

DENISON'UN ÖNERDİĞİ UYUM SAĞLAMA YETENEKLERİYLE MILES ve SNOW'UN STRATEJİ TİPOLOJİSİNİN DESTEKLENMESİ ve AÇIKLANMASI ve BUNLARIN İŞLETMELERİN PERFORMANS ÇIKTILARI ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Fahri APAYDIN*
N. Gökhan TORLAK**

ÖZET

İşletmeler faaliyet gösterirken çeşitli yetenekler geliştirmektedir ve bu yetenekler her bir işletmeyi diğerinden ayırt eden temel unsurlardandır. İşletmeler bu yetenekler sayesinde faaliyetlerini sürdürür ve eylemlerini şekillendirirler. Denison (1990) öğrenen örgüt olma, yenilik yapma ve müşteri merkezli olmayı işletmelerin değişen çevreye adapte olmalarını sağlayan en önemli yetenekleri olarak önermektedir. Bu yetenekler işletmelerin her türlü özelliğini ve uygulamasını etkilemektedir. Strateji ise işletmelerin değişen şartlara uyum sağlayarak yaşamını sürdürme çabası olarak görüldüğünden bu yeteneklerle işletme stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması ilişkilidir. Literatür taraması olan bu makale ile bu yeteneklerin nasıl geliştirilebileceği ve birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koyma ve Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen strateji tipolojisinin desteklenmesi ve açıklanması ve bu yetenekler ve uygulanan stratejilerin işletmelerin performanslarına etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Uyum sağlama yetenekleri, strateji, performans

ABSTRACT

SUPPORTING AND EXPLAINING MILES AND SNOW'S
STRATEGY TYPOLOGY BY DENISON'S ADAPTIVE ABILITIES
OF ORGANIZATIONS AND ANALYZING THEIR IMPACT ON
THE FIRMS' PERFORMANCE OUTCOMES

While doing business, organizations develop different abilities which are essential factors that distinguish each organization from others. Organizations shape and pursue their activities due to these abilities. Denison

(1990) suggests that becoming a learning organization, making innovation, and becoming customer oriented are the most important abilities that adapt organizations to the changing environments where they operate. Since these abilities affect every feature and application of an organization, there is a strong relationship between these abilities and the development and application of organizational strategies because these strategies are seen as an endeavour of organizations to survive by adapting to changing environments. The paper based on a literature review discusses how these abilities can be developed and in what ways they are interrelated, and supports and explains Miles and Snow's (1978) strategy typology by these abilities. The paper further discusses the impact of various strategy types on different performance outcomes.

Key Words: Adaptive abilities, organizational strategies, performance

1. Giriş

Günümüzde pazar çevresindeki değişim çok hızlı olmakta ve bu değişime ve hızına ayak uyduramayan işletmeler rekabet dışına itilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajlarını kaybetmemek için değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Bunun ön şartları ise işletmelerin değişimi algılamaları, bu algıları yorumlamaları ve bu yorumlar sonucunda pazara gerekli tepkiyi geliştirebilmeleridir. Bunların gerçekleştirilmesi hayli önemli olmakla birlikte bir o kadar da güçlükler bulunmaktadır.

İşletmeler gerek süreçleri, gerek çalışanları ve gerekse sahip olduğu bütün özellikler ve varlıkları ile çeşitli yetenekler geliştirmektedir. Bu yetenekler sayesinde işletmeler yukarıda değinilen değişime tepki verme sürecini başarıyla gerçekleştirebilirler. Denison (1990) işletme kültürü ile ilgili yaptığı araştırmada işletmelerin bir takım yetenekler geliştirerek değişen çevreye adapte olabildiğini belirtmektedir. Bu yetenekleri ise öğrenen örgüt olma, müşteri merkezli olma ve yenilik yapma olarak sınıflandırmaktadır. Literatür tarandığında Denison'un dışında da bazı araştırmacıların bu sınıflandırmayı destekleyecek araştırmalarına (Hurley ve Hult, 1998: 42-54; Han ve vd., 1998: 30-45; Day, 1994: 37-52; Slater ve Narver, 1995: 63-74) rastlamak mümkündür.

İşletmeler aynı zamanda çevreye tepki vermek amacıyla bir takım stratejik tercihler geliştirmektedirler. Strateji temel olarak çevre ve

* Okutman, Fatih Üniversitesi.

** Yrd. Doç. Dr. Fatih Üniversitesi IIBF İşletme Bölümü.

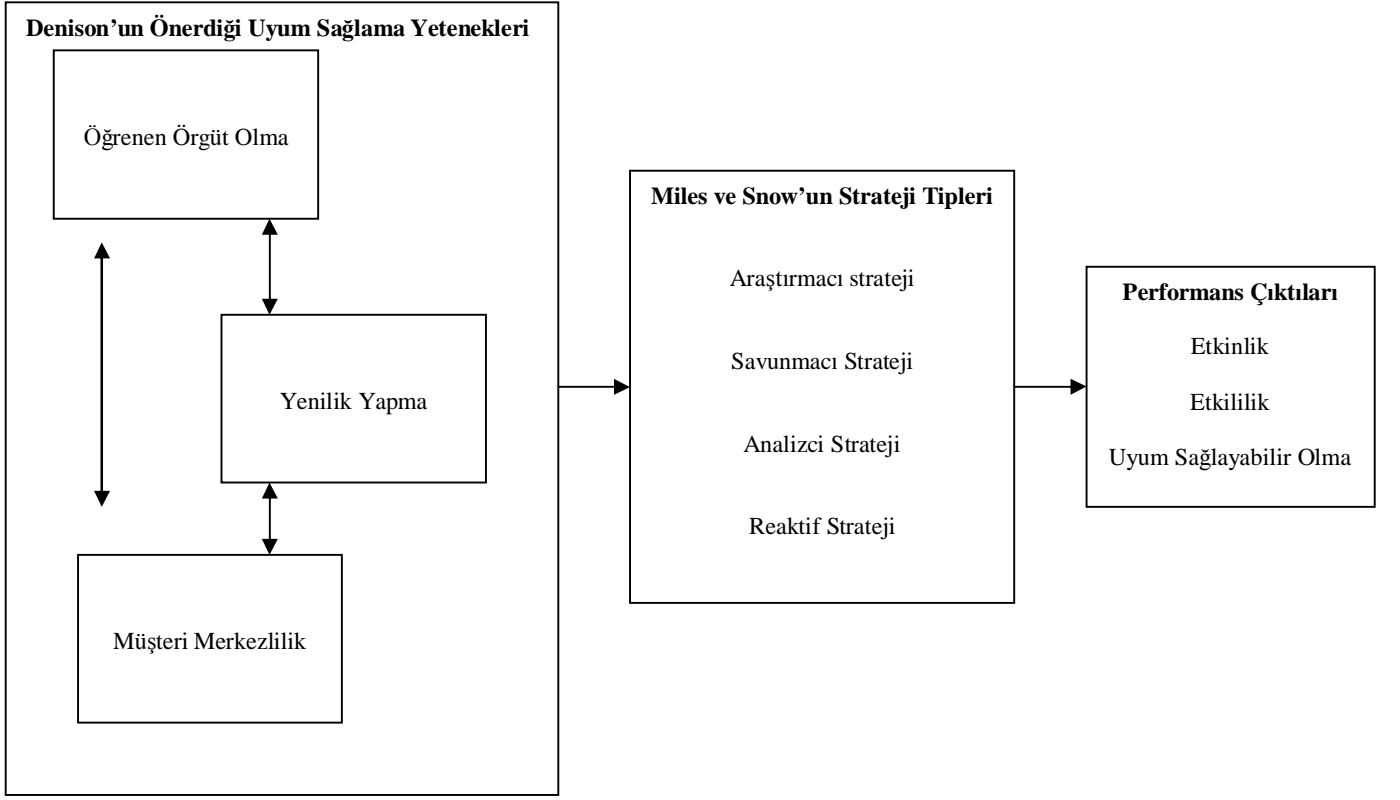
işletme şartları (burada şartlar olarak işletmelerin yetenekleri değerlendirilmekte) göz önüne alınarak karar verme ve bu kararları uygulama olarak tanımlanırsa, stratejilerin yeteneklerden etkilendiğini söylemek yanlış olmaz.

Literatürde bazı araştırmacılarca geliştirilen değişik stratejik yaklaşımlar ve tanımlamalar bulunmaktadır. Bu araştırmada ise Miles ve Snow'un (1978) geliştirdiği strateji tipolojisi değişken olarak kullanılmaktadır. Miles ve Snow işletmelerin uyum sağlama yeteneklerine göre bazı stratejik tercihler geliştirdiklerini açıklamaktadırlar. Ancak Miles ve Snow uyum sağlama yeteneklerini açıkça ortaya koymadıklarından (bu araştırmacılar sadece uyum sağlama yeteneğini düşük ve yüksek olarak görmekte fakat açıklamamaktadırlar) yaptıkları strateji tipolojisinin yeterince desteklenmediği görülmektedir.

Literatür taraması olan bu araştırma ile Denison'un önerdiği uyum sağlama yetenekleri ile Miles ve Snow'un strateji tipolojisi desteklenmekte ve açıklanmaktadır. Ayrıca bu yeteneklere bağlı olarak uygulanan strateji tiplerinin de hangi performans çıktılarında iyi sonuçlar verdiği incelenmektedir (Şekil 1: Önerilen Araştırma Modeli). Makalede bir araştırma modeli önerilmekte ve önce bu modeldeki değişkenlerden uyum sağlama yetenekleri incelenmektedir. Daha sonra ise modeldeki diğer değişken olan Miles ve Snow'un strateji tipolojisi açıklanmakta ve bunların işletme performansına etkileri tartışılmaktadır.

2. Uyum Sağlama Yetenekleri

Örgütler kıt kaynaklarla en yüksek performansı elde etmeye çalışmaktadırlar ve kaynaklar işletmelerin uzun süreli yaşamaları için son derece önemlidir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabeti geliştirebilmeleri için kaynak geliştirme ve kullanımında rasyonel davranmaları gerekmektedir. Örgütsel kaynakların durumu örgüt faaliyetlerini ve yapılarını etkilemektedir ve örgüt kaynakları ile ilgili önemli bir kavram ise uyum sağlama yetenekleridir.

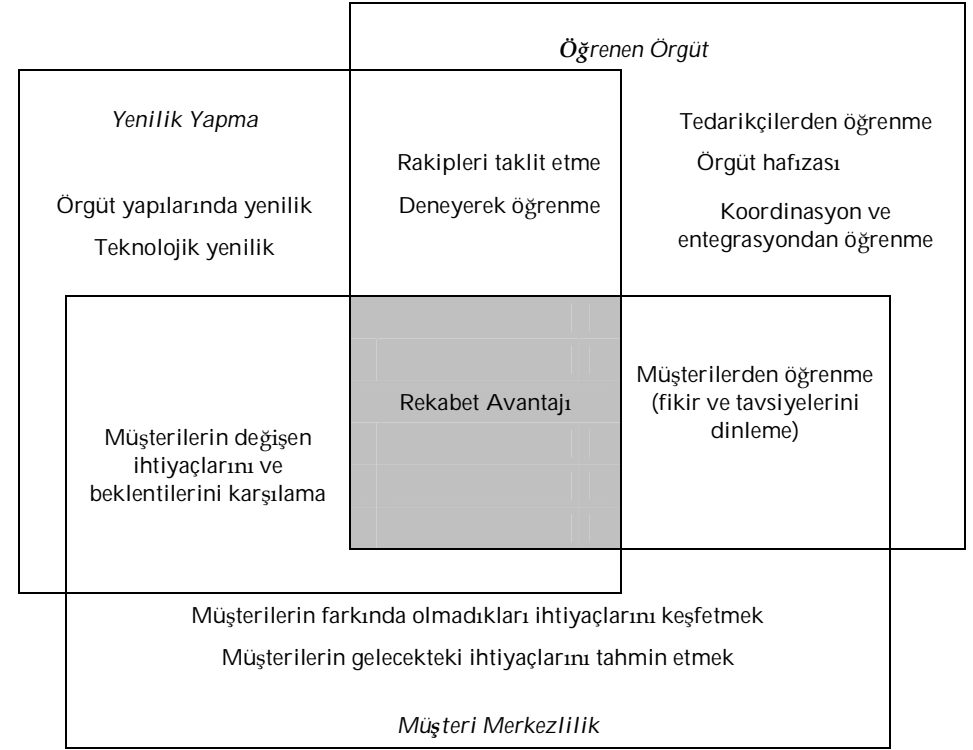


Şekil 1: Önerilen Araştırma Modeli

İşletmelerin yetenekleri sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak kaynakları tanımlayabilmeleri olarak tanımlanabilir (Celuch vd., 2002: 545-554).

Uyum sağlama yetenekleri sürekli bir kavramdır ve dolayısıyla da değişik düzeyleri bulunmaktadır. Bunlar genel olarak belirli ürün-pazar alanına adapte olmayı sağlayan örgüt yetenekleri olarak tanımlanabilir. Uyum sağlama yetenekleri düşük ve yüksek olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Düşük yetenekler içsel odaklanmaya neden olmakta ve ürün-pazar fırsatları takip edilememektedir, bu da bağlı olarak dışsal değişime odaklanılmadığı için başarısızlığı ortaya çıkarmaktadır. Yüksek yetenekler ise dışarıya odaklanmayı sağlamakta ve ürün-pazar fırsatlarını kullanmaya fırsat vermektedir ve böylelikle pazardaki değişime uyum sağlanmaktadır (Changi, 1995: 5-19).

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek ve büyümelerini ve gelişmelerini sağlayabilmek için çevresindeki sinyalleri algılama, yorumlama ve eyleme geçme yeteneğini destekleyecek norm ve inanış sistemine sahiptir ve bu sistemler de işletmelerin çevreye uyum sağlamasına olanak vermektedirler. Uyum sağlayabilir olmanın ise üç özelliği vardır ve işletmelerin etkinliğini—optimal kaynak kullanımı ile hedefe varma—artırmaktadırlar (Denison, 1990). Bu üç özellik örgütsel öğrenme, yenilik yapma ve müşteri merkezliktir. Bu özellikler birbirlerini gerektirmektedirler ve bunları birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir (Şekil 2: Öğrenen örgüt olma, yenilik yapma ve müşteri merkezlilik). Örneğin işletmenin yaratıcı olabilmesi örgütsel öğrenmesine bağlıdır. Örgütsel öğrenmenin olabilmesi için ise müşteri merkezli olması gerekmektedir. Bu nedenle, bu üç kavram literatürde birlikte kullanılmaktadır.



Şekil 2: Öğrenen örgüt olma, yenilik yapma ve müşteri merkezlilik

Başarı için işletmelerin üç yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Birincisi çevreyi algılayabilmeleri, çevreye tepki verebilme yeteneğine sahip olmaları ve müşteri ve rakiplere odaklanabilmeleridir. İkincisi, düzey, departman ve fonksiyon gözetmeksizin, iç müşterilere tepki verebilmeleridir. Üçüncüsü ise, çevreye adapte olabilmek için davranışları ve süreçleri yeniden yapılandırma ve kurumlaştırma kapasiteleridir. İşletmelerin müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için uyum sağlama yöntemleri geliştirme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için çevrede gelişen yeni trendlere çabuk tepki verebilmeleri ve gelecekteki değişiklikleri tahmin edebilmeleri gerekmektedir (Denison, 1990).

Uyum sağlayabilir olmanın özelliklerini ortaya koyan üç örgütsel faaliyet alanı bulunmaktadır. Bunlar; firmanın ürün-pazar fırsatlarına

cevap vermesi, bu fırsatlara cevap vermek için pazarlama faaliyetleri yapması ve fırsatları takip etmek için cevap hızıdır (Changi, 1995: 5-19).

İşletmeler hızla değişen çevre şartlarına dinamik bir şekilde adaptasyonlarını sağlayabilmek için uyum sağlayabilir olmaları gerekmektedir. Denison (1990) öğrenen örgüt olmayı, yenilik yapmayı ve müşteri merkezli olmayı uyum sağlama yetenekleri olarak tanımlamaktadır (Şekil 2: Öğrenen örgüt olma, yenilik yapma ve müşteri merkezlilik). Bu üç kavramla ilgili literatür taraması yapıldığında Denison'u destekleyen araştırmacılar ve araştırmalar (Hurley ve Hult, 1998: 42-54; Han vd., 1998: 30-45; Day, 1994: 37-52; Slater ve Narver, 1995: 63-74) bulmak mümkün olduğundan bu tanıma bağlı kalınmaktadır.

Uyum sağlama yetenekleri pazar fırsatlarını belirleme, onlara yatırım yapma ve sürdürülebilir rekabet için kaynakları oluşturmada önemli rol oynar. Mamafih kaynak kullanmayı gerektirdiğinden maliyetlidir ve etkililiği azaltmaktadır. Ancak maliyetlere rağmen uyum sağlama yetenekleri uzun vadede faydalı olmaktadır (McKee vd., 1989: 21-35). Sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığından, uzun vadede yüksek performans çıktısı sağlamaktadır. Uyum sağlama yetenekleri fazla olan işletmeler daha yeni ve farklı pazarlama eylemleri gerçekleştirebilmekte, pazara yeni ürün sürebilmekte, yeni pazarlara girebilmekte ve yeni strateji uygulamaları konusunda daha istekli olmaktadır (Boeker ve Goodstein, 1991: 805-826).

2.1. Öğrenen Örgüt Olma

Öğrenen örgütler bütün çalışanların öğrenmesini cesaretlendirerek ve sağlayarak sürekli kendini değiştiren ve geliştiren işletmelerdir. Öğrenen örgüt kavramı 1970'li yıllarda gelişmeye başlamıştır. Bu kavramın gelişmesinde Argyris ve Schön (1974), Garatt (1987), Senge (1990) ve Pedler ve arkadaşları (1991) katkıda bulunmuşlardır. Öğrenen örgüt kavramının Japon'ların toplam kalite yönetiminden etkilendiği söylenebilir ve etkililik, etkinlik ve rekabetçi avantaj için insanları yönetme yaklaşımıdır (Wyer vd., 2000: 239-252).

Örgütü uyum sağlayabilen yapan temel özelliklerden biri işletmenin öğrenen bir örgüt olmasıdır (Sinkula, 1994: 35-45). İşletmeler

çeşitli şekil ve modellerle (sosyal öğrenme ve bilinçsel öğrenme) öğrenerek kendilerini değiştirmekte ve geliştirmektedirler. Bu değişim ve gelişme işletmenin çevreye adapte olarak yaşamını sürdürmesini sağlamaktadır. Öğrenmeyi daha önceki bilgilerle yeni bilgilerin katılması genişletmektedir. Çünkü hafızadaki mevcut kavramlarla yeni kavramlar arasında yeni bağlar oluşmakta ve hem yeni hem de eski bilgiden farklı yorumlar ve kavramlar geliştirilebilmektedir. Psikoloji bilimi hafızanın bu özelliğini açıklamakta ve problem çözme ve öğrenme yeteneklerinin benzediğini ileri sürmektedir. Çünkü her ikisi de yeni bilgi yaratmayı sağlamaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990: 128-152). İşletmeler de sahip oldukları bilgilere yenilerini ekleyerek hem yeni bilgi elde etmiş olmakta hem de mevcut bilgilerle yeni bilgilerin sentezinden yeni yorumlar geliştirmektedirler.

Bilgi edinme direkt deneyimle, başkalarının deneyiminden yada örgütsel hafıza yoluyla olmaktadır. Başkalarından öğrenme benchmarking, yatırım ortaklığı oluşturma, ağ içerisinde yer alma ve ihtiyaçları çok daha önce fark edebilen öncü müşterilerle çalışma yoluyla olmaktadır. Bunların dışında başka işletmelerden deneyimli ve bilgili profesyonellerin transfer edilmesi de öğrenmeyi sağlamaktadır. İşletmeler müşterilerden, dağıtıcılardan, tedarikçilerden, yatırım ortaklığından, üniversitelerden ve başka kurumlardan da öğrenmektedir (Slater ve Narver, 1995: 63-74; Noble vd., 2002: 25-39). Taklit etme de bir öğrenme modelidir ve yeniliklerin taklit edilmesi çok yaygındır (Westphal vd., 1997: 366-394). Yukarıda bahsedilen öğrenmenin çok farklı yolları çeşitli şartlarda ve işletmelerin yeteneklerine göre gerçekleşmektedir.

Örgütsel öğrenmede bireysel öğrenmenin önemli bir yeri bulunmaktadır (Sinkula, 1994: 35-45). İşletmeler çalışanları aracılığıyla öğrenmekle birlikte örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden farklıdır. Bu farklılık çalışanların işletmelerden ayrıldığı zaman işletmelerde korunan bilginin düzeyi ile gözlemlenebilir.

Örgütsel öğrenme süreci eylem silsilesini içermektedir. Örgütler farklı rutinler yapmakta ve bu eylemleri ve çıktıları gözlemleyerek etkin ve etkili olanları seçmektedirler (Sorenson, 2003: 446-463). Bilgi bu rutinlerin uygulanması ile işletmelerde yayılmakta ve örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme üç aşamalı bir süreçtir ve bu

aşamalar enformasyon elde etme, enformasyonu yayma ve paylaşılan yorumlardır (Slater ve Narver, 1995: 63-74). Bir işletmenin öğrenen örgüt olması için dört özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, çevredeki değişimi tarayıp algılayarak işletmenin mevcut performansını hedeflenen performans ile kıyaslayarak düzeltici eylemi aktive etmesidir—'tek boğumlu öğrenme.' İkincisi, mevcut normların sorgulanması ve değişimin sağlanabilmesidir—çift boğumlu öğrenme.' Üçüncüsü, işletmelerin uygun stratejik yön ve şekillerin geliştirilmesi ve dördüncüsü ise çift boğumlu öğrenmenin sağlanarak tek boğumlu öğrenmeden sakınmalarıdır (Argyris ve Schön, 1978).

Örgütsel öğrenmedeki temel kavramlar enformasyonun edinilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel hafızadır (Sinkula, 1994: 35-45; Sorenson, 2003: 446-463). Örgüt kapasitesini bilgi işleme yeteneği oluşturduğundan, işletmelerin öğrenen örgüt olarak örgüt kapasitelerini artırmaları mümkündür. Örgüt kapasitesini ve hafızasını geliştiren bilgi yaratma, işleme ve yayma özellikleri işletmelerin uyum sağlama yeteneklerini artırmaktadır.

Örgütsel öğrenmeden bahsetmek aynı zamanda öğrenmenin sürecinde önemli bir rol oynayan örgütsel hafızadan da bahsetmeyi gerektirmektedir. Örgütsel hafıza öğrenmenin sonucunda oluşur ve pazardan elde edilen bilgiyi süzer (Sinkula, 1994: 35-45). Örgütsel hafıza paylaşılan inanışlar, değerler, varsayımlar, normlar ve eylemlerdir ve örgüt üyelerinin dış çevre ile etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır (Moorman ve Miner, 1997: 91-106) ve bireylerin ve işletmelerin davranışlarını yönlendirir (Sinkula, 1994: 35-45). Örgütsel hafızanın çeşitli özellikleri işletmelerin öğrenmesini etkilediği gibi uyum sağlayabilir olmanın diğer bir boyutu olan yeniliği de etkilemektedir.

Örgütsel öğrenmede önemli bir kavram izomorfizmdir- aynı sektörde benzer faaliyet gösteren işletmelerin zamanla birbirlerine benzemeleri olarak açıklanmaktadır. İzomorfizmin üç şekli—zorlayıcı, taklit etme ve normatif—vardır. Zorlayıcı izomorfizm politik meselelerle ve meşrulukla ilgilidir ve yasal çevre işletmelerin yapılarını ve davranışlarını şekillendirmektedir. Taklit etme izomorfizmi işletmelerin belirsizlikle baş etme çabası ile ortaya çıkmakta ve işletmeler buldukları sektörlerde başarılı işletmeleri model olarak alıp taklit etmektedirler. Normatif izomorfizm ise profesyonelleşmeden

kaynaklanmakta veya danışman ve uzmanların işletmelerin iş yapma metot, teknik ve politikalarını şekillendirmeleridir (DiMaggio ve Powell, 1991: 63-82).

Öğrenen örgütün temel sekiz özelliği vardır (Wyer vd., 2000: 239-252). Bunlar;

- Öğrenme için fırsat oluşturmak ve eylemlerin tartışılması, gözden geçirilmesi ve sorgulanması ile değişim yaratmak
- Örgüt kültür ve yapısını, çalışanların öğrenmelerini cesaretlendirmek ve mevcut kuralları ve uygulamaları sorgulamalarını, yeni fikirleri denemelerini ve bütün düzeydeki kararlara katılımlarını sağlayacak şekilde yapılandırmak
- Çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlayacak açık bir sistemle öğrenmelerini kolaylaştırmaları için yöneticileri geliştirmek
- Hataların yapılabileceğini ve bunların öğrenme için fırsat olacağını kabullenmek
- Sadece yöneticilerin değil bütün çalışanların öğrenmesinin sağlanması
- Sistemlerin kullanıcılara uygun olarak oluşturulması
- Değişik birim ve departmanlar arasındaki engellerin kaldırılarak iletişimin sağlanması ve içsel tedarikçi-müşteri ilişkisinin oluşturulması
- Yönetim faaliyetlerinin bilinçli deneyimler olarak görülmesi

Bazı yönetsel yaklaşımlar özellikle de işletmede girişimci kültürün oluşturulması örgütsel öğrenmeyi desteklemektedir (Hurley ve Hult, 1998: 42-54). Girişimci işletmelerde çalışanlar risk alarak yenilik yapmakta ve bu işletmeler yeni veya mevcut ürünlerle yeni pazarlara girmektedirler. Örgütsel öğrenmenin kültürel ortamını pazar merkezilik de sağlamaktadır (Slater ve Narver, 1995: 63-74). Pazar merkezli işletmeler pazardaki değişimi takip edebilmek için çevredeki bilgiye karşı son derece duyarlıdırlar ve bilgi edinme ve yaratma yetenekleri oldukça yüksektir.

Senge'a (1990) göre organizasyonlar beş disiplin- 'kişisel yetenekler', 'zihinsel modeller', 'takım öğrenmesi', 'müşterek vizyon' ve 'sistem düşüncesi'- ile öğrenebilirlerse 'öğrenme yetersizliklerinden' kurtulabilirler. Sistem düşüncesi beşinci disiplin olarak diğer disiplinleri birleştirir ve örgüt öğrenmesini gerçekleştirir. İlk dört disiplin dört örgüt düzeyinde—kişi, grup, örgüt ve örgütlerarası—görülebilir. 'Kişisel yetenek' kişi düzeyinde iki unsuru vurgular: 1) Kişinin izlediği yol yada yöntemin sürekli sorgulanması 2) Duygusal baskı ve endişelerin rafa kaldırılarak mevcut durumun gözlemlenmesi. Bu disiplin örgüt içinde yukarıdan empoze edilmeksizin örgüt iklimine enjekte edilmelidir. Davranış normları, kurallar ve politikalar korkusuzca ve özgürce alt düzeylerdeki kişiler tarafından sorgulanmalıdır. 'Zihinsel modeller' kişi düzeyinde olup algılama mekanizmalarını etkilerler. Kişilerin örgütün hareketsiz kalmaması için hedeflere dönük yaratıcı senaryolar oluşturması ve hedefler üzerindeki kısıtları anlaması gerekir. 'Takım öğrenmesi' diyalog ve kollektif düşüncüyü ifade eder. Problemlerin ortadan kaldırılmasında beceri ve kabiliyetleri paylaşabilme ve aynı havuzda toplama bir sinerji yaratacak ve 'bir bütün onu meydana getiren parçalardan büyüktür' fikrini destekleyecektir. Bu grup düzeyinde örgüt öğrenmesidir. 'Müşterek vizyon' geleceğe dönük paylaşılan görev ve sorumlulukları ifade eder. Bu referans noktaları örgüt üyelerinin aynı dili konuşmasını sağlayacak ve ortak bir kültürü oluşturacaktır. Bu hem örgüt hem de örgütlerarası öğrenme düzeyinde geçerlidir. Beşinci disiplin sistem düşüncesinin vurguladığı bir örgütün öğrenen bir organizasyon olabilmesi mikro düzeydeki öğrenmenin—kişi düzeyinde—diğer düzeyleri de etkilemesidir. Bir başka deyişle, bir işletme takım çalışması ile örgüt öğrenmesini gerçekleştirmek istiyorsa önce kişi düzeyinde bunu gerçekleştirmelidir.

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen önemli başka bir unsur ise örgüt iklimidir. Örgüt iklimi örgüt kültürünün uygulanmasını sağlayan işletme ortamı olarak tanımlanabilir ve organik yapı, kolaylaştırıcı liderlik ve planlamanın merkezi olmaması örgüt iklimini geliştirmektedir (Slater ve Narver, 1995: 63-74). Örgüt iklimi çalışanların öğrenmeyi kültürün bir parçası haline getirmesini sağlamaktadır.

Örgütsel öğrenme çalışanların davranışlarını etkileme potansiyeli olan yeni bilgi ve anlayışın geliştirilmesidir (Hurley ve Hult, 1998: 42-54;

Slater ve Narver, 1995: 63-74). Bu nedenle çalışanların davranışlarını işletme çıkarları doğrultusunda değiştirmek öğrenen örgüt olmakla gerçekleşebilir. Örgütsel öğrenme yeniliği cesaretlendirmek, bilgi edinmek ve yetenek geliştirmek için çevreden gelen sinyalleri algılama, yorumlama ve eyleme dönüştürme ile gerçekleşebilir. Bu ise fırsatların yakalanmasını ve kullanılmasını sağlamaktadır. Öğrenen örgütlerde başarısızlıklar öğrenme ve gelişme için fırsat olarak görülmektedir (Denison, 1990). Bu yaklaşım çalışanların risk alma ve yenilikleri denemesini kolaylaştırmaktadır. Bu sayede işletmeler girişimci ve yenilikçi olabilmektedir. Öğrenme işletme yeteneklerinin fark edilmesini ve kullanılmasını sağlamaktadır ve onları geliştirmektedir (Day, 1994: 37-52). İşletme yeteneklerinin artması ise işletme kapasitesini artırarak işletme performansını etkilemektedir.

Örgütsel öğrenmenin fazla olması pazarlama eylemlerinin daha etkin yapılmasını sağlamaktadır (Sinkula, 1994: 35-45). Örgütsel öğrenmenin kapasitesini artıran unsurlar yaş, deneyim, çalışan sayısı, bilginin özelliği (mevcut kurullarla çelişen bilgi daha çok öğrenme oluşturmakta) ve örgütte rutinlerin olmasıdır. Öğrenen örgütler sürekli bilgi yaratarak ve gelişerek yenilik yapmakta ve bu şekilde büyümelerini sağlamaktadır (Sinkula, 1994: 35-45). Aynı zamanda işletmeler yenilik yaparken de öğrenmektedir. Öğrenmenin uygulamaya yansımaları için öncelikle bilgi gereklidir ve öğrenme ve yenilik yapma birbirine benzeyen kavramlardır (Cohen ve Levinthal, 1990: 128-152). Örgütsel öğrenme ve yenilikte yeni fikir ve bilgi yaratma söz konusudur. Yenilik yapmak öğrenmenin bir sonraki adımı olan öğrenilen bilginin uygulamaya konulmasıdır (Şekil 2: Öğrenen örgüt olma, yenilik yapma ve müşteri merkezlilik).

Öğrenen örgütlerde bilginin artması, üretim maliyetlerinin azalması (Sorenson, 2003: 446-463) ve ayırt edici özelliklerin gelişmesi karlılığı arttırarak (Cohen ve Levinthal, 1990: 128-152; Day, 1994: 37-52) performansı olumlu etkilemektedir. Örgütsel öğrenme işletmenin müşterileri için de çok önemlidir. Çünkü öğrenen işletmeler müşterilerin gizli ve ifade edilen ihtiyaçlarını yeni ürünlerle, hizmetlerle ve iş süreçleri ile tatmin edebilmektedir (Slater ve Narver, 1995: 63-74). Bu ise müşteri memnuniyeti sağlayarak daha iyi performans çıktılarını vermektedir. Örgütsel öğrenme rekabet avantajı yarattığından

performansı artırmaktadır (Noble vd., 2002: 25-39). Bu nedenle işletmelerin öğrenen örgüte dönüşerek rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir. Bu özellikle de bu bilgi çağı olan 21. yüzyılda daha da önem kazanmaktadır.

2.2. Yenilik Yapma

Yenilik yapmak yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin uygulanmasıdır (Hurley ve Hult, 1998: 42-54). Yine benzer başka bir tanımda yenilik yeni bir ürünü üretme süreci, ürünün kendisi veya yeni ürünü uyarılama sürecidir (Verhees ve Meulenberg, 2004: 134-154). Bir diğer tanım da ise yeniliğin edinimi yeni fikirler veya davranışlar geliştirme ve uygulamayı içermektedir. Yenilik yeni bir ürün-hizmet, yeni yapı-yönetim sistemi, yeni üretim süreç teknolojisi veya işletme çalışanlarını ilgilendiren yeni plan- program olarak da tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991: 555-590). Yenilik yeni davranışların edinilmesi (Hurley ve Hult, 1998: 42-54) ve teknolojik ve yönetsel ilerlemedir (Noble vd., 2002: 25-39). Oluşturulan davranış değişikliği ile gerek yönetim gerekse çalışanlar işletmeyi daha iyi konuma getirme çabasına girerler.

Sürekli yenilik yapmak işletmenin çevreye adaptasyonu olarak tanımlanabilir (Verhees ve Meulenberg, 2004: 134-154). Çevre sürekli değiştiğinden, işletmenin de yenilik yaparak bu değişime ayak uydurması çevreyle bağının kopmaması açısından gereklidir. Yenilik yapmak proaktif bir davranıştır (Bourgeois, 1981: 29-39) ve yenilik yapabilmek için işletmeler çevreleriyle etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir (Walker, 1997: 75-82). Bu sayede yenilik bilginin üretilmesi ve yayılması ve tepkinin tasarlanması ile başlatılabilir (Jaworski ve Kohli, 1993: 53-70). Ancak bazı durumlarda yenilik çevresel baskıdan da kaynaklanabilir. Yeniliği hızlandıran iki temel unsur teknoloji ve pazardır. Teknolojik yenilikler ve yeni ürünler yeniliği kolaylaştırmaktadır (Chandy ve Telis, 1998: 474-487). Müşterilerin ihtiyacını yeni ürünün daha iyi karşılayacak olması da yeniliği hızlandırmaktadır.

Bazı unsurlar işletmelerin yenilik yapmasını gerekli kılmaktadır. Pazar çevresinde işletmenin zorlanması, çevrenin dinamik ve saldırgan olması, etkili tarama ve kontrol sistemleri ile çevresel zorluklar hakkında

bilginin karar vericilere ulaşması, değişimi yapacak yetenekli çalışanların mevcut olması, yapısal araçlar ve yeterli kaynakların bulunması ve yenilik projeleri için karar verme yöntemlerinin olmasıdır (Miller ve Friesen, 1982: 1-25).

Yenilik işletme içinde yaratılabileceği gibi satın alınabilmektedir ve işletmeler için yeni araç, politika, süreç, ürün ve hizmetin edinilmesidir (Damanpour, 1991: 555-590). Bu tür yenilikler genelde yenilik yaratma yeteneği sınırlı olan işletmelerce yapılmaktadır. İşletmelerle ilgili bazı unsurlar yenilik yapma imkanını artırmaktadır. Ürün geliştirmenin hızını etkileyen önemli bir unsur farklı fonksiyonlarda çalışanların birbirleriyle temas kurması, çapraz fonksiyonlar arası görev takımlarının kullanılması, proje takımlarının kurulması ve ürün yöneticisi sistemi olmasıdır. Çalışanların fonksiyonlar arası oryantasyonu da ürün geliştirme ve yenilik fırsatı yaratmaktadır. Yenilik yapmanın yolları arasında yeni personel alımı, danışman firmalardan yararlanma ve işletme satın alımı bulunmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990: 128-152).

Üstün müşteri değeri yaratmak hem teknik yeniliği hem de yönetsel yeniliği gerektirmektedir (Han vd., 1998: 30-45). Yönetsel ve teknik yenilikler farklı karar verme süreçleri ile yapılır. Teknik yenilik ürünlerle, hizmetlerle ve üretim süreç teknolojileri ile ilgilidir. Yönetsel yenilikler ise örgütsel yapı ve yönetsel süreçleri içermektedir (Damanpour, 1991: 555-590). Fakat unutulmamalıdır ki bir alanda yapılacak yenilik diğer alanda da değişimi gerekli kılabilir.

Ürünlerle ilgili dört çeşit yenilikten söz edilebilir. Birincisi, küçük değişiklikler teknolojiye yapılan küçük değişikliklerle sağlanmakta ve birim fiyat karşılığı müşteri faydası da az olmaktadır. İkincisi, pazar keşifleridir ve işletmenin çekirdek teknolojisine dayanarak mevcut üründe yapılır ve birim fiyat karşılığı daha fazla müşteri değeri sağlar. Üçüncüsü, teknolojik ihtiyaçlar mevcut ürüne farklı teknolojinin uygulanması ile elde edilir ve müşterilerin birim fiyat faydasını fazla değiştirmez. Dördüncüsü ise, radikal değişikliklerdir ve tamamen yeni teknoloji ile yapılır ve müşterilerin birim fiyat faydasını oldukça artırır. Radikal değişiklikleri gelecekteki müşterilere ve rakiplere odaklanan işletmeler yapabilmektedir (Chandy ve Telis, 1998: 474-487). Mevcut

müşterilere odaklanan işletmelerin yenilik yapmakta zorlandığı çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur.

İşletme yapıları yenilik yapma kültürünü etkilemektedir. Mekanik örgüt yapıları yeniliği engellerken, organik yapılar cesaretlendirmektedir. Çünkü mekanik olanlar daha düşük bilgi işleme kapasitesine sahiptir (Miller ve Friesen, 1982: 1-25). Formelleşmenin ve merkezileşmenin yani bürokrasinin yüksek olduğu işletmelerde yenilik zor yapılmaktadır (Damanpour, 1991: 555-590). Bu nedenle, örgüt yapıları yeniliğe imkan tanıyacak şekilde dizayn edilmelidir. Formelleşme düzeyinin düşük olması yenilik kapasitesini artırmakta ve açıklık ve esneklik sağlamaktadır. Fakat formelleşmenin çok düşük olması yeniliğin uygulanmasını olanaksız kılmaktadır. Aşırı formelleşme ise yenilik yapmayı engellemektedir (Hurley ve Hult, 1998: 42-54). Bu nedenle, işletmeler formelleşme seviyelerini iyi ayarlamalıdır.

Yenilik yapılabilmesi için örgüt kültürünün yenilikçiliği desteklemesi gerekmektedir. İşletmelerde yüksek otonomi düzeyi radikal yenilik yapma yeteneğini artırmaktadır (Chandy ve Telis, 1998: 474-487) ve bunlar işletmenin geleceğinde büyük etkiler yaratmaktadır. Radikal yeniliklerle rakiplere göre üstün rekabet avantajı elde edilebilir. Yenilik yeteneği için dışsal bilgiyi kullanma kabiliyeti önemli bir bileşendir (Cohen ve Levinthal, 1990: 128-152). Yenilik yapma kültürünün ön şartları pazar merkezli olmak ve öğrenen örgüt olmaktır (Hurley ve Hult, 1998: 42-54; Noble vd., 2002: 25-39). Pazar merkezlilikte bilginin edinilmesi, yorumlanması ve yayılması yeniliği ve öğrenmeyi sağlamaktadır.

Yaratıcılığı ve dolayısıyla yeniliği arttıran önemli bir unsur çalışanların güçlendirilmesidir. Çalışanların güçlendirilmesi ise çalışanların işleri ile ilgili karar ve kontrolü kendilerinin yapabilmesi için otonomi ve gücün verilmesidir. Güçlendirilen çalışanlar kendilerine daha çok güven duyduklarından yaratıcı düşünmekte ve sorunları daha kolay çözebilmektedir. Bunlar müşteri ihtiyaçlarına ve sorunlarına daha hızlı cevap verebilmekte, sadık olmakta, yeni fikirler üretebilmekte ve müşterilerle daha iyi ilişki kurabilmektedir (Hartline vd., 2000: 35-50). Güçlendirilen çalışanlar değişen müşteri ihtiyaçlarına daha iyi adapte

olabildiğinden, müşteri merkezli stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Yenilik yapmakta yeterli kaynakların da olması gerekmektedir. Değişik miktarda materyal, sermaye ve insan kaynakları yenilik için önemlidir (Bourgeois, 1981: 29-39; Miller ve Friesen, 1982: 1-25). Fazla kaynaklara sahip olmak değişimi cesaretlendirmektedir ve fazla kaynaklar yeniliğin daha çok uygulanabilir olduğunun algılanmasını sağlamaktadır (Boeker ve Goodstein, 1991: 805-826).

İşletmelerin yenilik yapmasını sağlayan çeşitli uygulamalar ve politikalar bulunmaktadır. Bunlardan tarama ve kontrol iki önemli bilgi işleme sürecidir. Tarama ile dışsal çevredeki ihtiyaç değişikliğini algılama sağlanmaktadır. Kontroller ile ise performans ve finansal sonuçlardaki zayıflıklar tespit edilmektedir (Miller ve Friesen, 1982: 1-25). İşletmeler güçlü tarama ve etkin kontrolle yenilik yapma ihtiyacını, zamanını ve şeklini belirleyebilirler.

Yenilikçi başarıda etken olan unsurlar işletme yapılarında, kültüründe ve yönetimdeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Verhees ve Meulenbergh, 2004: 134-154). Farklılıkların bir araya gelmesi yeni sentezlerin yapılmasını sağlamaktadır. Yeniliğin hedefi performansı artırmaktır ve örgütün değişimi için bir araçtır –dışsal çevredeki değişime tepki olarak veya çevreyi etkilemek için önleyici eylem olarak yapılmaktadır (Damanpour, 1991: 555-590). Bu nedenle, işletmelerce kullanılan önemli bir rekabet aracıdır.

Radikal değişiklikler ürün-pazar stratejileri ile ilişkilidir ve pazarlama programlarını yeniden düzenlemeyi gerektirmektedir (Chandy ve Telis, 1998: 474-487; Westphal vd., 1997: 366-394). Yapılan yenilikler işletmelerin her fonksiyonunda karşılık bulmalıdır. Yenilikler işletmenin yapısında ve işleyişinde de değişim yaratır. Fakat bu değişimlerin boyutu bütün yenilikler için farklı olmaktadır (Damanpour, 1991: 555-590). Yeniliğin türüne ve özelliğine göre işletme yapısı dahil gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Rakiplerce yapılan radikal yenilikler işletmelerin gelirlerini yok edebilmektedir. Tüketiciler performansı yüksek yeni bir ürünle karşılaştıklarında, mevcut üründen vazgeçebilmektedirler. Bu da maliyetleri, yatırımları ve kazanılan deneyimleri değersiz kılmaktadır

(Chandy ve Telis, 1998: 474-487). Bu nedenle, pazar taraması yapılarak sürekli pazardaki gelişmeler yakından takip edilmelidir.

Yenilik işletmenin çevresiyle olan ilişkisini de etkilemektedir (Arndt ve Bigelow, 2000: 494-522) ve yenilikle birlikte müşterilerin satın alma davranışları değişmektedir (Chandy ve Telis, 1998: 474-487). Bunun nedeni, yenilikle ilişkilerin şeklini belirleyen şartlarda değişiklik ortaya çıktığı için yeni ilişki şekilleri gelişmektedir. Bu yeni ilişki şekillerinin gelişme sürecini işletmeler iyi yöneterek kendileri için olumlu sonuçlar almaya çalışmalıdırlar.

2.3. Müşteri Merkezlilik

Müşteri merkezlilik, müşterilere yakın olup sürekli iletişim içinde bulunarak onlarla karşılıklı bilgi paylaşımını sağlayıp mevcut sorunların çözülmesi ve muhtemel sorunların çıkmadan önlenmesi ile müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını belirleme ve gelecekteki ihtiyaçlarını öngörerek işletme sahibi ve diğer çıkar sahiplerinin çıkarlarını göz ardı etmeden müşteri çıkarlarını öncelikli tutarak üstün müşteri değeri yaratıp uzun vadeli ilişki sayesinde işletme için kar yaratmak olarak tanımlanabilir.

Adaptasyon, pazarın taranması, müşteri ve rakiplerin takip edilmesi ve bu şekilde fırsatların ortaya çıkartılmasıdır. Pazar merkezlilik de müşteri ve pazarın ihtiyaçlarını yakından takip edip onlara cevap vermeyi içerdiğinden bu iki kavram ilişkilidir (Narver ve Slater, 1990: 20-36). Bazı araştırmacılar pazar merkezlilikle müşteri merkezliliğini eş anlamlı kavramlar olarak görmekteler. Bazıları ise müşteri merkezliliği pazar merkezliliğinin bir boyutu olarak değerlendirmektedir. Her iki durumda da adaptasyonun olması için müşteri merkezli olmak gerekmektedir.

Müşteri merkezli işletmeler uzun vadeli karlı bir yatırım yaratmak için işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanları gibi paydaşların çıkarlarını da göz ardı etmeden müşterilerin çıkarlarını öncelikli tutanlardır (Noble vd., 2002: 25-39; Hartline vd., 2000: 35-50). Esasında müşteri merkezlilik pazarlama kavramının uygulanması demektir (Deshpande vd., 1993: 23-37).

Örgütsel öğrenme, yenilik yapma ve müşteri merkezlilik, birbirleriyle ilişkili kavramlardır (Şekil 2: Öğrenen örgüt olma, yenilik

yapma ve müşteri merkezlilik). Müşteri merkezli olmak müşterilerin değişen ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayarak ürün üretmeyi gerektirmektedir. Bunun için yenilik yapmak gerekmektedir. Bu nedenle yenilik yapmak ile müşteri merkezlilik ayrı düşünülemez (Deshpande vd., 1993: 23-37; Han vd., 1998: 30-45) ve bunlar işletmeyi uyum sağlayabilir yapan unsurlardır. Yenilik yapmak risk almayı gerektirdiğinden, örgüt kültürünün bunu desteklemesi gerekmektedir ve risk almayı destekleyen örgüt kültürü ise öğrenen örgütlerde gelişebilmektedir. Riski doğuran unsur ise yeniliğin başarısızlıkla sonuçlanma olasılığıdır (Westphal vd., 1997: 366-394; Hurley ve Hult, 1998: 42-54; Jaworski ve Kohli, 1993: 53-70). Ayrıca yenilik yapmak için işletmenin çok iyi bilgi işleme sürecine sahip olması gerekir ki bu da öğrenen örgütlerde olacağından bu kavram da diğer iki kavramla ilgili ve uyum sağlayabilir olma özelliğinin unsurlarından biridir. Müşteri merkezlilik ile yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarla da ortaya konmuştur (Han vd., 1998: 30-45; Hurley ve Hult, 1998: 42-54).

Müşteri merkezlilik müşterileri anlayabilmek ve onlara cevap verebilmek ve aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin edebilmek olarak tanımlanabilir. Buradaki temel hedef müşterilerin memnuniyetini sağlayarak uzun süreli ilişkiler geliştirebilmektir (Verhees ve Meulenberg, 2004: ; Hartline vd., 2000: 35-50; Denison, 1990). Müşteri merkezlilik müşteri tatminini ve uzun süreli ilişkileri sağladığından performansı artırmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993: 53-70). Tatmin olan müşteri sadakat duygusu geliştirdiğinden, işletme için uzun vadeli kar kaynağı oluşturur.

Müşteri merkezlilik rekabetin yoğun olduğu çevrede daha da önem kazanmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu çevrede ürün ve hizmetlerin sürekli yenilenmesi gerekmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993: 53-70). Aynı durum çevrenin değişken olduğu durumlarda da geçerlidir (Pelham ve Wilson, 1996: 27-43). Sürdürülebilir rekabet sağlamak ve işletmelerin yaşamını sürdürebilmesi için son derece değişken olan pazar şartlarına ancak müşteri merkezlilikle cevap verilebilir.

Müşteri merkezliliğinin düzeyi oldukça önemlidir ve aşırı müşteri merkezli işletmelerin yenilik yapamadıklarını belirten araştırmacılar bunun nedenini müşterilerin işletmeleri yanlış yönlendirilebilmelerine

bağlamaktadır (Chandy ve Telis, 1998: 474-487). Yenilik, farklı düşünce ve uygulamalardan ortaya çıktığından, aynı müşterilerin sürekli mevcut ihtiyaçlarına odaklanmak bu sonucu doğurabilir.

Müşteri merkezlik örgüt kültürünün önemli bir parçasıdır ve müşteri çıkarlarını öncelikli yapmak olarak tanımlanabilir (Deshpande vd., 1993: 23-37). Müşteri merkezlik müşteri taleplerini karşılamak için sürekli ve interaktif bir davranıştır (Hurley ve Hult, 1998: 42-54; Han vd., 1998: 30-45). Müşteri merkezli bir strateji için güçlü örgüt kültürü geliştirmek gerekmektedir.

Müşteri merkezli olabilmek için örgütte değişime sebep olan müşteri öneri ve tavsiyelerini dinlemek gerekmektedir. Aynı zamanda kararlarda müşterilerin de etkili olması sağlanmalıdır. Bunun olabilmesi için ise bütün çalışanların müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını iyi anlaması gerekmektedir. Müşteri merkezli olmanın temelinde müşteriye yakın olmak ve onlarla sık sık yakın temas kurmak vardır. Müşterilerin çıkarlarının korunması müşteri merkezlik ile sağlanabilir ve bu da işletmenin uzun vadede başarısını sağlamaktadır (Han vd., 1998: 30-45; Denison, 1990). Müşterilerin ihtiyaçlarını öngörebilmek, onlara tepki verebilmek ve güven oluşturabilmek için onlarla yakın iletişim içerisinde olmalı ve sorunlar ortak çözümlidir (Day, 1994: 37-52). Bunun olması için müşterilerin ihtiyaçları ve tecrübeleri ile ilgili bilgi toplayıp eyleme geçmek gerekmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Müşteri merkezli strateji uygulayabilmek için örgüt içinde koordinasyonun ve iletişimin iyi olması gerekmektedir. Bu sayede daha çok etkileşim ve bilgi alışverişi olmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993: 53-70). Bu da müşterilere üstün hizmet verilmesini sağlamaktadır.

Müşteri merkezliğin etkin olabilmesi için işletmelerin gerekli yapıları, süreçleri ve teşvikleri tasarlaması gerekmektedir. Özellikle çalışanlara otonomi verilmesi, çalışanların güçlendirilmesi, ödül sisteminin davranış temelli olması gibi uygulamalar bu stratejinin uygulanma başarısını artırmaktadır. Müşteri merkezli stratejilerin uygulanmasında çalışanların örgüt değerlerine uygun davranış geliştirmeleri gerekir ve bu da formalleşme, çalışanları güçlendirme, davranış temelli çalışan değerlendirme ve örgütsel bağlılık sağlanarak elde edilebilir (Hartline vd., 2000: 35-50). Müşteri merkezliğin uygulanmasında işletme çalışanlarının önemi hayli fazladır. Çalışanlar

eylem ve tutumları ile müşteri merkezliliği desteklemezlerse istenilen sonuç alınamamaktadır.

Müşteri memnuniyeti müşterilerin karar verme davranışlarını etkilemekte ve onların işletmelere karşı zihinlerinde olan algılanan kalite, değer ve bağlılıkla açıklanmaktadır. Bunların bir araya gelmesiyle toplam tatmin oluşmaktadır (Garbarino ve Johnson, 1999: 70-87). Toplam tatmin arttıkça müşterilerin işletmeye sadakati de artmaktadır.

Müşteri merkezliğin işletme performansı üzerinde bir çok yönden etkisi vardır (Hurley ve Hult, 1998: 42-54). Öncelikle kar, müşteri merkezliğin bir ödülüdür (Deshpande vd., 1993: 23-37) ve sadık müşteri yaratan bu strateji işletmenin uzun vadeli karlılığını artırmaktadır. Ayrıca yapılan yeniliklerde müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri iyi belirlendiğinden, başarı oranı artmaktadır. Bununla birlikte, müşteri merkezlik sadık müşteri yaratarak yeni müşteri edinme maliyetini de azaltmaktadır. Mevcut müşterileri korumak her zaman yeni müşteri edinmekten daha az maliyetlidir. Yine müşteri merkezlik ürün kalitesini ve yeni ürün başarısını artırarak pazar payında ve satışlarda iyileştirme sağlamaktadır (Pelham ve Wilson, 1996: 27-43). Bir başka olumlu performans çıktısı ise müşteri merkezli işletmeler varlıklarının getirisini, müşteri tutma oranını ve insan kaynağı yönetme yeteneklerini artırmaktadır (Hartline vd., 2000: 35-50). Müşteri merkezlik müşterilerin tatmin olma düzeyini takip etmeyi de gerektirmektedir. Bunun sonucunda ise mevcut müşteri tutularak satışlarda ve pazar payında artış elde edilebilir (Pelham ve Wilson, 1996: 27-43) ve dolayısıyla da performansta artış sağlanabilir.

3. İşletme Stratejileri

Strateji çok sayıda eylemin entegre edilmesi olarak tanımlanabilir ve seçilen stratejiler yeni bir yön tayin etmekte ve işletmenin yapısına ve performansına oldukça fazla etkileri olmaktadır. Strateji işletmenin temel uzun vadeli hedeflerinin ve amaçlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşabilmek için kaynakların atanmasıdır (Snow ve Hambrick, 1980: 527-538). Sınırlı kaynakların etkin ve etkili kullanılması kaynak atanmasının doğru ve isabetli yapılmasına bağlıdır.

Stratejiyi çevreyle işletmeyi uyumlu yapma çabası olarak da tanımlayabiliriz (Conant vd., 1990: 365-383; McDaniel ve Kolari, 1987: 19-30; Walker ve Ruekert, 1987: 15-33; McKee vd., 1989: 21-35). İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevre şartlarını algılayıp yorumlayarak, işletme yapılarını geliştirmekte ve eylemlerini planlamaktadır. Burada gerekli unsurlar işletmenin yetenekleri ve müşterilerin ihtiyaçlarıdır (Hallen vd., 1991: 29-37; Boeker, 1989: 489-515). Bu açıdan işletmelerin sahip oldukları yetenekleri bilmeleri ve müşteri ihtiyacını karşılayabilecek şekilde onları geliştirmeleri hayati öneme sahiptir.

Strateji, işletmenin çevresine adaptasyonu (Hallen vd., 1991: 29-37) ve çevresel değişime tepki vermesi olarak açıklanabilir (Snow ve Hambrick, 1980: 527-538). Adaptasyon çevresel fırsat ve tehditlerin yetenek ve kaynaklarla uyumlu hale getirilmesidir (Boeker, 1989: 489-515). Bu nedenle, strateji çevresel değişimle baş etme aracı olarak görülmektedir. İşletmeler, çevreye geliştirdikleri ve uyguladıkları strateji ile adapte olarak hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Stratejiler çevresel değişime ve işletmenin değişen yetenek ve kaynaklarına bağlı olarak zamanla değişmektedir ve bu bazen yavaş bazen de hızlı olmaktadır (Snow ve Hambrick, 1980: 527-538). Bu hızı belirleyen unsur ise çevresel değişimin hızı ve işletmelerin yetenek ve kaynaklarıdır.

4. Miles ve Snow'un Strateji Tipolojisi

Miles ve Snow stratejik sınıflandırmayı işletmelerin çevreye adaptasyon çabasına bağlı olarak yaptığından (Hambrick, 1983: 687-707; McDaniel ve Kolari, 1987: 19-30; McKee vd., 1989: 21-35) ve değişik araştırmacılarca uyum sağlama yetenekleriyle bu tipoloji birlikte incelendiğinden (Walker ve Ruekert, 1987: 15-33; Chakravarthy, 1982: 437-458) bu makalede önerilen modelde bu tipoloji kullanılmıştır.

İşletmelerin uyum sağlama yetenekleri uygulanan stratejiye bağlı olarak performans çıktısı vermektedir (Matsuno ve Mentzer, 2000: 1-16; McKee vd., 1989: 21-35). Aynı zamanda uyum sağlama yeteneklerine bağlı olarak geliştirilen stratejinin uygulanması çevreye adaptasyon olarak da görülebilir.

Miles ve Snow'un strateji tipolojisi algılanan çevreye planlanmış örgütsel adaptasyon şekline stratejik yaklaşımdır (Matsuno ve Mentzer, 2000: 1-16; McDaniel ve Kolari, 1987: 19-30). Bu araştırmacılar örgütsel adaptasyon sağlamayı işletmeler için uygun strateji tipi ile açıklamaktadır. Miles ve Snow'un (1978) strateji tipleri işletme yapısı, strateji ve süreçleri gibi değişkenleri uyumlu bir teorik çerçevede ortaya koymaktadır (Conant vd., 1990: 365-383). Bu açıdan işletme stratejilerini açıklamada önemli yeri bulunmaktadır ve anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Miles ve Snow'un strateji tipolojisi işletmeleri yöneticilerin eylemlerine göre sınıflandırmaktadır ve her bir strateji türünün farklı yapı, süreç ve yönetim tarzına nasıl uyduğuna yönelik önermelerde bulunmaktadır (Walker ve Ruekert, 1987: 15-33). İşletmeler sadece bir strateji tipini uyguluyor demek doğru olmayabilir. Farklı eylemlerde farklı davranarak farklı strateji özellikleri sergileyebilirler. Ancak ağırlıklı olarak belirli stratejinin özelliklerine sahip olmaları (Fox-Wolfgramm vd., 1998: 87-126; McKee vd., 1989: 21-35) nedeniyle onları o strateji gurubuna koymamızda bir sakınca bulunmamaktadır. Strateji tiplerinin birbirinden daha başarılı olduğunu söylemek doğru olmaz (Hambrick, 1983: 687-707). Ancak uygulanan çevreye uyumlu olmalarına ve işletmelerce uygulanma becerisine göre farklı performans elde edilmesine neden olabilirler.

Miles ve Snow'a (1978) göre farklı örgüt stratejileri organizasyonların üç ana problemini—girişimcilikle ilgili, mühendislikle ilgili ve yönetimle ilgili—belirlemede kullandıkları yöntemlerden doğar ve bunlara uyum sağlama döngü bileşenleri denir. Bu üç ana problemin boyutları ve bunların çözümleri Tablo 1'de (Strateji Tiplerinin Özellikleri) görülmektedir. Girişimcilikle ilgili problemler ve çözümler ürün-pazar alanı, başarı durumu, gözetim ve büyüme boyutunda; mühendislik problemleri ve çözümleri teknolojik hedef, teknolojik genişlik ve teknolojik tampon boyutunda ve yönetsel problemler ve çözümler baskın koalisyon, yapı, planlama ve kontrol boyutunda ortaya çıkmaktadır. Girişimcilik problemleri işletmelerin pazar payını nasıl yönetmesi gerektiği ile alakalıdır. Mühendislik problemleri girişimcilik problemlerine çözümleri nasıl uygulamak gerektiği ile ilgilidir. Yönetsel problemler ise ilk iki probleme çözümleri uygulamak için işletmelerin nasıl yapılanması gerektiği ile ilgilidir.

İşletmeler araştırmacı, savunmacı ve analizci strateji tipi ile çevreye tutarlı tepki verirlerse istenilen performansı elde edebilmektedir (Conant vd., 1990: 365-383). Ancak bu tiplerin farklı performans çıktılarında farklı sonuçlar alacağı düşünülmektedir. Bu açıdan bu stratejilerin birbirlerine üstün olduğu söylenemez. İşletmelerin uyum sağlama yeteneklerine uygun olan stratejiyi seçmeleri istenilen performans düzeylerine ulaşmalarını sağlayabilir.

Miles ve Snow'un strateji tipolojisi üç noktayı vurgulamaktadır (Matsuno ve Mentzer, 2000: 1-16);

- İşletme çevresini anlama düzeyine göre strateji seçer.
- Seçilen strateji belirli performans boyutlarına odaklanmayı sağlar.
- İşletme belirlenen performanslarda iyi sonuç almaya çalışır.

Strateji tiplerinin özellikleri belirli sınıflandırmalarla ve değişik alanlarda Tablo 1'de (Strateji Tiplerinin Özellikleri) özetlenmektedir.

4.1. Araştırmacı Strateji

Araştırmacılar çevreye daha çok tepki vermektedirler (Fox-Wolfgramm vd., 1998: 87-126). Bunu ise çevreyi iyi taramalarına ve fırsatları takip etmelerine bağlayabiliriz. Araştırmacı işletmeler ortaya çıkan pazar fırsatlarını belirleme ve ona yatırım yapmaya odaklanmaktadır (McDaniel ve Koları, 1987: 19-30). Bu nedenle, öncelikleri pazarı araştırmaya ve pazarla iletişim kurmaya verirler (Chakravarthy, 1982: 437-458) ve çevre merkezli olduklarından değişime cevap verebilmek için üst seviyede yetenek geliştirirler.

Araştırmacı strateji izleyen firmaların operasyonlarında giriftlik ve belirsizlik vardır (Walker ve Ruekert, 1987: 15-33). Bu nedenle alt kademe yöneticilerin operasyonla ilgili prosüdür ve kuralları olmalıdır. Ancak araştırmacılarda formelleşmenin az olduğu görülmektedir. Bu da araştırmacı strateji uygulayanların kurumsallaşma seviyesinin az olacağı anlamına gelmektedir.

Tablo 1: Strateji Tiplerinin Özellikleri

Uyum Sağlama Döngü Bileşenleri	Boyutları	Strateji Tipleri			
		Araştırmacılar	Savunmacılar	Analizciler	Reaktif Olanlar
Girişimcilikle İlgili Problemler ve Çözümler	Ürün-Pazar Alanı	Geniş ve Sürekli Genişlemekte	Dar ve dikkatli odaklanılmış	Bölümlendirilmiş ve dikkatlice ayarlanmış	Düzensiz ve geçici
	Başarı Durumu	Değişimi aktif olarak başlatma	Ürün pazarlarındaki ünleri	Değişimi takip etme	Fırsatçı hamleler / Baş etme çabası
	Gözetim	Pazara/ çevreye odaklanma Agresif araştırma	Alanlara odaklanma Güçlü örgütsel tarama	Rakiplere odaklanma	Anlık sorunlara odaklanma
	Büyüme	Ürün / Pazar geliştirme Farklılaştırma	Dikkatli pazara giriş Verimlilikte ilerleme	Pazara güçlü girme	Acele değişim
Mühendislik problemleri ve çözümleri	Teknolojik hedef	Esneklik ve yenilik	Maliyet etkililik	Teknolojik sinerji oluşturma	Proje geliştirme ve tamamlama
	Teknolojik genişlik	Çoklu teknoloji	Temel uzmanlık Çekirdek teknoloji	Birbiriyle ilişkili teknoloji	Teknolojik uygulamalar arasında sürekli değişim
	Teknolojik tampon	Teknik elemanların yetenekleri Farklılık	Standartlaşma Bakım programları	Sinerji Küçük değişim	Deneme yapma yeteneği Geçici çözümler
Yönetimsel problemler ve çözümler	Baskın koalisyon	Pazarlama ve Ar-Ge	Finans ve üretim	Planlama personeli	Problem çözümler
	Yapı	Ürün veya Pazar odaklı	Fonksiyonel	Matris yapılar	Sıkı formal otorite Gevşek operasyon dizaynı
	Planlama	Problem ve fırsat bulma Kampanya bakış açısı	İçten dışarı kontrol ağırlıklı	Kapsamlı ve küçük değişiklikleri kapsayan	Kriz merkezli ve birbiriyle ilintisiz
	Kontrol	Pazar performansı Satış miktarı	Merkezi ve formal finansal ağırlıklı	Çoklu metod Dikkatli risk hesaplamaları Satışlar	Problemlerden kaçınma Problemlerle ilgilenme

Kaynak: Conant vd., 1990

Araştırmacı işletmeler geniş ürün hattı olan ve yeniliğe ve fırsatlara odaklanan işletmelerdir (Fox-Wolfgramm vd., 1998: 87-126). Sürekli pazar fırsatı ararlar ve düzenli olarak yüksek çevresel trendlere potansiyel tepkileri test ederler (Matsuno ve Mentzer, 2000: 1-16). Pazarlama faaliyetlerine ve ARGE'ye çok yatırım yapmaktadırlar (Conant vd., 1990: 365-383). Bu şekilde pazar fırsatlarını değerlendirmek için yenilik yapabilmektedirler. Bu tür işletmeler sürekli değişim yaratırlar ve belirsizlik oluştururlar. Fakat pazar ve ürün yeniliğine odaklandıklarından etkili değildirler. Uyum sağlama yetenekleri yüksek olan işletmeler araştırmacı strateji izlemektedirler. Araştırmacılar pazar fırsatlarını ararlar ve bunları kullanmak için yenilik yaparlar (Matsuno ve Mentzer, 2000: 1-16; Fox-Wolfgramm vd., 1998: 87-126).

En önemli sorunu farklı pazarlardaki iş faaliyetlerini ve yenilikleri koordine edebilmeleri gerekliliğidir. Bu problemi bölüm ve ünitelere yetki verme, merkezîyetçi olmama ve az sayıda idari düzeye sahip olma ile aşarlar. Araştırmacı işletmelerin ana karakteristiklerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Miles ve Snow, 1978):

- Etkin olmama
- Birimlere yetki verme
- Değişen yapı/ teknoloji
- Ürün temelli yapı
- Çoklu teknoloji
- Girift koordinasyon
- Genel planlama ve süreç endeksli kontrol
- Pazarlama/ ARGE hegemonyası

Miles ve Snow uyum sağlama yetenekleri fazla olan işletmelerin araştırmacı strateji izlediğini belirtmektedirler. Denison (1990) ise uyum sağlama yetenekleri olarak yenilik yapmayı, müşteri merkezli olmayı ve öğrenen örgüt olmayı önermektedir. Bu kavramların yukarıdaki tanımlamaları göz önünde bulundurulursa, uyum sağlama özelliği fazla işletmelerin araştırmacı strateji izleyeceği yargısının doğru olduğu söylenebilir. Çünkü araştırmacıların yenilik yaptığı belirtilmekte ve yenilik yapmak için işletmelerin yenilik yapma yeteneklerine ve

yöntemlerine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca araştırmacıların pazar taraması yaparak pazar fırsatlarını değerlendirdiği de belirtilmektedir. Bu da yine müşteri merkezli işletmelerle örtüşmektedir. Müşteri merkezli işletmeler müşterilere yakın olarak onların değişen ihtiyaç ve beklentilerini algılayabilmektedir. Bunlara cevap verebilmek için ise yenilik yapmak gerekmektedir. Aynı zamanda öğrenen örgütler incelendiğinde de işletmelerin öğrenmeyle fırsatları değerlendirme özelliğini geliştirdiği görülmektedir.

4.2. Savunmacı Strateji

Savunmacılar olgun pazarda yüksek kalitede ürün ve üstün hizmetler veren işletmelerle rekabet etmektedirler (Chakravarthy, 1982: 437-458). Savunmacı olanlar isteyerek uyum sağlama yeteneklerini dengeli ve dar tanımlanmış pazar seçerek azaltmaktadır. Bu şekilde maliyetler de azalmakta ve etkililik artmaktadır (McDaniel ve Kolari, 1987: 19-30). Etkililik temelli stratejilerin avantajı operasyonel maliyetlerin azaltılmasıdır. Fakat buna karşılık içe odaklanma pazar değişimini yakalayamama riskini artırmaktadır (Chakravarthy, 1982: 437-458). Uyum sağlama yetenekleri azaltıldığından, pazardaki değişimi farketmek mümkün olmamaktadır.

Savunmacılar dar bir pazar bölümünde sınırlı sayıda ürün üretmek dengeli bir ortam yaratmaktalar (McDaniel ve Kolari, 1987: 19-30; McKee vd., 1989: 21-35). Bu sınırlı alana rakiplerin girmemesi için mücadele etmektedirler. Bu mücadeleyi rekabetçi fiyatlandırma veya yüksek kaliteli ürün üretmek yapmaktadırlar. Alanlarının dışındaki gelişmeleri göz ardı etmektedirler ve pazara nüfus etme ve sınırlı ürün geliştirmeyi seçmektedirler. Zamanla rakiplerinin giremeyeceği bir niş alanı yaratmaktadırlar. Savunmacılar aynı zamanda teknolojilerinde, yapılarında ve metotlarında nadiren değişikliğe giderler. Bunun yerine mevcut operasyonların etkililiğini artırmaya çalışırlar (Matsuno ve Mentzer, 2000: 1-16).

Savunmacı işletmeler kaynaklarının önemli bir kısmını mühendislik problemlerine ayırmakta ve ürün ve hizmetlerini etkili bir şekilde nasıl üreteceğine ve dağıtacağına odaklanmaktadır. Bunu da son derece etkili tek bir çekirdek teknoloji geliştirerek yapmaktadırlar

(Walker ve Ruekert, 1987: 15-33). Potansiyel riskleri pazardaki büyük değişime cevap verememektir.

Bu tür işletmelerin en önemli yönetsel problemi etkinliği sağlayabilmek için aşırı merkezli, kuralcı ve yenilik/değişimleri yeteri düzeyde yaratamamalarıdır. Savunmacı işletmelerin ana karakteristikleri aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Miles ve Snow, 1978):

- Tek ana teknoloji
- Fonksiyonel yapı
- Basit koordinasyon
- İstikrarlı yapı ve süreç
- Uzmanlaşma ve kuralcı olma
- Finans ve üretim hegemonyası
- Etkin planlama ve merkezi kontrol

Savunmacı işletmelerin uyum sağlama yetenekleri son derece azdır. İzlenen stratejiler işletmeyle ilgili özelliklere bağlı olarak geliştirildiğinden yenilik yapma yeteneği sınırlı olan, müşteri merkezli olmadığı için yeni ürün geliştiremeyen ve öğrenen örgüt olmadıkları için de kendisini geliştiremeyen işletmeler bu stratejiyi uygulamaktadırlar.

4.3. Analizci Strateji

Analizci strateji uygulayan işletmeler araştırmacı ve savunmacı işletmelerin olumlu yönlerini alarak ikisini sentez etmektedirler. Analizci işletmeler pazarda dengeli alan sağlamaktadırlar ve kısmen etkili şekilde operasyon yapabilmekte ve ortaya çıkan fırsatları yakalamaya da çalışmaktadırlar. Fırsatları pazarı tarayarak ve araştırma yaparak takip etmektedirler. Ürün pazarlarında diğer firmaları takiben girdiklerinden, ilk giren firmaların hatalarını gözlemleyebilmektedirler ve öğrenme avantajına sahiptirler (McKee vd., 1989: 21-35). Bu da onların ortalama ürün başarı oranlarını artırmaktadır. Analizciler iki tip ürün-pazar alanında bulunurlar. Biri sabit diğeri değişkendir. Sabit alanlarında formelleşen yapı ve süreçleri ile rutin ve etkili olarak iş

yaparlar. Değişken alanda ise rakipleri takip ederek onların uygulamalarını ve yeniliklerini benimserler (Matsuno ve Mentzer, 2000: 1-16). Analizciler genelde yeniliği takip eden işletmelerdir (McDaniel ve Koları, 1987: 19-30). Onlar başarılı yenilik yapan işletmeleri takip edip onların hatalarını yapmadan sonuca ulaşırlar. Bu da onların etkililiğini artırmaktadır. Analizci ve araştırmacı stratejide pazar taraması ve müşteri bilgi işleme çok iyi yapılması gerekmektedir (Conant vd., 1990: 365-383). Bu nedenle uyum sağlama yetenekleri yüksek olan işletmeler bu stratejiyi tercih etmektedirler.

Bu tür işletmelerin en önemli problemi maliyetleri azaltıcı teknik etkinlik ile değişen pazarda rekabetçi kalabilmek için yeni ürün ve hizmetleri geliştirme arasında denge kurabilmeleridir. Analizci işletmelerin ana karakteristiklerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Miles ve Snow, 1978):

- Basit ve girift koordinasyon
- İkili ana teknoloji
- Kapsamlı ve yoğun planlama ve etkililiği ve etkinliği sağlayan kontrol
- Pazarlama, ARGE ve üretim hegemonyası

Analizci işletmelerin de uyum sağlama yetenekleri yüksektir. Ancak işletmelerin araştırmacı değil de bu stratejiyi izlemelerinin nedeni kaynaklarının yetersiz olması veya yöneticilerinin tercihleridir. Fakat yine de uyum sağlama yetenekleri kısmen az olan işletmeler bu stratejiyi tercih etmektedir. Özellikle müşteri merkezli olamayan işletmeler müşterilerden ziyade rakiplere odaklanarak onların yeniliklerini taklit etme yoluna gitmektedirler. Aynı zamanda ARGE'ye de gerekli kaynak aktarmadıklarından radikal yenilik yapmakta da zorlanmaktadırlar.

4.4. Reaktif Strateji

Reaktif strateji uygulayan işletmeler pazardaki değişimi hissedememekte ve değişime cevap verememektedirler. Bu durum aşağıdaki nedenlerden kaynaklanmaktadır:

- Tepe yöneticilerinin açıkca stratejiyi çalışanlara iletmemesi,
- Örgütün yapısı ve süreçleri ile strateji arasında bağın olmaması,
- Yöneticilerin statikoyu değişime karşı koruma eğiliminde olması (McKee vd., 1989: 21-35).

Reaktif olanlar dengesiz çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır (Chakravarthy, 1982: 437-458). Reaktif olma durumu diğer stratejilerin etkili bir şekilde uygulanamamasından ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler çevresel baskılarla düzenlemeler yapmaktadır. Genelde değişimi görseler de tepki veremezler (Matsuno ve Mentzer, 2000: 1-16). İşletmelerin uyguladıkları stratejiler her ne kadar çevresel şartlardan etkilense de çoğu araştırmacı bu stratejiyi bilinçli bir tercih olarak görmemektedir. Daha önce işletmelerin uygulama ve davranışlarının uyum sağlama yeteneklerine bağlı olarak geliştiğine değinmiştik. Uyum sağlama yetenekleri yüksek olanların araştırmacı veya analizci strateji uygularken düşük olanların savunmacı strateji uyguladıklarını belirtmiştik. Reaktif strateji incelendiğinde, belirgin bir davranış veya özellik görülmemektedir. Bunun temelinde ise uyum sağlama yeteneklerinin yeterli olmaması yatmaktadır.

Bu tür işletmelerin en önemli problemi strateji, dizayn ve yapı arasında sistemli bir ilişkinin olmamasıdır. Reaktif işletmelerin ana karakteristiklerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Miles ve Snow, 1978):

- Çevreye cevap verememe
- Strateji-yapı tutarsızlığı
- Strateji-teknoloji-yapı-süreç uyumsuzluğu
- Strateji-yapı ve çevre uyumsuzluğu

5. Strateji Tipleri ve İşletme Performansı

Performans ölçümü işletmelerin yürüttükleri eylemlerin başarı derecesini belirlemek ve strateji geliştirmek açısından son derece önemli

bir unsur olduğundan, yöneticiler tarafından özenle yürütülmesi gereken bir süreçtir.

Örgütün başarısı ve devamlılığı performansına bağlıdır. Performans ölçme performansına neden olan eylemin etkinliğinin ve verimliliğinin rakamsallaştırılma sürecidir. İşletme performansının değişik boyutları vardır. Bu boyutlar finansal, finansal olmayan, niteliksel ve niceliksel olarak örneklendirilebilir (Chin vd., 2003: 443-455). Üstün performans rekabet avantajının korunması ile sağlanmaktadır ve dolayısıyla rekabet avantajı sağlayacak unsurlar performansı artırmaktadır.

Performans ölçümünün önemini pazar çevresindeki artan değişiklikler artırmaktadır. Performans ölçümü sadece geçmiş çıktılarının değerlendirilmesi değil, gelecekteki başarı için de önem arz etmektedir. Örgütün genel sağlık durumunu ortaya koyacak ve örgütün stratejileri ile uyumlu olacak kapsamlı performans ölçütleri gerekmektedir. Örgütlerin yetersiz ve uygun olmayan ölçütler nedeni ile stratejileri uygun eylemlere dönüştüremedikleri görülmektedir. Marshall performans ölçümünü performans tanımlamak, raporlamak ve analiz etmek için verilerin toplanması ve göstergelerin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Neely performans ölçümünü eylemlerin etkinliğini ve verimliliğini rakamsallaştırma süreci olarak görmektedir (McAdam ve Bailie, 2002: 972-996).

Lockamy'e (1998: 740-766) göre, performans ölçümünün bazı fonksiyonları şunlardır:

- Pazar beklentileri ile stratejik hedefler arasında uyumu sağlamak
- Şirket kaynaklarının etkin kullanılmasını koordine etmek
- Daha önce belirlenen stratejik hedeflere ulaşmayı gözlemlemek

Chien'e (2004: 289-291) göre bazı performans uygulama alanları ise şunlardır: Süreç haritalandırma ve ölçme, süreç iyileştirme, dışarıdan uzman katkısı, üretkenlikte iyileştirme, gözlemleme ve değerlendirme, örgüt iklimi ve kültürünü ölçme ve değerlendirme, iletişim sürecini iyileştirme, takım kurma ve takım etkinliğini iyileştirme, yönetim takımlarında uyum sağlama ve örgütsel yapının karmaşıklığını

rasyonelleştirmedir. Süreç açısından performans belirli çıktıları alabilmek amacıyla girdileri çıktıya dönüştürme demektir. Performans en az ve etkin maliyet ile gerçekleşen çıktı ve çıktı ile elde edilen sonuç arasındaki ilişkidir. Üretkenlik belirli bir zamanda bitirilen iş miktarını gösteren bir oran iken, performans kalite, tutarlılık ve diğer faktörleri içeren daha kapsamlı bir göstergedir.

Performans ölçümü stratejik karar almada önemli bir yere sahiptir. İşletmeler hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmektedir. İşletmeler belirlenen stratejilere göre politik ve taktiksel düzeyde faaliyet yapmaktadırlar. Belirlenen stratejilere uygun geliştirilen performans ölçütleri ile performans ölçerek sonuçlarını değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme sonucunda, yöneticiler öznel yargılar geliştirmektedir ki bunlar daha sonraki dönemler için hedefleri ve strateji geliştirmeyi etkilemektedir.

Bu makalede, performans çıktıları olarak etkinlik, etkililik ve uyum sağlayabilir olma incelenmektedir. Bu çıktılar göz önünde bulundurularak değişik strateji tiplerinin hangi performans çıktısında daha iyi sonuç verdiği aşağıda bahsedilmektedir ve unutulmamalıdır ki her bir stratejik tercih değişik performans çıktısında daha iyi sonuç vermektedir.

Performans çok boyutlu bir kavram olup etkinliği, etkililiği ve uyum sağlayabilir olmayı içermektedir. Etkinlik ve etkililik kısa dönemli performans çıktısı olarak değerlendirilirken, uyum sağlayabilir olma uzun dönemli performans çıktısı olarak görülmektedir. Etkinlik optimal kaynak kullanımı ile örgütsel hedeflere varmanın ölçüsü olarak tanımlanabilir. Etkililik örgütsel hedeflere varabilmek veya girdi-çıkıtı oranı olarak açıklanabilir. Uyum sağlayabilir olma ise çevresel değişime uyum sağlama derecesidir (Ruekert vd., 1985: 13-25). Etkinlik pazardaki rakiplere göre ürünlerin ve programların başarısıdır. Genellikle rakiplere göre satışların büyümesi yada pazar payındaki değişimle ölçülmektedir. Araştırmacı işletmelerin yüksek etkinlik gösterdiği söylenebilir. Analizciler de kısmen etkin işletmelerdir. Savunmacılar ise düşük etkinlik göstermektedir. Etkililik işletme programlarının girdilerle elde ettiği çıktılardır. Genel etkililik ölçüleri karlılıktır ve satışların getiri oranı ile ölçülür (Pruzan, 1998: 1379-1394). Bu açıdan savunmacı ve analizci işletmelerin daha etkili oldukları söylenebilir. Diğer taraftan

araştırmacı işletmelerin etkililiği daha düşüktür. Reaktif olanlar ise her türlü performans çıktısında kötü sonuç vermektedir. İşletmenin çevresel değişime ve buna bağlı fırsatlara adapte olması ise farklı yollarla ölçülebilir ve genellikle de pazara yeni sunulan ürünlerin rakiplere göre sayısı ile ölçülür (Ruekert vd., 1985: 13-25). Araştırmacı işletmeler yeni ürün geliştirme ve pazar payını büyütmede savunmacılara göre daha iyi performans göstermektedir (Tablo 2: Strateji Tiplerinin Başarılı Oldukları Performans Çıktıları).

<i>Performans Çıktıları</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Orta</i>	<i>Düşük</i>
<i>Etkililik</i>	Savunmacı Analizci	Araştırmacı	Reaktif
<i>Etkinlik</i>	Araştırmacı	Analizci	Reaktif Savunmacı
<i>Uyum Sağlayabilir Olma</i>	Araştırmacı	Analizci	Reaktif Savunmacı

Tablo 2: Strateji Tiplerinin Başarılı Oldukları Performans Çıktıları

6. Sonuç

İşletmeler değişen çevreye adapte olarak yaşamlarını sağlayabilmekte ve rekabet üstünlüklerini koruyabilmektedirler. Günümüzde değişim hızlı ve kapsamlı olduğundan işletmelerin bu değişimi takip edip algılamaları çevreye uyumları açısından son derece önemlidir. İşletmelerin değişimi algılayıp doğru ve hızlı tepki verebilmesi için bazı özelliklere ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir.

Bu makalede yapılan literatür taramasında işletmelerin çevreye adaptasyonunu sağlayacak en önemli yetenekler olarak Denison'un önerdiği öğrenen örgüt olma, yenilik yapma ve müşteri merkezlilik incelenmiştir. Bu yetenekler ayrı kavramlar olmakla birlikte bir biriyle ilişkili olduğu ve bir birini gerektirdiği söylenebilir.

Startejiler ise işletmeleri çevresine uyumlu hale getiren yönetsel kararlar ve davranışlar olarak tanımlanabilir. İşletmeler özelliklerine ve kaynaklarına göre değişik stratejik tercihlerde bulunmaktadır.

İşletmelerin uygulayabilecekleri strateji tipleri değişik araştırmacılarca incelenmiş ve sınıflandırılmıştır. Bunlardan en önemlilerinden biri de Miles ve Snow tarafından geliştirilen strateji tipolojisidir. Miles ve Snow'un (1978) strateji tipleri işletme yapısı, strateji ve süreçleri gibi değişkenleri uyumlu bir teorik çerçevede ortaya koyduğundan (Conant vd., 1990: 365-383; McKee vd., 1989: 21-35) işletme yöneticileri açısından önem arz etmektedir. Miles ve Snow işletmelerin uyum sağlama yeteneklerinin düzeylerine göre stratejik tercihlerini araştırmacı, savunmacı, analizci ve reaktif olmak üzere dörde ayırmıştır.

Bu makale ile yukarıda bahsedilen uyum sağlama yetenekleriyle işletmelerin uygulayabileceği stratejik tercihler arasında bir ilişki kurulmuş ve incelenmiştir. Uyum sağlama yetenekleri yüksek olan işletmeler araştırmacı strateji izlerken, düşük olanlar savunmacı strateji ve orta düzeyde olanlar ise analizci strateji izlemektedirler. Reaktif strateji ise çoğu araştırmacı tarafından stratejik bir tercih olmaktan çok, belirgin bir stratejinin olmamasından kaynaklanan durum olarak değerlendirilmektedir ve bunun nedeni olarak ise uyum sağlama yeteneklerinin son derece sınırlı olmasına bağlanmaktadır.

Performans değerlendirmesi işletmelerin durumlarını değerlendirebilmek ve alınan yeni kararları şekillendirebilmek için yöneticilerce işletme çıktılarının ölçülmesidir. Değişik performans boyutları bulunmakla birlikte bu çalışmada etkinlik, etkililik ve uyum sağlayabilir olma performans boyutları olarak kısaca ele alınmıştır.

İşletme performansları bazı işletme özellikleri ve stratejilerine bağlı olarak oluşmaktadır. Bu makalede uyum sağlama yeteneklerine bağlı olarak değişik strateji tiplerinin hangi performans çıktılarında daha başarılı olabileceği ortaya konmuştur. Burada bir model önerilmekte ve modeldeki kavramlar literatür taraması ile incelenmiş ve aralarındaki ilişki teorik olarak ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırma ile elde edilen bulguların yapılacak ampirik çalışmalarla test edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- ARGYRIS, CHRIS ve SCHÖN, DONALD A. (1974), "Theory in Practice", Jossey-Bass: San Francisco.
- ARGYRIS, CHRIS ve SCHÖN, DONALD A. (1978), "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", Addison-Wesley: Reading, MA.
- ARNDT, MARGARETE ve BARBARA BIGELOW (2000), "Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals' Use of Impression Management", *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 494-522.
- BOEKER, WARREN (1989), "Strategic Change: The Effects of Founding and History", *Academy of Management Journal*, 32 (3), 489-515.
- BOEKER, WARREN ve JERRY GOODSTEIN (1991), "Organizational Performance and Adaptation: Effects of Environment and Performance on Changes in Board Composition," *Academy of Management Journal*, 34 (December), 805-826.
- BOURGOIS III, L.J. (1981), "On the Measurement of Organizational Slack," *The Academy of Management Review*, 6 (January), 29-39.
- CELUCH, KEVIN G., CHICKERY J. KASOUF ve VENKATAKRISHNAN PERUVEMBA (2002), "The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities", *Industrial Marketing Management*, 31, 545-554.
- CHAKRAVARTHY, BALAJI S. (1986), "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, 7 (5), 437-458.
- CHANDY, RAJESH K. ve GERARD J. TELLIS (1998), "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize", *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.
- CHANGI TUNG-LUNG (1995), "Formulating Adaptive Marketing Strategies in a Global Industry," *International Marketing Review*, 12, 5-19.
- CHIEN, MIN-HUEL (2004), "A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM", *The Journal of American Academy of Business*, March, 289-291.
- CHIN, KWAI-SANG, KIT-FAI PUN ve HENRY LAU (2003), "Development of a Knowledge-based Self-Assessment System for Measuring Organizational Performance", *Expert System with Applications*, 24, 443-455.
- COHEN, WESLEY M. ve DANIEL A. LEVINTHAL (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- CONANT, JEFFREY, MICHAEL P. MOKWA ve RAJAN VARADARAJAN P. (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, 11 (5), 365-383.

- DAMANPOUR, FARIBORZ (1991), "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, 34 (September), 555-590.
- DAY, GEORGE S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- DENISON, DANIEL R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley.
- DESHPANDE, ROHIT, JOHN U. FARLEY ve FREDERICK WEBSTER E. JR. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- DiMAGGIO, P. J. ve POWELL, W. W. (1991), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 63-82. University of Chicago Press: Chicago.
- FOX-WOLFGRAMM, SUSAN J., KIMBERLY B. BOAL ve JAMES G. HUNT (1998), "Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks", *Administrative Science Quarterly*, 43 (1), 87-126.
- GARATT, B. (1987), *The Learning Organisation*, Bilings, Worcester.
- GARBARINO, ELLEN ve MARK S. JOHNSON (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, 63 (2), 70-87.
- HALLEN, LARS, JAN JOHANSON ve NAZEEM SEYED-MOHAMED (1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, 55 (2), 29-37.
- HAMBRICK, DONALD C. (1983), "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach", *Academy of Management Journal*, 26 (4), 687-707.
- HAN, JIN K., NAMWOON KIM ve RAJENDRA K. SRIVASTAVA (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.
- HARTLINE, MICHAEL D., JAMES G. MAXHAM III ve DARYL O. McKEE (2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, 64 (2), 35-50.
- HURLEY, ROBERT F. ve G. TOMAS M. HULT (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54.
- JAWORSKI, BERNARD J. ve AJAY K. KOHLI (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

- LOCKAMY III, ARCHIE, (1998), "Quality-focused Performance Measurement Systems: A Normative Model", *International Journal of Operations and Production Management*, 18 (8), 740-766.
- MATSUNO, KEN ve JOHN T. MENTZER (2000), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64 (4), 1-16.
- McADAM, RODNEY ve BRIAN BAILIE (2002), "Business Performance Measures and Alignment Impact on Strategy: The Role of Business Improvement Models", *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (9/10), 972-996.
- McDANIEL, STEPHEN W. ve JAMES W. KOLARI (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, 51 (4), 19-30.
- McKEE, DARLY O., P. RAJAN VARADARAJAN ve WILLIAM M. PRIDE (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective," *Journal of Marketing*, 53 (July), 21-35.
- MILES, RAYMOND E. ve SNOW, CHARLES C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw Hill: New York.
- MILLER, DANNY ve PETER H. FRIESEN (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1-25.
- MOORMAN, CHRISTINE ve ANNE S. MINER (1997), "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 91-106.
- NARVER, JOHN C. ve STANLEY F. SLATER (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-36.
- NOBLE, CHARLES H., RAJIV K. SINHA ve AJITH KUMAR (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, 66 (4), 25-39.
- PEDLER, M., BURGOYNE, J. and BOYDELL, T. (1991), *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London.
- PELHAM, ALFRED M. ve DAVID T. WILSON (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27-43.
- PRUZAN, PETER (1998), "From Control to Values-Based Management and Accountability", *Journal of Business Ethics*, 17 (13), 1379-1394.

- RUEKERT, ROBERT W., ORVILLE C. WALKER, JR., ve KENNETH J. ROERING (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, 49 (Winter), 13-25.
- SENGE, PETER M., (1990), "The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organisation", Random House: London.
- SINKULA, JAMES M. (1994), "Market Information Processing and Organisational Learning", *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45.
- SLATER, STANLEY F. ve JOHN C. NARVER (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- SNOW, CHARLES C. ve DONALD C. HAMRICK (1980), "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems", *The Academy of Management Review*, 5 (4), 527-538.
- SORENSEN, OLAV (2003), "Interdependence and Adaptability: Organizational Learning and the Long-Term Effect of Integration", *Management Science*, 49 (4), 446-463.
- VERHEES, FRANS J. H. M. ve MATTHEW T. G. MEULENBERG (2004), "Market Orientation, Product Innovation, Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 134-154.
- WALKER, ORVILLE C. JR (1997), "The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 75-82.
- WALKER, ORVILLE C., JR. ve ROBERT W. RUEKERT (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, 51 (3), 15-33.
- WESTPHAL, JAMES D., RANJAY GULATI ve STEPHEN M. SHORTELL (1997), "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption", *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), 366-394.
- WYER, PETER, JANE MASON ve NICK THEODORAKOPOULOS (2000), "Small Business Development and the Learning Organization", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (4), 239-252.