



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 4

Sayı/Issue : 2

Yıl/Year : 2021



Ex Oriente Lux...

**JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 4

Sayı / Issue: 2

Yıl / Year: 2021

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Editör Yardımcıları / Assistant Editors

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Öğr. Gör. Dr. Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Nour HUSSEIN

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Onur DAL

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib, ASOS İndex dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

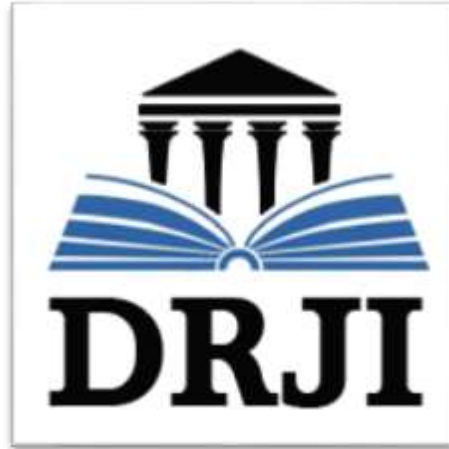
The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. ASOS İndex JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



ASOS
indeks



INTERNATIONAL
Scientific Indexing

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN <i>Erciyes Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet BARCA <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Recai COŞKUN <i>İzmir Bakırçay Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Ali DANIŞMAN <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS <i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet ERYIGIT <i>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences Pakistan</i>
Prof. Dr. Nurullah GENÇ <i>T.C. Merkez Bankası</i>	Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU <i>İstanbul Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Mahir NAKİP <i>Çankaya Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS <i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Khurram Sharif <i>Qatar University, Qatar</i>	Prof. Dr. Ömer TORLAK <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Deniz TAŞCI <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Azmi YALÇIN <i>Çukurova Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Koksal BÜYÜK
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. M. Mustafa KISAKÜREK
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Doç. Dr. Muhammet Ali TİLTAY
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Doç. Dr. Sema YİĞİT
Ordu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ufuk AY
KTO Karatay Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İsmail KABAN
Ordu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi CİHAN TINAZTEPE
İstanbul Aydın Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Murat TUNÇBİLEK
Karabük Üniversitesi

Dr. Mehmet KAPLAN
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Dr. Ufuk PALA
Giresun Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Jenerik Stratejilerin Kurum Kültürü Üzerindeki Rolü: Farklaşma Stratejisi, Kurum Kültürünü Besler mi, Zedeler mi? The Role of Generic Strategies on Corporate Culture: Does the Differentiation Strategy Feed or Damage the Corporate Culture? Funda KILIÇ	103-122
The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis Pandemi Krizinde Çevik Organizasyon Olmanın Üstünlüğü Mehmet BİÇER	123-141
"Yenilikçiyim... Öyleyse Varım!": ISO500 Gıda ve İçecek Sektörü Örneği "I am Innovative... Therefore, I am!": ISO500 Food and Beverage Industry Example Elvan ÖZAYDIN, Elif BOYRAZ	142-161
Stratejik Karar Alma Açısından Üretim Maliyetlerinin Tahmininde Gri Tahmin Yönteminin Kullanılması Use of Grey Estimation Method for Production Cost Estimating in Terms of Strategic Decision-Making Reşid ÇİĞDEM, Mustafa GÜL	162-179
<i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i>	
Çok Kanallı Pazarlama: Araçları, Avantajları, Zorlukları ve Stratejileri Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve Multi-Channel Marketing: A Conceptual Framework on its Tools, Advantages, Challenges and Strategies Yasemin GEDİK	180-206

JENERİK STRATEJİLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ROLÜ: FARKLILAŞMA STRATEJİSİ, KURUM KÜLTÜRÜNÜ BESLER Mİ, ZEDELER Mİ?

*THE ROLE OF GENERIC STRATEGIES ON CORPORATE CULTURE: DOES
THE DIFFERENTIATION STRATEGY FEED OR DAMAGE THE CORPORATE
CULTURE?*

Dr. Funda KILIÇ

ORCID ID: 0000-0001-9479-2755, fundaklc75@gmail.com

ÖZET

Araştırmanın amacı jenerik stratejilerden farklılaşma stratejisi ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi ele alarak, bu stratejiyi uygulayan işletmelerin dışarı ile uyum ve kurum içi bütünleşme yönünde nasıl etkilendiklerini ortaya koymaktır. Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Araştırma örneklemini; İstanbul içinde üretim faaliyetinde bulunan ISO 500'de yer alan 75 işletme oluşturmaktadır. Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile bu 75 işletme içinde farklılaşma stratejisi uygulayan 32 işletme belirlenmiş, bu 32 işletmenin çalışanları (58) ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Araştırma sonucunda farklılaşma stratejisi uygulayan kurumların, dışarı ile adapte olma sürecinde hızlı uyum sağladıklarını, fakat kurum içi bütünleşme sürecinde müşteri ve ürün odaklılığa ilişkin yoğun sahiplenmenin katılımı, tutarlılığı ve misyonu kısmen olumsuz etkilediği saptanmıştır.

ABSTRACT

The aim of the study is to examine the relationship between the differentiation strategy from generic strategies and corporate culture, and to reveal how the businesses implementing this strategy are affected in terms of external adaptation and internal integration. Qualitative and qualitative research methods were used together in the research. Research sample consists of 75 enterprises in the ISO 500 that operate in Istanbul. 32 enterprises that apply differentiation strategy among these 75 enterprises were determined with the survey technique, which is one of the quantitative research methods, and in-depth interviews were made with the employees (58) of these 32 enterprises understanding the corporate culture. As a result of the research, it was determined that institutions implementing differentiation strategies adapted rapidly in the external process, but partially negatively affected the participation, consistency and mission dimensions of corporate culture due to customer and product oriented approach.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, Jenerik Stratejiler, Farklılaşma Stratejisi.

Keywords: Corporate Culture, Generic Strategies, Differentiation Strategy.



1. Giriş

Günümüzde şirketler hızlı büyüme, karlılık, ölçeklenme gibi parametrelerle küresel yelpazedeki faaliyetlerinde en iyi duruma gelmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için çaba sarf ediyorlar. Bu çabayı ölçerken de genel eğilim olarak şirketin finansal göstergelerini yani nicel verilerini kendilerine baz alıyorlar. Çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti, işten ayrılma niyeti gibi kurum içi insan kaynağına dayalı nitel veriler şirket performans göstergelerinde nicel verilerden sonra dikkat çekiyor. Benzer şekilde kurum kültürü, şirketler tarafından değerleri, vizyonu, misyonu içeren birbirine çok benzer ifadelerle kurumsal kimlik olarak görülüp dışarıya karşı yazılı olarak verilse de şirketler tarafından finansal performans göstergeleri kadar sahiplenilmiyor. Bu araştırmanın amacı, şirket jenerik stratejilerinin uygulanma sürecinde kurum kültürünün bu süreçten nasıl etkilendiğini ortaya koymaktır. Yazında kurum kültürü ve firma performansı arasındaki ilişki yoğun olarak çalışılmış, fakat firma performansına ulaşılmasını sağlayan şirket jenerik stratejilerinden farklılaşma stratejisi ile kurum kültürünün ilişkisi ele alınmamıştır. Dolayısıyla araştırma, stratejik yönetim yazınında kurum kültürünün şirket jenerik stratejilerinden farklılaşma stratejisinin savunduğu şekliyle rakiplerden ayrılmak adına müşteri ve ürün odaklı bakış açısının kurum kültürü üzerinde nasıl bir etki yarattığına ilişkin önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Farklılaşma stratejisinin düşük maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri yerine özellikle seçilmesinin nedeni farklı müşteri gruplarına benzersiz ürünler yaratıp pazarlamaya çalışma savına dayanması, dolayısıyla kurum içi birimlerin çalışma şekillerinde en fazla koordinasyon, katılım gereksinimi doğurmasıdır.

Araştırmanın kuramsal çerçevesinde stratejik yönetim kapsamında kurum kültürünün ne olduğu ve firma stratejileri ile olan ilişkisine yer verilmiştir. Kurum kültürü tanımı ve genel çerçevesi aktarılmış, kavramın Türkiye bağlamında şirket temel stratejileri ile ilişkili araştırma sonuçları aktarılmıştır. Kurum kültüründe uygulamada en fazla kullanılan Denison Kurum Kültürü modeli ve model kapsamında temel ve alt boyutları anlatılmıştır. Bu bölümde ayrıca işletme jenerik stratejilerine yer verilmiş, araştırma konusu olan farklılaşma stratejisi irdelenmiştir. Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Öncelikle jenerik strateji değişkeni anket yöntemi ile ISO 500'de seçilen örnekleme uygulanmış, ikinci adımda farklılaşma stratejisi uygulayan işletmelerin kurum kültürünü anlamaya yönelik nitel araştırma yönteminden derinlemesine mülakat tekniği ile veriler toplanmıştır. Veri toplama süreci 2019 yılı Ekim-Kasım-Aralık sürecinde tamamlanmıştır. Son bölümde araştırma bulguları kapsamında temel stratejilerin kurum kültürünü nasıl etkilediği, finansal performans göstergesi iyi olan kurumlarda bile ileriye yönelik uzun vadeli stratejik planlamalar düşünüldüğünde çalışanların katılım, misyon, tutarlılık ve uyum boyutlarından oluşan kurum kültürünü nasıl algıladıklarına yer verilmiştir.

2. Kurum Kültürü

Organizasyonun yüksek performansına ulaşmak için organizasyon performansını etkileyen faktörlerin başında şirketin kurum kültürü ve çalışanın örgütsel bağlılığı (Denison ve Mishra, 1995; Irefin ve Mechanic, 2014) gelmektedir. Çeşitli araştırmacılar tarafından önerilen çeşitli örgütsel kültür tanımları vardır. Ancak aslında genel olarak kabul edilen herhangi bir tanım yoktur (Øgaard, Larsen ve Marnburg, 2005). Örgütsel kültür, paylaşılan temel varsayımların bir modelidir. Bu temel varsayımlar; dış adaptasyon ve iç entegrasyon sürecinde grubun zorluklarını ve sıkıntılarını çözerken öğrendikleri şeylerdir. Bu



varsayımlar zamanla kuruma katılan yeni üyeler tarafından öğrenilir (Schein, 1985). Bu bağlamda Brown (1998) örgütsel kültürü inançların, değerlerin ve öğrenilmiş başa çıkma yollarının modeli olarak tanıtır. Bir kuruluşun tarihi boyunca genişleyen deneyimlerle etkili bir şekilde maddi düzenlemelerinde ve üyelerinin davranışlarında gösterilme eğilimidir. Örgüt kültürü, ortak değerlerin, inançların ve ilkelerin temsilidir. Örgütsel kültür, yoruma öncülük eden bir dizi paylaşılan zihinsel varsayım olma eğilimindedir. Katılım, tutarlılık, uyum ve misyonu içerir (Denison, 2000). Boon ve Arumugam (2006), kurumsal kültürün tüm boyutlarının doğrudan çalışanların örgütsel bağlılığında etkisi olduğunu saptamıştır.

Örgütsel kültür araştırmacıları, kültürlerin karşılaştırılıp karşılaştırılmayacağını, ölçülüp ölçülemeyeceğini uzun süredir tartışmaktadırlar (Denison, 1996; Hatch, 1993; Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990; Martin, 1992; Schein, 1992). Bazı araştırmacılar şu sonuca varmıştır: sembolik anlam, göstergibilim ve temelde yatan inançlar ve varsayımlar gibi kültür karşılaştırmalı olarak analize tabidir ve en iyi yöntem klinik veya etnografik yöntemlerdir (Schein, 1992; Van Maanen, 1988). Oysa diğer kültür araştırmacıları, daha derin kültür düzeylerini anlamak için karşılaştırmalı araştırmanın sınırlamaları olduğunu fakat sistematik şekilde ölçülebileceğini belirtmektedir. Örneğin geliştirilen ilk yaklaşımlardan biri davranışsal normlara ilişkin algı ve beklentilere dayanan yayınlanmış Örgüt Kültürü Envanteri'dir (Cooke ve Lafferty, 1989; Cooke ve Rousseau, 1988). Karşılaştırmalı ölçümüne ikinci bir yaklaşım Hofstede'in (1980) ulusal farklılıklar konusundaki çalışması olan kültürler arası karşılaştırmadır. Bu makalenin odak noktası olan örgütsel kültür modeli, dört kültürel boyut; katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik ve misyon olarak ele alan Denison (2000) örgüt kültürü modelidir. Şekil 1. Temel boyutları, Tablo 1. Alt boyutları göstermektedir. Temel boyutlardan katılım ve tutarlılık boyutları kurum içi bütünleşmeye yoğunlaşırken misyon ve uyum boyutları kurumun dış çevreye olan uyumuna işaret eder. Katılım ve uyum örgütün değişim kapasitesini betimlerken, tutarlılık ve misyon örgütün değişmez ve öngörülebilir özelliklerini betimlemektedir (Denison ve Mishra, 1995).

Katılım boyutu; yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme olmak üzere üç alt boyuttan oluşur. Katılım insan becerisi, sahiplik ve sorumluluk olarak tanımlanır (Denison, 2000). Etkili örgütler insanları yetkilendirmekte, takımları organize etmekte ve insan becerilerini geliştirmektedir (Becker 1964, Lawler 1996, Likert 1961). Örgütsel üyeler katılım boyutu yüksek olan yapılarda güçlü bir sahiplenme duygusu ile kendilerini işlerine adanmışlardır. İlk alt boyut olan *yetkilendirme* ile çalışanların bağlı oldukları yöneticilerden bağımsız, verdikleri kararların derecesini kastetmektedir (Fey F., Nordahl C., ve Zatterström H., 1999). Yetkilendirme ile yöneticiler kendilerine bağlı astlarının kurum içinde birer sahip olduklarını vurgulamaktadırlar. Katılımın ikinci alt boyutu olan *takım çalışması* ise çalışanların herhangi bir amaca ulaşmak için birlikte çalıştıkları insanlara karşı hissettikleri sorumluluk ve birlikte iş yapmaya verdikleri değerdir. Katılımın son alt boyutu ise *yetenek geliştirmedir*. Yetenek geliştirme, kurum hedeflerine yönelik çalışanların becerilerini geliştirme üzerine sürekli yatırım yapmaktır.

Tutarlılık boyutu; temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon olmak üzere üç alt boyuttan oluşur. Tutarlı örgütler, içsel yönetimi karşılıklı olarak destekleyen bir sistem yaratmak için belli bir zihniyet oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Bu tip kurumlarda çalışanlar iş yapmak için belli bir metoda bağlıdırlar. Kurum değerlerini takip ederek örgütün yapılacak ve yapılmayacaklarını tespit ederler. (Denison, 2011). Denison tutarlılığı inanışlar, değerler ve



semboller sisteminin güçlü bir kültür üzerine temellendirmesi olarak yorumlar. Ahmed'e (1998) göre, tutarlılık boyutunun olumlu tarafı, koordinasyon ve birleşme sağlaması, negatif tarafı ise değişime ve uyuma karşı dirençli bir ortam yaratmasıdır. İlk alt boyutu olan *değerler* kurumun temel inanışları, varsayımlarını içerir. *Koordinasyon* ikinci alt boyut olarak kurum içinde birimlerin birbirleri ile olan iletişimine vurgu yapar. Son alt boyut olan *uzlaşma* ise kurum içindeki farklılıklar ve fikir ayrılıklarına karşı tutumunu içermektedir.

Uyum boyutu; değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme olmak üzere üç alt boyuttan oluşur. Uyum kültürü müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve dışsal çevreye uyum sağlamak için esneklikle karakterize edilmektedir. Uyumun ilk alt boyutu *değişimdir*. Örgüt kültüründe değişim, kurumun dış çevreye karşı ihtiyaçlarını karşılayabilmede uyum sağlayıcı rol oynamaktadır. İkinci alt boyut olan *müşteri odaklılık*, kurumun sürdürülebilir şekilde rekabet ortamında rakiplerine karşı geliştirdiği stratejilerden biridir. Kurum kültüründe çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda pazardaki mevcut konumunu korumaya yönelik motivasyonunu içermektedir. Üçüncü alt boyutu *örgütsel öğrenmedir*. Denison (2011) örgütün çevreden sinyaller aldığı, yorumladığı ve bunları yenilikçi fırsatlara teşvik etme yönünde bilgileri öğrendiği ve becerilerini geliştirdiğini belirtmektedir.

Misyon boyutu; vizyon, örgüt amaçları ve stratejik yönetim olmak üzere üç alt boyuttan oluşur. Başarılı örgütlerin, net ve stratejik hedefleri olan, örgütün gelecekte nasıl olacağına dair bir *vizyon* sahibi olduğunu iddia etmektedirler. Misyon kültürü örgütün amacı ve hedeflerine ulaşmasına istinaden net bir vizyonu olmasıyla tanımlanmaktadır (Daft, 2004). *Örgüt amaçları* misyonun ikinci alt boyutudur. Jones (2004) yöneticilerin örgütün ne kadar başarılı olduğunu değerlendirmek için hedefler koyduklarını belirtmektedir. Kurumların hedeflere ulaşmada başarılı olabilmeleri için net bir şekilde *stratejik yönelim ve niyetlerini* belirlemek zorundadırlar (Daft, 2004). Denison (2007) stratejik eğilimlerin örgütün amacını ilettiğini ve pazardaki yerini belirlediğini iddia etmektedir.

Şekil 1

Denison (2000) Örgüt Kültürü Modeli

	Değişim ve Esneklik	Kararlılık
Dış Koşullara Uyum	Uyum	Misyon
Örgüt İçi Bütünleşme	Katılım	Tutarlılık



Tablo 1*Denison Örgüt Kültürü Temel ve Alt Boyutları*

Temel Boyutlar	Alt Boyutlar
Katılım	Yetkilendirme Yetenek Geliştirme Takım Çalışması
Tutarlılık	Değerler Koordinasyon Uzlaşma
Misyon	Örgüt Amaçları Stratejik Yönelim ve Niyet Vizyon
Uyum	Değişim Müşteri Odaklılık Örgütsel Öğrenme

3. Jenerik Stratejilerde Farklılaşma Stratejisi ve Firma Performansı

Stratejik yönetim yazınında Porter'ın jenerik rekabet stratejileri işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada en fazla kabul gören ve uygulamada da tercih edilen yaklaşımdır. Porter (1980) jenerik rekabet stratejilerini, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak tanımlamıştır. Düşük maliyet liderliği stratejisi; işletmelere fiyat konusunda kendisini etkin şekilde savunabilme fırsatı sağlar. Genellikle fiyat kırmada ve fiyat verimliliğinde rakiplerinden üstündür. Odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler ise mal stoku ya da servis sorunu yaşayan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ya da küçük veya orta büyüklükteki müşteri gruplarının isteğine özel ürün taleplerini karşılamak amacıyla niş bölgelere hizmet sunmayı amaçlar (Barca, 2020). Farklılaştırma stratejisi ise belirli ürünlerin özelliklerine özel ilgi duyan müşterilerin ilgisini çekmek için tasarlanan, ürünlerini benzerlerinden ayıran özellikleri vurgulayarak müşteri sadakati yaratmaya çalışan stratejilerdir. Bu stratejinin uygulanabilmesi, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde etkili olmasına, marka tutundurma çalışmalarına, kalite yönetimine, güçlü kurum imajına bağlı olmaktadır. Farklılaştırma stratejisinde başarılı olan işletmeler, pazarda sahip oldukları pozisyon sayesinde, hem sadık müşteri portföylerini genişletebilmekte, hem de ürün ve hizmetlerinin fiyatlandırma politikalarında daha yüksek uygulamalara giderek karlılıklarını arttırabilmekte ve ölçeklenmede rakiplerine göre daha avantajlı konuma geçebilmektedir (Lumpkin ve Dess, 2006).

Kamaşak (2010)'ın 157 işletme üzerinde yaptığı çalışmada hem farklılaşma hem de düşük maliyet liderliği stratejilerini birlikte uygulayan işletmelerin, her iki stratejiden herhangi birini başarılı uygulamayanlara göre karlılık ve Pazar performansı açısından daha başarılı olduğu belirlenmiştir. Peker ve ark. (2016)'nın Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada da maliyet liderliği stratejisinin müşteriye yönelik performansı, satış ve karlılığa yönelik performansı farklılaşma stratejisinin ise müşteriye yönelik performansı ve ürüne yönelik performansı oldukça güçlü bir şekilde etkilediği, satış ve karlılığa yönelik performansı ise etkilemediği belirlenmiştir. Odaklanma stratejisinin ise sadece ürüne yönelik performansı etkilediği tespit edilmiştir. Amazon, E-bay ve Google gibi online ticarete pazarı domine eden işletmelerde yapılan araştırmada ise jenerik stratejilerin firma performansı ile pozitif ilişkide olduğu fakat

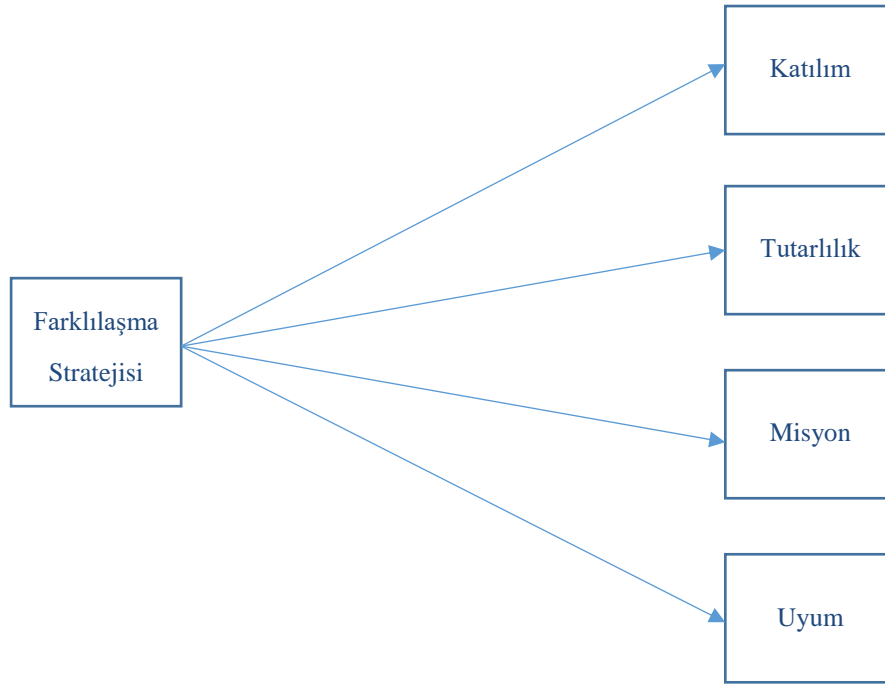


farklılaşma stratejisinin düşük maliyet liderliği stratejisine göre online pazarda daha sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir (Suleman, 2019).

Stratejik yönetim yazınında jenerik stratejiler ile firma performansı arasında fazlasıyla çalışma yapılmasına karşın bu stratejilerin kurum içini nasıl etkiledikleri, kurum değerleri, normlarını ne yönde değiştirebildikleri, kurum kültürünü ne yönde değiştirdiklerine ilişkin çalışmalar çok sınırlıdır. Öte yandan örgüt performansı yönetimde temel kavramlardan biri olarak kabul edilir. Arthur (1994) üretim firmalarında yaptığı çalışmada kurum çalışan bağlılığının işten ayrılma niyeti ve örgüt performansı arasında negatif ilişki olduğunu saptamıştır. Manetje ve Martins (2009) örgütsel bağlılığın örgütsel kültürün bir sonucu olduğunu savunurken, Zain, Ishak ve Ghani (2009), kurumsal kültürün tüm boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Kotter ve Heskett (2011), örgütsel kültürün, organizasyon performansını artırdığını, Lauture, Amewokunu, Lewis ve Lawson-Body (2012) da olumlu organizasyon kültürü algısının çalışanların güvenini arttırdığını belirlemiştir.

Şekil 2

Araştırma Modeli



Bu bağlamda bu araştırmanın odaklandığı araştırma sorusu: Farklılaşma stratejisi uygulayan işletmelerde, kurum kültürünün katılım, misyon, tutarlılık ve uyum temel boyutları nasıldır? Özellikle Denison (2000) kurum kültürü modelinde savunulan işletmelerin dışa uyumlanması için uyum ve misyon boyutları ile kurum içi bütünleşmeyi sağlayan katılım ve tutarlılık boyutları müşteri sadakati, müşteri memnuniyetini yüksek tutmayı ve pazarda benzerlerinden ayırarak hedef kitlesine benzersiz ürün ve hizmet sunmayı seçen farklılaşma stratejisini benimsemiş işletmelerde beklenildiği gibi dışa uyumlu ve içeriyle bütünleşik midir yoksa bu jenerik strateji, kurum kültürünü farklı bir yere mi taşımaktadır? Şekil 2.'de bu araştırma sorusu kapsamında araştırma modeli verilmiştir.



4. Araştırma Yöntemi

4.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni İstanbul Sanayi Odası tarafından (İSO) her yıl yayınlanan en büyük ilk 500 ve ikinci 500 olmak üzere toplam 1000 işletme olarak tanımlanmıştır. Bu işletmelerden İstanbul içinde üretim faaliyetinde bulunan finansal sermayesi yüksek, net satış rakamlarında İSO 500’de yer alan 125 işletme seçilmiştir. Belirlenen işletmelerin üst düzey yöneticilerine online olarak anket iletilmiştir. İşletmelerden % 60 geri dönüş oranı ile yanıt alınmış, 75 işletme ilgili anketi yanıtlamıştır. Tablo 2.de işletmelerin sektörel dağılımı yer almaktadır. Anketi yanıtlayan yöneticilerin % 65’i Strateji Departmanı ya da Strateji Komite Başkanı unvanı taşıırken kalan %35’i İş Geliştirme Direktör ya da Genel Müdür Yardımcısı pozisyonundadır. Doldurulan anketlerden elde edilen veriler SPSS yazılım programına aktarılmıştır. Anket bulguları sonucunda farklılaşma stratejisi ortalaması yüksek olanlar 32 işletme (Tablo 3.) belirlenmiştir.

Tablo 2

Örnekleme Konu İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektörler	İşletme Sayısı	Yüzde Oranı
Gıda	23	31%
Tekstil	21	28%
Otomotiv	12	16%
Kimya	10	13%
Elektronik ve Beyaz Eşya	9	12%
Toplam	75	

Tablo 3

Jenerik Stratejiler Ortalama Değer Aralıkları

Farklılaşma Stratejisi Ortalama Değer Aralıkları	Adet
2,5 - 5	32
Düşük Maliyet Liderliği	
2,5 - 5	25
Odaklanma	
2,5 - 5	18
Genel Toplam	75

4.2. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada veriler hem nicel hem nitel araştırma teknikleri kullanılarak elde edilmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile farklılaşma stratejisi uygulayan 32 işletmenin belirlenmesinde Yamin, Gunasekaran ve Mavondo (1999) tarafından geliştirilen “Jenerik Strateji Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin yazında yapılan diğer araştırmalara bakıldığında yapılan faktör analizleri sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,70’den büyük olması verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu; Bartlett değerinin, 000 olması ise verilerden anlamlı faktörler çıkacağını göstermiştir (Peker vd 2016, Leech vd. 2005). Ölçek; farklılaşma stratejisine yönelik 12 ifade, düşük maliyet liderliğine yönelik 10 ifade, odaklanma stratejisine yönelik 5 ifade olmak üzere toplam 27 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekte yer alan ifadeler 5’li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirme yapılırken ifadeler “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinden “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri arasında puanlanmıştır. Anketi yanıtlayan 75 şirketin her üç boyutta (farklılaşma, düşük maliyet ve odaklanma stratejileri) ortalamaları karşılaştırılmış,



farklılaşma stratejisi değerlerinde ortalamanın üzerinde olan 32 şirket belirlenmiştir. Tablo 3.'te ortalamanın üzerinde değer alan jenerik strateji dağılımı verilmiştir.

İkinci aşamada kurum kültürü değişkenini araştırmak amacı ile nitel veri toplama yöntemlerinden derinlemesine mülakatlar yapılmış, yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular sorulmuştur. 32 işletme içinde görüşülen toplam kurum çalışan sayısı 58'dir. Sorular oluşturulurken Yahyagil'in (2004) Türkçe uyarlamasıyla Denison Kurum Kültürü ölçeği baz alınmıştır. Veri toplama süreci 2019 yılı Ekim-Kasım-Aralık sürecinde tamamlanmıştır. Araştırma kapsamında her bir görüşmeye minimum 1,5 saat ayrılarak toplam 87 saatte tamamlanmıştır. Öncelikle ses dosyası olarak kaydedilen görüşmeler toplam 182 sayfa olarak metine aktarılmış ve deşifre edilmiştir. Araştırmacı ya ek olarak görüşmeye giren iki danışman tarafından birbirinden bağımsız olarak metinler değerlendirilmiş ve içerik analizi tekniği ile kümüle sonuçlar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

4.3. Bulgular

Toplanan verilere, ölçüm aracının iç tutarlılık ve geçerliliğinin değerlendirilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmış, Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda düşük maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri olmak üzere üç boyut ortaya çıkmıştır (Tablo 3.), jenerik strateji değişkeninin açıklanma oranı %72'dir.

Araştırma bulgularına bakıldığında örneklem olarak seçilen farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler içinde, çalışanların kurumlarına ilişkin vermiş oldukları ifadeler kategorilendirilmiş, kategorileri oluşturan temalar kurum kültürünün beş boyutu altında toplanmıştır



Tablo 4

Jenerik Strateji Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlıkları	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik
Maliyet Liderliği Stratejisi	Üretimde sıfır hata	0,812	22,80%	0,83
	Hammadde stok maliyetleri	0,801		
	Etkin finansal yönetim	0,715		
	Pazarlama maliyetleri	0,711		
	Düşük lojistik	0,689		
	Tedarikçiler ve maliyet kontrolü	0,657		
	Çalışanların ücret ve eğitim maliyetleri	0,652		
	Üretim teknolojileri	0,649		
	Yöneticilerin ücret giderleri	0,639		
	Üretim sistemi etkinliği	0,596		
	Tedarikçiler ve dağıtım maliyetleri	0,573		
	Bilgi teknolojileri	0,565		
	AR-GE faaliyetleri	0,501		
Farklılaşma Stratejisi	Fiyat farklılığı	0,811	23%	0,77
	Geniş ürün yelpazesi	0,790		
	İşletmenin müşterilerini paydaş olarak görmesi	0,785		
	İşletmenin çalışanlarını paydaş olarak görmesi	0,754		
	Etkin insan kaynakları yönetimi	0,718		
	Ürün ve hizmet kalitesi	0,689		
	Özgün ürün, patent ve lisans sayısı	0,654		
	Yaygın dağıtım	0,547		
	Müşteri hizmetleri	0,540		
Odaklanma	Pazar bölümlendirme	0,813		
	Özel coğrafi bölümlendirme	0,759		
	Müşteri çeşitliliği	0,684		
	Hedef pazarın büyüklüğü	0,644		
	Müşteri gruplarının sayısı ve büyüklüğü	0,595		
	Toplam		72%	
KMO		0,82		
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3510,6		
	df	190		
	P değeri	0		
N=75				



Tablo 5*Kurum Kültürü Temasına İlişkin Kategori - Kod Listesi*

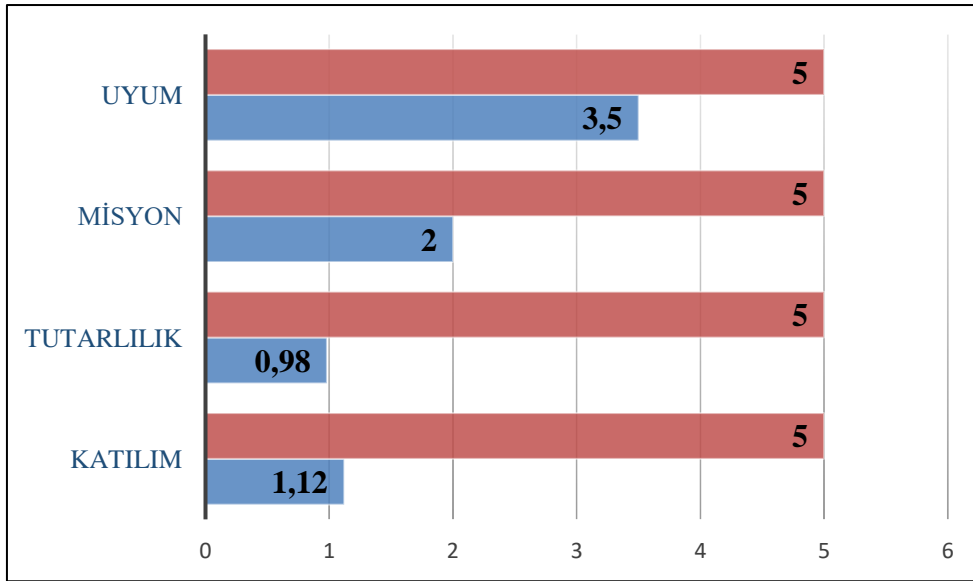
Boyut	Kategori	Kod	Frekans
		Ara kademede yöneticilere ihtiyaç var.	17
		Yazılı bir görev tanımım yok	32
	Yetkilendirme	Farklı departmanlardan sorumluyum. Şirket büyüdü ama kaynak almadı.	14
		Görev tanımım sözle aktarıldı, kendim araştırarak öğrendim	11
		Yaptığım işi çok seviyorum. Ama farklı iki bazen üç birime aynı zamanda bakıyorum	9
		Sınırlar belli değil. Görevim nerede başlıyor, bitiyor tam emin değilim	34
		Değişmesi gereken kişiler var. Ürün hakimiyeti çok zayıf	8
Katılım	Yetenek Geliştirme	Eğitim sadece işi yaparken öğrendiklerin	25
		Yetenekler ölçülüyor yani bakılan belli özellikler var. Onlar da satış becerileri	31
		Biz yerine "ben" var	27
	Takım Çalışması	Dayanışmanın artması gerekiyor ama bizde	23
		bölmelerin içinde iyi, bölümler arası iletişim çok az	11
		Başlarda dayanışma vardı şimdilerde rekabet ağırlıklı	
		Ürüne zarar versen de kaybetsen de takibi yok	7
		İşçiyi motive edecek şeylerin olması önemli. Üreten olarak satan kadar değerimiz olmalı	11
	Değerler	Çalışanlarda herhangi bir aidiyet olduğunu sanmıyorum.	14
		Her şey müşteri talebine bağlı, anında gerçekleştirilmelisin	28
		Yetkinlikleri yeterli değil. Bazıları birilerinin tanıdığı olduğu için burada.	14
		Bizim eksikliğimiz sağlıklı iletişim yok.	22
Tutarlılık	Koordinasyon	Herkes kendi departman içi kişilerle muhatap.	21
		Bir işin tam yürümesi için sürekli birilerini dürtmek gerekmemeli.	5
		Bilgiye erişirken zorlanıyorum. Kayıtlı bir sistem yok	14
		Vizyon alta kadar inmiyor	14
		Bazı birimler arası çatışma var. O da süreçlerden kaynaklanıyor	13
	Uzlaşma	Sistem olmadığı için herkes kendi akışına göre hareket ediyor	25
		Yani müşteri/ürün tarafında sorun olamaz. Olmaması yönünde gereken her şey yapılır	34
		Anlık kararlar alınıp bir anda değişir amaçlar	12
	Örgüt Amaçları	Bazı kurallar yazılı olsa daha hızlı ilerleriz.	11
		Çalışanların motivasyonu çok kritik. Ama bizde motive olan tek birim Satış	19
		İşten ayrılanlar çok. Alıştığım kişiyi üç ay sonra görmediğim oldu	1
Misyon	Vizyon	Bizim vizyondan anladığımız bence müşteri memnuniyetinde Türkiye'de bir numara olmak	39
		Müşteri ve ürün memnuniyetinde çok iyiyiz	43
		Müşteriyi mutlu et, bildiğim tek vizyon bu	11
		Çalışanların gelecek kaygısı var, çünkü gelecek çok kısa burada.	7
		Kariyer planlaması yapmak gerekiyor.	31
		Performans görüşmeleri hiç yapılmadı.	24



Stratejik Yönelim	Prim sistemi var ama tamamen müşteri/ürün odaklı.	11	
	Yılların alışılmış metotları var. Büyürken aynı metotlar işe yaramıyor	22	
Değişim	Hiyerarşi var ama müşteri ile kriz olduğunda direkt tepeye gidebilirsın	11	
	Kurumsallaşma adına atılan adım yok.	24	
	Ürüne yönelik büyüyoruz ama insan kaynağında büyümüyoruz	7	
Uyum	Ölçeklenme her yere yansımıyor	8	
	Her şeyin standart olması gerekiyor.	13	
	Her şey müşteri için ama bunlar yapılırken operasyon süreçleri gözden geçirilmiyor	12	
	Müşteri Odaklılık	Sipariş olduğu zaman hep çalışırız.	10
		Rakam baskısı var.	31
		Sadece müşteri için yaşıyoruz.	21
Örgütsel Öğrenme	Eğitimlerde değişiyoruz ama kısa sürüyor.	7	
	Ödül gibi uygulamalar ben görmedim. Ama rakamları çıkaran biziz.	6	

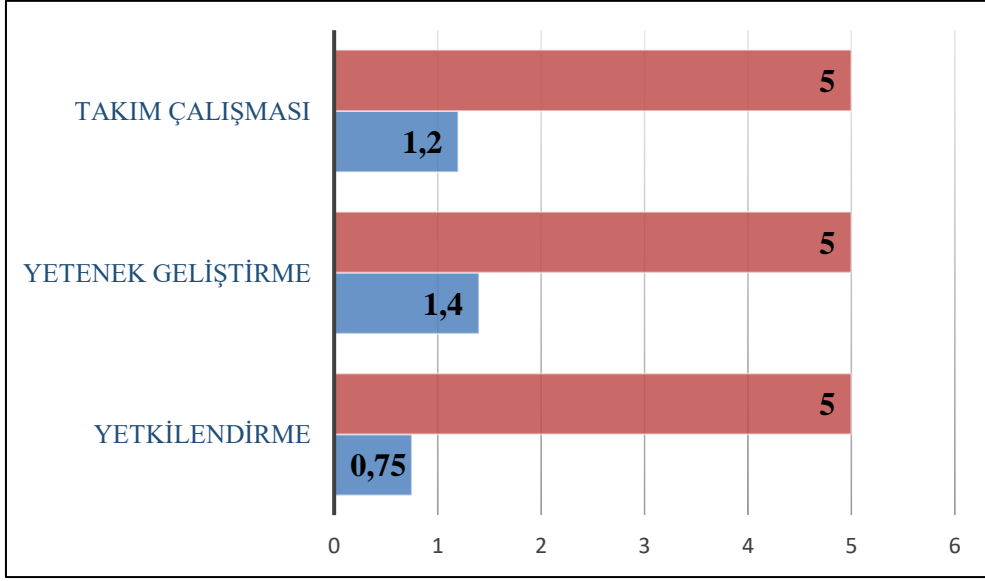
Şekil 3

Kurum Kültürü Boyutları Ortalama Değerleri



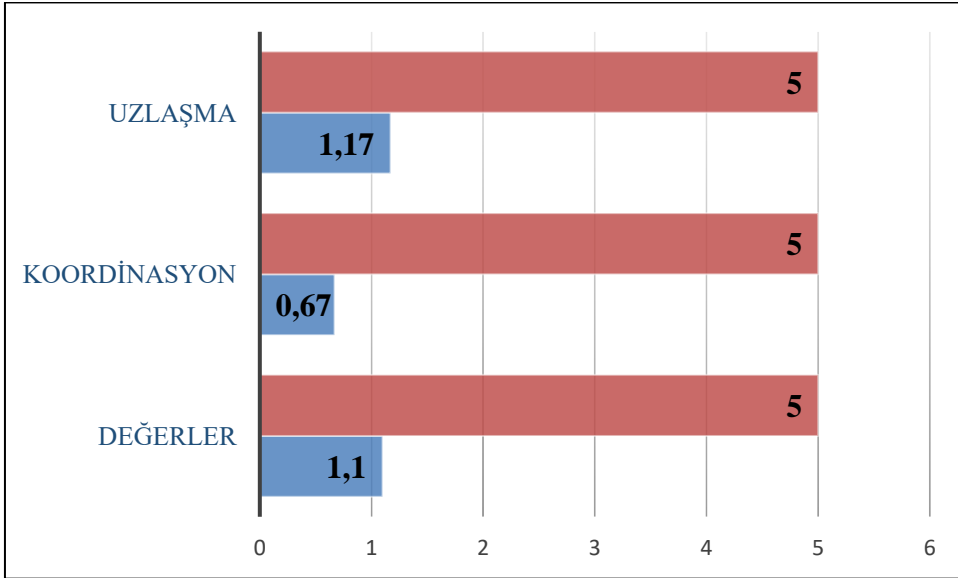
Şekil 4

Katılım Boyutu Ortalama Değerleri



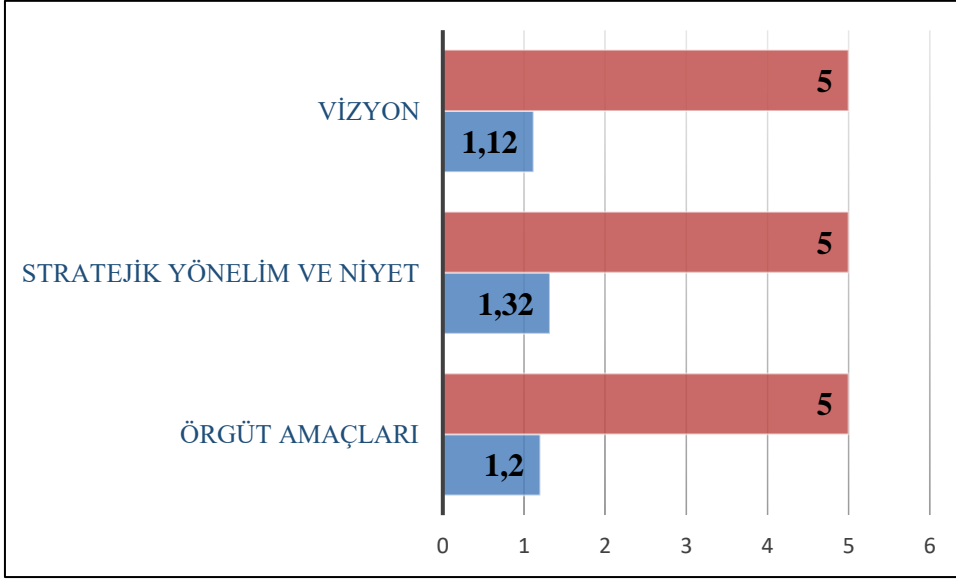
Şekil 5

Tutarlılık Boyutu Ortalama Değerleri



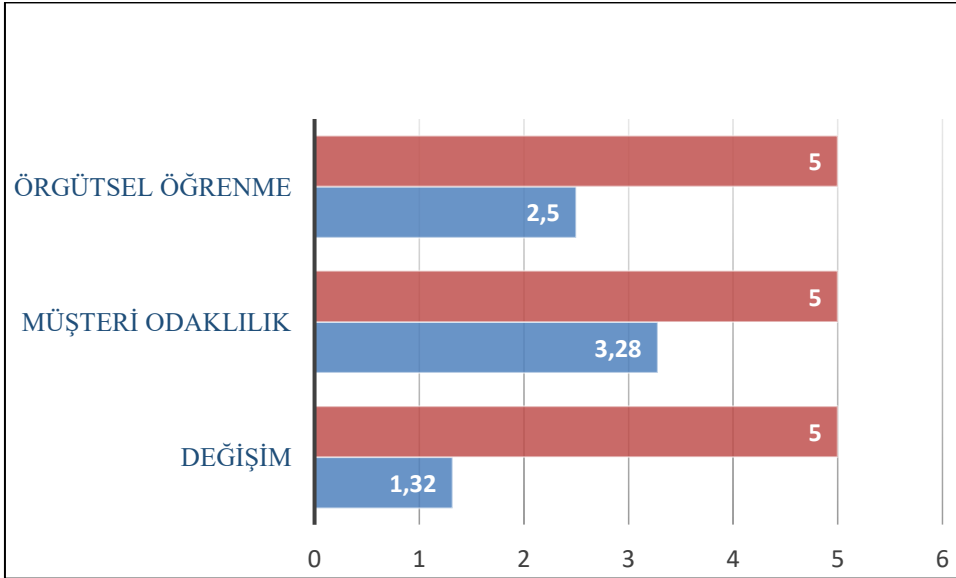
Şekil 6

Misyon Boyutu Ortalama Değerleri



Şekil 7

Uyum Boyutu Ortalama Değerleri



5. Sonuç ve Tartışma

Stratejik yönetim sürecinde şirketlerin pazarda rakipleriyle en iyi şekilde nasıl rekabet edeceğini esas alan jenerik stratejiler, Porter'ın (1985) geliştirdiği modele dayanarak birçok strateji yöneticileri tarafından kullanılmaktadır. Jenerik stratejileri benimseyenler, herhangi bir dikeydeki şirket için bu alternatiflerden her birinin ortalamasının üzerinde bir geri dönüş sağlayacağına inanmaktadır. Üç temel jenerik strateji; düşük maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejisinin firma performansı ile olan ilişkilerine yönelik birçok çalışma yapılmış fakat bu stratejilerin kurum içinde var olan kültüre nasıl etki ettiği konusu göz ardı edilmiştir. Bu araştırma modelinde seçilen değişkenler, stratejik yönetim yazınında bu yönüyle önemli bir boşluğu kapatmaktadır.



Araştırma bulgularına bakıldığında farklılaşma stratejisi uygulayan kurumlarda kurum kültürü boyutlarından dış koşullara adapte olmayı sağlayan uyum ortalamasının kısmen yüksek olduğu, misyon boyutunun daha düşük olduğu, kurum içi bütünleşmeyi sağlayan katılım ve tutarlılık ortalamalarının çok düşük olduğu görülmektedir. Dış koşullara adapte olmayı sağlayan ilk boyut olan uyuma ilişkin örnek ifadeler incelendiğinde alt boyutlarından müşteri odaklılık boyutu en yüksek ortalamaya sahiptir (Örnek ifadeler: *Sipariş olduğu zaman hep çalışırız. Biz de "hayır" diye bir şey yok.*). Farklılaşma stratejisinin temel savlarından biri olan; kurumun kendini benzer rakiplerinden ayırtmak için belirli ürünlerin özelliklerine özel ilgi duyan müşterilerin talebine ilgi çekmek olduğu düşünülürse kurum kültüründe bu boyutun yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Bunu takip eden örgütsel öğrenme ve değişim alt boyutları da diğer alt boyutlara göre kurum kültüründe ortalamanın üzerinde değerler taşımaktadır.

Misyon boyutuna bakıldığında stratejik yönelim, vizyon ve örgütsel amaçlar alt boyutlarının ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Farklılaşma stratejisinin ağırlıklı olduğu işletmelerde kurum kültürü baskın olarak müşteri ve ürün odaklılığa kaymakta kurum içinde olması gereken uzun vadeli örgütsel amaçlar, vizyon ve stratejik yönelim boyutlarına ilişkin diğer değişkenler göz ardı edilmektedir (Örnek ifadeler: *Anlık kararlar alınıp bir anda değişir amaçlar, Yılların alışılmış metotları var. Sadece rakamsal büyüyor insan kaynaklarına yansımıyor*). Katılım boyutu bulguları incelendiğinde alt boyutları olan takım çalışması, yetenek geliştirme ve yetkilendirme boyutlarında en düşük ortalamanın yetkilendirme olduğu saptanmıştır. Yetkilendirmeye yönelik ifadeler incelendiğinde kurumların farklılaşma adına müşteri odaklı yaklaşımlarının kurum içi hiyerarşi yapısı olumsuz etkilediği, sorunu çözmeye yönelik hızlı karar alma adına çalışanların ast-üst hiyerarşisine bakmaksızın hareket ettiği görülmektedir (Örnek ifadeler: *Tam emin değilim görev tanımımı araştırarak buluyorum, Yaptığım işi çok seviyorum. Fakat farklı departmanlara da bakıyorum*). Tutarlılık boyutunun alt boyutları olan değerler, koordinasyon ve uzlaşma boyutlarına bakıldığında koordinasyon boyutunun kurumlarda en az ortalamaya sahip değişken olduğu, özellikle satış bölümleri gibi müşteriye yakın olan birimler içi koordinasyonun yüksek fakat birimler arası koordinasyonun son derece zayıf olduğu görülmüştür (Örnek ifadeler: *Herkes kendi departman içi kişiler ile iletişim içinde*).

Araştırmada; farklılaşma stratejisi uygulayan kurumların, dışarı ile adapte olma sürecinde hızlı uyum sağladıklarını, fakat kurum içi bütünleşme sürecinde müşteri ve ürün odaklılığa ilişkin yoğun sahiplenmenin katılımı, tutarlılığı ve misyonu kısmen olumsuz etkilediği saptanmıştır. Farklılaşma stratejisini benimseyen örgütlerde farklılaşmanın sadece ürün ya da müşteri tarafını kapsaması durumunda örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar zaman içinde değişmekte kısmen zarar görmektedir. Çünkü örgüt kültürü her ne kadar kurucu tarafından örgütün tabanına yayılan bir forma sahip olsa da sürekli yaşayan, örgütün içinde bulunduğu hem iç hem dış koşullardan etkilenen bir olgudur. Örgütün performans kavramını sadece nicel olarak tanımlaması, insan kaynağını nicel performansla yönelik müşteri ve ürün kavramları dışında dikkate almaması ya da asgari düzeyde dikkate alarak nitel performansını arttırmaya yönelik gereklilikleri yerine getirmemesi örgüt kültürünün kısmen zedelenmesine neden olacaktır. Kültür tabi ki somut bir yapı değildir fakat içinde değerleri, normları barındırması ile sürekli rakamsal hedefler üzerinden hareket edilen bir ortamda zaman içinde farklı bir yöne evrilmesi mümkündür. Bu araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi farklılaşma stratejisinin sadece nicel olarak ele alınması örgütün kültüründe çalışanların değerler, amaçlar, tutarlılık, koordinasyon alt boyut algılarında bir karmaşa olduğuna işaret etmektedir. Örneklem sayısının az olması araştırmanın kısıtları arasındadır. Fakat bu kısıtı



minimize etmek için veri toplama tekniğinde özellikle nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği tercih edilmiştir. Geleceğe yönelik yapılacak araştırmalarda düşük maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi uygulayan şirketlerin de örneklem kapsamına alınarak karşılaştırılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Ahmed, P.K., (1998), "Culture and Climate for Innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1, 1, 30-43.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
- Barca M., (2020). Pearce J.A., Robinson R.B. Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol. Çeviri Ed. Prof Dr Mehmet Barca, Nobel Yayın.
- Becker, G., (1964). Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. Columbia University Press, New York.
- Boon, O. K., & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99–115.
- Brown, A. D. (1998). Organizational culture (2nd ed). London: Financial Times Management.
- Cooke, R. and Lafferty, C: (1989). Organizational culture inventory. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooke, R. and Rousseau, D. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organizational Studies* 13(3): 245-273.
- Daft. R. L., (2004). Organizational Theory and Design, (8th Ed.), Thomson Learning, South-Western, Mason, Ohio.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Denison, D. (1996). "What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars." *Academy of Management Review* 21(3): 619-654.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In S. Cartwright, & C. Cooper (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture* (pp. 347–372). John Wiley & Sons, London.
- Fey, C.F., Nordahl, C., and Zatterström, H., (1999). "Organizational Culture in Russia: The Secret to Success", *Business Horizons* November-December 1999, 47-55.
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review* 18(4): 657-694.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., and Sanders, G: (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 35: 286-316.
- Irefin, P., & Mechanic, M. A. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state. *IOSR Journal of Humanities & Social Science*, 19(3), 33–41.
- Jones, G. R., (2004). *Organizational Theory, Design, and Change*, (Fourth Ed.), Pearson Education Inc, New Jersey.
- Kamaşak R. (2010). Jenerik rekabet stratejilerinin işletme karlılığı ve pazar performansına etkisi, *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, (21) 65, 47-64.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Lauture, R., Amewokunu, Y., Lewis, S., & Lawson-Body, A. (2012). Impact of culture on the organizational commitment of public-sector employees in Haiti. *International Business & Economics Research Journal*, 11(3), 331–342.
- Lawler, E. E., III. (1996). *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.



- Leech, N.L., Barrett, K.C. ve Morgan, G.A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York.
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87–111.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Øgaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23–34.
- Peker A. A., Özdemir Ş., Kerse G., Arsu T. (2016). Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi: Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (5) 5, 11-23.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schein, E.(1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Suleman M. F., Rashidirad M., Suleman S. F. (2019). The applicability of Porter's generic strategies in pure online firms: A case study approach. *Strategic Change*, <https://doi.org/10.1002/jsc.2258>
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Yahyagil, M.Y., (2004), Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, No: 47, İstanbul, 53-76.
- Zain, Z. M., Ishak, R., & Ghani, E. K. (2009). The influence of corporate culture on organizational commitment: A study on a Malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences*, 17, 16–26.



Extended Summary

Purpose

Today, companies strive to achieve the best in their global range of activities with parameters such as rapid growth, profitability, and scaling, and to make it sustainable. While measuring this effort, they take the financial indicators of the companies, that is, their quantitative data, as a general trend. Qualitative key performance indicators such as employee loyalty, employee satisfaction, and intention to leave stand out after quantitative data in company performance indicators. Similarly, although corporate culture is seen as a corporate identity with very similar expressions including values, vision and mission by companies, it is not owned by companies as much as financial performance indicators. The purpose of this research is to reveal how the corporate culture is affected by this process during the implementation of company generic strategies. In the literature, the relationship between corporate culture and firm performance has been studied intensively, but the relationship between corporate culture and the strategy of differentiation from the generic strategies of the company, which ensures the achievement of company performance, has been limitedly discussed. Therefore, the research fills an important gap in the strategic management literature regarding how the customer and product-oriented perspective has an impact on the corporate culture in order to differentiate it from the competitors. The reason that the differentiation strategy is specifically chosen instead of low-cost leadership and focusing strategies is that it is based on the argument of creating and marketing unique products for different customer groups, thus creating the most coordination and participation requirement in the way in which the in-house units work.

Design and Methodology

The research universe was defined by the Istanbul Chamber of Industry (ISO) as a total of 1000 enterprises, the top 500 and the second 500 published each year. Among these enterprises, 125 enterprises with high financial capital and included in the ISO 500 in net sales volume were selected in Istanbul. The Generic Strategies Scale questionnaire was sent to the top executives of the determined businesses. The "Generic Strategy Scale" developed by Yamin, Gunasekaran and Mavondo (1999) was used to determine 32 businesses that apply differentiation strategy with the questionnaire technique, one of the quantitative research methods. Scale; It consists of a total of 27 statements: 12 statements for the differentiation strategy, 10 statements for low cost leadership, 5 statements for the focus strategy. The companies responded with a 60% return rate, 75 enterprises answered the relevant questionnaire. 65% of the managers who answered the questionnaire hold the title of Strategy Department or Strategy Committee President, while the remaining 35% are in the positions of Business Development Director or Assistant General Manager. As a result of the survey findings, 32 enterprises with a high average differentiation strategy were determined. In the second stage, in order to understanding corporate culture variable in-depth interviews were made and semi-structured open-ended questions were asked. The total number of institution employees interviewed in 32 enterprises is 58. While creating the questions, the Denison Corporate Culture scale (2000) was used by Yahyagil (2004). The data collection process was completed in October-November-December 2019. Within the scope of the research, each interview was completed in a total of 87 hours, with a minimum



of 1.5 hours. First of all, the interviews recorded as audio files were transcribed and deciphered as 182 pages in total. In addition to the researcher, the texts were evaluated independently by the two consultants who entered the interview, and cumulative results were created and interpreted using the content analysis technique.

Findings

In the strategic management process, generic strategies based on how companies can best compete with their competitors in the market are used by many strategy managers based on the model developed by Porter (1980). Those who adopt generic strategies believe that each of these alternatives will provide advantage for the company in any vertical. Many studies have been conducted on the relationship between low-cost leadership, differentiation and focus strategy with firm performance, but the issue of how these strategies affect the existing corporate culture within the organization has been ignored. The variables selected in this research model fill an important gap in this aspect in strategic management literature.

Considering the findings of the research, it is seen that the level of adaptation to external conditions, which is one of the dimensions of corporate culture, is partially high, the mission dimension is lower, and the involvement and consistency dimensions that ensure internal integration are very low in the companies which applied differentiation strategy. One of the basic arguments of differentiation strategy; Considering that the institution attracts attention to the demands of customers who are particularly interested in the features of certain products in order to differentiate itself from similar competitors, it is an expected result that this dimension will be high in the corporate culture. The following sub-dimensions of organizational learning and change also carry above average values in corporate culture compared to other sub-dimensions.

When the mission dimension is examined, it is seen that the sub-dimensions of strategic orientation, vision and organizational goals are below the average. In enterprises where differentiation strategy is predominant, corporate culture is shifting to customer and product focus predominantly, and other variables related to long-term organizational goals, vision and strategic orientation dimensions that must be in the organization are ignored. When the findings of the participation dimension were examined, it was determined that the lowest average in the sub-dimensions of teamwork, talent development and authorization was empowerment. When the statements about authorization are examined, it is seen that the customer-oriented approach of the institutions in the name of differentiation negatively affects the internal hierarchy structure, and the employees act regardless of the subordinate-superior hierarchy in order to take quick decisions to solve the problem. Considering the values, coordination and reconciliation dimensions, which are the sub-dimensions of the consistency dimension, it is seen that the coordination dimension is the variable with the least average in the institutions, especially the coordination within the units close to the customer, such as the sales departments, is high, but the coordination between units is extremely weak. In the research; It has been determined that institutions implementing a differentiation strategy adapted rapidly during the adaptation process with outside, but the intense ownership of customer and product focus in the internal integration process partially negatively affected the participation, consistency and mission.



Research Limitations

This study was examined in different corporate firms and data was conducted by both qualitative and quantitative methods. The sample size of data is one of the limitations in this research. As a result of quantitative method, the outcomes of interviews are limited. Quantitative research's main purpose is the quantification of the data. The researcher used the quantitative research method in addition to the qualitative research method to minimize the constraints.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Araştırmaya yönelik veriler 2019 Ekim-Kasım-Aralık döneminde toplandığı için etik onay formu bulunmamaktadır.

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.

