiye dayalı olarak maliyetlerin düşürülmesi hedefleniyorsa yatay ilişkilerin esas olduğu organik esnek bir örgütsel yapı, eğer geleneksel yöntemler ile maliyetlerin düşürülmesi hedefleniyorsa bu durumda da geleneksel ilişkilerin esas olduğu mekanik bir yapı düşünülebilir. Ancak günümüz rekabet dünyasında her türlü işletmenin genel olarak hızla değişen çevrelerde faaliyet gösterdikleri gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Hipotezlerin bazılarının veri analizi sonuçlarıyla reddedilmesindeki temel neden örneklem sayısının yetersizliği olabilir. Bu varsayım benzer sektörlerde daha yüksek sayıda bileşenlerden oluşan örneklemeler üzerinde denenmelidir.

Sonraki çalışmalarda farklı örneklemeler üzerinde, yine farklı sektörlerde konu çalışabilirler. Yapılacak yeni araştırmalar ile konunun farklı boyutları ortaya konabilecektir. Alan araştırmalarında nitel ya da nicel veri toplama yöntemleri kullanılabilir. Böylece konu bir bütünlük içerisinde değerlendirilebilir.

İşletmeler rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemlerini yönetsel uygulamaları çerçevesinde ayrıntılı olarak değerlendirmelidirler. Bu konuda bilimsel bilgi ve uzmanlar işletmelere yol gösterici olacaktır.

Yine işletmeler rekabet üstünlüğüne ulaşmanın farklı rekabet stratejilerini bir arada uygulayarak, bir bütünlük oluşturarak daha kolay olabileceğini de göz önünde

bulundurmalıdırlar. Özellikle günümüzün karmaşık rekabet çevresinde farklı stratejileri uygulamak bir zorunluluk olarak bile görülebilir.

İşletmeler strateji oluştururken, planlama yaparken bilimsel bilgi ile donanmış kişilerden danışmanlık desteği almalıdırlar. Bilimsel bilginin de uygulamadaki çalışmalardan beslendiği unutulmamalıdır. Dolayısıyla bu nitelikteki bilgi, bilimsel yöntemlere göre elde edildiğinden ve deneyimleri yansıttığından işletmelere faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- AKBOLAT, Mahmut, IŞIK, Oğuz, **Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 16 (1) s.s.401-424, Erzurum, 2012
- AKÇAGÜN Engin, DAL Vedat. The use of M. Porter's Generic Strategies In The Turkish Apparel Industry And Strategy Proposals For Companies, **Tekstil ve Konfeksiyon**. 24 (2).S. 152, 2014
- AKÇAGÜN, Engin. **Türk Hazır Giyim Sanayinde Uluslararası Pazarlarda Üstünlük Sağlamasına Yönelik Rekabet Stratejisi Geliştirilmesi**. Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- AKDEMİR, A. **Vizyon Yönetimi (Birey, kurum, kent ve ülke düzeyinde)**. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım. 2008
- AKDOĞANLAR, Seda. **Pazar Yönelimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiye Beş Güç Modeli'nin Moderatör Etkisi**, İstanbul Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- AKGEMİCİ, Tahir. **Stratejik Yönetim**. Ankara: Gazi Kitabevi.2007
- AĞAR, C. C. . The relationship between organizational structure and job involvement in labour and technology-intensive industrial enterprises: A comparative analysis based on a field study. *International Journal of Business and Commerce*, 2(2), 2-20. 2012
- AKKOÇ, İrfan. **Organizasyon Yapısı ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerindeki Etkisi: İlaç Sektörü Örneği**, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s. 2.2008
- AKINGBADE, W. A. **Competitive Strategies and Improved Performance of Selected Nigeria Telecommunication Companies**. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, 4(10), 143-167. 2014

- AKYILDIZ, Semran. **İşletmelerde Satın alma Yönetimi ve Rekabet Yaratmada Satın Alma Politikalarının Yeri.** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- AKTAN, Coşkun. Can, VURAL. İstiklal Y. Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Çizgi Kitabevi Yayınlar, Konya .2004
- AKTAŞ, M. **İşletme Stratejisi ve Performans Yönetimi İlişkisi: Strateji-Yapı Perspektifi.** *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(1): 91-102. 2012
- ALDEMİR, Hüseyin Önder. **Türkiye’ deki Özel Havayolu İşletmelerinin Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma.** Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s. 49. 2018
- ALPASLAN Berrin. **Sigorta İşletmelerinde Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama.** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- ALTAY, Bülent. **Avrupa Birliği’nde Rekabet Politikaları, Türkiye Ve Avrupa Birliği’nin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi.** Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2006.
- ANOLAY, Refika Melis. **Algılanan Rekabetçi Güçleri, Rekabet Stratejisi ve Organizasyonel Performans İlişkisi: Türkiye Otelcilik Endüstrisi Uygulaması.** İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. 2015.
- AOKİ, M. **Horizontal vs. vertical information structure of the firm.** *The American Economic Review*, 76(5), 971-983. 1986
- ARGYRES, Nicholas. MCGAHAN, Anita M. (2002), *The Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 16, No. 2, Theme: Achieving Competitive Advantage pp. 41-42, s. 42.2002

- ARSLAN, Ramazan ve SAYLI, Halil. **Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler.** *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, s. 267-280. 2006
- ASLAN, Ahmet Yalçın. **Stratejik Planlama Kavramı ve Reklam Ajanslarında Kullanımı: Türkiye’deki Reklam Ajanslarında Çalışan Stratejik Planlama Uzmanları ve Stratejik Planlamanın Uygulanışı Üzerine Bir Araştırma** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. 2008
- AVŞAR, Özlem. **Pazarlama Stratejisi Olarak Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe Örnek Bir Uygulama.** Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. 2006.
- ATICI, Can. **Michael Porter’in Beş Güç Modelinin Türkiye’deki Şirketler Üzerine Etkisinin İncelenmesi.** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- ATİK, Hayriye. **Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü**, Ankara: Detay Yayıncılık. 2005
- AYDIN, Ahmet Hamdi. **Yönetim Bilim.** Seçkin Yayıncılık. Ankara . 2007
- AYTEKİN, Mehmet. **İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri.** Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. 2003.
- BAKOĞULU, Refika, ÖZCAN DİNÇ, Esra, *İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg’ in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi*, C.9, S.34, Temmuz 2010.
- BANKER, Rajiv D. MASHRUWALA, Raj. TRİPATHY, Arindam. **Does A Differentiation Strategy Lead To More Sustainable Financial Performance Than A Cost Leadership Strategy?** *Management Decision*. Vol.52 , Iss 5, pp 872-896 . s. 873. 2014

- BARNEY, J. B. , HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage (Fourth Edition ed).** USA: Pearson. 2012
- BAROTO, M. B. , ABDULLAH, M. M., WAN, H. L. **Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage.** *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120-133. 2012
- BAŞARAN, Hasan. **Üniversitelerde Stratejik Yönetim Anlayışının Temel Yönetim Süreçleri Açısından Analizi.** DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2016.
- BAY Murat, AKPINAR Selahattin, SELAMET Ali Aydoğdu. **Yenilik Yönetimini Etkileyen Örgütsel Faktörler: Belediye ve Kaymakamlık Karşılaştırması.** *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:14. 2018
- BAYÜLKEN, N. **Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama.** Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek lisans Tezi. 1999
- BENSOUSSAN B.E., FLEISHER C.S. **Analysis Without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions,** *Ebook, FT Press.* 2008
- BESANKO, D. , DRANOVE, D. , SHANLEY, M. And SCHAEFER, S. **Economics of Strategy,** John Wiley & Sons, Inc. , New York. 2003
- BİANCHİ, E. P. **Internationalization, it's impact and implications on organizational structure: The case of Oxiten.** *Business and Management Review*, 4(7), 615-627. 2015
- BİCHANGA, O. W. **Competitive Strategies and the Non Financial Performance of Micro Enterprises in Kenya.** *International Journal of Management and Commerce Innovations*(2), 160-186. 2014
- BİRGÖNÜL M. Talat. İREM Dikmen. **Türk İnşaat Sektörünün Rekabet Analizi,** Ankara.2001

- BORDEAN, O. N., BORZA, A. I., L. NİSTOR, R., MİTRA, C. S. **The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry.** *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173-178. 2010
- BOZKURT, Ö. KALKAN, Ç. ARMAN, M. **The relationship between structural characteristics of organization and followed business strategy: An application in Denizli.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 150: 222-229. 2014
- BÖRÜ, M. D. **Durumsallık Yaklaşımı Açısından Teknoloji ve Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkiler ve Türkiye Kâğıt Sanayisinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Uygulama.** (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 1999
- BRASS, D.J. **Being in the right place: A Structural Analysis Of Individual Influence In An Organization.** *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518-539. 1984
- BRENES, E. R. , MONTOYA, D. CİRAVEGNA, L. **Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses.** *Journal of Business Research*, 847-855. 2014
- BRESSER, RUDİ K. F. , MİLLONİG, Klemens. **Institutional Capital: Competitive Advantage in Light of The New Institutionalism in Organization Theory.** *Schmalenbach Business Review*, Cilt:55, Temmuz 2003, ss. 220-241. 2013
- BULU, M. ERASLAN, İ.H. , ŞAHİN Ö. **Elmas Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi.** 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir. 2004
- BULUÇ, B. **Yönetimde örgütlenme süreci.** *Eğitim Yönetimi*, 2(4), 513-522. 1996
- C. BOWMAN and D. Faulkner. **'Competitive and Corporate Strategy - Irwin,**
https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&as_sdt=0%2C5&q=bowman%27s+strategy+clock&oq=bowman (06-12-2018). 2012

- CROWLEY, G. R. , SOBEL, R. S. **Adam Smith: Managerial Insights From The Father Of Economics.** *Journal of Management History*, 16(4), 504 - 508. 2010
- CLAVER-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. **Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance.** *Journal of Business Research*, 65(7), 993-1002. 2012
- ÇETİNKAYA Özlem. **Rekabet Stratejilerinin belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tarih üzerine Bir Araştırma.** *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi*. 8/3.57-56. S. 59. 2006
- Çeviren; KAYAPALI, Aylin. AYCAN, Zeynep, KANUNGO, Rabindra, N, MENDOÇA, Manuel, **Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim**, Küy Yayınevi, İstanbul, 2016
- Çeviren; Gülen Ulubilgen, **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri.** Sistem Yayıncılık, İstanbul. 2000
- ÇIKMAK, Sinan, **İşletmelerde Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırması: Bir Örnek Uygulama**, Sakarya Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012
- ÇİZEL, Beykan. **İşletme Stratejileri ile Enformasyon Sistem Stratejilerinin Uyum (Stratejik Uyum) , Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi**, 2005
- DAFT, Richard L. , **Organization Theory and Design**, *South-Western College Publishing, Seventh Edition*, United States of America. 2001
- DALTON, D. R. , TODOR, W. D. , SPENDOLINI, M. J. FIELDING, G. J. , PORTER, L.W. **Organization structure and performance: A critical review.** *The Academy of Management Review*, 5(1): 49-64. 1980
- DARCAN Duygu. **Endüstri Analizi**, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008.

- DAVİD, F.R. **Strategic Management: Concepts and Cases**, Prentice Hall, Florence, South Carolina, 13. Baskı, 2010
- DEMİR, Mevlüde. **Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırılmalı Analizi**. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. 2017. S.28,30,31,
- De WİT, B. , MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context**. London: Thomson Learning.2004
- DİNÇER, Hasan. **Bankacılık Sektöründe Yeni Hizmet Geliştirmenin Rekabet Stratejilerindeki Değişimlere Etkisi**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü,2010,S.120
- DİNÇER, Ö. **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**. İstanbul: Timaş Matbaası. 1998
- DİNÇER, Ö. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Alfa Yayınları. 9. Baskı. 2013
- DUMAN, H. , ÖZPEYNİRCİ, R. , YÜCENURŞEN, M. , ve Apak, İ. **Girişimcilik Açısından Porter'ın Jenerik (Rekabet) Stratejileri ve İşletme Performansına Etkisi**. ICE 14 VI International Congress on Entrepreneurship, (s. 515-522). Bışkek/Kırgızistan. 2014
- ECHCAKOUİ, Said. **An Analytical Model Tahat Links Customer-Perceived Value And Competitive Strategies**, *Journal Of Marketing Analiytics*. Sayı 6, S.138-144. 2018
- Editörler: Doç. Dr. Ömer Turunç- Doç. Dr. Hakan Turgut, **Yönetim ve Strateji**, Siyasal Kitabevi, Ankara,2017
- Editörler: OKUMUŞ Fevzi, KOYUNCU Mustafa, GÜNLÜ Ebru, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2012

Editörler: Prof. Dr. Gültekin Gümüştekin ve Doç. Dr. İsa İpçioğlu. **Stratejik Yönetim**. GENÇ, Kurtuluş Yılmaz. S.48, Lisans Yayıncılık. İstanbul. 2014

Editör: ÖZALP İnan, ŞAHİN Mehmet, BERBEROĞLU Güneş, GEYLAN Ramazan, **Yönetim Organizasyon**, (S. 76). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1457 Açık Öğretim Fakültesi Yayını: 774

EFİL, İ. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. (11.Baskı). Bursa: Dora Yayınları. 2010

EHMKE, C. , FULTON, J., AKRIDGE, J., ERICKSON, K., LINTON, S., **Industry Analysis: The Five Forces, Agricultural Innovation And Commercialization Center**, Purdue University. 2004

ELMA, C. , DEMİR, K. **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. Ankara: Anı Yayıncılık. 2003

ERDEM, Aybike. **Stratejik Yönetim Ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, 2006.

EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Sekizinci Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, Mayıs 2010.

EREN, Erol, Tarih Bilinmiyor, Klasik ve Neoklasik Yönetim Teorilerinin Yetke Anlayışı Açısından İncelenmesi,
[http://www.arastirmax.com/en/system/files/dergiler/2057/makaleler/3/2/arastirmax-klasik-neoklasik-yonetim-teorilerinin-yetke-anlayisi-yonunden-
 incelenmesi.pdf](http://www.arastirmax.com/en/system/files/dergiler/2057/makaleler/3/2/arastirmax-klasik-neoklasik-yonetim-teorilerinin-yetke-anlayisi-yonunden-incelenmesi.pdf)

EREN, E. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (Genişletilmiş 7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. 2005

EREN, M, Şule. **Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi**, *Journal of Yasar University*. 2014. 9(34) 5998-6022 .2014

- ERSARI, G. **Stratejik Girişimcilik: Girişimci Düşünme Biçimi Ve Girişimci Liderliğin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.2012
- ENGİN, Ediz. **İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne,2005
- ERTUNA, Ö. **Stratejik Yönetim**. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.2008
- EŞKİ, H. **Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz**. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24): 1-7. 2009
- FLYNN, M. , Dooley, L. , O'SULLIVAN, D. , CORMİCAN K. **Idea Management For Organisational Innovation**. *International Journal of Innovation Management*, 7(04), 417-442. 2003
- FREDRİCKSON, J. W. **The Strategic Decision Process and Organizational Structure**. *Academy of management review*, 11(2), 280-297. 1986
- GAMMELTOFT, Peter, FİLATOTCHEV, IGOR VE HOBDAŞİ, Bersant. **Emerging Multinational Companies And Strategic Fit: A Contingency Framework And Future Research Agenda**, *European Management Journal*, 30, ss.175–188,2012
- GEİGER, S. W., RİTTCHİE, W. J., Marlin, D. **Strategy/Structure Fit and Firm Performance**. *Organization Development Journal*, 24(2): 10-22. 2006
- GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-**, Seçkin Yayınevi, s.50, Ankara. 2012
- GİBCUS, P. , KEMP, R. **Strategy And Small Firm Performance**. *Zoetermeer: Scientific Analysis of Entrepreneurship and Smes*. 2003

- GIBSON, J. L. IVANCEVICH J. M. DONNELLY J. H. , **Organizations: Behavior, Structure, Processes, Homewood** , Business Publications. 1988
- GÖKSEL, A. B. **Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi** (2. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2013
- GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H. . KONOPASKE, R. **(Organizations: Behavior, structure, processes.** NY: Mc Graw-Hill. 2012
- GRANT, Robert M. ve CİBİN, Renato, **Strategy, Structure And Market Turbulence: The International Oil Majors, 1970-199**, *Scandinavian Journal of Management*, Cilt: 12, No: 2, ss. 165-188, 1996
- GÜL, Nurefşan. ÇARIKCI, Bülent. **“Stratejik Yönetim”, Uygulamalı Üretim Yönetimi El Kitabı**, (Ed. Kulak, O.- Durmuşoğlu, B.), Kocaeli. 2014
- GÜL, Nurefşan. **Stratejik Yönetim Ve Kamu Çalışanları Açısından Stratejik Yönetim**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017
- GÜLTEKİN, M. C. , MAZI, F. . **Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları İçin Önemi.** *Akademik Bakış Dergisi.* (55), 450-464. 2016
- GÜRLEK, T. B. **SWOT Analizi**, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Gebze. 2002
- GÜVEN, İbrahim. **Beş Güç Modelinin Kobi Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- HALES Gareth. MCLARNEY, Carolan. **Uber’s Competitive Advantage Vis-a-Vis Porter’s Generic Strategies.** *The IUP Journal of Management Research*, Vol 15. NO.14. S. 8, 2017

- HAMAN, Ömer. **Örgüt Yapısı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. 2016.
- HASHEM Valipour, HAMİD Birjandi and SAMİRA Honarbakhsh . “The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms”, *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 2, No.1, pp. 14-23, s.15. 2012
- HARAÇ, Serpil. **Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- HATİBOĞLU, Z. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: İrfan Yayıncılık .1986
- HERNAUS, T. , ALEKSİC, A., ve KLİNDZİC , M. **Organizing for competitiveness – structural and process characteristics of organizational design**. *Contemporary Economics*, 7(4), 25-40. 2013
- HİTT A. M., IRELAND R.D., HOSKİSSON R.E., **Strategic Management**, South Western College Publishing. 1999
- JUNQUERİA, E., Dutra, E. V., Zanquetto Filho, H., Gonzaga, R. P. . **The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance**. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27(72), 334-348. 2016
- IRAZ Rıfat, ALTINIŞIK İsa. **Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama**. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi Sayı: 11, S. 114-132*. 2016
- İÇME, Rabia Merve, **Kobi Bankacılığın da Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Bir Uygulama**. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2015

- İMEK, M. ERİF, Çelik, Adnan. **İşletme Yönetimi**. EBSCO Publishing: eBook Collection (EBSCOhost) - printed on 12/5/2017 2:58 AM via. On Dokuz Mayıs Üniversitesi, 2017
- İNCE, Ali Rıza. **Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Tercih Edilebilirliğinin Yönetici Bakışı Açısından Değerlendirilmesi ve ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma**. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. S. 53,54. 2011
- KABADAYI, Gülhan. **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Çanakkale Örneği**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- KARABEY, C. N. **Rekabet (İş Birimi) Stratejileri Stratejik Yönetim**. Erzurum Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları. 2016
- KARAKOÇ, Gülçin. **Turizm İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlaması: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2009
- KARACAOĞLU, Korhan. **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- KAMAŞAK, Rıfat. **Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi**, Sayı:65, Şubat 2010, Yeditepe Üniversitesi. 2010
- KAST, F. Rosenzweig, E., **Organization and Management: A Systems Approach**, New York: McGraw-Hill..1970
- KESKİN, Halit, AKGÜN, Ali Ekber, KOÇOĞLU, İpek, **Örgüt Teorisi**, s.21-22, Nobel Yayınevi, İstanbul. 2006
- KILIÇ, M. **Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki**. *Sosyo Ekonomi*, 6 (2), 81-98. 2010

KOO, Chul Mo. KOH, Chang E. NAM, Kichan. **An Examination of Porter's Competitive Strategies in Electronic Virtual Markets: A Comparison of Two On-line Business Models.** *International Journal of Electronic Commerce*. 2004

KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği.** Ankara: Beta Yayıncılık. (16. Baskı), 2015

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar,** İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. 1998

KOCHİ, Richard , **A'dan Z'ye İşletme ve Finans Araç Terim ve Teknikler İçin Tanımlayıcı Rehber,** İstanbul: Dünya Yayıncılık, 1997

KOÇYİĞİT, Yeşim. **Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri Ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama,** İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2018.

KOYUNCU, Ayşe Gözde. **Örgütsel Yenilik Ölçeği.** *HAK-IŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi* Cilt: 7 Yıl: 7 Sayı:17 (2018/1) ISSN: 2147-3668 – E-ISSN: 2587 – 103X. DOI: 10.31199/hakisderg.379211. s.114.

KOTHA, S. ve VADLAMANI, B. **Assessing Generic Strategies: an Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries,** *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 75-83,1995

KÖKSOY, Nuri. **Konya Yöresi Süt Ve Süt Ürünleri Üretim İşletmeleri Arasındaki Rekabet Analizi "Porter Elmas Modeli",** Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2018.

KUNC, M. **Revisiting Porter's Generic Strategies for Competitive Environments Using System Dynamics.** *Routledge Research in Strategic Management*, 152-170. 2010

- KURT, Ali. **Rekabet Stratejileri, Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi**. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. S. 16. 2015
- LANDAU, R. . **Technology, capital, formation and U.S. Competitiveness**, ed. *Competitiveness Review*, Vol.: 1. 1992
- LAOSİRİHONGTHONG, Tritos. PRAJOGO, I Daniel, ADEBANJO, Dotun. **The Relationships Between Firm's Strategy, Resources, and Innovation Performance: Resources-Based View Perspective**. Sayı 15, Sayfa 11. 2014
- LEBLEBİCİ, Doğan, Nadi, **Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlatmaya İlişkin Bira Araştırma**, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 21, Kütahya. (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55463>). 2008
- LEİTNER, K.H. ve GÜLDENBERG, S. “**Generic Strategies and Firm Performance in Smes: A Longitudinal Study of Austrian Smes**”, *Small Business Economics*, C: 35, No: 2, ss. 169-189. 2010
- Lİ CAROLİNE Bingxin. Lİ JULİE Juan. **Achieving Superior Financial Performance İn China: Differentiation. Cos Leadrship, Or Both?** *Journal of International Marketing*. Vol 16. No:3. PP-122. s. 2. 2008
- LİNTON, G. Kask, J. “**Configurations of Entrepreneurial Orientation and Competitive Strategy For High Performance**”. *Journal of Business Research*, 70, 168-176. 2017
- MAJİD Mohammad Shafiee, REYHANE Haghighizade, SHİRİN Rahimzadeh. **A Comparative Investigation of the Impact of E-Marketing Competitive Strategies on E-Loyalty with Focusing on Porter's Model**. 10. *International Conference on e-Commerce With Focus on e-Tourism*. 15-16 Nisan, Isfana, Iran. S.4. 2016

- MOSAKOWSKI, E. **“A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies In”**. *Journal of Management*, 19(4), 819-839. 1993
- MINTZBERG, Henry. WATERS, James A. Waters. **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3. (Jul. - Sep. 1985), pp. 257-272. 1985
- MİRZAYEVA Gülnar, TÜRKAY Oğuz. **Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü/deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt 1. No:1.2016
- MİLLER, D. **Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis**. *Strategic management journal*, 7(3), 233-249. 1986
- MİLTER, Belgin. **Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamaları**. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- MUCUK, İsmail. **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.2005
- MUSLU, Şükrü, **İşletmelerde Vizyon ve Misyon Kavramlarının Kullanımında Oluşan Karmaşıklık, Türkiye’de İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.7-8, Sakarya , 2014
- NAKTİYOK, Altıhan, **“İç Girişimcilik”**, Beta Yayınları, İstanbul. 2004
- NAKTİYOK Atılhan, **Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler**, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21 Sayı: 2, 217, Haziran,2007
- NAYYAR, P. R. **On The Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm**. *Academy of Management Journal* (6), 1652-1669. 1993

- NOYAN, Birgül, **Performans Yönetim Sürecinde İş gören Eğitim ve Gelişim Planları: İş gören Memnuniyet Uygulaması**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s,4,2007
- OLSON, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M. **The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior.** *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65. 2005
- ORALLAR, Onur. **Rekabet Stratejisi Olarak Ürün Farklılaştırma ve Sektörel Bir Uygulama.** Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006
- ÖĞÜT, Âdem. **İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya ili Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi**, Doktora Tezi, 2006
- ÖZÇELİK, Alaz. **Saf ve Karma Rekabet Stratejilerinin Kurum Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye İmalat Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi. 2016
- ÖZKAN, Rukiye Bilgen. **Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- PAMUK, Gündüz. ERKUT, Haluk. ÜLENGİN, Burç. AKGÜÇ, Öztin, KOŞMA, Hamza, YURDAKUL, Alpay. **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği.** Birinci Baskı, Paşan Matbaası, İstanbul ,1997
- PEHLİVANOĞLU Çağrı, **Çok Uluslu ve Ulusal İşletmelerde Örgütsel Yapıların Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Kazanımı Üzerindeki Etkisi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2018.
- PEKER, Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara: TODAİE Yayınları. 1998

- PEKER, A. A. Vd. , **Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri Ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği**, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C:5, S:5, ss.11-22. 2016
- PEKER, Ali Aykut. ÖZMEDİR, Şefik. KERSE, Gökhan. TALİP, Arsu. **Porter’ ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi**, Cilt 5, Sayı 5, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2016
- PERTUSA-Ortega, EVA M. Claver-Corte’s, Enrique ve Molina-Azorín, Jose’ F., **“Strategy, Structure, Environment and Performance in Spanish Firms”**, *EuroMed Journal of Business*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 223-239. 2008
- PERTUSA-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. **Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach**, *Management Decision*, 48(8), 1282-1303. 2010
- PORTER, Michael E. . **How Competitive Forces Shape Strategy**, *Harvard Business Review*, s. 138. <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf> .1979
- R.AWADE, P. **Implementation of combination strategy based on Porter’s model: success built on lost opportunity in industrial lubricants**. *Asian Journal of Management Research*, 4(4), 699-710. 2014
- RAJAN, R. G. , WULF, J. . **The flattening firm: Evidence from panel data on the changing nature of corporate hierarchies**. *The Review of Economics and Statistics*. 88(4), 759–773. 2006
- RAJİV D. Banker Raj MASHRUWALA Arindam Tripathy , **"Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?"**, *Management Decision*, Vol. 52 Iss 5, s.875. 2014
- RANSON, S. , HİNİNGS, B. and GREENWOOD, R. **The Structuring of Organizational Structures**. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1–18. 1980

- ROBBİNS, S.P. **Organization theory: Structure, design and applications.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1990
- RUIZ-ORTEGA, M. J., GARCÍA-VILLAYERDE, P. M. “Capabilities and Competitive Tactics Influences On Performance: Implications of The Moment of Entry”. *Journal of Business Research*, 61(4), 332-345. 2008
- SCURLOCK C., RAIKHELKAR J., NEIRMAN D.M., **Targeting Value in Health Care: How Intensivists Can Use Business Principles to Make Strategic Decisions.** *Physician Exec.* 2011
- SELÇUK, Güzin Aslı, GÜNERİ, Sarp. TUNA, ARABACI, S. **Basın Yayın Sektöründe Rekabet Stratejileri ve Performans Arasındaki İlişki: Uluslar Arası ve Yerel Dergilerde Bir İnceleme**, s.205, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:3, Yıl:5 Temmuz 2016
- SEVİÇİN, Ahmet. “**Rekabet Stratejisi Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi**”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1. 2005
- SİNGER, B. P., BOSSINK, B. A., VANDE PUTTE, H. J. “**Corporate Real Estate and Competitive Strategy**”. *Journal of Corporate Real Estate*, 9(1), 25-38. 2007
- SOYTAŞ, Serkan. **Kimya Sektöründe Dağıtıcı Firmaların Geleceği: Stratejik Pazarlama Kapsamında Analiz ve Öneriler**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.6.
- SÖKMEN, Alptekin. **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık. 2010
- SÜMER, Kerem. **Rekabet Stratejisinin Üretim Stratejisine Ve İşletme Performansına Etkisi**, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- ŞAĞBANŞUA, Lütfü. (2006). **Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri.** *Akademik Bakış Ulusal Arası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 9. Sayfa

2. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi –Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat, Kırgızistan.

ŞAHİN, D. M. OKUMUŞ, F., KOYUNCU, M., GÜNLÜ, (Ed). **İşletmelerde Stratejik Yönetim.** (S.13-34). Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2012

ŞEKER, Ömer. **Rekabet Stratejilerinin İmalat Lojistiğine Etkileri: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma.** Yüksek Lisans Tezi. S.17. 2018

ŞİMŞEK, M. Ş. , Çelik, A. **Yönetim ve Organizasyon** (Genişletilmiş 17. Baskı). İstanbul: Eğitim Yayınevi. 2015

ŞİMŞEK, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 1999

ŞİMŞEK, M. Ş. , Çelik, A. **Yönetim Ve Organizasyon.** Konya: Eğitim Akademi Yayınları. 2009

TANWAR, Ritika. **Porter's Generic Strategy. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM),** sayı 15, sayfa.15. 2013

TAVİTİYAMAN, P., Qiu Zhang, H., Qu, H. **The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. International Journal of Contemporary Hospitality Management,** 24(1), 140-159. 2012

TEKİN Mahmut, ERCAN Çiçek. **“İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, 63-68.2005**

TİMUR Necdet.**Stratejik Yönetim,** (3.baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006.

TOKER, Gökçe Asiye, **Bilimsel Yönetim Anlayışında Denetim, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl 9, Sayı 18, s.77,Aralık 2009**

- TOKGÖZ, N. **Stratejik Yönetim Ve İlgili Temel Kavramlar**. Taşcı, D., Ulukan, C. (Ed). **Stratejik Yönetim** (1. Baskı). (S.3-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2012
- TUTKAVUL, Kadir. **İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Verecekleri Stratejik Kararların Kaynak Tüketim Muhasebesi Modeliyle Doğrulanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.34, Kütahya,2016.
- TÜRKDÖNMEZ, Hakan. **İş Dünyasında Strateji'nin Rolü: -Stratejik Pazarlama ve Yönetimi'nde Bilişim Teknolojileri ve Sistemleri'nin Etkin Kullanımı: Stratejik E-Pazarlama Yönetimi-**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014, s.37-38-29
- UM Juhone, HAN Neungho, TONCI Grubic, GHALİB Asad. **Alning Product Variety With Supply Chain And Bussines Strategy**, *İnernational Journal Of Productivity And Performance Management*, Sayı 67. Sayfa. 1837-1853. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0020>
- UÇAR Zeki, ETHEM Duygulu. **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar** . Cilt: 53 Sayı: 614 s.26, 2016
- ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınevi, S.s.35, İstanbul, 2013
- ÜZÜN, C. **Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler**. İzmir: Eylül Yayınları. 2000
- WHEELEN, Thomas L. ve HUNGER, J. David, **Strategic Management and Business Policy**, 10. Baskı, *Pearson Prentice Hall*, New Jersey. 2005
- WHITE, C. **Strategic Management**. London: *Palgrave Macmillan*. 2004
- YAMAN, Bilge. **Stratejik Yönetim Sürecinde Swot Analizi Ve Bir İşletmede Uygulaması**, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2017.

- YAMİN, S. ; GUNASEKARAN, A.; Mavondo, F. T., “Relationship Between Generic Strategy, Competitive Advantage And Organizational Performance: An Emprical Analysis” *Technovation* 19 , 507-518, 1998
- YAO, Wenxi. **Mobile Third Party Payment Competitive Strategy with Five Forces Model**, International Conference on E-Business and E-Government, s. 165. 2010
- YAPAN, Stei. **Competitive Strategy As The Alternative Long-Term Policy In Managing Consumer Credit: A case Study On Global Consumer Group Citibank Indonesia**. Euraisa: Economics & Business, 1(19), Şubat 2019
- YAYLACI, Ahmet Fırat. **Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejileri**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- YILDIZ, Nedim. **Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla’daki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma**. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tez, 2018, S.23,25
- YILMAZ, İlhan, **Yönetim Sürecinin Yayılım ve İletişim Endeksinde Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri ve Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama**, 2010, Yüksek Lisans Tezi, s.10.
- YİYİT, T. , Çorbacıoğlu, S. **Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 12(24), 171-204.2014
- YURTTAŞ, Aziz, **Mekanik Örgüt Yapılarında Örgütsel Adalet ve Terfi İlişkisi: kamu Örgütü Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, s.5, 2014
- YÜKSEL, Fatih **“Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”**, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Ankara: Cilt 11, Sayı 1, s.31-41. 2002

- YÜZBAŞIOĞLU, N. , DOĞAN, O. Ve Çevik, B. **Uluslararası Konaklama İşletmelerinin Misyon İfadesi Bileşenlerinin İçerik Analizi İle İncelenmesi.** *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 9(3), 200-214. 2016
- ZEHİR, S. **Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri Ve Firma Performansı İlişkisi,** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. S.8. 2016
- ZHENG, W. , YANG, B. and MCLEAN, G.N. **Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge. Management. Journal of Business Research,** 1-9, 763-771. 2009
- ZUCKER, Lynne G. , **“Institutional Theories of Organization”,** *Annual Review of Sociology,* Cilt: 13, ss. 443-464.1987

EK 1: ANKET FORMU

ÖRGÜTSEL STRATEJİ – ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

TEMEL BİLGİLERE İLİŞKİN SORULAR						
1.	İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör:					
2.	İşletmenin çalışan sayısı:					
3.	İşletmenin kuruluş yılı:					
4.	İşletmenin ürün çeşidi sayısı:					
5.	İşletmenin kuruluş yeri:					
6.	İşletmenin faaliyet alanı: () Ordu () Doğu Karadeniz () Bütün Türkiye () Uluslararası					
7.	Odalara üyelik: () Sanayi Odası () Esnaf Odası					
SORULAR						
1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum.						
ÖRGÜTSEL YAPI İLE İLGİLİ SORULAR						
8.	Organizasyon üyelerinin yapacakları işler üyelerin birbirleriyle ilişkilerine göre yeniden düzenlenir.	1	2	3	4	5
9.	Karar vermede alt kademelikler söz hakkına sahiptir.	1	2	3	4	5
10.	Emir-komuta sistemine çok sıkı bağlılık söz konusu değildir.	1	2	3	4	5
11.	Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluluk esastır.	1	2	3	4	5
12.	Haberleşme, emir-komuta haberleşmesinden çok dayanışmaya yönelik bir nitelik taşır.	1	2	3	4	5
13.	Personel hangi işi yapacağını ve nasıl yapacağını başkalarıyla haberleşerek geliştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
14.	Organizasyon çevre faktörlerinin etkisine daha açıktır.	1	2	3	4	5
15.	İşletmemizde görevler fazla uzmanlaşmış değildir.	1	2	3	4	5
16.	Kontrol, yetki ve iletişimde hiyerarşik yapı yerine ağ şeklinde örgütlenme olmuştur.	1	2	3	4	5
17.	Resmi olmayan hiyerarşi yapısı vardır ve az sayıda kurala dayalı kontrol esastır.	1	2	3	4	5
18.	İşe ilişkin bilgiler ve kontrol organizasyona yayılmaktadır.	1	2	3	4	5
19.	Dikey iletişimden çok yatay iletişim hakimdir.	1	2	3	4	5
20.	İletişim, karar ve talimatları iletmek yerine öneride bulunma ve bilgi verme amacını taşır.	1	2	3	4	5
21.	Bilgi tüm örgütsel kademelere yayılmaktadır.	1	2	3	4	5
22.	Çalışanların organizasyon ile ilişkilerinde katılım ve bağlılık esastır.	1	2	3	4	5
23.	Katılım, teknik tanımları aşarak tüm organizasyona yayılmıştır.	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL STRATEJİLERE İLİŞKİN SORULAR						
MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ						
24.	İşletmemizin üretim maliyetleri rakiplerimize göre daha düşüktür.	1	2	3	4	5
25.	Maliyetleri en aza indirmek işletmemizin temel politikalarındandır.	1	2	3	4	5

26.	Üretim maliyetlerimizin rakiplerimize göre daha düşük olmasından dolayı, ürünlerimizin fiyatları da rakip işletmelerin ürün fiyatlarından düşüktür.	1	2	3	4	5
27.	Ürün fiyatlarımızın düşük olmasına rağmen karlılığımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
28.	Faaliyette bulunduğumuz sektörde yüksek bir rekabet söz konusudur.	1	2	3	4	5
FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ						
29.	İşletmemizin en az bir tane, kendimize özgü, çok farklı şekilde nitelendirilen bir mal ya da hizmeti vardır.	1	2	3	4	5
30.	Ürünlerimizi farklılaştırarak ortalama karlılığımızı artırdık.	1	2	3	4	5
31.	Müşterilerimizin çoğu ürünlerimizi farklı oldukları için tercih ederler.	1	2	3	4	5
32.	Müşterilerimiz, en az bir mal ya da hizmetimizi diğerlerinden farklı olduğu için tercih ederler.	1	2	3	4	5
33.	Müşterilerimiz işletmemize bağlılık hissederek.	1	2	3	4	5
ODAKLANMA STRATEJİSİ						
34.	İşletmemiz sadece belli bir müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
35.	Pazarda belli bir müşteri grubuna odaklanarak maliyetlerimizi düşürürüz.	1	2	3	4	5
36.	Hedef müşteri grubumuza ürünlerimizi farklılaştırarak sunarız.	1	2	3	4	5
37.	Ürünlerimizi farklılaştırmak karlılığımızı artırır.	1	2	3	4	5

EK 2: ÖZ GEÇMİŞ

19 Aralık 1982 yılında Çankaya’da doğdu. İlkokul ve ortaokul öğrenimini Ankara’da tamamladı. Lise öğrenimini Ordu’da yaptı. Ön lisans eğitimini 2005-2008 yılları arasında Süleyman Demirel Üniversitesi Sütçüler Prof. Dr. Hasan Gürbüz MYO’ unda tamamladı. Lisans eğitimini 2009-2012 yılları arasında Anadolu Üniversitesi’nde yaptı. 2015 yılında Yüksek Lisans eğitimine Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde başladı.

