

"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2017 Cilt/Vol: 20/Num:4 Sayfa/Page: 101-128

Editörler Kurulu / Executive Editorial Group

Aşkın Keser (Uludağ University)
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Şenol Baştürk (Uludağ University)

Editör / Editor in Chief

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇAŞGEM)
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşımına katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2017

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2017

İÇİNDEKİLER

YIL: 2017 / CİLT: 19 SAYI: 4

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA
1	Doç. Dr. Erdem CAM – Sosyal Taraflar Perspektifinden İşyerinde Sosyal Diyalog	5
2	Dr. Öğr. Üyesi Sevgi ÇOBAN - A Literature Review of Mobbing Research in Different Sectors	41
3	Dr. Emirali KARADOĞAN – Sendikalar Arası Rekabetin Türkiye’de Sendikacılık Hareketinin Krizine Katkısı: TCDD Van Gölü Feribot İşletme Müdürlüğü Örneği	65
4	Prof. Dr. İsmail EFİL, Murat ÇUBUKÇU – Örgütlerde Strateji -Yapı Uyumu ve Uygulamadan Örnekler	105
5	Dr. Başak KICIR – Evden Çalışanlarda İş-Yaşam Dengesi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma	133

ÖRGÜTLERDE STRATEJİ-YAPI UYUMU VE UYGULAMADAN ÖRNEKLER

İsmail EFİL¹
Murat ÇUBUKCU²

ÖZET

Bu makalede, stratejinin ne kadar iyi seçilmiş ve planlanmış olursa olsun, eğer örgüt yapısı, bu seçilen ve planlanmış stratejiyi uygulamak için çok iyi biçimde organize edilmemiş ise, etkin olmayacağı, örgüt yapısıyla uyumlu olmaz ise de başarılı olamayacağı ve bu durumun işletme performansını olumsuz etkileyeceği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Stratejik yaklaşım, geleceğe karşı pasif değil, aktif olmayı gerektirir. Strateji ve örgüt yapısının uyumsuzluğu, işletme amaçlarının etkin gerçekleşmesine mâni olur. Tam tersi, uyumlu ve olumlu etkileşim ise sinerjik bir güç oluşturur ve işletme performansına katkı sağlar. Çevrenin çok değişken ve belirsiz olması örgütlerin çevreye karşı çok hızlı bir şekilde uyum sağlamanın gerekliliğini; örgütlerin geleceğe ilişkin uyarlanabilir, dönüştürülebilir, yenilenebilir yönetim tarzlarını benimsemelerini gerekli kılmıştır. Strateji değişikliğine giden işletmelerin, başarılı olmaları için, örgüt yapısında da değişiklik yapmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, işletme yapısı ve strateji arasında çok sıkı bir bağımlılık ve etkileşim bulunduğunun teorik çerçevede ortaya konulmasıdır. Strateji-yapı uyumunun, örgütsel performansta işletmelere sinerji sağlayabileceği ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Strateji-yapı uyumu konusunda literatürde yapılan çalışmaların bir araya getirilerek toplu halde sunulması amaçlanmıştır. Türkiye’de ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan iki büyük işletmeden örnekler ile konunun uygulanabilirliği desteklenmektedir. Ayrıca çalışmada yer alan stratejik yönetim uygulayan, sektöründe önde gelen iki işletmenin kurumsal profillerine ve stratejilerine örnek olarak yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Stratejik Yönetim – Örgüt Yapısı – Etkileşim – Uyum*

1 Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Prof.Dr.

2 Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi

STRATEGY-STRUCTURE FIT IN ORGANIZATIONS AND EXAMPLES FROM IMPLEMENTATION

ABSTRACT

In this article, it has been attempted to show that no matter how well-chosen and planned the strategy is, if the organizational structure is not well organized to perform this selected and planned strategy, it will not be effective, and also this situation will adversely affect business performance. Strategic approach requires to being active, not passive towards the future. The incompatibility of strategy and organizational structure prevents the effective execution of business objectives. On the contrary, harmony and positive interaction form a synergic power and contributes to business performance. The fact that the environment is so volatile and ambiguous necessitates that organizations must adapt very quickly to the environment; and also organizations must have adopt adaptable, transformable, renewable management styles that are relevant to the future. Businesses that are going to do strategic changes need to make changes in their organizational structure in order to be successful. The intention of this study is to put in the theoretical framework that there is a very strong dependence and interaction between the business structure and strategy. Also it has been tried to revealed that the harmony of strategy and structure, may provide synergy with the organizational performance. It is aimed to bring together the work done in the literature on strategy-structure fit in a collective way. With the examples of two major businesses which they located in the top 500 industrial companies in Turkey, applicability of the subject is supported. In addition, it has been given place as examples of corporate profiling and strategies of the two leading players in the industry who apply the strategic management which said in the study.

Key Words: *Strategic Management - Organization Structure - Interaction - Integration*

GİRİŞ

Küreselleşme ile iletişim ve bilgi teknolojilerinde hızlı değişim ve rekabet koşullarındaki artış nedeniyle hem işletme içi hem de işletme dışı çevreyle bütünleşme, uyumlama ve sürdürülebilirlik daha fazla önemli hale gelmiştir. Stratejilerin uygulanmasındaki amaçlardan biri iş birimleri arasında uyum ve olumlu etkileşim sağlanarak sinerji yaratılmadır (Hunger ve Wheelen, 2012: 278). Böylelikle stratejik yönetim anlayışı, bu belirsiz, değişken ve oldukça riskli çevrede işletmelere belirli bir yön kazandırır (Akgemci ve Güleş, 2010: 6). Bu çalışma ile, strateji-yapı uyumu ve etkileşimi konularında yazında pek fazla çalışma olmaması nedeniyle, yerli ve yabancı literatür taraması yapıp, şu ana kadar yapılan çalışmalar bir araya getirilerek yazına katkı sağlanması hedeflenmiştir. Çalışmamızda, literatürde strateji-yapı uyumu ve etkileşimi konularında şimdiye kadar yapılan araştırmalar, araştırmaların ana fikirleri, bu konuda çalışma yapan araştırmacılar, dönemleri de belirtilerek kavramsal çerçevede ortaya konulmuştur.

Örgütlerin belirledikleri stratejiye göre örgütsel yapıları değişebilmektedir. Stratejilerin başarılı olabilmesi için doğru bir örgüt yapısının tasarlanması ve işlerliğe kavuşturulması çok önemlidir (Drago, 1997: 31). Stratejilerin gerektirdikleri, koordinasyon, teknik ve kontrol görevleri sebebi ile örgütsel yapılara çok önemli etkileri vardır. Bu çerçevede örgütsel stratejilerin uygulanabilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için örgütün yapısal bileşenlerinin strateji ile uyumlu olması gerekliliği tartışılmaktadır (Miller, 1986: 234).

Stratejik hedeflere ulaşmada örgütün yapısı, kaynaklarını harekete geçirmek için kullanılacak teşvikler ve hedeflere ulaşımı kolaylaştıracak destekleyici etkinlikler bir arada olmalı ve her bir faktör arasında koordinasyon ve eşgüdüm bulunmalıdır. Uygulama ile sağlam bir platform oluşturmak ve nihai başarı için, her bir unsur stratejik hedeflerle ve diğer unsurlarda her biriyle uyumlu olmalıdır (Luecke, 2015: 79). Bir örgütün liderliğinin en önemli görevi, örgütün karşılaştığı zorluklar ışığında uygun stratejik yaklaşımı seçmektir. Ancak sadece doğru stratejik yaklaşımı seçmek yeterli değildir, sürdürülebilir performansı sağlayabilmek için örgütlerinin arkalarında durduğundan emin olmalıdırlar. Bir örgütün faaliyet gösterdiği

yapısal koşulları, kaynakları, yetenekleri ve stratejik zihniyeti doğru stratejik yaklaşımı seçmelerinde belirleyici olur (Kim ve Mauborgne, 2009: 73).

Makalemiz hazırlanırken geniş bir yerli ve yabancı kaynak taraması yapılmıştır. Uluslararası stratejik yönetim yazınında strateji-yapı ilişkisi kuvvetle desteklenmiş bir tartışma sahasıdır. Türkçe yazınında ise strateji-yapı ilişkisini tartışan çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmamızda, strateji-yapı uyum ve etkileşimin işletme performansının gelişimine etkileri konusunda yazında yapılan tartışmaların bir araya getirilerek ortaya konulması amaçlanmıştır. Ülkemizde strateji alanındaki makaleler yıllar bazında incelendiğinde, yabancı dergilerde çıkan Türk yazarlı makalelerin 2000'li yıllardan itibaren artış eğiliminde olduğu görülmektedir (Duman, Kalemci ve Çakar, 2005: 61). Ancak strateji-yapı uyumu konusunda özellikle ulusal yazında pek fazla çalışma yapılmış olması ve konuya ek olarak şu ana kadar yapılan çalışmaların bir araya getirilip, mevcut tartışmaların ortaya konulduğu pek fazla çalışma olmamasının konunun önemi ve çalışmamızın orijinalitesini ortaya koyduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, strateji ile işletme yapısının uyumu ve olumlu etkileşiminin, sinerjik bir güç oluşturarak işletme performansına ve işletme hedeflerinin gerçekleşmesine olumlu katkı sağladığının, sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasındaki önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu makalede, öncelikle stratejik yönetim süreci uygulamaları ile örgüt yapısı etkileşimi, çatışması ve uyumlaştırılması ve bu durumun işletme performansına ve işletme amaçlarının gerçekleşmesine etkilerini araştırılarak irdelenmiştir. Bu konuda yapılan pek fazla çalışma olmaması, ülkemizde de 2000'li yıllardan sonra belli bir artış olmasına karşın yapılan çalışmaların azlığı çalışmanın önemini ortaya koyduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede strateji-yapı uyumu ile ilgili yerli ve yabancı yazında ki tartışmalar kıyaslamalı olarak ortaya konulmuştur. Stratejik Yönetim süreci uygulamaları ile örgüt yapılarının uyumlaştırılması ve etkileşimin önemi açıklanmıştır. Uyum kavramının önemi, sınıflandırılması ve yapıya etki eden belli başlı faktörler, şimdiye kadar yapılan çalışmalar ışığında ortaya konulmuştur. Makalemizin son bölümünde, stratejik yönetim uygulayan işletmelerin stratejileri ile örgüt yapılarının ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik, Türkiye'de ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan, iki büyük işletme ele alınarak konu ile ilgili örneklerle desteklenmeye çalışılmıştır.

1. STRATEJİ UYGULAMALARINDA UYUM VE ÖRGÜT YAPILARI

İşletmeler, günümüzün hızla değişen küresel ekonomisinde hayatta kalabilmek ve büyüyebilmek için, verimliliklerini artırmalı ve gerekli hız ve esnekliğe sahip olmalıdırlar. Bunun için işletmeler örgüt yapılarını çarpıcı bir şekilde değiştirmek zorundadırlar. Bir yandan, yeni fikirler üreten insanlara değer verilirken, müşterileri ve meslektaşları ile iş birliği yapılırken, yapılan yeniliklerle işletme için bir gelecek değeri yaratan radikal yeni örgüt yapıları da oluşturulmalıdır (Pearce ve Robinson, 2015: 297). Örgüt yapısı, bir örgütü oluşturan alt sistemleri arasındaki ilişkiler bütünüdür. Yani, örgüt içinde yer alan bireylerin gerçekleşmesi gereken görevleri yerine getirirken oluşturdukları ilişkileridir (Özdevecioğlu, 2002: 98).

Türk yazın incelenmesinde stratejik yönetim konularında, uyum kavramı yerine aynı ve benzer kavramlar olarak; ahenk, adaptasyon, etkileşim, koalisyon, bütünleşme veya entegrasyon gibi kavramların sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Yabancı yazında ise daha çok; fit, adaptation, coherence veya harmony terimlerinin aynı veya benzer terimler olarak kullanıldığı görülmektedir. Yabancı yazında strateji yapısı uyumu ile ilgili olarak entegration ve coalition terimleri de sıklıkla kullanıldığı tespit edilmiştir.

Stratejilerin uygulanması, yetki ve görevlerin bölünmesi, yetki ve görevler arasında bütünleşik bir dizi koordinasyon mekanizması ile ilgili kararları içeren, organizasyon yapısı vasıtasıyla gerçekleşir (Parthasarthy

ve Sethi, 1992: 103). Örgüt yapısı, benzer fiziksel faktör ve personel grupları arasındaki ilişkinin yapısıdır. Bu ilişkiler büyük ölçüde sorumluluk, yetki ve hesap verebilirlik ile yapmak zorundadır (Tosi, 2009: 44). Hiçbir örgüt misyonunu ve amacını gerçekleştirmek için tamamen uygun olmaz. Kültür yapısı, sistemleri ve çalışanları stratejisi için tamamen uygun olan hiçbir organizasyon yoktur. Strateji her zaman geleceğe odaklanır, organizasyonda geleceğe odaklanır ancak yönetim şu an, hatta geçmişte ise yönetim verimsiz olur. Örgüt, stratejiyi gerçekleştirmeye doğru kullanılmalıdır (Davis, 1982: 68).

Operasyonel stratejiye sahip olmak için gerekli tüm alan, teknolojik ve idari kararlar doğru bir şekilde uyarlanmadıkça, strateji etkili bir rehber değil sadece bir ifade olur (Miles, Snow ve Coleman, 1978: 557). Örgüt yapısı, bir örgütteki görevler, kişiler ve kaynaklar arasındaki etkileşimi ve sorumlulukları biçimlendiren bir düzenlemedir. Genelde pozisyonları veya unvanları basamaklandırarak gösteren, çoğunlukla da piramit şeklinde olan bir şemadır (Pearce ve Robinson, 2015: 298). İşlerin birbirleriyle, işlerin çalışanlarla ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin bütünü işletme yapısını oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 382).

Örgütlerin içinde buldukları çevrenin çok değişken ve belirsiz olması ve örgütlerin çevreye çok hızlı şekilde uyum sağlamasının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013: 125). Bu nedenle işletmeler, stratejiyi destekleyecek tarzda yapılandırılmış ve iş birimleri stratejiyi destekleyecek tarzda örgütlenmiş olmalıdır (Luecke, 2015: 90). Üst yönetimin sorumluluğunda, örgütün bütün kademelerinin katılımı ile stratejilerin uygulanmaya konulması ve stratejilerin belirlenmesi sırasında yapının neye elverdiğinin hesaba katılmış olması gerekir. Eğer, örgüt yapısını aşan bir strateji tercihi yapılmışsa, örgütün bu stratejik tercihleri gerçekleştirmeye yönelik bir yapıya kavuşturulması gerekir (Aşgın, 2008: 20).

1.1. Uyum Kavramı ve Uyum Konusunda Mevcut Çalışmalar

Uyum kavramı, durumsallık teorisi tarafından yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Bu alanda yapılan araştırmalar, çevre bağlamları ve örgüt yapısı arasındaki uyumu analiz etmeyi amaçlar. Adaptasyon ne kadar büyük olursa performansta o kadar iyi olur (Junqueira v.d., 2016: 336). Araştırmacılar, Hoffer'in (1975) strateji üzerine daha fazla durumsallığa dayalı araştırmasını takiben, stratejik uyum kavramını kapsamlı bir şekilde yönetim (Örneğin Andrews, 1980) ve pazarlama (Örneğin Vorbies ve Morgan, 2003) için uygulamışlardır. Bu alandaki çalışmaların çoğunluğu (Anderson ve Zeithaml, 1984; Hoffer, 1975; Jauch, Osborn ve Glueck, 1980), örgüt stratejisi ve dış çevre arasındaki uyuma odaklanmış olmasına rağmen bazı araştırmacılar (Chandler, 1962; Vorbies ve Morgan 2003), organizasyon, strateji ve yapı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Xu, Çavuşgil ve White, 2006: 3).

Lawrence ve Lorsch, 'Organization and Environment' adlı eserlerinde, belirsiz çevrelerde başarılı işletmelerin başarısız işletmelere oranla daha farklı bir yapıya sahip olduğunu, bu işletmelerin daha gelişmiş entegrasyon uygulamalarına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çevrenin taleplerini karşılama çabasında, departmanlar arasında olması gereken iş birliği ihtiyacını tanımlamak için 'entegrasyon' kavramı kullanılmıştır. Yaptıkları araştırmada, entegrasyonu yüksek örgütlerin her türlü ölçülebilir finansal standardının, entegrasyonu düşük işletmelere oranla daha başarılı olduğu ortaya konulmuştur. Daha az belirsiz çevrelerde ise, bu işletmeler daha az farklılaşmış ve daha az gelişmiş entegrasyon uygulamalarına sahip olmuşlardır (Powell, 1992: 119).

Black ve Boal (1991), uyumun tipik analitik görünümünün üç tür sınıflamadan birine girme eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir; kaynak uyumu, çevre uyumu ve ağa uyum. Kaynak uyumu daha içsel bir uyum olarak, kaynak tabanlı görünümü veya Porter'ın değer zincirini (1985) esas alır (Payne, 2001: 88-89). Miles ve Snow (1984) örgütü, strateji, yapı ve süreçler arasındaki ilişkileri göz önüne alarak, ayrılmaz ve dinamik bir varlık olarak görür. Strateji, örgüt ve çevresi arasında uyumlaştırmanın bir yolu

sunar. Uyum, çevresel değişikliklere veya örgütün belirli unsurlarındaki değişikliklere uyum sağlamak için uyarlanabilir olmalıdır. Park v.d. (2011), dahili ve harici uyum arasındaki farkı belirtmek için, harici ve dahili uyum yerine mikro ve makro uyum terimlerini kullandı. Makro uyum, bir organizasyonun strateji ve yapısı ile çevre arasındaki bağlantıların oluşturulması ve sürdürülmesi ya da üst düzey bir örgüt performansı elde etmeye ve sürdürmeye yönelik örgütler arası bir ilişki olarak tanımlanır. Mikro uyum ise, strateji, yapı ya da kurum içi ilişkiler arasında güçlü bir ilişki oluşturulması ve geliştirilmesi olarak tanımlanır. Örgüt performansının daha üst seviyelere çıkarılması için örgütün makro ve mikro uyumu sağlanmalıdır (Aleksić ve Jelavić, 2017: 89).

Hamel ve Prahalad, uyum, örgütteki tutkunun azalmasına yol açması durumunda, amaçlara ulaşma konusunda, yarardan çok zarar vereceğini söylemişlerdir. Bu nedenle, strateji geliştirme süreci, işletmenin bulunduğu yer ile bulunmak istediği yer arasında uyumsuzluk yaratmamalıdır (Hamel ve Prahalad, 1996: 147). Uyum perspektife göre, organizasyonun alt birimleri, yöneticiler veya egemen koalisyonlar ile ilgili ortamı fırsatlar ve tehditler için tarar, stratejik yanıtlar oluşturur ve örgüt yapısını uygun bir şekilde ayarlar. Örgütlerde yöneticiler veya liderler, stratejileri formüle etme ve uygulama şekillerine göre çevrelerinden etkilenirler. Özellikle başarılı yöneticiler, örgütlerini çevresel sorunlardan kurtarmak için ellerinden geleni yaparlar (Tosi, 2009: 201). Uyum ve esneklik arasındaki bu ikilemin üstesinden gelmek için Miller uyuma yönelik biçimlemenin yalnızca dinamik ve esnek olması durumunda rekabet avantajı yaratacağını savunmuştur (Miller, 1996: 505-516).

Strateji geliştikçe yapı gelişir. A.Chandler'in araştırmaları göstermiştir ki, örgüt yapısı seçimi, örgüt performansında bir fark yaratır. Strateji her değiştiğinde, bir işletmenin iç yapısı yeniden değerlendirilmelidir (Thompson ve Strickland, 1993: 222-223). A. Chandler'in (1962) genel tezine göre çevre ve organizasyonun kaynakları t_1 zamanda seçilen stratejiyi etkiler ve buda örgütsel yapıyı etkiler. Sonra çevrenin ve/veya örgütün kaynaklarının evrimi yeni bir strateji ve yeni bir yapı getirir (Hall ve Saias, 1980: 150). A. Chandler (1962) ile aynı fikirde olan Ansoff (1965), idari yapının örgütsel stratejinin gerektirdiği ihtiyaçların karşılanmasından sorumlu olduğunu belirtmişlerdi. Uzun yıllardır araştırmacılar, örgütsel strateji ile yapı arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu öne sürmüşlerdir. Miller ve Friesen (1978), örgütlerin diğer örgütsel stratejilerle birlikte yapılarını ayarlamaları gerektiğini iddia etmişlerdir (Bozkurt, Kalkan ve Arman, 2014: 222-223).

Strateji belirlendikten sonra, organizasyon yapısı diğer organizasyon tasarımı kararlarının çerçevesini belirler (Galbraith, 2002: 17). Bununla birlikte, Chandler'in yapı stratejiyi izler yaklaşımı, yapıyı sadece stratejik uygulama unsuru olarak göz önüne alındığından bazı eleştiriler almıştır (Ortega, Azorí'n ve Corte's, 2010: 1284). Chandler ve Williamson'un ileri sürdüğü 'strateji yapısı belirler' görüşü ve 'çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmelerde çok bölümlü yapı, üniter yapıya göre daha uygun bir yapıdır' görüşleri genel anlamı ile halen kabul gören ve geçerli görüşler olmasına karşın farklı veya aykırı hipotezlere dayalı araştırmalarda vardır (Han ve Lee, 2012: 152). Bir işletme çeşitlendirme stratejisi geliştirmek istiyorsa, örgüt yapısını fonksiyonel formdan bölümlü bir yapıya değiştirmesi gerekecektir. İşletme, iç koordinasyon mekanizmalarını, rekabet avantajı elde etmek için değerli bir kaynak olarak kullanabilir (Ortega, Azorí'n ve Corte's, 2010: 1283). Strateji yapısı şekillendirebilir. İç büyüme için bu yaklaşım yeniden yapılandırıcı olabilir (Kim ve Mouborgne, 2009: 73).

Miles ve Snow (1978), her stratejik türün farklı bir yapı kullandığı bir strateji tipolojisi oluşturmak için Chandler'in görüşlerine dayanmışlardır (Wasserman, 2008: 242). Miles ve Snow tipolojisi, örgütü değişen bir çevreyle etkileşim içerisinde bütünleşmiş ve eksiksiz bir sistem olarak görmüştür (Rajaratnam ve Chonko, 1995: 61). A. Chandler'in (1962) hipotezi, ABD 'de Rumelt (1974) ve İngiltere'de hizmet işletmeleri arasında Channon (1975) tarafından istatistiksel olarak test edilmiş ve strateji ve yapı arasında

olumlu bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Rumelt (1974) ve Channon (1975) tarafından U.K. hizmet endüstrileri üzerine yapılan çalışmada strateji ve yapı arasında çok önemli ve pozitif korelasyon bulmuşlardır (Grinyer, Ardekani ve Bazzaz, 1980: 195-197).

Bartlett ve Ghoshal (1991) gibi araştırmacılar, strateji-yapı uyumunu performansa bağladılar. Araştırmacılar, yapısal koşul bağımlılık kuramına göre, bir örgütün yapısının stratejisini başarı ile uygulayacak şekilde tasarlanmasını önermişlerdir. Başka bir deyişle, strateji yapıyı yönlendirmelidir (Xu, Çavuşgil ve White, 2006: 6). Bartlett ve Ghoshal, eşgüdüm için, çözümün resmi yapıdan daha az, paylaşılan değerlere ve enformel ağa daha çok bağımlı olduğunu savunmuşlardır (Wolf ve Egelhoff, 2001: 137).

Homburg, Krohmer ve Workman (2004), Chandler'e katılıyorlar. Bu yazarlar Hrebiniak (2006)'da açıkladığı gibi sıralı bir modele dayalı olarak örgütlerin stratejik kararları verdiklerini ve daha sonra örgütsel yapılarını uyarlayacaklarını analiz ettiklerini açıkladılar. Amitabh ve Gupta (2010), yapının başarılı bir stratejinin uygulanmasında temel faktörlerden biri olarak gösterildiğini ve bunun doğrudan organizasyonun faaliyetlerini nasıl yapılandırdığını etkilediğini belirtmektedir. Brenes, Mena ve Molina (2008), bu mantık çerçevesinde başarılı bir stratejinin uygulanmasının doğrudan strateji, yapı ve örgüt kültürü arasındaki uyumla ilişkilendirildiğini tespit etmişlerdir. Hussey (1996) ve Hrebiniak (2006) ise, yapının strateji ile uyumlu olması gerektiği yanı sıra koordinasyon, bilgi paylaşımı ve her üyenin sorumluluğunu açıkça tanımlaması gerektiğini kabul etmektedir. Kich ve Pereira (2011) göre stratejiler ortaya çıkan süreçler tarafından üretilmektedir (Neis, Pereira ve Maccari, 2016: 481). Slater, Olson ve Hult (2010) yaptıkları araştırmalarda, işletmelerin genel strateji uygulamalarında strateji-yapı uyumunun gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Getz ve Lee (2011) ise, strateji ile uyumlu bir örgütsel yapının gerekliliğine vurgu yapmışlardır (Getz ve Lee, 2011: 306).

1.2. Strateji Uygulamalarında Örgüt Yapısı Türleri

Basit bir örgüt yapısı genellikle sadece işletme sahibinin ve birkaç çalışanın bulunduğu, görevlerin, sorumlulukların ve iletişimin son derece gayri resmi olduğu ve görevlerin direkt kontrol altında gerçekleştirildiği bir yapıdır. Tüm stratejik ve operasyonel kararlar, işletmenin sahibi veya ortaklar tarafından oluşturulmuş ufak bir takım tarafından alınır (Pearce ve Robinson, 2015: 298). Küçük işletmelerin örgüt yapısı kesin olarak tanımlanmış değildir. Hatta görev tanımları tam olarak netleşmemiştir. Az sayıdaki personel, birbirinden farklı görevleri yerine getirirler. Hiyerarşi kademeleşmemiştir. Üretime bağlı olarak en çok üç veya dört hiyerarşik kademe görülür (Dinçer, 2013: 437).

Fonksiyonel örgüt, temel hiyerarşik yapıya dayalı bir örgütlenmedir. Dünyada en çok uygulanan örgütlenme biçimidir. Bu yapı standart piramittir. Tepe yönetimi şemasının tepesinde, orta ve alt yöneticiler piramit boyunca aşağı doğru yayılırlar. Örgüt genelde fonksiyonel alt birimlere ayrılır (Cummings ve Christopher, 1993: 275). Fonksiyonel örgüt yapısı görevlerin, kişilerin ve teknolojilerin çalışabilmesi için işlerin ayrı fonksiyonel gruplara (pazarlama, üretim, finans gibi) bölündüğü; işletmenin ürün ve hizmetlerine yönelik faaliyetlerini bütünleştirmek ve koordinasyonu sağlamak için biçimsel prosedürlerin artırılmış olduğu yapıdır (Pearce ve Robinson: 2015: 298-299).

Fonksiyonel örgüt yapısına sahip işletmeler küçük ya da orta büyüklükte, belirli bir ya da birkaç benzer ürün ve pazarlar üzerinde ihtisaslaşmış, uzmanlaşma stratejisi izleyen kuruluşlardır. Uzmanlaşma stratejisi yanında durgun büyüme, harmanlama stratejisini tercih eden orta çaplı kuruluşlarda hızlı büyümekten hoşlanmadıkları ve fazla ürün çeşitlendirme riskine girmekten kaçındıkları için bu yapıyı tercih edebilirler. Büyüme stratejisi güden işletmelerdeyse, bu yapı, coğrafi ve çok bölümlü yapılara geçmeden önce kısa bir süre sahip olunacak, geçici ya da ara örgütsel yapı aşamasıdır. Tasarruf stratejisi izleyen firmalar da

bazı ürün hatlarını, pazar bölümlerini ve stratejik iş birimlerini tasfiye ederek bu örgütsel yapıya geçerler. Böylece yönetsel masraflardan önemli ölçüde tasarruf yapma yolunu tercih ederler. (Eren, 2006: 294).

Burns ve Stalker (1961), yapıyı kendi içinde bir süreç ve organizasyonu kendi kaderini belirleyebilmesi için birlikte tutmanın bir aracı olarak görmüştür. Dinamik olarak değişen ve belirsiz ortamlarda çalışan örgütler organik/esnek yapılara ve süreçlere ihtiyaç duyma eğiliminde iken daha istikrarlı ortamlarda mekanik olma eğilimindedirler (Teare, Costa ve Eccles, 1998: 62). Çevre ne kadar dinamikse, örgütsel yapı o kadar organik olmalıdır (Neis, Pereira ve Maccari, 2016: 480). Bir yapı, davranışları standartlaştırmış olduğu ölçüde mekanik, standardizasyon yok olduğu ölçüde de organik kabul edilir (Parthasarthy ve Sethi, 1992: 98).

Organik örgüt yapısı, karar mekanizmasının alt yönetim düzeylerinde çalıştığı, az sayıda kural ve prosedürün bulunduğu; esnek ve her an değiştirilebilir bir yapıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 382). Örgütlerin bilgi ya da bilgi işlem gereksinimleri, mekanik ya da organik biçimde yapılanmalarında etkili olmaktadır. Örgütlerin dışsal çevre faktörleri değişken ve dinamik nitelik arz ettiği zaman, yapıların mekanikten organik yapıya doğru yönelim gösterdiği kabul edilmektedir (Öğüt, 2001: 101).

Bir örgütün, çevresine gereken nitelikte ve sürede uyarlanabilmesi için, bürokrasi ile değil Adhokrasi ile yönetilmesi gerekmektedir. Adhokrasi, çevreye uyma yeterliliği olan bir örgüt yapısı ve yönetimidir. Adhokrasi'de yönetimin, kökleşik ilkelere bağlanmadan uzmanlığa dayalı canlı yapılar oluşturmasını ve kararların örgütün alt basamaklarında alınmasını yeğlemesi gerekir (Toffler, 1981: 119). Sanayi çağının örgütlerin önemli bir özelliği aşırı merkezileşme ve korkunç büyüklükteki örgüt yapısının çalışanları yabancılaştırıcı doğası ve çatışma duygularının merkezi olmasıdır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 438-439). Adhokratik ve makine bürokratik yapılar, stratejik planlar ile kararları örgüt üyeleri arasında bütünleştirerek sinerjiden yararlanma yeteneği sunar (Drago, 1997: 33).

Şebeke tipi yapılar günümüzde çok sık kullanılmaktadır. Şebeke türü yapılar işletmelerin taşeronlar kullanmak suretiyle faaliyetlerini hem daha kaliteli ve hem de daha ucuza yaptırarak rekabet avantajı sağlamasına neden olacaktır (Eren, 2013: 425). Şebeke örgütlerin temel özelliği bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılan faaliyetlerin ve bunlar için gerekli kaynakların tek bir işletmede toplanması yerine, birçok işletmeye dağıtılmış olmasıdır (Dinçer, 2013: 321). Şebeke yapıları, en esnek nitelikte örgütsel alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2006: 295).

Modern bölümlere ayırma olarak kabul edilen proje örgütleri ve matris bölümlere ayırma, işlevsel ve iş birimine göre yapılan bölümlere ayırmaların birleştirilmesi ile oluşturulur (Ülgen ve Mirze, 2013: 385). Matris örgütlerin en tanımlayıcı özelliği, normal uygulamaların tersine bazı yöneticilerin iki üste bağlı olmasıdır. Bu bir anlamda Taylor'un fonksiyonel yetki kavramının uygulama alanına konulması demektir (Dinçer, 2013: 319). Matris örgüt yapısı, atanan personelin hem fonksiyonel hem de proje veya ürün yöneticisine bağlı olduğu örgüt yapısıdır (Pearce ve Robinson, 2015: 303).

Örgüt tasarımcıları, belirli stratejik zorluklara göre yapılarını seçmek zorundadırlar. Eğer daha çok kontrol daha az esneklik arıyorlarsa fonksiyonel yapı tercih ederler. Küresel ölçekte bilgi ve esnekliklerini geliştirmek istiyorlarsa matris yapı veya ulus üstü yapı düşünebilirler. Yapısal seçimler, işletmelerin karşılaştıkları stratejik zorluklara bağlıdır. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları zorluklara göre özel olarak farklı türler harmanlanabilir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2008: 444-445).

2. STRATEJİ UYGULAMALARIYLA ÖRGÜT YAPISININ UYUMU

Doğru bir örgüt yapısı rekabetçi piyasada etkin bir stratejik uygulama ve başarı için ön koşuldur (Radomska, 2014: 218). Stratejik yönetim literatüründe A. Chandler'den beri (1962) uzun süredir

stratejinin ve örgüt yapısının uyumlu hale getirilmesinin önemi tartışıla gelmiştir. Strateji ve yapının iç uyumunun genellikle performansı olumlu etkilediği düşünülmektedir (Grøgaard , 2012: 397). A. Chandler işletmelerin çeşitlenmesiyle birlikte uygun organizasyon yapısı olmaksızın çeşitlilik kazandığında, verimliliği (optimum kaynak dağılımını) elde etmek çok zor olduğu sonucuna varılarak, işlevler arasında koordinasyon ile ilgili sorunların bulunduğunu göstermiştir. Rumelt (1974), strateji yapı uyumunun işletme performansı için çok önemli olduğunu önermiştir. Yani yöneticiler, rekabet gücünü elde etmek için organizasyon yapılarını strateji ile eşleştirmeli ve uygun hale getirmelidir (Geiger, Ritchie ve Marlin, 2006: 12). Stratejik yönetim süreci, stratejinin oluşturulmasından uygulanmasına geçebilmek için insan gücü, kaynak ve örgüt yapısı ile ilgili birçok konuda uyumlu olmayı gerektirir. Stratejiler arasında eğer destekleyici bir yapı ve bir uyum yoksa istenen sonuçlara ulaşmak da çok mümkün olmamaktadır (Okumuş vd., 2014: 223).

Uyum kavramı; bir bütünün parçaları arasında bulunan uygunluk, ahenk; toplumsal çevreye veya bir duruma uyma, uyum sağlama, intibak, entegrasyon anlamındadır (www.tdk.gov.tr). Stratejik uyum, örgütün durumunun dahili olarak tutarlı olmasını gerektirir (Burton ve Obel, 2004: 21). Ne yazık ki her durumdaki stratejiye uyan yapı yoktur. Karar vericiler her yapısal alternatifin güçlü ve zayıf yönlerini listelemeli ve stratejik nitelikler için öncelikler geliştirmelidirler. Bu listede yapı seçimi en üst önceliklidir. Karar verici liderler, belirlediği stratejisi için gerekli olan en iyi yapıya uyanı eşleştirerek kararını optimize ederler (Galbraith, 2002: 36-37). Uyum işletme performansını olumlu etkiler (Donaldson, 2001: 11).

İşletme politikasında çok uzun süredir kabul edilmiş iki temel varsayım vardır. Bunlardan birisi, işletme stratejisi ile örgütsel yapı arasında bir ilişki olduğu; ikincisi ise, işletme stratejilerini gerçekleştirebilmek için bir takım yapısal ayarlamalara ihtiyaç duyulduğu varsayılmaktadır (Bart, 1986: 295). Yapı ve strateji arasında çok sıkı bir bağımlılık bulunmaktadır (Dinçer, 2013: 44). Esasen örgütün iki seçeneği vardır. İlk seçeneği, iç tutarlılık pahasına çevreye sürekli adapte olabilir, yani dışsal uyumu korumak için yapısını sürekli olarak yeniden tasarlar. İkinci seçeneği ise, iç tutarlılığı destekleyen nadiren düzeltme ya da yeniden düzenleme arasındaki seçimdir (Mintzberg, 1981: 115).

İşletmelerin birçok faaliyetleri arasında stratejik uyum sağlanması, Porter'a göre (1996), yalnızca rekabet avantajı için değil, aynı zamanda bu avantajın sürdürülebilirliği açısından da önemlidir (Olson, Slater ve Hult, 2005: 49). Venkatraman'a (1990) göre, stratejik uyumun kavramsallaştırılması iki temel yönelim ile karakterize edilmiştir; tanımlayıcı ve normatif yönelim. Tanımlayıcı yönelim, bir dizi teorik olarak ilişkili değişkenler arasındaki ilişkiyi performansla bağlı olmadan belirtirken, Normatif yönelim, açıkça uyum ve performans arasında bir bağ içerir. Bu bakış açısı, Etzioni's (1961)'in uyumlu örgütsel tiplerin uyumsuz olanlardan daha etkili olduğunu öne sürmektedir (Xu, Çavuşgil ve White, 2006: 4).

Chandler, strateji ve yapıda uyuma sağlanmasının üç yapısal durum ile sağlanabileceğini gözlemlemiştir; uzmanlaşma, merkezileşme ve formelleşme. Hem büyük hem küçük örgütlerin ana sorunları olarak, uzmanlaşma, merkezileşme ve formelleşmenin çatışması görülmüştür (West ve Bamford, 2010: 325). Strateji doğası gereği, çeşitli koordinasyon ve kontrol problemleri ortaya koyar. Miller (1988) ve bazı diğer araştırmacılara göre merkezileşme, bölünme ve benzeri aygıtlar bu tür problemleri çözmeye yardımcı olur (Cortes, Ortega ve Azorin, 2012: 995).

Yapı, bir işletmenin görevlerini planlamak, uygulamak ve izlemek için kullandığı yapısal formları işlevsel, ürün ve matris olarak tanımlanmıştır. Örgütler stratejilerini yapısal formlarla uygularlar. Literatürde yapının boyutları olarak merkezileşme, biçimlendirme ve uzmanlaşma olarak belirlenmiştir. Merkezileşme, kararların ne ölçüde paylaşıldığını gösterir. Formülasyon, faaliyetlerin ve ilişkilerin derecesine

göre kural ve usullere tabi tutulup biçimlendirilmesidir. Uzmanlaşma, görevlerin benzersiz ögelere bölünme derecesidir (Ramaswami, Flynn ve Nilakanta, 1993: 76).

Stratejik uyum, rekabet üstünlüğü ve verimlilik yaratır (Porter, 2013: 33). Örgüt yapısı ile örgütün stratejileri arasında uyum olması stratejik amaçların gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır. Dış çevre koşullarına, vizyona, misyona ve amaçlara göre belirlenen stratejiye uygun bir yapı belirlenmelidir. Örgütsel yapı, stratejide yapılan bir değişimle uyum sağlayabiliyorsa, bu durum işletmenin gücünü ortaya koymaktadır. Bir işletmenin örgütsel yapısı stratejik tercihlere göre önceden hazırlanabilmektedir. Alfred Chadler, yapının stratejiyi takip ettiğini tespit etmiş ve kurumsal stratejilerdeki değişikliklerin, örgüt yapısında da değişikliklere neden olduğunu ifade etmiştir (Hunger ve Wheelen, 2012: 279–280). Yeni bir organizasyon yapısının seçiminde çevre, yönetim tarzı, teknoloji, boyut ve strateji önemli bir rol oynar (Burton ve Obel, 2004: 17).

2.1. Strateji-Yapı Etkileşimi ve Uyumuna Dair Literatür Taraması

Uzun yıllar boyunca örgütlerde stratejilerin oluşturulması birçok açıdan incelenmiştir. Barnard (1938), March ve Simon (1958), Lindblom (1959) ve Ansoff (1965) gibi araştırmacılar rekabetçi yaklaşımlarda stratejiyi anlamaya katkıda bulunmuşlardır. Stratejilerin oluşturulması ve kavramlaştırılması çalışmaları yapan araştırmacılar; Mintzberg (1978), Miles ve Snow (1978), Porter (1980), Bourgeois ve Brodwin (1984), Chaffee (1985), Hrebiniak ve Joyce (1985) ve Nonaka (1988)'dir (Rajaratnam ve Chonko, 1995: 60).

Chandler'in çalışmasından bu yana strateji ve yapı arasındaki ilişki bir takım kavramsal ve ampirik çalışmaların konusu olmuştur (Hall ve Saias, 1980: 149). Literatürde yapı stratejiyi izler görüşünde olan yazarlar; Chandler (1962), Homburg, Krohmer, Workman (2004) ve Hrebiniak (2006) iken stratejiyi tanımlayan örgüt yapısıdır görüşünde olan yazarlar; Hall (2004), Certo ve Peter (2005)'dir. Yapı ve strateji örgütsel çevrede karşılıklı olarak etkilenir sonucuna varan çalışmalarda vardır; Brenes, Mena ve Molina (2008), Galan, Sanchez ve Bueno (2009), Amitabh ve Gupta (2010), Kich ve Pereira (2011) gibi. Çevre ne kadar dinamikse, örgütsel yapı o kadar yapısal esnekliğe sahip olmalıdır, yani o kadar organik olmalıdır görüşünde olan yazarlar; Volberda (1998) ve Mintzberg (2008)'dir (Neis, Pereira ve Maccari, 2016: 480-490).

Stanley M. Davis'e göre (1982); hiçbir örgüt, misyonunu veya amacını gerçekleştirmek için tamamen uygun olmaz. İşletmenin misyonu, hedefleri ve stratejisi daima öncelikli olacaktır, her zaman yapı ve organizasyonun önünde olacaktır. Strateji her zaman geleceğe odaklanır. Örgüt geleceğe odaklanabilir, ancak yönetim şu anda hatta geçmişte ise yönetim verimsizdir. Strateji ve örgüt arasındaki gecikme ne kadar kısa olursa o kadar etkili olur. Örgüt, stratejiyi gerçekleştirmeye doğru kullanılmalıdır (Davis, 1982: 68).

M. Porter (1996)'a göre uyum belirli bir örgütsel bağlamda ortaya çıkar ve işletmenin kaynaklarını daha etkin bir şekilde yönetmesine katkı sağlamasının yanı sıra işletme genelinde sinerji etkisi yaratır. E.J. Zajac, M.S. Kraatz ve R.K.F. Bresser (2000)'e göre örgütün uyumu, aynı zamanda örgütsel esnekliği ve değişen çevreye uyarlanabilirliği yansıtır görüşündedirler. R.E. Miles ve C.C. Snow (1984)'a göre strateji, organizasyon ve çevresi arasında uyumlaştırmanın bir yolunu sunan dinamik bir süreçtir görüşündedir. R.E. Miles, C.C. Snow, A.D. Meyer ve H.J. Coleman (1978)'e göre örgütsel yapı genellikle seçilen stratejiye uygun olarak tasarlanmamıştır ve çoğunlukla çevredeki değişikliklerle dengesizdir görüşündedirler (Aleksić ve Jelavić, 2017: 85-102). Venkatraman ve Camillus (1984) gibi araştırmacılar,

etkili strateji uygulamasının strateji ve yapı arasındaki uyuma dayandığını iddia etmişlerdir (Xu, Çavuşgil ve White, 2006: 7).

Yapı başarılı bir stratejinin uygulanmasındaki temel faktörlerden biridir ve bunun nedeni performansın, bir organizasyonun faaliyetlerinin nasıl yapılandırıldığından doğrudan etkilenmesidir görüşünde olan yazarlar; Amitabh ve Gupta (2010)'dır. Başarılı bir stratejinin uygulanması, doğrudan strateji, yapı ve örgüt kültürü arasındaki uyumla ilişkilidir görüşünde olan yazarlar ise; Brenes, Mena ve Molina (2008)'dir. Yapı strateji ile uyumlu olmalıdır, ancak bunun yanı sıra koordinasyon, bilgi paylaşımı ve her üyenin sorumluluğu açıkça tanımlanmalıdır görüşünde olan yazarlar; Hussey (1996), Hrebiniak (2006) ve Pereira (2010)'dır. R.L. Ackoff (1982), stratejik planlama süreci, organizasyon yapısını, sistemin yeniden yapılandırılması ihtiyacını doğuracak noktaya getirir diye iddia etmiştir. R. Hall (2004)'e göre stratejik planlama süreci ise hiyerarşik seviyelerden etkilenen esas olarak mevcut bir yapıya dayalı olarak geliştirilen bir süreçtir (Neis, Pereira ve Maccari, 2016: 480-490).

T. Burns ve G.M. Stalker (1961)'e göre dinamik olarak değişen ve belirsiz ortamlarda çalışan örgütler organik/esnek yapılara ve süreçlere ihtiyaç duyma eğilimindedirler. Daha istikrarlı ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonlar mekanik yapılar oluştururlar. Mintzberg (1989)'a göre strateji, yapı ve pazar arasındaki uyumun korunması bağlamındaki değişkenler; esneklik, yetkilendirme, yenilik ve ekip desteğidir. R. Teare, J. Costa, G. Eccles ve H. Ingram (1996)'e göre strateji bir örgütün ana hedeflerini, politikalarını ve eylem dizilerini birbirine bir bütün haline getiren bir model veya plandır (Teare, Costa ve Eccles, 1998: 58-75).

A. Thompson ve A. Strickland (1999)'e göre uyum ne kadar güçlü olursa strateji o kadar iyi uygulanabilir. R.H. Waterman, T.J. Peters ve J.R Phillips (1980)'e göre etkili strateji uygulaması esasen strateji, yapı, sistem, biçim, personel, yetenek ve alt hedefler arasındaki uyuma dayanır (Okumuş, 2003: 871-882). J. Child (1972)'e göre yöneticiler örgütsel yapıyı kısa vadede değiştirmektense, rekabet stratejilerini seçme konusunda daha fazla takdir yetkisine sahiptirler, çünkü örgütsel değişim stratejik değişimden daha yavaştır. V.A. Govindarajan (1988) ve D. Miller (1988)'e göre düşük maliyet stratejileri genellikle mekanik yapılarla ve farklılaşma stratejileri de organik yapılarla etkilidir (Cortes, Ortega ve Azorin, 2012: 993-1002).

Burns ve Stalker (1961), Chandler (1962), Okumuş (2003)'e göre dış çevre ve stratejik kararlar, stratejileri başarılı bir şekilde uygulamak için örgütsel yapının özelliklerini etkiler. B. Eriksen (2006)'a göre örgütsel yapı rekabet stratejisini etkileyebilir ancak doğrudan fiili performansı etkilemez, sonunda işletmelerin performansını etkileyen şey stratejilerdir. Çünkü strateji doğrudan maliyet ve gelirden etkilenir. L.F. Edelman, C.G. Brush ve T. Manolova (2005)'e göre örgütsel yapının işletme performansı üzerindeki etkisi rekabet stratejisi yoluyla dolaylıdır. J.I. Galan ve M.J. Sanchez-Bueno (2009)'a göre stratejinin yapı üzerindeki etkisi, yapının strateji üzerindeki etkisinden daha güçlüdür. I.C. Harris ve T.W. Ruefli (2000)'e göre stratejilerini sabit tutan ve yalnızca yapısal değişiklikler yapan işletmeler veya stratejilerini değiştiren ancak yapılarını sabit tutan işletmeler, hiçbir stratejiyi veya yapıyı değiştirmeyen işletmelerden daha iyi performans gösterirler (Ortega, Azorin ve Cortes, 2010: 1282-1303).

A. Chandler (1962), Galbraith ve Nathanson (1978)'e göre strateji ve yapı arasında uyum veya eşleşme ne kadar iyi olursa çevresel baskılar düşük algılanacaktır. Yapı ve strateji arasında uyum, çevresel baskılarla baş etmeyi kolaylaştırır (Grinyer, Ardekani ve Bazzaz, 1980: 193-220). R.P. Rumelt (1974)'e göre strateji ve yapı uyumu, işletme performansı için çok önemlidir. Yöneticiler, rekabet gücünü elde etmek için organizasyon yapısını strateji ile eşleştirilmeli veya uygun hale getirilmelidir (Geiger, Ritchie ve Marlin, 2006: 11). Chandler'in strateji ve yapı arasındaki hiyerarşik ilişkisi, yönetim teorisyenlerinin

yıllarca yaklaşımlarına egemen olmuştur. Bununla birlikte, 1970'li ve 1980'li yıllarda farklı bir görüş ortaya çıkmıştır. İlk bakışta Bower (1970) tarafından geliştirilen bu görüş, stratejinin bir nedeni olarak yapıyı önerildi. Grinyer ve Yasai-Ardekani (1981), Hall ve Saias (1980), Keats ve Hitt (1988), Mintzberg (1979), Pitts (1980), Rumelt (1974), Williamson (1985) gibi bazıları da bu önermeyi kavramsal ve ampirik olarak incelemişlerdir (Amburgey ve Dacin, 1994: 1429).

J. Child (1975)'e göre yüksek performans gösteren örgütler, zayıf performansa sahip örgütlerde bulunmayan tutarlı yapısal yapılandırmalara sahiptirler. L.R. Jauch ve R.N. Osborn (1981)'e göre işletmeler hayatta kalabilmek için, çevresel, bağlamsal ve yapısal karmaşıklıkların uyumluluğunu artırmaları gerekir. T.J. Peters ve R.H. Waterman (1982)'e göre örgütsel mükemmellik, strateji, yapı, sistemler, tarz, personel, paylaşılan değerler ve beceriler gibi örgütsel unsurlar arasındaki uyuma bağlıdır. C.A. Bartlett ve S. Ghoshal (1991)'e göre bir işletmenin yapısı, stratejisinin başarıyla uygulayacak şekilde tasarlanmalıdır. Strateji yapısı yönlendirmelidir. N. Venkatraman ve J.C. Camillus (1984)'e göre etkili strateji uygulaması, strateji ve yapı arasındaki uyumu bağlıdır (Shichun, Cavuşgil ve White, 2006: 1-31).

L.J. Bourgeois ve W.G. Astley (1979), R.A. Burgelman (1983), L. Fahey (1981)'e göre stratejik karar verme süreci üzerinde yapının doğrudan büyük etkisi vardır. A. Chandler (1962)'e göre hacim, coğrafi dağılım, dikey ve yatay entegrasyondaki büyük artışların sonunda yapısal formdaki değişiklikler izler. R. Duncan (1979)'a göre yapı stratejik seçimi kısıtlar. J. Child (1972)'e göre işletmelerde yapısal merkezleşme stratejik seçimi kolaylaştırır. P.R. Lawrence ve J. Lorsch (1967)'e göre işletmelerdeki yüksek düzeydeki bir karmaşıklık, bölümler arasında farklı hedef yönelimlerine yol açar (Fredrickson, 1986: 280-297).

Drazin ve Van de Ven (1985), Khandwalla (1973), Miller (1992)'e göre kullanışlı bir örgüt tasarımı için gereken dört ölçüt; koşul bağımlılık uyumu, tasarım uyumu, stratejik uyum ve toplam tasarım uyumudur. L. Donaldson (2001)'e göre uyumsuzluk örgütsel performans üzerinde olumsuz etki yaratır. Blau ve Schoen (1971)'e göre örgütün büyüklüğü yapısını etkiler. Örgütün boyutu büyükse, resmiyetleştirme yüksek olacaktır (Burton ve Obel, 2004: 17-28).

Galan ve Sanchez-Bueno (2009), stratejinin yapı üzerindeki etkisinin, yapının strateji üzerindeki etkisinden daha güçlü olduğunu bulmuştur (Ortega, Azorín ve Corte's, 2010: 1294). D. Hall ve M. Saias yaptıkları araştırmaların sonucunda, uygulamada, strateji ve yapı arasındaki ilişkilerin her iki yönde de olabileceğini göstermişlerdir. Yapı stratejiyi izlemediği, eşleşmediği sürece verimsizlik ortaya çıkıyor. Strateji, yapı ve çevre arasındaki ilişkilerin simetrik olduğu kabul edilmiştir. Yapıyı hesaba katmamak verimsizliğe yol açabilir (Hall ve Saias, 1980: 161-162).

2.2. Strateji ile Örgüt Yapısının Etkileşimi ve Uyumlaştırılması

Örgüt yapısı ve strateji ilişkilidir. Çünkü strateji bir işletmenin örgüt yapısını tanımlamasına ve oluşturmaya yardımcı olur. Örgüt yapısı, sorumlulukların, görevlerin ve kişilerin örgütlenme biçimidir ve örgütün yetkisini, hiyerarşisini, birimlerini, bölümlerini ve koordinasyon mekanizmasını içerir (Carpenter ve Sanders, 2009: 21). Örgütsel yapının seçimi, T. Wood'e (2001) göre örgütün seçtiği stratejik konuma bağlıdır. M. Porter (1986), stratejik konumlandırmayı, bir organizasyonun çalışma ortamıyla ilişkilendirerek piyasa güçleri olarak gördüğü şeyin analizine dayanarak oluşturulması gerektiğini ve bunun bir örgütün çalışma ortamını oluşturacağını iddia etmiştir (Junqueira v.d., 2016: 335). Örgüt yapısı, yönetimin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Strateji ve yapı iç içedir ve eğer yönetim stratejide önemli bir değişiklik yapmaya karar verirse, örgüt yapısının bu değişikliği destekleyecek şekilde değiştirilmesi gerekmektedir (Robbins, 1991: 488).

Etkili örgütsel uyum, yöneticilerin yalnızca yeni örgüt biçimlerini öngörme ve uygulama yeteneğine değil, aynı zamanda insanları yönlendirmesini ve kontrol etmesini de sağlar (Miles, Snow ve Coleman, 1978: 561). Miller gibi bazı teorik araştırmalarda, örgüt yapısının stratejik karar verme sürecini, strateji formulasyonunu etkileyebileceğini ve bu etkinin karmaşık yapıların strateji üzerinde kısıtlamalar getirilebileceği düşünülmektedir (Cortes, Ortega ve Azorin, 2012: 995). Uyum döngüsü, tüm örgütlerde açıkça görülmesine rağmen, yeni ve hızla büyüyen örgütlerde en fazla görülebilir (Miles, Snow ve Coleman, 1978: 549).

Çoğu araştırmacıya göre (Chandler ve Ansoff gibi) strateji yapıya göre çok daha önemli bir belirleyicidir. Stratejik değişikliklerin yapısal değişim üzerindeki kümülatif etkisini ölçen katsayı hem büyük hem de istatistiksel olarak anlamlıdır. Ancak yapısal değişikliklerin stratejik değişiklikler üzerindeki kümülatif etkisi önemsizdir (Amburgey ve Dacin, 1994: 1446). Yapının stratejiyi takip ettiği önermesi yaygın kabul görmüş bir görüştür. Bu ilişki yaygın bir şekilde kabul görmesine rağmen, yapının strateji üzerinde büyük bir etkisi olduğunu gösteren çalışmalarda mevcuttur. Bobbitt ve Ford (1980), Duncan (1979), Hedberg, Nystrom ve Starbuck (1976), Jelinek (1977) gibi araştırmacılar çalışmalarında basitçe yapının stratejik seçimi kısıtladığını savunmuşlardır. Bourgeois ve Astley (1979), Burgelman (1983), Fahey (1981) gibi bazı araştırmacılar, yıllardır örgütsel strateji ile yapı arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu öne sürmüşlerdir. Stratejik karar verme süreci üzerinde yapının doğrudan büyük etkisi olabileceği yönünde yaygın bir görüşe varmışlardır (Fredrickson, 1986: 280).

2.3. Örgüt ve Çevrenin Stratejik Uyumu

Araştırmacılar, uzun yıllar boyunca, örgüt ve çevresi arasında uygun bir uyum sağlamanın performans açısından önemi üzerinde durmuşlardır. Örneğin Chandler (1962), iş stratejisinin değiştirilmesinin başarılı olabilmesi için yapısal düzenlemelerin eşlik etmesi gerektiğini savunmuştur. Hoffer (1975) ise, iş birimi stratejisinin geliştirilmesinin başarılı olabilmesi için ürün ömrü ile uyumlu olması gerektiğini belirtmiştir. Child (1975), yüksek performans gösteren örgütlerin zayıf performansa sahip örgütlerde yoksun olan tutarlı yapısal yapılandırmalara sahip olduğunu bildirmiştir. Jauch ve Osborn'un 1981 yılında yapmış olduğu çalışmalarda, işletmelerin hayatta kalabilmesi için çevresel, bağlamsal ve yapısal karmaşıklıkların uyumluluğunu artırması gerektiğini savunmuşlardır (Xu, Çavuşgil ve White, 2006: 3).

Çevrenin örgütsel yapı üzerinde ki etkilerinin analizi, örgüt teorisi ve araştırmalarında merkezi bir yere sahiptir. Çok çeşitli ekolojik perspektifler olmasına rağmen, hepsi seçime odaklanır (Tosi, 2009: 201). Çevre, elbette örgütlerin üzerinde kısıtlar yaratıyor gibi görünmektedir. Ancak sürecin içine girildiğinde, örgütte kısıtlarını dayatacak alternatif çevreler arasında bir tercihte bulunmakta dahil, birçok noktada seçim yapılabilmesi mümkündür (Eryılmaz, 2016: 16).

Bir işletmenin stratejik seçenekleri çevre tarafından sınırlandırılır. Başka bir deyişle, yapı stratejiyi şekillendirir (Kim ve Mauborgne, 2009: 72). Örgütler kendi çevreleriyle sürekli etkileşime girerler. Bir örgütün çevresi, amaçlarını, yapısını, boyutunu, planlarını, usullerini, operasyonlarını, girdilerini, çıktılarını ve insan ilişkilerini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen dış güçlerden oluşur. Olsen v.d. (1992), çevresel taramanın, yöneticilerin olumlu ve olumsuz etkileri öngörmelerine ve örgütlerinin çevreye adapte olmasını sağlayacak stratejiler başlatmaların yardımcı olduğunu iddia etmişlerdir. Olsen (1993), strateji ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi tanımlamak için 'koalisyon' terimini kullanmıştır (Teare, Costa ve Eccles, 1998: 62-63).

Örgütsel unsurlar arasında yer alan örgüt ve çevresi arasındaki uyum kavramı ve bunun sonucunda ortaya çıkan performans, stratejik yönetim düşüncesinin merkezinde bir temadır (Parthasarthy ve Sethi,

1992: 89). Değişen çevre koşullarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamak ve belirsizlik ortamında varlığını büyüterek sürdürmek için en temel noktalardan birisi çevreye uyum olmuştur (Turunç, 2013: 323). Örgütle çevresi arasında uyumun sağlanabilmesi ve örgütün başarılı olabilmesi için uygun stratejinin uygun zamanda uygulanması gerekir (Unutkan, 1995: 93).

Örgüt hep kendinden yontularak çevresine uyum sağlamaz. Etkili bir örgüt, çevresini etkileyerek, değiştirerek de çevresine uyarlanır. Örgütün dirikliği, uyarlanmanın gereğine göre hem kendini hem de çevresini değiştirme gücünü gösterir. Dirik ve etkin örgüt esneklik, esneklik, örgütün bir bunalım yâda darboğazı rastladığında, bu durumların gerektirdiği uyumu hemen gösterebilmesidir. Dirik ve etkin örgüt, esneklik niteliği ile çevreye uyum yaparken, uyum sürecinde oluşacak olağanüstü durumlara da uyarlanabilir (Peker, 1995: 50). Stratejik seçim perspektifi, örgütsel davranışın yalnızca çevresel koşullarla önceden belirlendiğini ve üst düzey yöneticilerin yaptığı seçimlerin örgütsel yapı ve sürecin belirleyicileri olduğunu savunmaktadır (Miles, Snow ve Coleman, 1978: 548). Örgütün yapısı ve iletişim yeteneği, stratejik yönetimde başarının temeli ve önemli bir göstergesidir (Coulsan, 1992: 89).

2.4. Örgüt Yapısı ve Teknolojinin Stratejik Uyumu

Örgüt teorisi literatüründeki çok sayıda çalışma, Woodward (1965) çalışması gibi, teknolojinin örgütsel yapıyı etkilediğini iddia etmektedir (Parthasarthy ve Sethi, 1992: 91). Örgüt yapılarının teknolojiye uyum sağlaması gerekmektedir. Örgütsel yapı ve teknoloji birbirini tamamlamaktadır (Duning, 1993: 278). Teknoloji, işletmelerin rekabet gücünü etkileyen oldukça önemli bir faktördür. İşletme stratejileri ile teknoloji arasında sıkı bir bağımlılık vardır. Dışarıdan içeriye doğru, strateji teknolojiyi, teknoloji de stratejiyi takip eder (Dinçer, 2013: 326). Teknoloji ve özellikle bilgi teknolojisi, örgütlerin yapısı ve yönetimin niteliği üzerinde çok önemli sonuçlar doğurmuştur (Barutçugil, 2004: 78). Burns ve Stalker (1961)'de görülen örgütsel değişim modelinde, artan teknoloji ve pazar değişimleri, organizasyonun zamanla değişen olaylarla mekanikten organik bir yapıya sahip olmasına yol açmaktadır (Donaldson, 2001: 9).

Hrebiniak ve Joyce (1984) gibi araştırmacılara göre, strateji oluşturma sürecinde yapı ve teknoloji, kolaylaştırıcıdan çok kısıtlamalar olarak görülür (Parthasarthy ve Sethi, 1992: 90). Duncan'ın (1979) koşul bağımlılık modelinde örgüt tasarımı örgüt ortamına bağlı iken, Perrow'un (1967) modelinde örgütsel tasarım teknolojiye bağımlıdır. Daft (1992) ve Robbins (1990) modellerinde de hem çevre hem de teknoloji, tasarımda önemli rol oynar (Burton ve Obel, 2004: 28). Teknoloji stratejisi seçeneklerini değerlendirirken, seçilen stratejiyi destekleyecek teknolojik altyapının durumu, seçilen strateji ile mevcut iç ve dış teknolojik üstünlük alanlarının uyumu ve seçeneklerin uygulanabilirliği dikkate alınmalıdır (Bayhan, 2004: 288–290).

İşletmenin teknolojik tabanı, ayırt edici teknolojik üstünlüğüdür. Teknolojik temel üstünlük, birimler arası iletişimin, katılımın ve taahhüdün olması ile sağlanabilir. Strateji seçimi yaparken, istenilen değişikliğin uygulamasının pazar ve firma içi etkenler açısından yapılabilirliğinin değerlendirilmesi gerekir (Akgemci ve Güleş, 2010: 174). Bir işletmenin yüksek bir uyumlamaya sahip olması, hem o işletmenin yüksek bir performansa sahip olmasını, hem de yeni teknolojilere ve çevresel baskıların zorunlu kıldığı kritik değişimlere daha iyi adapte olmasını sağlamaktadır (Özdemirci, 2011: 5). Stratejiyi destekleyen sistemler ve faaliyetler, iletişim, koordinasyon ve kontrol ile strateji ve örgüt yapısını uyumlaştırır (West ve Bamford, 2010: 326). SAP, Oracle gibi kurumsal kaynak planlaması (ERP) sistemleri, pek çok iş süreçlerini destekler ve işletmelerin yönetsel kararlarını etkiler (Al-Mashari vd., 2003: 358).

3. ÖRGÜTSEL TASARIM VE STRATEJİK YAPI DEĞİŞİMİ

Birgün, Atinalı mimar ve mucit Daidalus ve oğlu İkarus, Kral Minos'un emriyle bir labirent yollu bir kuleye kapatılır. Daidalus kendisi ve oğlu için bu kulenin penceresinden kaçmaya yarayacak balmumu ve kuşların tüyleriyle bir çift kanat yapar. Babası, İkarus'a "uçarken güneşe fazla yaklaşma yoksa kanatlarındaki balmumu erir, çok alçaktanda uçuş deniz nemi kanatlarını ıslatarak bozar" diye öğüt vermiş. İkarus uçabilme özgürlüğü ile babasını dinlemez ve güneşe fazla yaklaşınca balmumu erir ve Ege denizine düşerek ölür (<https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0karus>). İkarus paradoksu farklı koşullar ortaya çıktığında bizi daha önce başarılı kılan özelliklerimizin, başarımızı sürdürmemizi sağlayamayacağını ortaya koymaktadır. Üst düzeyde başarılı işletmeler artık etkili olmayan uygulamalarına uzun süre bağlı kaldıklarından, başarısızlıkla karşılaşmaktadırlar. İşletmelerin üst düzeyde performans gösterebilmeleri, örgütün bileşenleri ile rekabet ortamı arasında uyumun sağlanmasından geçmektedir. Rekabet ortamlarında ortaya çıkan gelişmeler, işletmelerin hızlı değişimi ve farklı beklentileri karşılayabilecek örgüt yapılarını oluşturmalarını gerekli kılmaktadır (Pınar, 2013: 352).

Örgütler, çevredeki değişen koşulların gereğini yerine getirebilmek için değişime ihtiyaç duyarlar. Bu değişiklikler, üretim yenilikleri, teknolojiye bağlı değişiklikler ve organizasyonun yapısı ve tasarımındaki değişiklikler gibi dönüşüm sürecindeki faaliyetleri içerebilir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003: 16). Örgüt tasarımı üst düzey bir liderlik sorumluluğundadır (Kates ve Galbraith, 2007: 205). Stratejik etkililiği en üst düzeye çıkarmak için, işletmelerin seçtiği iş stratejisi ile uyumlu örgüt yapılarının tasarlanması gerekmektedir (Rajaratnam ve Chonko, 1995: 73). Bir işletmenin stratejisi değiştiğinde ihtiyaç duyduğu örgüt yeteneklerini de farklılaştıracaktır. Farklı stratejiler, farklı organizasyon yetenekleri ve dolayısıyla farklı örgüt tasarımları gerektirir (Kates ve Galbraith, 2007: 6-7).

Mintzberg (1981), örgüt tasarımında birçok problemin, örgütlerin birbirine benzediği varsayımından kaynaklandığını ortaya koymuştur. Yalnızca yapı unsurlarının eklenip silinebileceği bileşen parçaları koleksiyonları gibi. Örgütler, doğal yapılar olması nedeniyle bölümler arası uyum, örgütsel başarının anahtarı olabilir (Mintzberg, 1981: 103-104). Burns ve Stalker (1961), Lawrence ve Lorsch (1967) ve Reimann (1974) gibi bazı araştırmacılar, örgütsel tasarım ve performans arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda bulundular. Bu çalışmalar, örgütsel tasarımın etkinliğinin, şarta bağlı faktörler ile örgüt yapısı arasındaki uyumdan kaynaklandığını belirten durumsallık (koşul bağımlılık) yaklaşımı kavramını getirdi. Böylece Mintzberg'i (1979) takiben, bir örgütün yapısını tasarlarlarken, koşul bağımlılık faktörleri örgüt tasarımının özelliklerini belirleyecektir (Ortega, Azorı'n ve Corte's, 2010: 1284).

Örgütsel tasarım ile ilgili son çalışmalar, modüler örgütlerin esnekliği, uyarılabilirliği ve rekabet gücünü artırma potansiyellerini incelemiştir (Wasserman, 2008: 242). Venkatraman (1989) ve Stanford (2007) gibi bazı yazarlar, işletmelerin hiçbirinin mükemmel bir uyum içinde olmadığını, ancak bu yönde ilerlediklerini vurgulamışlardır. Zajac (2000) gibi bazı yazarlara göre başarı statik uyumdan ziyade dinamik uyum meselesidir. Bu nedenle organizasyonun uyumu, aynı zamanda örgütsel esnekliği ve değişen çevreye uyarlanabilirliği yansıtmalıdır (Aleksić ve Jelavić, 2017: 88). Elbette iyi tasarım kararları vermek önemlidir, ancak uygulamanın kalitesi çoğu zaman istenen değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirler (Kates ve Galbraith, 2007: 203).

D. Miller (2002), örgütlerin yeni stratejik girişimlerinin yüzde yetmişinden fazlasını uygulayamamış olduğunu bildirmiştir. Bu anlamda, ciddi örgütsel başarısızlıklar yüzünden, 'mükemmel strateji, kötü uygulama' ifadesini kullandı. Bunun nedeni olarak, bir organizasyon yapısından diğerine geçişin bir anlık bir süreç değil, genellikle uzun yıllar almasıdır. Zira örgütsel değişim, büyük firmalarda stratejik değişimden daha yavaştır (Ortega, Azorı'n ve Corte's, 2010: 1284). Harris ve Ruefli (2000), stratejilerini

sabit tutan ve yalnızca yapısal değişiklikler yapan işletmelerin hiçbir stratejiyi veya yapıyı değiştirmeyen işletmelerden daha iyi performans sergilediğini bulmuşlardır (Ortega, Azorı'n ve Corte's, 2010: 1294).

Günümüzde değişimde başarı için, artık eski otoriter, yani emir komuta zinciri altında yürütülen insan yönetim anlayışı yerine, ekip halinde stratejik düşünme ve planlama, değişimin süreç olduğunu, değişimi tetikleyen temel değerler bilgi olduğunu ve bireylerin düşüncelerine önem vererek katma değer sağlamanın önemi ortaya çıkmıştır (Ünal, 2012: 6). Birçok işletme gerçekleştirdiği yenilikler sayesinde önemli kazançlar elde etmektedirler (Akgemci ve Güleş, 2010: 147). Bir işletmenin uygulamaları ve stratejileri sürekli değişmelidir ama çekirdek ideoloji değişmemelidir. Çekirdek ideoloji bir işletmenin edebi karakterini tanımlar (Collins ve Porras, 2013: 106). PricewaterhouseCoopers'ın 11'inci 2008 Küresel CEO gözleminde 1.100 CEO'ya rekabetçi avantajda algıladığınız kaynakları sıralayınız biçiminde bir soru yöneltildiğinde, katılımcıların %76'sı değişime uyarlanma yeteneğini birinci sıraya koymuşlardır (www.pwc.com/gx/en/ceo-survey). Jack Welch (General Electric CEO'su, 1981–2001 arası), 'bir kuruluştaki değişim hızı, kuruluş dışındaki değişim hızından düşükse, o kuruluşun sonu yakındır' demiştir (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/).

4. STRATEJİK YÖNETİM UYGULAYAN BAZI İŞLETMELERİN PROFİLLERİ VE STRATEJİLERİNE DAİR UYGULAMADAN ÖRNEKLER

Günümüzde işletmeler, yaşanan bu yoğun rekabet ortamında başarıya ulaşabilmeleri için, günümüz şartlarına göre organize olmaları gerekmektedir. İşletmelerin rekabet avantajları devam etmediğinde ya da alışı gelenden daha kısa bir süre devam ettiğinde, stratejilerini değiştirmeleri gerekir (McGrath, 2013: 28). Hızla artan ve küreselleşen rekabet, azalan kâr oranları, ürün yaşam eğrisindeki kısalma, sürekli ve büyük çaplı değişimler, özellikle teknoloji ağırlıklı üretim yapan sektörler üzerinde yenilik yapma baskısı yaratmaktadır. Bu baskı ortamına uyum sağlamak, rekabet avantajı elde etmek, üretim maliyetlerini düşürerek kârı artırmak için firmalar, yeni ürünler, süreçler, yöntemler yanında yenilikçiliği destekleyecek örgüt yapıları (ortamlar) geliştirmek ve ürünlerini rakiplerinden önce piyasaya sunmak zorundadırlar (Mosey vd., 2002: 176-183).

İki yönetim danışmanı Jason Jennings ve Laurence Haughton, yazdıkları bir kitapta, 'büyük balık küçük balığı değil, hızlı balık yavaş balığı yutar', diyerek büyük bir paradigma değişimine işaret etmişlerdir. Jason Jennings ve Laurence Haughton, yeni dönemde başarıya ulaşacak işletmelerin 'büyük' değil, 'hızlı' olmaları gerektiğine dikkat çekiyorlar. Başarı sadece birkaç yıllık hızlı büyüme, başarılı mali tablolar ve sektöründe liderlik değil; başarı aynı zamanda 'kalıcı olmak' ve 'uzun ömürlü işletme' olmak anlamına da geliyor (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/).

Eskiden işletmeler merkezden yönetilirdi. 90'lı yıllarda ise unvan sayılarının azaldığı yalın örgüt yapıları ortaya çıktı. Uzmanlar, rekabetin arttığı, global pazar şartlarının sürekli değiştiği yeni dönemde, örgütlerde "dinamik" bir döneme girildiği görüşünde. Öyle ki şirketler, liderleri görevden çekildiğinde, pazar çeşitlendirmesine gittiklerinde hatta ürün sayılarını artırdıklarında bile örgütlerinde değişikliğe gidiyor. Hatta her yıl piyasa dinamiklerine ve iç dengelere bağlı olarak şemalarını güncelleyenler bile var. Bu yeni dönemde şirketlerin amacı ise aynı: Kendi özgün koşulları içinde örgüt yapılarını daha efektif bir hale getirip hızı ve iletişimi artırmak (www.capital.com.tr/is-dunyasi/sirketler-ve-yoneticiler/organizasyonda-dinamik-donem).

Geleceğin işletmesi olmak için, işletmeyi canlı bir varlık olarak düşünmek gerekiyor. İşletmenin içindeki ve dışındaki faktörler çok hızlı değişiyor. Sektör koşulları, yöneticiler, uluslararası ilişkiler, yeni

rekabet, hükümetler, tüketici ve yeni eğilimler, işletmelerin stratejilerini sürekli değiştirme konusunda canlı olmaya itiyor. Canlı varlık olarak gördüğümüz işletmelerin hayatını devam ettirebilmesi, günümüzün karmaşık ve çok hızlı değişen şartlarında öğrenme yeteneğini artırabilmesi ile mümkündür. Prof. Dr. Hayri Ülgen, çevresel şartlara hızlı uyum konusunda Türkiye'den örnek olarak; Koç, Sabancı, Vestel v.d. firmaları gösteriyor (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi).

Capital dergisinde Nisan 2011 tarihinde yayınlanan "16 Efsane Stratejinin En İyisi" isimli makalede örnek olarak gösterilen işletmelerden Migros ve Pegasus örnek olarak ele alınmıştır. Fırsatların yakalandığı anda birleşme veya satın alma stratejilerini en iyi işletmelerden biri olarak Capital dergisinde Türkiye'de Migros gösterilmiştir. İşletmeleri ve süreçleri birleştirme ya da bölme yoluyla ilerlemek stratejisine örnek olarak da operasyonları içerisindeki yakın süreçleri bir arada kullanarak kaynak yaratma konusunda önemli bir maliyet avantajı elde eden Pegasus ele alınmıştır. Türkiye'de ilk 500 büyük sanayi işletmesi içerisinde yer alan, Migros ve Pegasus şirketlerinin kurumsal profilleri ile stratejilerine ve örgüt yapılarının değerlendirilmesine çalışmamızda örnek olarak yer verilmiştir.

4.1. Migros A.Ş. Kurumsal Profili ve Stratejisi

Yeni dönemin gerçeği olan, fırsatı yakaladığı anda birleşme ve satın alma gerçekleştirmesinin akılcı olduğu, satın alma ve birleşme stratejisini, Türkiye'de uygulayan en iyi örneklerden biri Migros'tur. Migros, Koç Holding'in çatısı altındayken 387 milyon dolara Tansaş'ı satın alarak sektördeki en önemli satın alma işlemini gerçekleştirmiştir (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi). Yapıları ve süreçleri öğrenme açısından Migros aşamalı ve hızlı bir strateji izlemektedirler. Migros için öncelikli kurumsal hedef, sürdürülebilir karlı bir büyüme elde etmek ve grubun değerini artırmaktır (Eren, 2015: 156).

Migros'ta faaliyetlerin karlı bir hale getirilmesi, operasyonel verimliliğin artırılması ve daha sonra satın almaların da katkısı ile dünyada en hızlı büyüyen perakendeciler arasında ilk 10 içinde yer almıştır. Tansaş satın alınarak problemsiz bir şekilde Migros ile birleştirilmesi ve bu işlerin tamamen Migros yöneticileri ile yapılması önemli bir başarı idi. Migros'taki mağaza formatları yenilendi ve Şok mağazaları da yeniden yapılandırılarak karlı hale getirildi. Şirkette operasyonel manada tüm kritik performans göstergeleri büyük gelişme gösterdi ve bunun neticesinde 2002 yılına kadar sadece faiz ile kar eden Migros bu yıllardan sonra faaliyetlerinden oldukça iyi kar etmeyi başardı (<http://mentoro.net/tr-tr/portfolio/koc-grubunda-28-yil>).

Yoğun rekabet ortamında bulunan Migros'un Türkiye'de pazar payı %5'tir (Kaya ve Ayluçtarhan, 2015: vı). Hızlı büyüme planını müşterileri için değer yaratacak yenilikçi uygulamalarla destekleyen Migros, Türkiye'de bir ilke imza atarak ilk kez doğada çözünebilir poşet uygulamasını 2009 yılında hayata geçirdi. Devamında da tekrar tekrar kullanılabilir bez çanta projesi ile bu çalışmayı destekledi. Jet kasalar, ilk kez Migros tarafından Türk tüketicisiyle buluşturuldu. Migros 2010 Ocak ayında Tarım Bakanlığı öncülüğünde 'İyi Tarım Uygulamaları' projesini hayata geçirdi (Eren, 2015: 152). Migros'un hızla büyüyen yapısına paralel olarak ortaya çıkan hızlı ve doğru karar alma gereksinimleri sonucunda; ürün ve müşteri gibi operasyonel özellikli veriler ve satış hareketleri, tek bir veri ambarında toplanmıştır (www.migroskurumsal.com/userfiles/file/faaliyet_raporu/MIGROS_2013.pdf).

Yönetici kadrolarını öncelikli olarak şirket iç kaynaklarından yetiştirmek, Migros'un stratejik öncelikler arasında yer almakta ve tercihinin bu yönde kullanılmaktadır (www.migroskurumsal.com/userfiles/file/faaliyet_raporu/Migros_2011.pdf, s.25). Migros, fark yaratan uygulamalarla, çevre coğrafyalar da dâhil olmak üzere tüketicinin yakınına gitmek ve farklı formatlarla müşterinin istediğini vererek 'Tam

Yerinde, Tam Zamanında' vizyonuyla büyüme hedefindedir. 2016 yılında da sürdürülebilir büyüme ve verimliliğe odaklanmaktadır. Stratejik ortağı Anadolu Endüstri Holding'le Türkiye'de yaygınlaşma ve yakın coğrafyalarda var olma hedefleri vardır (www.capital.com.tr/is-dunyasi/sayfa=3).

Migros'un 'altın oran' bileşenlerini aynı zamanda stratejik hedefleri olarak tarif eden büyüme, verimlilik, penetrasyon, alışveriş deneyimi yaşatmak ve farklılık oluşturmaktır. Migros'un yerleşik, oturmuş 4 temel stratejisi vardır; Büyüme, penetrasyon, verimlilik ve alışveriş deneyimi gibi (www.capital.com.tr/is-dunyasi/sayfa=4). Türkiye'de ve bölgesel anlamda Migros B2B uygulaması ile detay bazda veri tuttuğu veri ambarı'nı tedarikçilere açarak tedarikçilerin satış ve stok yönetiminde proaktif olmasına ve yok satmaların azalmasına katkı sağlayan bir sistem sayesinde hem kendisi hem de tedarikçileri için ciro, stok maliyetleri ve müşteri memnuniyeti anlamında kazanç sağlayan bir akımın öncüsü olmuştur (www.retailturkiye.com/bulent-dal/). Migros tedarikçileriyle olan tüm ilişkisini ve müşteri bilgilerini internet üzerine taşıyan B2B projesi, migros ve tedarikçileri arasında sipariş verme, sevkiyat, faturalama ve stok yönetimi gibi uygulamaların elektronik ortama entegre edilmesini sağlamaktadır (<https://b2b.migros>).

Migros'un 2005 yılında Tansaş ile birleşmesi sonucunda, Migros'un örgüt yapısında büyük değişiklikler meydana gelmiştir. 2008 yılında, Migros'un çoğunluk hissesi Koç Holding tarafından İngiliz BC Partners tarafından kontrol edilen Moonlight Capital S.A.'a satılmıştır. Bu satışın ardından işletmenin yapısında bir değişikliğe gidilmemişse de işletmenin konumlandırma stratejisi değişikliğe uğramıştır. 2011–2014 yılları arasında süpermarketlere odaklanan Migros, yeni konsepti Migro-jet'leri sektöre soktu. Böylece, 60. yılında dördüncü jenerasyon müşterilerini kucaklamış oldu. Daha küçük metrekarelerde ama daha yaygın konumlandı. 2015 yılında ise, Migros A.Ş.'nin yeni stratejik ortağı Anadolu Endüstri Holding olmuştur (www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=43). Migros Ticaret A.Ş., 62 yıllık tecrübesini yeni yatırımlarla birleştirerek, hızlı büyümeye ve hizmet zincirini genişletmeye devam etmiştir. Bu çerçevede, Kipa hisselerinin yüzde %95,5'nin Tesco'dan, Migros Ticaret A.Ş.'ye devri işlemi rekabet kurumunca onaylandı (www.migroskurumsal.com/SicakHaber).

4.2. Pegasus Kurumsal Profili ve Stratejisi

Pegasus havayolları, Türkiye'deki ulaşım sektöründeki, düşük maliyet işletim sistemini en iyi uygulayan işletmelerden biri olarak bilinir. Pegasus, politikalarını, ISO 9001: 2000 kalite yönetim sistemi standartlarını ile uyumlaştırmıştır (Kılınç vd., 2009: 181). Pegasus, kendi içinde birbirine yakın süreçleri birleştirerek önemli bir maliyet avantajı yakalamış bir işletmedir. İşletmeler ve süreçleri birleştirme yada bölme yoluyla ilerlemek, operasyon içinde birbirine yakın süreçleri bir arada kullanarak kaynak yaratmak mümkündür. Ayrıca birbirinden farklı süreçleri, işletmeleri yada uygulamaları da bölerek yönetmek daha akılcıdır. Bu konuda Türkiye'de en iyi örneklerden biri Pegasus'tur (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180). Pegasus, uçmanın herkesin hakkı olduğu ilkesi ile düşük maliyetli hava yolu şirketi iş stratejisini başarı ile uygulamıştır. Pegasus uyguladığı modelle, çok kanallı bir iş stratejisi ile acentelerini satış kanalları arasına ekleyerek satış ağını zenginleştirmiştir (<http://turizmguncel.com/haber/iste-pegasus-un-basarisinin-sirri>).

Düşük maliyet stratejisinde, rakiplerine göre maliyetleri düşürerek pazar payını artırmaya çalışılır. Düşük maliyet liderliği stratejisi ile örgüt agresif etkili kolaylıklar arar, bunu takiben maliyet azaltımı ve sıkı kontrol ile rakiplerine göre daha verimli ürünler üretir (Daft, 2004: 61). Pegasus düşük maliyet modeli altında faaliyetlerini sürdürmekte olup kolay ulaşılabilir, güvenilir ve yalın hizmetler sunmayı amaçlayan düşük maliyetli havayolu şirketleri uygulamalarını kullanmaktadır. Bu anlayışla; uygun

fiyat, zamanında kalkış ve çok sayıda yan hizmetlerin detayına, tüm müşteriler ve tedarikçilerin kolaylıkla erişimi sağlanmaktadır (www.kobirate.content/customers/report).

Düşük maliyet modeli kapsamında, misafirlerine düşük maliyetli ulaşım imkânı sunan Pegasus, uçuşmanın kolay yolunu yaratarak havacılıkta, kendi iş modelini, Pegasus iş modelini oluşturmuştur (www.pegasusyatirimciiliskileri.com/hakkimizda/urun-is-modeli.aspx); Uygun fiyat, zamanında kalkış, ek hizmetler, online bilet alımı ve genç filo. Pegasus stratejik hedefleri şu şekilde özetlenebilir (www.pegasusyatirimciiliskileri.com/hakkimizda/stratejik-hedefler.aspx); operasyonların kapsamının genişletilmesine devam edilmesi, uçak kullanım oranlarının azamiye çıkartılması, işletme verimliliğinin artırılması ve giderlerin azaltılması, yan gelirlerin artırılması, kurumsal müşterilere daha fazla odaklanılmasıdır.

Mavi okyanus stratejisini uygulayan Pegasus, tıpkı Southwest havayolu şirketi gibi, 'ucuza da güvenle uçulabilir' fikrinden yola çıkarak, THY'nın ulaşmadığı daha küçük gelirli tüketici kitlesini hedef alıp, kendi mavi okyanusunu yaratmıştır. Böylece iyi bir stratejinin özellikleri olan; odaklanma, uzaklaşma ve dikkat çeken slogan bulma ile rakiplerinden ayrılmıştır. Pegasus'un odaklandığı noktalar, güvenli, düşük fiyata, Türkiye'nin her yerine uçuş, güler yüzlü personel ve kaliteli hizmet, uzaklaştığı noktalar ise, birinci sınıf (Business class) uçuş, yemek hizmeti, konfor, Atatürk Havalimanı yerine, öncelikli olarak Sabiha Gökçen Havalimanı'nın kullanımı gibi faktörler olmuştur (<https://hakanokay.com/mavi-okyanus/>).

Pegasus hava yolları tarafından sürdürülen operasyonel etkinlik ve verimlilik çalışmaları kapsamında, örgüt yapısında çeşitli değişiklikler gerçekleştirildi. Genel müdüre doğrudan raporlayan uçuş işletme genel müdür yardımcısı, yer işletme genel müdür yardımcısı, teknik genel müdür yardımcısı ve güvenlik müdürü pozisyonlarının yürüttüğü faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olmak üzere operasyondan sorumlu genel müdür yardımcısı pozisyonu oluşturulmuştur. Operasyondan sorumlu genel müdür yardımcısı, genel müdüre doğrudan raporlayacaktır. Kabin hizmetleri genel müdür yardımcısı tarafından yürütülen faaliyetler ile birlikte ekip planlama ve süreç yönetimi ve standardizasyon fonksiyonları ise operasyondan sorumlu genel müdür yardımcısı pozisyonuna bağlı olarak yeniden yapılandırılmıştır (bagimsizhavacilar.com/pegasus-havayollarinda-organizasyon-yapisinda-degisiklikler/).

TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletmelerde strateji uygulamalarının örgütsel yapı üzerindeki etkileri ve mevcut örgütsel yapının, işletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulamalarına olan etkisi ve bu etkinin önemi teorik çerçevede ele alınmıştır. Bu çalışmamızda strateji-yapı uyumu ve etkileşimin işletme performansının artışına katkıda bulunacağı konusunda yapılan tartışmalar ortaya konulmuştur. Yapılan yazın taraması sonucunda, işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarının, örgüt yapısı üzerindeki karşılıklı etkileri, etkileşimi olduğu ve uyum ve bütünlüğün önemi üzerinde daha fazla vurgulandığı tespit edilmiştir. İşletmeler yaşam döngülerinin farklı aşamalarında farklı stratejiler uygularlar. Yaygın olan bir görüşe göre yapı stratejiyi takip etmekte ve işletmeler yapı ile strateji arasındaki uyumu sağlayabildikleri ölçüde performanslarını en üst düzeye çıkarabilmektedirler. Başka bir görüşe göre ise stratejiler işletmelerin yapılarına uygun bir şekilde tespit edilmekte ve uygulanmaktadır. Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalarda işletmelerin iç ve dış çevrelerine uygun olarak strateji ve yapının karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır.

İşletmeler amaçları ve hedefleri ile sahip oldukları araçları, yetenekleri ve kabiliyetlerini dengelemeliler. Tek beden herkese uymaz. Strateji ve organizasyon yapısı arasında sürekli ve karşılıklı bir ilişki olduğu açıktır. Belirli durumlarda yapı stratejiyi ve diğer durumlarda strateji organizasyon yapısını belirler.

İşletmeler amaçları ve hedefleri ile sahip oldukları araçları, yetenekleri ve kabiliyetlerini dengelemeliler. İşletmelerde kurumsallaşmaya daha fazla önem verilmeli, profesyonel yöneticiler ve danışmanlarla daha fazla çalışılmalıdır. Mintzberg ve Waters (1985)'in iddia etmiş olduğu gibi genellikle niyetedilen stratejiler ile gerçekleşen stratejilerin birbirinden farklı olduğu yönündeki iddia M. Eryılmaz'ın 2016 yılında yapmış olduğu çalışmada bir kez daha doğrulanmıştır (Eryılmaz, 2016: 19). Niyet edilen stratejiler ile gerçekleşen stratejiler arasındaki fark minimum olmalıdır. Bu noktada uyumun stratejik önemi bir kez daha ortaya konulmaktadır.

Konulan stratejik amaç ve hedefler, nicel ve sonuçları ölçülebilir olmalıdır. Peter Drucker'in söylemiş olduğu gibi, ölçemediğiniz hiçbir şeyi yönetemezsiniz. Tasarlanan ve gerçekleşen stratejiler arasındaki fark minimum olmalı. İşletme içi sağlıklı iletişime ve her kademedeki eğitime önem verilmeli. Sürekli ve olumlu geribildirim olmalı. Alınan stratejik kararlar konusunda çalışanlar sürekli, doğru kanallardan bilgilendirilmeli ve geniş katılım sağlanmalı. Katılımcı yönetim modelleri uygulanmalı. İşletme içi ve dış çevrenin sürekli analizi ve takibi, değerlendirilmesi yapılmalı. Sektörün kullandığı teknolojiden uzak kalınmamalı. Sektöre ilişkin tüm gelişmeler takip edilmeli. Rakip davranışları ve ürünleri sürekli takip edilmeli. Proaktif olunmalı. Stratejik yönetim araç ve tekniklerinden, özellikle stratejik kıyaslamaya ve değişime, yenilenmeye önem verilmeli. Çünkü değişmeyen tek şey değişimdir.

Bu çalışmamızın sonucu görülmüştür ki, literatürde daha yaygın olarak ulaşılan sonuç; strateji yapı uyumu konusunda stratejinin yapı üzerinde ki etkisinin daha baskın olduğudur. Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalarda ise, birinin diğerine çok baskın olmadığı, dış çevrede karşılıklı etkileşim içerisinde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Strateji yapı uyumu konusunda, özellikle uygulamaya yönelik araştırmaların daha fazla yapılması gerektiği düşünülmektedir. İşletmelerin stratejik yönetime bakış açılarının tespitine ve uygulanmakta olan stratejilerin örgüt yapılarına etkilerine veya örgüt yapılarının seçilecek veya uyguladıkları stratejiler üzerinden etkilerinin tespitine yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır. Araştırma sonuçları ile, stratejik yönetim biliminin gelişmesine katkı sağlanması, işletmelerin strateji seçimlerinde rehberlik sağlanması ve mevcut durumlarına ayna tutulması sağlanarak geleceğe yönelik bir öngörü oluşturula bilineceğine inanılmaktadır.

Stratejilerin uygulanması da esnek olarak oluşturulmuş bir örgüt yapısı hayati öneme sahiptir. Çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik, örgüt yapısının değişimini zorunlu kılacaktır. Yerli ve yabancı yazın taraması sonucunda ulaşılan sonuç; stratejik yönetim sürecinin başarı ile yönetilmesinin ve organizasyon yapısı ile uyumunun sağlanmasının işletme performansına olumlu katkı sağlayacağı noktasındadır. İşletmeler iç ve dış çevre koşullarına, sahip oldukları kaynak ve yeteneklerine göre stratejiler veya örgüt yapıları seçmelidirler. Seçtikleri stratejiler veya örgüt yapılarına göre stratejilerini veya örgüt yapılarını da farklılaştırmalıdır. Uyum ve etkileşimin önemi çerçevesinde örgütsel strateji ile yapı arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğu tespit edilmiştir. Örgütler karşılıklı etkileşim ve uyum içerisinde stratejileri ile birlikte yapılarını da ayarlamaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. ve Güleş, H.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2.b., Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aleksić, A. ve Jelavić, S.R. (2017). “Testing For Strategy-Structure Fit And Its Importance For Performance”, *Management*, Vol. 22, ss.85-102.
- Al-Mashari, M., Zairi, M. ve Al-Mudimigh, A.S. (2003). Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factors, *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, No. 2, ss.352–364.
- Amburgey T.L., Dacin, T. (1994). “As The Left Foot Follows The Right The Dynamics Of Strategic And Structural Change”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, ss.1427-1452.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*, Ankara: T.C. Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No: 649.
- Bart, C.K. (1986). “Product Strategy and Formal Structure”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Issue 4, July/August, ss.293–312.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayhan, D.B. (2004). *Teknoloji: Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi*, Ankara: TMMOB 50. Yıl Yayınları, ss.285–290.
- Bozkurt, Ö.Ç., KALKAN, A. ve ARMAN, M. (2014). “The Relationship Between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An Application in Denizli”, 10th International Strategic Management Conference, Vol. 150, ss.222-229.
- Burton, R.M. ve Obel, B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*, 3. Ed., New York: Springer Science HBusiness Media.
- Carpenter, M.A. ve Sanders, W.G. (2009). *Strategic Management*, 2.b., New Jersey: Pearson International Edition.
- Collins, J.C. ve Porras, J.I. (2013). *HBR’S 10 MUST READS, On Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, Çev. Melis İnan, 2011, Strateji, İstanbul: Optimist Yayın No: 341.
- Cortes, E.C., Ortega, E.M.P. ve Azorin, J.F.M. (2012). “Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications For Performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 65, ss.993-1002.
- Coulsan, C. T. (1992). “Strategic Vision or Strategic Con?: Rhetoric or Realty?”, *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 1, ss.81–89.
- Cummings, T.G. ve Christopher G. W. (1993). *Organization Development and Change*, Fifth Edition, West Publishing Company.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*, 8.b., Thomson South-Western, Vanderbilt University.
- Davis, M.S. (1982). “Transforming Organizations: The Key to Strategy Is Context”, *Organizational Dynamics*, Winter, ss.64-80.
- Diñçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım.

- Drago, W. A. (1997). "Organization Structure And Strategic Planning: An Empirical Examination", *Management Research News*, Vol. 20, Issue 6, ss.30-42.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory Of Organizations*, California: Sage Publications.
- Duman, Ş. A., Kalemci, R.A. ve Çakar, M. (2005). "Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, ss. 57-72.
- Duning, J.H. (1993). *The Globalization of Business*, 1.b., London, Routledge.
- Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim*, 3.b., Editör: Necdet Timur, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 801.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9.b., İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2015). *Stratejik Yönetim Vak'aları*, 1. b., İstanbul: Beta Basım, Temmuz.
- Eryılmaz M. E. (2016). "Bir Araştırmacının Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler?", *Turkish Journal of Management*, Vol 1, No 1, ss. 9-22.
- Fredrickson, J.W. (1986). "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, ss.280-297.
- Galbraith, J.R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Geiger, S.W., Ritchie, W.J. ve Marlin, D. (2006). "Strategy/Structure Fit and Firm Performance", *Organization Development Journal*, Volume: 24, Number: 2, Summer, ss.10-22.
- Getz, G. ve Lee, J. (2011). "Why Your Strategy Isn't Working" *Business Strategy Series*, Vol. 12, No. 6, ss.303-307.
- Grinyer, P.H., Ardekani, N.Y. ve Bazzaz, S.A. (1980). "Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 2, ss.193-220.
- Grogaard, B. (2012). "Alignment of Strategy and Structure in International Firms: An Empirical Examination", *International Business Review*, Vol. 21, ss.397-407.
- Hall D.J. ve Saias, M.A. (1980). "Strategy Follows Structure", *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pp.149-163.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). *Competing For The Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Han, Y. ve Lee, J.J. (2012). "Strategic Actions, Structural Choices and Performance Implications", *The Journal of Global Business Management*, No. 1, ss.148-152.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P. ve Gales, L.M. (2003). *Organization Theory*, 8.b., New Jersey: Prentice Hall.
- Hunger, J.D. ve Wheelen T.L. (2012). *Strategic Management and Business Policy*, 13.ed., Bentley University, Pearson.
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*, 8.ed., London: Prentice Hall.
- Junqueira, E., Dutra, E.V., Filho, H.Z. ve Gonzaga, R.P. (2016). "The Effect of Strategic Choices and Management Control Systems on Organizational Performance", *Revista Contabilidade & Finanças, Scientific Electronic Library Online*, Vol. 27, No. 72, ss.334-348.
- Kates, A. ve Galbraith, J.R. (2007). *Designing Your Organization*, Wiley, San Francisco: Wiley.
- Kaya, S. ve Ayluçtarhan, A. (2015). *Migros Ticaret A.Ş. Stratejik Analiz*, 01.06.2015.; https://books.google.com.tr/books?id=DhfSCQAAQBAJ&hl=tr&source=gbs_toc_r&output=reader&pg=GBS.PR6. (Erişim Tarihi: 15.12.2017)
- Keskin, B. ve Koper, Ö.Ç. (2012). "Türkiyeli Şirketlerin Sürdürülebilirlik Stratejileri Var mı?", *CSR Consulting Turkey*, Şubat.; (Erişim Tarihi: 12.11.2017) <http://www.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr/yayin/30201220001.pdf>.
- Kılıncı, İ., Öncü, M.A. ve Taşgıt, Y.E. (2009). "A Study on The Competition Strategies Implemented In The Airline Companies In Turkey", *Selçuk Üniv. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Vol 9, No 17, ss.173-185.
- Kim, C.W. ve Mauborgne, R. (2009). "How Strategy Shapes Structure", *Harvard Business Review*, Vol. 87, Issue 9, September, ss.72-80.
- Luecke, R. (2015). *Strateji*, 3.b., Harvard Business Press, Çeviren: Turan Parlak, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mcgrath, R. G. (2013). *Rekabet Avantajının Sonu*, Çeviren: İlker GÜLFİDAN, İstanbul: Optimist Yayınları: 355.
- Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (2013). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Miles, R.E., Snow, C.C. ve Coleman, H.J. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process",

- Academy of Management Review, Vol. 3, No. 3, July, ss.546-562.
- Miller, D. (1986). "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", Strategic Management Journal, Vol: 7, Issue: 3, May/June, ss.233-249.
- Miller, D. (1996). "Configurations Revisited", Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 7, ss.505-512.
- Mintzberg, H. (1981). "Organization Design: Fashion or Fit", Harvard Business Review, January-February, ss.103-116.
- Mosey, P.S., Clare, J.N. ve Woodcock, D.J. (2002). "Innovation Decision Making in British Manufacturing SMEs", Integrated Manufacturing Systems, Vol 13, No 3, ss. 176-183.
- Neis D.F., Pereira, M.F. ve Maccari, E.A. (2016). "Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities", Brazilian Business Review, Vol. 14, No. 5, ss.479-492.
- Okumuş, F. (2003). "A Framework to Implement Strategies in Organizations", Management Decision, Vol: 41, Issue: 9, ss. 871-882.
- Okumuş, F., Koyuncu, M. ve Günlü, E. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Olson, E.M., Slater, S.F. ve Hult, G.T.M. (2005). "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior", Journal of Marketing, Vol. 69, July, ss.49-65.
- Ortega, E.M.P., Azorin, J.F.M. ve Corte's, E.C. (2010). "Competitive Strategy, Structure and Firm Performance", Management Decision, Vol. 48, No. 8, ss.1282-1303.
- Öğüt, A. (2001). Bilgi Çağında Yönetim, Ankara: Nobel Yayınları.
- Özdemirci, A. (2011). Stratejik Liderlik ve Örgütsel Uyumlama, 1.b, İstanbul: Beta Basım Yayım, Temmuz.
- Özdevecioğlu, M. (2002). "Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", Erciyes Üniv. İİBF Dergisi, 19, ss. 93-114.
- Parthasarthy, R.S. ve Sethi, P. (1992). "The Impact Of Flexible Automation On Business Strategy And Organizational Structure", Academy of Management Review, Vol. 17, No. 1, ss.86-111.
- Payne, G.T. (2001). Strategy And Structure Configurations: An Examination Of Fit And Performance, Business Administration, Texas Tech University, Doctor of Philosophy, August.
- Pearce, A.J. ve Robinson, R.B. (2015). Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol, 12.b., Çeviri Editörü: Prof.Dr. Mehmet BARCA, Ankara: Nobel Yayın, Haziran.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 258, Ankara.
- Pınar, A.H. (2013). "Hiper Rekabet Ortamlarına Organizasyonel Uyum İçin Geleneksel Organizasyon Yapılarından Takım Bazlı Organizasyon Yapılarına Dönüşüm", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 22, S.1, ss.351-370.
- Porter, M. (2013). HBR'S 10 MUST READS, "On Strategy", Strateji, Çev. Melis İnan, Harvard Business Review Press, İstanbul: Optimist Yayın No: 341.
- Powell, T.C. (1992). Organizational Alignment as Competitive Advantage, Strategic Management Journal, Vol. 13, pp.119-134.
- Radomska, J. (2014). "Model of Successful Strategy Execution: Revising The Concept", Problems of Management in The 21. Century, Vol. 9, No. 3, ss.213-222.
- Rajaratnam, D. ve Chonko, L.B. (1995). "The Effect Of Business Strategy Type On Marketing Organization Design, Product-Market Growth Strategy, Relative Marketing Effort, And Organization Performance", Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 3, No. 3, Summer, pp. 60-75.
- Ramaswami, S.N., Flynn, E.J. ve Nilakanta, S. (1993). "Performance Implications Of Congruence Between Product Market Strategy And Marketing Structure: An Exploratory Investigation", Journal Of Strategic Marketing, Vol. 1, ss.71-92.
- Robbins, S.P. (1991). Organizational Behavior, 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Shichun, X., Cavusgil, S.T. ve White, J.C. (2006). "The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment", Journal of International Marketing, American Marketing Association, Vol. 14, No. 2, ss.1-31.
- Unutkan, A.G. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 7.b., İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ünal, M. (2012). Stratejik Yönetim ve Liderlik, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Teare, R.E., Costa, J. ve Eccles, G. (1998). "Relating Strategy, Structure and Performance", Journal of Workplace Learning, Vol. 10, No. 2, ss.58-75.

- Thompson, A. A. ve Strickland, A.J. (1993). *Strategic Management Concepts & Cases*, 7. b, New York, Irwin.
- Toffler, A. (1981). *Şok - Gelecek Korkusu*, 3.b., Çev. A.Selami Sargut, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Tosi, H.L., (2009). *Theories Of Organization*, California: Sage Publications.
- Turuñ, Ö. (2013). "Stratejik Yönetim Örgütsel Performansı Nasıl Etkiler? Kişi-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü", Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 1.b., Nobel Akademi, Kütahya, Mayıs, ss.323-331.
- Wasserman, N. (2008). "Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital", *Organization Science*, Vol. 19, No. 2, March-April, pp. 241-259.
- West, G.P. ve Bamford, C.E. (2010). *Strategy: Sustainable Advantage and Performance*, International Edition, Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Wolf, J. ve Egelhoff, W.G. (2001). "Strategy and Structure: Extending The Theory And Integrating The Research On National And International Firms", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 53, April, pp. 117-139.
- Xu, S., Çavuşgil S.T. ve White, J.C. (2006). "The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assesment", *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 2, pp.1-31.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, 1.b., İstanbul: IQ Yayınları.
- <https://www.b2b.migros.com.tr/account/login?returnurl=%2f>, (Erişim Tarihi: 12.04.2017)
- <http://www.bagimsizhavacilar.com/pegasus-havayollarinda-organizasyon-yapisinda-degisiklikler/> (Erişim Tarihi: 12.04.2017)
- <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/buyukler-degil-hizlilar-uzun-yasiyor-haberdetay-2851>, (Erişim Tarihi: 22.04.2017)
- <http://www.capital.com.tr/is-dunyasi/sirketler-ve-yoneticiler/organizasyonda-dinamik-donem-haberdetay-10128>, (Erişim Tarihi: 12.04.2017)
- <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180>, (Erişim Tarihi: 12.04.2017)
- <http://www.capital.com.tr/is-dunyasi/sirketler-ve-yoneticiler/migrosun-yeni-plani-haberdetay-21980?sayfa=3>, (Erişim Tarihi: 18.04.2017)
- <http://www.capital.com.tr/is-dunyasi/sirketler-ve-yoneticiler/migrosun-yeni-plani-haberdetay-21980?sayfa=4>, (Erişim Tarihi: 18.04.2017)
- <https://www.hakanokay.com/mavi-okyanus/> (Erişim Tarihi: 16.12.2017)
- http://www.kobirate.com.tr/content/customers/report/pegasus_kyu_drc_rapor_26082016.pdf, (Erişim Tarihi: 12.04.2017)
- <http://www.mentor.net/tr-tr/portfolio/koc-grubunda-28-yil-ve-basarilar-ile-dolu-bir-kariyer-omer-bozer/> (Erişim Tarihi: 12.04.2017)
- https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/faaliyet_raporu/Migros_Ticaret_2011_Yili_Faaliyet_Raporu.pdf, s.25. (Erişim Tarihi: 15.05.2017)
- https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/faaliyet_raporu/MIGROS_2013.pdf, (Erişim Tarihi: 12.04.2017)
- <https://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=43>, (Erişim Tarihi: 12.04.2017)
- <https://www.migroskurumsal.com/SicakHaberler.aspx?IcerikID=44#Haber326>, (Erişim Tarihi: 01.04.2017)
- <http://www.pegasusyatirimciliskileri.com/hakkimizda-urun-is-modeli.aspx>, (Erişim Tarihi: 14.05.2017)
- https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/pwc_11th_annual_global_ceo_survey_e.pdf (Erişim Tarihi: 21.04.2017)
- <http://www.retailturkiye.com/bulent-dal/buyuk-veri-buyuk-dert-buyuk-kazanc>, (Erişim Tarihi: 22.04.2017)
- <http://www.tdk.gov.tr> http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&carama=gts&guid=TDK.GTS.58e68f9137fa71.71476195, (Erişim Tarihi: 01.04.2017)
- <https://www.tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0karus>, (Erişim Tarihi: 01.04.2017)
- <http://www.turizmguncel.com/haber/iste-pegasus'un-kisa-zamanda-sagladigi-buyume-basarisinin-sirri-h20591.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2017)