

ISBN: 2636-7791

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 1

Sayı / Issue : 2

Yıl / Year : 2018

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH
Cilt / Volume: 1 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2018

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Sekreteryaya / Secretary

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Yazışma Adresi / Mail Address

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
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 yayınlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing 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 yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD ‘da yayınlanmış 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 DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing. 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

Bilim Kurulu
Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN
Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARÇA
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Recai COŞKUN
Bakırçay Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYIĞIT
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Asep HERMAWAN
Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Farzand Ali JAN
Iqra National University, Pakistan

Prof. Dr. Mahir NAKİP
Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer TORLAK
Rekabet Kurumu

Prof. Dr. Nurullah UÇKUN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur YOZGAT
İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS
Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ
T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Mesut İDRİZ
Sharjah Üniversitesi, BAE

Prof. Dr. Shah JEHAN
Iqra National Üniversitesi, Pakistan

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz TAŞCI
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN
Trisakti Üniversitesi Endonezya

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Berrin Filizöz
Cumhuriyet Üniversitesi

Doç. Dr. Köksal BÜYÜK
Anadolu Üniversitesi

Doç. Dr. Canan ERYİĞİT
Hacettepe Üniversitesi

Doç. Dr. Aysun KANBUR
Kastamonu Üniversitesi

Doç. Dr. Uğur KESKİN
Anadolu Üniversitesi

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Sema YİĞİT
Ordu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ
Cumhuriyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Murat ATALAY
Akdeniz Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜVEN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRK
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Engin KANBUR
Kastamonu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Emrah KOPARAN
Amasya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ufuk ORHAN
Mersin Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Burak ÖZDEMİR
Kastamonu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM
Sakarya Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Num.</i>
1. İmalat İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının İşletme Verimliliği Ve Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma A Research on Operational Efficiency and Performance of External Resource Using in Manufacturing Operations Yasemin TATLI, Selçuk KORUCUK, Hamit ERDAL	1-20
2. Strategic Executive Audit Challenges In Organizations' Goal Accomplishment Organizasyonlarda Hedefe Ulaşmakta Stratejik Denetim Zorlukları Tansel ERKMEN	21-60
3. Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci Ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması Strategic Management Development Process And Classification Of Current Research Issues In The Literature Of Strategic Management Murat ÇUBUKCU	61-84
4. Uyum Döngüsü: Örgüt-Çevre Uyum Sürecine İlişkin Bir Model Adaptive Cycle: A Model Of Organization-Environment Adaptation Process Ersin IRK, Musa Said DÖVEN	85-112
5. Nexus Between Service Quality Management And Patients' Satisfaction: A Case Of Agha Khan Hospital, Pakistan Hizmet Kalitesi Yönetimi İle Hasta Memnuniyeti Arasında İlişki: Pakistan Agha Khan Hastanesi Örneği Farhan AHMED, Muhammad Farooq JAN, Ilknur OZTURK.....	113-135

UYUM DÖNGÜSÜ: ÖRGÜT-ÇEVRE UYUM SÜRECİNE İLİŞKİN BİR MODEL¹

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK²
Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN³

ÖZET

Çevrede meydana gelen değişimler, örgütün bu değişime vereceği / vermesi gereken cevaplar ve çevre örgüt etkileşimi; gerek stratejik yönetimin gerekse de örgüt kuramlarının ana araştırma alanlarından olmuştur. Bu çalışmanın amacı, firmaların çevreleri ile uyum sağlama sürecinin nasıl geliştiğini ortaya koymaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda firmaların çevresel uyum süreçlerinin belirleyicisi olarak, Miles ve Snow Tipolojisine esas teşkil eden "uyum döngüsü" kavramı esas alınmıştır. Çalışmada öncelikle uyum döngüsü kavramı alt boyutlarıyla birlikte literatür taramasına dayalı olarak incelenmiştir. Devamında uyum döngüsüne bağlı olarak Miles ve Snow Tipolojisinde açıklanmış olan firmaların takip ettikleri farklı strateji tipleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt-Çevre Etkileşimi, Stratejik Seçim Yaklaşımı, Uyum Döngüsü, Miles ve Snow Tipolojisi

ADAPTIVE CYCLE: A MODEL OF ORGANIZATION- ENVIRONMENT ADAPTATION PROCESS

ABSTRACT

The changes that are taking place in the environment, the answers that the organization should give / change and the environmental organization interaction; both from strategic management and from the main research areas of organizational theories. The purpose of this study is to demonstrate how companies are adapting to their environments. For the purpose of the research, the concept of "harmony cycle" which is the basis of Miles and Snow typology is taken as a determinant of the companies' environmental adaptation processes.

In the study, firstly, the concept of harmonization cycle was investigated with sub-dimensions based on literature review. The different strategy types followed by companies that have been described in the Miles and Snow typology depending on the integration cycle have been explained in detail.

¹ Bu Çalışma 2017 yılında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK tarafından Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN danışmanlığında tamamlanmış olan Doktora tezinden üretilmiştir.

² Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, ersinirk@gmail.com

³ Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, saiddoven@yahoo.com

Key Words: Organization-Environment Interaction, Strategic Choice Approach, Adaptive Cycle, Miles and Snow Typology

Giriş

Çevre kavramını, örgütün yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamı olarak tanımlayabilmek mümkündür (Can, 1997: 47). Dolayısıyla örgüt ve çevre etkileşimi kapsamında yürütülen araştırmalar; örgütlerin çevresel koşul algılarını, farklı çevresel koşulların örgüt yapı ve süreçleri nasıl etkilediklerini ve farklı çevresel koşullara karşı örgütlerin yapı ve süreç bakımından nasıl karşılık verdikleri gibi konular ekseninde gerçekleştirilmektedir (Koçel, 2015: 353). Temeli Child tarafından 1972 yılında ortaya konulan stratejik seçim kavramına dayandırılan tipoloji (Conant vd., 1990: 366), Miles ve Snow tarafından 1978 yılında “Organizational Strategy, Structure, and Process” adlı bir teorik çalışma ile ortaya çıkmıştır. Söz konusu çalışma, yazarların görüşlerinin yanında 3 farklı nitel çalışmadan elde edilen bulguların sentezlenmesi neticesinde ortaya çıkmıştır (Miles ve Snow, 2003: 8-9).

Miles ve Snow tarafından yürütülen çalışmalar; basım yayın, gıda, elektronik ve hastane sektörlerinde faaliyet gösteren 84 firma üzerinde alan çalışması yöntemi ile gerçekleştirilmiş nitel çalışmalardır (Miles vd., 1978: 546). Bu çalışmalardan ilkinde, okul kitabı yayıncılığı sektöründe faaliyet gösteren 16 firma incelenmiştir. Bu çalışmada, organizasyon formlarına karar verirken, büyük bir çevrenin içinde özel bir alanı belirleyip seçerek, “Önceden tahmin edilebilir organizasyon yapı ve süreçleri üretilebilir mi?” araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu çalışmada firma yöneticilerine şu sorular yöneltilmiştir. Şirketin tarihi nedir?, “Üst düzey yöneticilerin şirketlerinin durumlarına ilişkin algıları nedir?”, “Gelişimlerdeki en etkili olay nedir?”, “Yöneticilerin geleceğe ilişkin planları nelerdir?” Bu araştırma soruları neticesinde yayıncılık sektöründeki değişen şartlara cevap verecek organizasyon

stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma neticesinde, endüstride faaliyet gösteren firmaların farklı davranış modelleri içerisinde oldukları ve bu modellerin tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak elde edilen sonuçlar, henüz bir yaklaşım ortaya koyacak kadar açık değildir (Miles ve Snow, 2003: 9-10).

İkinci çalışma, elektronik ve yiyecek işleme sektöründe faaliyet gösteren toplam 49 firma ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, teknolojik değişim ve pazardaki belirsizlik açısından önemli farklılık gösteren iki sektörde yapılmıştır. Faaliyet alanı belirleme ve organizasyon yapı ve süreçleri arasındaki farklılık ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında yöneticilere stratejik öneme sahip olan kaynakları ve çevresel belirsizlik düzeyleri sorulmuştur. Ayrıca yöneticilere sektörlerindeki firmaları dört farklı strateji tipine göre sınıflandırmaları istenmiştir. Tipoloji desteklenirse de daha kompleks ve daha büyük bir örneklemede yöneticiler tarafından diğer firmaların sınıflandırılması yapılamamıştır. Bu çalışma sonucunda dört stratejik yönelime sahip firmanın olduğu görülmüştür (Miles ve Snow, 2003: 10-11).

Üçüncü çalışmada 19 gönüllü hastane ile teorik yaklaşımın tüm temel özellikleri test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada hastane yöneticileri ve diğer sağlık uzmanları hem kendi hastaneleri hem de rakip hastaneleri strateji tiplerine göre karakterize etmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre özel bir strateji üzerine güçlü bir uzlaşma vardır. Dahası rakipleri tarafından değerlendirilen hastaneler, modelde öngörülen yapı süreç tipini alma eğilimindedirler. Ayrıca hastanelerin geçmiş yıllarda uyguladıkları stratejilerde değişimler olduğu tespit edilmiştir. Son olarak hastanelerin stratejilerle uygun olmayan yönetim felsefe ve uygulamalarının var olduğu ortaya konulmuştur (Miles ve Snow, 2003: 11).

SYAD**2018/2**

Bu üç çalışmadan elde edilen veriler ile kendi görüşlerini harmanlayan Miles, Snow ve arkadaşları, söz konusu çalışmalarında öncelikle “uyum döngüsü” adını verdikleri bir model ortaya koymuşlar ve bu modele uygun olarak da yeni bir strateji tipolojisi geliştirmişlerdir (Ağar, 2011: 91). Miles, Snow ve arkadaşları ortaya koydukları bu tipoloji sınıflandırılmasında işletmelerin stratejilerini çevreye uyum sağlama çabasına bağlı olarak açıklamışlardır. Stratejik uyum olarak adlandırılan bu kavram, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı bir işletmenin çevreye uyum göstererek varlığını sürdürmesi ve başarılı olması olarak tanımlanabilir (Tayauova, 2009: 74).

Tipolojiye göre takip edilen strateji, örgüt yapısı ve süreç arasında bir uyum olmalıdır. Uyum olduğu takdirde başarı elde edilecektir. Strateji ve yapı arasında uyumsuzluk olması durumunda ise organizasyon başarısız olacaktır. Miles, Snow ve arkadaşları başarılı stratejileri; savunmacı, atılgan ve analizci olarak, başarısız strateji tipini ise tepkici olarak tanımlamıştır (Gimenez, 1999: 5).

Bu makalede, öncelikle Miles ve Snow tipolojisine esas teşkil eden uyum döngüsü açıklanmıştır. Daha sonra, uyum döngüsünden yola çıkılarak geliştirilmiş olan tipolojiler ele alınmıştır.

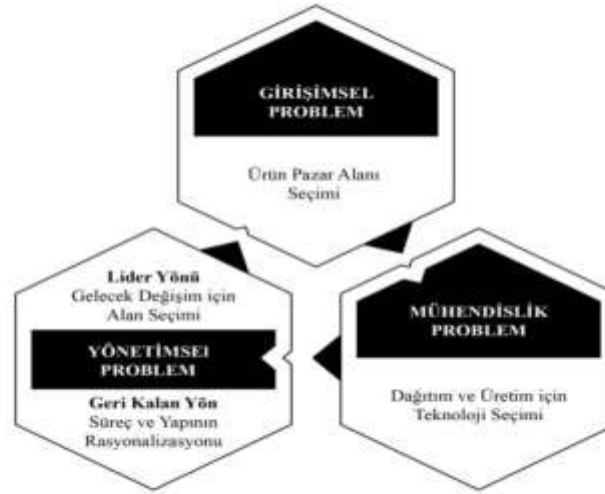
1. Uyum Döngüsü

Uyum döngüsünün esasını oluşturan seçim yaklaşımı, firmaların çevreleri ile uyum sağlamak amacıyla çeşitli davranış kalıpları oluşturdukları olduğunu ileri sürmektedir (Yıldırım, 2013; 23). Bu davranış kalıpları, işletme yönetiminde söz sahibi olan yöneticilerin çevrede meydana gelen değişimleri algılaması ve bu değişikliklerle nasıl mücadele edileceğine ilişkin kararları içerir (Miles ve Snow, 2003: 21). Miles ve Snow tipolojisi, örgütlerin çevresel uyum süreçlerini uyum döngüsü adını verdikleri model ile açıklamışlardır (Blackmore ve Nesbbit, 2012: 172). Uyum döngüsü, işletme üst düzey yöneticilerinin

işletmelerini başarıya götürebilmek için baş etmesi gereken üç temel problem seti ve bu problem setlerine ilişkin çözüm setlerinden oluşmaktadır (Tayauova, 2009: 97). Bu problem setleri; girişimsel problem seti, mühendislik problem seti ve yönetimsel problem setidir.

Girişimsel problem seti, işletmenin ürün/pazar alanını tanımlanmasını; mühendislik problem seti, üretim ve dağıtım için kullanılan süreç ve teknolojilerin seçimini; son olarak yönetimsel problem seti, organizasyonel yapı ve politika süreçlerinin seçimi, gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesini ifade eder (Ghoshal, 2003: 109-111). Miles ve Snow tipolojisinde uyum döngüsünün işleyişi Şekil.1 'de gösterilmiştir (Miles ve Snow, 2003: 24).

Şekil 1. Uyum Döngüsü



SYAD

2018/2

Uyum döngüsü içerisinde yer alan her problem seti çoklu boyutlar içerir (Miles vd., 1978: 548; Conant vd., 1990: 366). Üç problem ve çözüm seti, tipolojide yer alan strateji tiplerinde toplam 11 farklı boyutta karakterize edilir (Blackmore ve Nesbbit, 2012: 172). Uyum döngüsünün temel özellikleri şunlardır (Miles ve Snow, 2003: 27-28):

- Uyum döngüsü organizasyonel davranışın genel bir felsefesidir.
- Üç uyum problemi karışık olarak iç içe geçmiştir.

- Uyum genellikle girişimsel, mühendislik ve yönetim aşamalarının sırayla hareket etmesiyle ortaya çıkar. Ancak döngü bu noktaların herhangi birinde başlatılabilir.
- Uyum kararları bugünü sağlamlaştırmak ve yarının yapısına hazır olmak için alınır.

Uyum döngüsü bileşenlerini oluşturan girişimsel, mühendislik ve yönetimsel problem ve çözüm önerilerine ilişkin boyut ve alt boyutlar Tablo 1.'de özetlenmiştir (Conant vd., 1990: 367).

Tablo 1. Uyum Döngüsünün Boyutları ve Strateji Tipleri

Uyum Döngüsü Bileşenleri	Boyutlar	Strateji Tipleri			
		Savunmacı	Atılğan	Analizci	Tepkici
Girişimsel Problem ve Çözümler	Ürün-Pazar Alanı	Dar ve dikkatli odaklanma	Geniş ve sürekli büyüme	Parçalı ve dikkatli ayarlanmış	Düzensiz ve geçici
	Başarı Durumu	Kendi ürün pazarında öne çıkma	Aktif değişimi başlatan	Değişim takipçiliğini düşünen	Duruş taklidi ve fırsat batırma
	İzleme	Alana hakim ve dikkatli / güçlü organizasyonel izleme	Pazara ve çevreye uyumlu / agresif araştırma	Rekabete uyumlu ve çok dikkatli	Arasıra ve yapının boyunduruğu altına girmiş
	Büyüme	Dikkatli yayılma ve verimlilikte gelişim	Ürün Pazar gelişimini harekete geçirme ve farklılaştırma	Kendinden emin yayılma ve dikkatli ürün Pazar gelişimi	Düşüncesiz değişim
Mühendislik Problem ve Çözümleri	Teknolojik Amaç	Maliyet etkinliği	Esneklik ve inovasyon	Teknolojik güçlendirme	Proje geliştirme ve tamamlama
	Teknolojik Genişlik	Odak, çekirdek teknoloji / temel uzmanlık	Çoklu teknoloji/ sınırı itme	İlişkili teknoloji/ sınırda	Değişken teknolojik uygulamalar / değişkenlik
	Teknolojik Tampon	Standardizasyon, bakım programları	Teknik personel yetenekleri / farklılaştırma	Hedefe yavaş adımlarla ilerleme ve sinerji	Deneyim çözümleri ve donanım çözümleri
Yönetimsel Problem ve Çözümleri	Dominant Koalisyon	Finansman ve üretim	Pazarlama ve AR_GE	Planlama çalışanları	Sorun gidericiler
	Planlama	İç ve dış kontrol hakimiyeti altında	Sorun ve fırsat tespiti / kampanya (program) bakış açısı	Değişen çevreyle kapsamlı	Kriz odaklı ve kopuk
	Yapı	Fonksiyonel / hat yetkilisi	Ürün ve/yada Pazar odaklı	Çalışan başkın/ matriks yönelimli	Sıkı formal otorite / dağınık iş dizaynları
	Kontrol	Merkezleştirilmiş ve formal / finansallığa bağlı	Pazar performansı / satış rakamları	Çoklu yöntemler / dikkatli risk hesaplamaları	Problemlerden kaçınma / ele alınan problemler

				satış katkıları	
--	--	--	--	-----------------	--

Miles ve Snow tipolojisine göre savunmacı, atılgan ve analizci firmalar hem tutarlı hem de istikrarlı strateji tiplerini ifade eder. Yani bu istikrarlı tiplerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlama mekanizmaları ve kendilerine has karakteristik özellikleri vardır. Tepkiciler ise hem istikrarsız hem de tutarsız örgüt tiplerini ifade eder. Bu istikrarsızlıklarının sebebi, değişen çevreye cevap verecek bir mekanizma eksikliğidir. Firmaların tepkici olmalarının üç temel nedeni vardır. Bunlar: yönetimin strateji oluşturma başarısızlığı, stratejinin; teknoloji, yapı ve süreçler arasında uyumlu olmaması ve yönetimin çevreyle uyumlu olmayan bir strateji tipine saplanıp kalmasıdır (Miles ve Snow, 2003: 81-82).

Makalenin aşağıda yer alan anlatımlarında, uyum döngüsünü oluşturan boyutlar olan problem ve çözüm setleri ile problem ve çözüm setlerinin alt boyutları açıklanmıştır.

SYAD

2018/2

1.1. Girişimsel Problem ve Çözüm Seti

Uyum döngüsü hem yeni kurulan hem de hâlihazırda faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar için uygulanabilir bir yaklaşımdır. Ancak yeni kurulan ve hızlı büyüyen organizasyonlar için daha da uygundur. Girişimsel problem ve çözüm seti yeni organizasyonlar için firmanın özel bir ürün ya da pazarı somut olarak belirlemesini ifade eder. Faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar için ise organizasyonların devam eden yönetsel ve mühendislik faaliyetlerine yeni boyutların eklenmesi anlamına gelir. Girişimsel problem, hangi ürün/pazar alanının belirleneceğini sorgular. Girişimsel problemin çözümü ise üst yönetimin bir ürün/pazar alanını kabulünü ifade eder. Girişimsel problem ve çözüm seti organizasyona ait kaynakların bir ürün/pazar alanı için ayrılması ile belirgin hale gelir (Miles ve Snow, 2003: 22).

Girişimsel problem seti, firmanın ürün/pazar alanını tanımlaması ile ilgilidir. Hangi ürün/pazar alanının belirleneceğini ve belirlenen

ürün/pazar alanına uygun rekabet yöntemlerinin nasıl belirlenmesi gerektiğini ortaya koyar (Akbolat, 2009: 130).

Her bir tipoloji farklı çözüm setleri ileri sürer / uygular. Aşağıda Girişimsel problem setine göre farklı tipolojilerin cevapları yer almaktadır.

Savunmacıların ürün/pazar alanlarının en önemli özelliği derinlik ve durgunluktur. Savunmacılar, toplam pazarın sınırlı bir alanı hedef pazar olarak belirlerler. Bu hedef pazar, pazarın en problemsiz alanlarından birisidir. Söz konusu pazar, değişimin ve belirsizliğin az olduğu durgun bir pazar olmalıdır. Savunmacılar, seçilen hedef pazar içerisinde yer alan müşterilerin istek ve beklentilerini tam olarak karşılayacak mal veya hizmet sunmayı denerler. Böylelikle pazara nüfuz etmeyi başarabilirler. Bir savunmacının endüstrideki başarısı, seçilen bir pazar segmenti içerisinde agresif olarak devamlılığını sürdürebilmesine dayanır. Bu agresif savunmayı sağlamış olmalarının en önemli kanıtı, en etkin teknolojiye sahip olmalarına ve bu teknolojiyi devam ettirebilmelerine bağlıdır. Yönetim, bu durgun ürün/pazar alanında kaliteyi arttırırken eş zamanlı olarak üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürme çabası içerisinde. Dolayısıyla bir savunmacı firmanın yetenekleri, hem fiyat hem kalite olarak görülür. Ürünlerinin kalitesini arttırma ve maliyetlerini düşürme çabası içerisinde olan savunmacı firmalar, kendi alanları dışındaki gelişmeleri reddetme eğilimi içerisinde. Savunmacıların yöneticileri, genellikle organizasyonu etkileyecek dışsal faktörlerin kısıtlı bir bölümünü algılayabilirler. Ayrıca organizasyon dışı unsurlara kısıtlı zaman ve kaynak ayırırlar. Savunmacılar, kendi pazarlarına nüfuz ederek büyürler. Bu büyüme dar ve durgun bir ürün/pazar alanında müşteri taleplerine uygun üretim ile sağlanır. Ürünlerini geliştirmeyi, mevcut ürün hatlarının geliştirilmesi ve yakın ilişkili alanların içine doğru

gerçekleştirirler. Savunmacılar, dikkatli ve adım adım büyürler. Sonuç olarak savunmacılar, kendi ürün/pazar alanlarına çok hakimdirler. Bu yüzden savunmacı firmaların bu alanlarından çıkartılmaları çok zordur. Ancak ürün/pazar alanındaki büyük bir değişim, savunmacıların yok olmasına yol açabilir (Miles ve Snow, 2003: 37-40).

Durgun bir alanda verimlilik önceliği ile başarı elde eden savunmacıların aksine, atılğanlar yeni ürün ve pazar fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek isterler. Atılğanların ürün/pazar alanları, genellikle geniş ve gelişim sürekliliği içerisindedir. Sistematik olarak yeni ürünler ve pazarlara ilaveler yapılarak diğer alanların bir başka bölümü ile ilişkilendirilir. Atılğan firmalar, yeni fırsat alanları belirleyebilmek için çevresel şartları, trendleri ve olayları izleme becerisini geliştirip devam ettirebilmelidir. Bu yüzden atılğanlar, çevreyi izleyip yorumlayabilen birey ve gruplara yoğun yatırımlar yaparlar. Atılğanlar, sıklıkla sektörlerinde yenilik oluştururlar. Değişim, atılğanların rekabet avantajı elde etmede kullandığı temel araçlardan birisidir. Atılğanların rakipleri sürekli olarak kendi bölgelerinde değişim ve belirsizlik ile yüzleşir. Atılğanlar ise farklı yönelimli rakiplerine göre çevresel belirsizlik ve değişimi daha fazla algırlar. Atılğanlar, iki farklı özellikte büyür. İlk büyüme şekline göre atılğan bir firma tarafından yeni bir ürün geliştirilir ve yeni bir pazara yerleştirilir. Eğer atılğanların geliştirdiği yeni ürün ilişkili ürün ve pazarlardaysa aynı savunmacılar gibi pazara nüfuz ederek büyüme gösterirler. Atılğanlarda görülen diğer büyüme türü ise oransal büyümedir. Savunmacılar büyümeyi adım adım gerçekleştirirken, atılğanlar ani çıkışlarla büyüebilirler. Özellikle atılğanlarda bu büyüme “altın vuruş” şeklinde gerçekleşirse sonuç muhteşem olur. Sonuç olarak atılğanların başarısı, yeni ürün ve pazarları keşfedip değerlendirmesine bağlıdır. Dolayısıyla atılğanların alan koruyucu değil alan tanımlayıcı

SYAD**2018/2**

olmaları gerekir. Stratejiyi doğru bir şekilde uygulayabilen bir atılğan, değişen çevresel koşullara bağıştıktır. Çünkü değişimi genellikle kendi gerçekleştirir. Rekabet arenasında geniş girişimsel riskler arar. Atılğanların iki temel riski vardır: Birincisi, verimliliği nadiren sağlayabilmeleridir. Bunun anlamı, sürekli alan ve ürün değişimi nedeniyle sabit bir teknoloji ve organizasyon yapısı kullanamamalarıdır. İkinci risk ise satışların az olmasıdır. Zira yeni girişimlerinde talep olup olmayacağını çok da göz önünde bulundurmazlar. Çünkü atılğanlar, yeni girişimlerinde ilk olarak altın vuruş yapmak isterler (Miles ve Snow, 2003: 59-60).

Üçüncü istikrarlı strateji tipi olan analizciler, standart çekirdek ürün ile müşterilerin devamlılığını sağlarken eş zamanlı olarak da yeni ürün ve pazar fırsatlarını araştırırlar. Analizcilerin birden çok ürün/pazar alanları vardır. Bunların bir kısmı durgun, bir kısmı ise değışkendir. Durgun alanı iyi bir şekilde koruyan analizciler, atılğanlar tarafından geliştirilen en iyi ürün ve bulunan en iyi pazarı taklit ederler. Başarılı taklitler, yoğun pazarlama ve gözetim mekanizmaları sayesinde gerçekleştirilebilir. İdeal bir analizci, daima dengelidir. Kabul edilebilirliği kanıtlanmış ürün ve pazarlara hızlı bir şekilde girmeye hazırdır. Ürün yöneticilerini ve pazarlama personellerini pazardaki gelişmeleri izlemek ve fırsatları değıerlendirmeyi sağlayacak rakipleri gözlemek için görevlendirirler. Atılğanların başarılı ürünlerinin başarılı versiyonları, kısa süre sonra analizciler tarafından pazara sunulur. Analizcilerin amacı atılğanların katlanmak zorunda kaldığı yoğun ARGE maliyetlerine katlanmaksızın başarılı ürün inovasyonlarını gerçekleştirmektir. Analizcilerin büyüme modeli atılğan ve savunmacıların bir karışımıdır. Geleneksel ürün/pazar alanlarında pazara nüfuz ederlerken, yeni ürün/pazar alanlarında ise agresif davranırlar (Miles ve Snow, 2003: 72-74).

Bir organizasyonun yeni faaliyete başlamış olması ya da faaliyetlerine devam etmesi, girişimsel problem ve çözüm seti açısından farklılık gösterir. Yeni bir organizasyonda girişimsel problemler, önceleri belirli/belirsiz tanımlanırken faaliyetlerine devam eden bir organizasyon için yeni bir boyuttur. Yeni bir organizasyonda, özel bir ürün veya hizmet ve hedef pazar ve pazar segmenti içinde örgütsel alan geliştirilebilirken; yaşayan bir organizasyonda ise elde edilmiş olan yönetimsel ve mühendislik çözümleri olduğundan girişimsel aşama görece zor olabilir (Miles vd., 1978: 549). Girişimsel problemin hem yeni hem de yaşayan bir organizasyonda çözümü özel bir ürün/pazar alanını kabulü ile ortaya çıkar. Bu kabul, ürün/pazar alanına ilişkin amaçları başarmak için ayrılacak hangi kalemlere ne kadar kaynak ayrıldığı, üst yönetim tarafından açıklandığı zaman belli olur (Miles vd., 1978: 549).

1.2. Mühendislik Problem ve Çözüm Seti

Mühendislik problem ve çözüm seti, girişimsel problemlere ilişkin yönetimsel çözümü operasyonelize eden sistemlerin oluşturulmasını içermektedir (Miles vd., 1978: 549). Yani mühendislik problem ve çözüm seti kısaca teknoloji seçimi, üretim ve dağıtım için kullanılan süreçlere odaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle seçilmiş ürün/pazar alanında rekabet etmek için örgüt planlarının oluşturulmasında kullanılan teknolojinin seçilmesiyle ilgilidir (Akbolat, 2009: 130). Bilgi, iletişim ve kontrol bağlantısını sağlamak için gerekli olan teknoloji seçiminde de mühendislik çözümleri kullanılır (Miles ve Snow,1978: 549). Mühendislik problemlerinin çözümü ile beraber, organizasyonel yapı değişebilir. Organizasyonel yapının asıl şekli içsel faaliyetlerin koordinasyon ve kontrol sürecinin kurulması ve çevre ile ilişkilerinin sağlanması gibi yönetim safhası aşamasında belirlenir (Miles vd., 1978: 549).

SYAD

2018/2

Savunmacıların mühendislik problemlerine ilişkin çözüm seti, sıkı maliyet kontrolleri aracılığı ile üretim ve dağıtım maliyetlerini mümkün olduğu kadar aşağıya çekmektir. Teknolojik verimliliği elde etme çabası içerisinde olan savunmacılar, bu amaçlarına ancak durgun bir ürün/pazar alanında faaliyet gösterdikleri zaman ulaşabilirler. Savunmacılar, tek bir çekirdek teknoloji geliştirirler. Satın alma fonksiyonu girdi akışının bozulmaması açısından çok önemlidir. Nicel envanter modelleri ile maliyet kontrolünü önemserler. Ayrıca akılcı ürün envanterleri ve etkili bir dağıtım sistemi ile tamponlama yaparlar. Savunmacıların en önemli tamponu, yatay entegrasyondur. Üretim aşamalarının hepsi ya da birçoğu tek bir teknolojik sistemle kombine edilir. Yatay entegrasyonun iki önemli avantajı vardır. Birincisi, üretim süreçlerine materyal akışının kontrolü sağlanır. İkincisi ise üretim maliyetlerinin tam olarak hesaplanmasını sağlar. Yatay entegrasyon uzun vadeli bir yatırım olmasına rağmen teknik verimliliğin sağlanması için güçlü bir alettir. Mümkün olduğu kadar süreçleri rutinleştirip, insan gücü yerine makineleri geçirirler. Örgütsel performanslarının temel belirleyicisi verimliliği ne ölçüde başarabildikleridir. Ancak emek yoğun üretim sürecinden teknolojiye dönüşümü sağlayacak yatırım pahalı ve geri dönüşü uzun bir yatırımdır. Bu uzun geri dönüş sürecinde rutin ödemelerde bazı aksaklıklar ortaya çıkabilir. Bu değişim ve dönüşüm süreci içerisinde çevresel köklü bir değişim ya da tahmin edilemeyen problemler, firmanın ekonomisinin bozulmasına ya da tamamen yok olmasına yol açabilir (Miles ve Snow, 2003: 40-41).

Atılğan firmaların mevcut teknolojileri, hem bugünleri ile hem de geleceklere ile alakalı olarak belirlenmiştir. Atılğanlar, ürün/pazar alanlarını seçerken mevcut teknolojileri ile sınırlı kalmazlar. Hangi ürünleri üretebileceklerini değil, hangi ürünleri üretmeleri gerektiğine odaklanırlar. Dinamik yapıları gereği ürünlerinin yaşam süresi uzun değildir. Hızlı değişimi gerçekleştirebilmek amacıyla üretim süreçleri

esnek bir yapıya sahiptir. Dağıtım ve üretim sistemlerini rutinleştirmeyi ve verimliliği nadiren isterler. Savunmacıların aksine tek bir çekirdek teknoloji yerine çoklu teknoloji kullanırlar. Bu teknolojilerin bir kısmı prototip üretmek için kullanılır. Teknolojik tamponlamayı, teknolojik esnekliği sağlayacak personelleri işe alarak yaparlar. Teknolojiyi bir kere kullanabilen atılğanlar, bu esnekliği sağlayan personelleri ise tekrar kullanmak zorundadır. Bu nedenle atılğanlar teknolojileri, rutin ya da mekanik faaliyetlerde değil insanların kafasına yerleştirirler. Atılğanlar için esnek teknolojiyi sağlayabilecek değerli teknolojik faaliyetleri başarabilen insanlar önem arzederler. Atılğanlar, kendilerine göre daha standart ve verimli üretim gerçekleştirebilen rakiplerine göre daha dirençsizlerdir. Çünkü teknolojik yatırımları yoğun kaynak gerektirir. Bu nedenle başarısız olma ihtimalleri rakiplerine göre daha yüksektir (Miles ve Snow, 2003: 58-59).

Savunmacı ve atılğan firmaların her ikisinin özelliklerini de taşıyan analizcilerin teknolojik esneklik ile stabilite için çatışan talepler arasında dengeyi korumaları ve başarmaları gerekir. Hem yeniliği sağlayacak esnekliğe hem de istikrarlı üretimi sağlayacak stabil teknolojiye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle ikili bir teknoloji kurmak zorundadırlar. Durgun unsurları savunmacıların teknolojileri ile büyük benzerlik taşır. Bu unsurlar fonksiyonel olarak organize edilmişlerdir. Yüksek seviyede rutinleşme, formalizasyon ve mekanizasyon ile maliyet etkinliğini başarmak için çaba gösterirler. Analizcilerin esneklik formu ise atılğanların teknolojik oryantasyonudur. Büyük bir uygulayıcı mühendis grubu ile çalışırlar. Bu grubun görevi, yeni ürünleri mevcut teknolojik yapıya hızlı bir şekilde adapte etmektir. Ürün yöneticilerinin istediği yeni ürünler ile organizasyonel yetenekleri eşleştiren çözümler geliştirirler. Böylece atılğanların yeni ürün için katlanmak zorunda kaldıkları yoğun ARGE maliyetleri olmaksızın yeni ürün geliştirebilirler. Ayrıca savunmacılar gibi tek bir teknoloji ile kendilerini

SYAD**2018/2**

sınırlamayacaklardır. Ancak standardizasyon ve rutinleşme gibi mekanizmalar ile teknolojilerini tamponlayabileceklerdir (Miles ve Snow, 2003: 73-74).

1.3. Yönetimsel Problem ve Çözüm Seti

Yönetimsel problem ve çözüm seti, organizasyonun girişimsel ve mühendislik aşamaları sırasındaki yüzleşilen problemlerin çözümü ile ilgilidir. Yönetimsel problemlerin çözümü, daha önce geliştirilmiş ve halihazırda kullanılan bir sistemin rasyonelleştirilmesinden fazlasını içerir. Aynı zamanda organizasyonun gelişmeye devam edebileceği süreçlerin formülasyonu ve uygulamasını da kapsar (Miles vd., 1978: 550-551). Yönetimsel problem sayesinde mevcut sistemden daha basit bir sistem geliştirilerek belirsizlik azaltılmaya çalışılır ve organizasyonu gelecekteki değişimlere hazır hale getirecek formülasyon ve uygulamaları geliştirmek için çabalanır (Miles ve Snow, 2003: 22-23). Yönetimsel problemler ve çözüm seti içerisinde baskın koalisyon üyelerinin kimler olacağı, planlama sürecinin nasıl işleyeceği, organizasyon yapısının ne şekilde oluşturulacağı ve organizasyon içi koordinasyonun nasıl sağlanacağı belirlenir.

Savunmacıların stratejik kararlarının belirleyicisi olan dominant ya da başka bir ifadeyle baskın koalisyon üyeleri; CEO, denetimciler, üretim ve satış birimleri yöneticileridir. Savunmacıların faaliyet gösterdiği pazarın durgun olması ve yoğun teknolojik yoğunlaşmalarına bağlı olarak finans ve üretim uzmanlarının en etkili güç olduğu söylenebilir. Üyelerinin görev sürelerinin uzun olduğu ve üyelerinin organizasyonun belli bölümlerinden terfi ettirildiği görülür. Savunmacıların baskın koalisyon üyelerinin sektörlerindeki gelişmeleri bilmelerinden çok kendi organizasyonlarındaki güçlü ve zayıf yönleri bilmeleri onlara daha büyük avantaj sağlar (Miles ve Snow, 2003: 42). Atılğanların dominant koalisyon üyeleri pazarlama ve ARGE

merkezlidir. Savunmacılara göre daha geçici, daha büyük ve daha çeşitlidir. Ayrıca savunmacıların aksine organizasyonun içinden terfi ettirilmezler, dışarıdan temin edilirler. Sektördeki önemli alanlarla bağlantılı kozmopolit bir yapı oluşturmak isterler (Miles ve Snow, 2003: 59-61). Analizcilerin dominant koalisyon üyelerinin uzmanlıkları; pazarlama, uygulamalı araştırmalar ve üretim birimleridir. Analizcilerin dominant koalisyon üyeleri aynı zamanda geniş çaplı, geçici ve koalisyon üyelerinin görev süreleri çok uzun değildir. Pazarlama üstünlükleri atılğanları başarılı bir şekilde taklit etmelerine dayanır. Pazarlama uzmanları yeni geliştirilen ürün ve pazarların karlı olanlarını belirleme konusunda çok iyidirler. Uygulamalı araştırmalar grubu ise atılğanların ARGE grubunun yaptığını yaparlar. Son olarak üretim kökenli dominant koalisyon üyeleri, pazarlama ve uygulamacılar kadar güçlü kullanılsa da organizasyonun karlılığı istikrarlı alanın verimliliğine bağlı olduğundan koalisyon içerisinde yer alır (Miles ve Snow, 2003: 74-75).

SYAD**2018/2**

Yönetimsel problem ve çözüm seti içerisinde yer alan bir diğer boyut olan planlama, işletmelerin iş birimlerini geleceğe nasıl hazırladıklarını ifade eder. Planlama süreci stratejilere göre farklılık gösterir. Savunmacıların planlama anlayışları genişlikten ziyade detaylı, problem bulmaktan ziyade çözüm odaklıdır. Faaliyet gösterdikleri çevrenin dar ve durgun bir çevre olması detaylı planlar yapmalarına olanak sağlar. Savunmacıların planlama süreci; plan yapma, uygulama ve değerlendirme şeklinde işler (Miles ve Snow, 2003: 42-43). Atılğanlar organizasyon dışını sürekli izlerler. Bu nedenle planları geniş kapsamlıdır. Onlar problem bulmaya odaklanmışlardır. Atılğanlar, çevreyi sürekli izleyerek potansiyel fırsatları tespit etmeye çalışırlar. Bu potansiyel fırsatlardan geleceği en parlak olanların seçilmesiyle süreç başlar. Bu fırsat belirlendikten sonra ayrıntılı bir planlama yapılır. Atılğanların planlama süreci, değerlendir, uygula ve planla şeklinde

işler (Miles ve Snow, 2003: 61-62). Hem istikrar hem de değişim yanlısı olan analizciler, her iki durum içinde planlama yapmak zorundadırlar. Dolayısıyla planları hem geniş hem de detaylıdır. İstikrarlı alanları için detaylı planlama yaparlar. Üretim ve pazarlama birimi bir satış öngörüsü hazırlarlar. Daha sonra üretim kapasitesi ile hedeflenen satışları eşleştiren detaylı bir plan geliştirirler. Bu bakış açısıyla uygulanan planlama dizisi, savunmacılarda olduğu gibi, planla, uygula ve değerlendir şeklinde yapılır. Analizcilerin yeni ürün/pazar ile ilgili planları atılğanların keşiflerini değerlendirebilmek ile ilgilidir. Bu yeni ürün/pazar alanının geleceği olup olmadığı değerlendirilir. Yani atılğanlar gibi agresif bir şekilde yeniliğe hareket etmezler. Ancak üretim kararı alındıktan sonra bir taraftan ürünün üretimi gerçekleştirilirken eş zamanlı olarak ürünün tanıtımı ve pazarlaması yapılır. Böylece analizcileri yeni ürünlere ilişkin planlama sıralaması, değerlendir, planla ve uygula şeklinde ilerler (Miles ve Snow, 2003: 75).

Örgütsel yapı, yönetsel problem ve çözüm setinin bir diğer alt boyutudur. Organizasyon yapısının nasıl oluşturulduğunu ifade eder. Savunmacıların organizasyon yapılarında ürün, pazar ve teknolojiye bir uzmanlaşma görülür. Bu uzmanlaşma, farklı birimlerdeki benzer yeteneklere sahip yöneticilerden oluşan fonksiyonel organizasyon yapısında hayat bulur. Organizasyon içerisindeki her alt birim kendi üretim ya da dağıtım sürecini gerçekleştirmede çok ustalaşmıştır. Bu alt birimlerin her birinde yoğun iş bölümü vardır. Sınırlı yetenek ve uzmanlığa sahip çalışan grubu, savunmacıların işçilik giderlerini, eğitim maliyetlerini ve iş gücü devri oranını azaltır. Ayrıca üretim süreci minimum kesintiye uğrar. Savunmacılar çalışanlarına uygun davranışları içeren iş süreçleri ve iş tanımları belirlerler. Böylece yüksek derecede bir formalleşme görülür (Miles ve Snow, 2003: 43-44). Atılğanların organizasyon yapısı, değişen çevreye hızlı cevap

verebilmek için değişime istekli olmalıdır. Atılanlar kaynaklarını yerelleştirir. Yeni bir ürün geliştirmek yada yeni bir pazara girebilmek istediklerinde görevli olan özel görev grupları, proje takımları ve diğer kalıcı olmayan gruplarını kullanırlar. Bu yaklaşımı ifade eden yapı “ürün organizasyonu”dur. Bu yapı türünde ürün grubuna ilişkin pazarlama, üretim ve ARGE gerekir. Profesyonel çalışanlar kullanırlar. Bir proje tamamlanınca bu profesyonelleri diğer projelere kaydırırlar. Yapısal formülasyonları düşüktür. Çünkü organizasyondaki operasyonel prosedürler ve iş tanımları sıklıkla değişir (Miles ve Snow, 2003: 62). Analizciler ise hibrit doğalarına uygun şekilde organizasyon yapılarını farklılaştırmak zorundadırlar. Hem istikrar hem de değişimi sağlayacak organizasyon yapısı matriks tipi yapıdır. Matriks yapının temel özelliği fonksiyonel bölümlerin birleşmiş yapısıdır. Fonksiyonel bölümlerde benzer gruplar diğerleri ile özel ürün sorumlulukları ile gruplandırılmışlardır. Bu ürün grupları adlandırılabilir, değiştirilebilir ve ayrılabilirler. Çünkü onlar birbirlerinden ayırıştırmayı zorlaştıracak ürün yetenekleri içermezler. Personeller ortaya çıkan ürün gruplarına ya da fonksiyonel gruplara göre yeniden görevlendirilebilirler (Miles ve Snow, 2003: 75-76).

Savunmacılarda planlardan sapmaları düzeltmek ve önlemek kontrol sisteminin sorumluluğu altındadır. Verimlilik hedef noktasından sapmaları erkenden belirlemekten ziyade o hedef noktaya ulaşmaya çabalarlar. Fonksiyonel organizasyon yapısı ile alanındaki uzman kişiler tarafından kontrol sistemi merkezileşir. Üst yönetim, alt hiyerarşik kademelere kontrol sisteminin önemi ve faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili bilgilendirmeler yapar. Karar alma mekanizması dikey yönlü bilgi akışı şeklinde gerçekleşir. Talimat ve emirlerin akışı aşağı yönlü, süreç raporlarının akışı ise yukarı yönlüdür. Sabit çevresel koşullar nedeniyle performansta sapmalar çok sık olmaz. Sapma olduğunda yapılması gereken düzeltici uygulamaların

SYAD**2018/2**

neler olduğu da bilinir. Genel olarak kalite kontrol ve üretim planı raporları direkt olarak üst yönetime gider (Miles ve Snow, 2003: 44-45). Atılğanların kontrol sistemi sonuç odaklıdır. Verimlilik gibi girdi bazlı değil, pazardaki kabul edilebilirlik gibi çıktı bazlıdır. Bu etkililiğe odaklı kontrol sistemi merkezileşmemeyi gerektirir. Karar verici üst yönetim değil, iş birimleridir. Atılğanların profesyonelleşmiş doğası iş gücünün otokontrolüne izin verir. İş birimlerinin kendi performanslarını değerlendirme yetkileri geniştir. Atılğanlar, kısa ve yatay geribildirim kanallarını tercih ederler. Çünkü pazar fırsatlarını ilk olarak değerlendirmek isterler. Hızlı davranmak istemeleri onların problemleri üst yönetime taşıyarak talimat beklmelerini engeller. Ortaya çıkan problemleri acil olarak üst yönetime taşımadan birim içerisinde hallederler. Kontrolün sağlanması analizci firmalar için savunmacı ve atılğanlara göre daha problemlili ve daha kritik bir konudur. Mevcut ürün gruplarında fonksiyonel yapı ve hiyerarşik kontrol mekanizmaları kullanan analizciler, yeni ürün/pazar gruplarında ise merkezileşmemiş kontrol mekanizmaları kullanırlar (Miles ve Snow, 2003: 63). Hem verimli hem de etkin olmak isteyen analizciler farklı kontrol mekanizmalarına sahip olmak zorundadırlar. Ancak bu iki farklı istek arasında bir denge kurulmalıdır. Çünkü mevcut ürünler verimli ve dolayısıyla karlı olduklarından yeni ürünler üzerinde baskı oluşturabilirler. Analizci bir firma, etkinlik ya da verimlilik baskısına rağmen hem mevcut istikrarlı ürünlerinin üretimine hem de yeni ürün ve pazar arayışına devam etmelidir. Bir diğerine baskı kurmayı başarır ise analizci strateji başarılı bir şekilde uygulanamaz (Miles ve Snow, 2003: 76-77).

2. Strateji Tipleri

Miles ve Snow' un strateji tipolojisine göre organizasyonlar, yüksek firma performansını başarmak için dört strateji tipinden birini takip

ederler (Avcı vd., 2011: 148). Bu strateji tipleri savunmacılar, atılğanlar, analizciler ve tepkicilerdir (Miles vd., 1978).

2.1. Savunmacılar

Miles ve Snow sürekliliğin bir ucuna savunmacıları diğer ucuna ise atılğanları koymuşlardır (Smith vd.,1989: 64). Pazarın dar ve durgun bir alanında yüksek derecede yoğunlaşan savunmacılar, yaşamlarını böylece devam ettirmek isterler (Miles vd., 1978: 550, Miles ve Snow, 1984: 37; Desarbo vd., 2005: 49; Saraç vd., 2014: 123; Rogers ve Bamford, 2002: 207, Parnell ve Wright, 1993: 30, Jennings vd., 2003: 210). Savunmacılar, dar ve stabil bir pazarda sınırlı sayıda ve ama kaliteli ürünler üretmek, böylece müşteri ihtiyaçlarını rakiplerine nazaran daha iyi karşılamak isterler (Tanova ve Karadal, 2006: 142-143). Ayrıca kendi dar pazar alanlarına rakiplerin girmemesine çabalarlar. Amaçları pazarın sürekli durağan kalmasıdır (Apaydın ve Torlak, 2007: 618). Pazardaki değişimlerden hoşlanmayan savunmacılar (Rogers ve Bamfrod, 2002: 207), yeni ürün veya pazar gelişimine çaba göstermek yerine genellikle kendi ürün pazar alanlarını koruyup istikrarı devam ettirme arayışındadırlar (Köseoğlu vd., 2013: 83; Desarbo vd., 2005:49; Meier vd., 2010:163; Sollosy, 2013: 15). Pazar paylarını maliyet liderliği, kalite, dağıtım ve hizmet gibi araçlar kullanarak arttırlar (Chong ve Chong, 1997: 269). Tablo 2.' de savunmacıların göze çarpan özellikleri ile uyum döngüsü içindeki güçlü ve zayıf yönleri özetlenmiştir (Miles vd., 1978: 552).

SYAD

2018/2

Tablo 2. Savunmacıların Temel Özellikleri

	Girişimsel problem	Mühendislik problemi	Yönetimsel problem
Problem	İstikrarlı bir müşteri ve ürün seti oluşturarak toplam pazarın belli bir kısmı nasıl kapatılacaktır?	Mal veya hizmetlerin üretim ve dağıtımını mümkün olan en verimli şekilde nasıl yaparız?	Verimliliği sağlamak için organizasyonun sıkı kontrolü nasıl sürdürülecek/kalıcı hale getirilecektir?
Çözümler	1.Dar ve istikrarlı alan 2.Agresif alan savunması (rekabetçi fiyatlandırma ve mükemmel müşteri hizmetleri) 3.Alan dışı gelişmeleri göz ardı etme eğilimi 4.Tedbiri ve kademeli büyüme (öncelik pazara nüfuz etme yoluyla) 5.Bazı ürünlerde gelişme ancak mevcut ürün ve hizmetlerle yakından ilgilenerek	1.Teknolojik maliyet etkinliği 2.Sadece çekirdek teknoloji 3.Dikey uyum yönlü eğilim 4.Teknolojik etkinliğin sürmesi için gelişimin devamlılığı	1.Sınırlı çevresel tarama; baskın koalisyonun en güçlü üyeleri finans ve üretim uzmanları 2. Baskın koalisyonun tasarruf nakdinin genişliği: promosyonlar dahil 3. Maliyet odaklı, planlama yoğun ve tamamlanan eylemden önce alınır. 4.Yüksek formelleşme derecesi ve işgücü farklılaştırması ile fonksiyonel yapıya doğru eğilim 5. Merkezileşmiş kontrol ve uzun ilmekli dikey bilgi sistemi 6.Basit koordinasyon mekanizmaları ve hiyerarşik kanallar yolu ile çözülen karşılık 7. Organizasyonel performans önceki yıllara göre ölçülür: ödül sistemi üretim ve finansı kayırır.
Maliyet ve faydalar	Endüstrideki küçük nişlerden organizasyonu çıkarmak rakipler için zordur. Ancak pazardaki temel bir değişme yaşamı tehdit edebilir.	Teknolojik verimlilik organizasyon performansının merkezindedir. Ancak alandaki bu ağır yatırımlar teknolojik problemlerin bir derecede kalmasını ve uzun zaman dilimleri için tahmin edilebilir olmasını gerektirir.	Yönetimsel sistem etkinliğin ve duraganlığın sürdürülebilmesi için en iyi şekilde uygundur ancak yeni ürün ya da pazar fırsatlarına cevap vermek için uygun değildir.

Savunmacılar yeni ürün geliştirmek istemedikleri (Meier vd., 2010: 163) ve risk almaktan çekindikleri için ancak kendi alanlarında ve başarısı kanıtlanmış fırsatları değerlendirirler (Avcı, 2011: 148). Gelecek ile ilgilenmekten çok mevcut ürün pazar alanlarındaki etkinliklerine odaklanırlar (Chung vd., 2008: 84). Üretim maliyetlerini düşürerek pazarda lider olmak isteyen savunmacılar, üretim ve dağıtım süreçlerini iyileştirmek ve kaynakları etkin kullanmak isterler. Bu özellikleri savunmacıların daha çok mühendislik yönelimli olduğunu göstermektedir (Desarbo vd., 2005: 49). Ayrıca savunmacılar

maliyetlerini sürekli düşük tutacak sıkı mali kontrol mekanizmaları geliştirirler.

Savunmacıların genel özellikleri kısaca sınırlı bir ürün/pazar alanında olmaları, sermaye yoğun teknoloji kullanmaları, fonksiyonel yapıya sahip olmaları, maliyet kontrolü, süreç mühendisliği ve üretim etkinliği yetenekleri olarak sıralanabilir (Raghuram ve Arvey, 1994: 56). Savunmacı stratejiyi takip eden firmaların en önemli riski ise pazardaki büyük bir dönüşümü yakalayamamalarıdır.

2.2. Atılğanlar

Atılğanlar, hem savunmacılara çok benzerler hem de benzemezler. Benzemezler çünkü çevresel değişmelere karşı reaksiyonları savunmacıların tam olarak zıttıdır. Savunmacılara benzerler çünkü, uyum döngüsüne savunmacılar gibi yüksek uygunluk gösterirler (Miles vd., 1978: 551).

Atılğan bir firma, faaliyet gösterdikleri sektörlerde ilk olmak ister. Bu istekleri onları hem inovasyona hem de yeni ürün ve pazar arayışı içerisinde olmalarını gerektirir (Meier vd., 2010: 163). Yani atılğan stratejiyi takip eden firmalar, yenilikçi ve arayışçı (Desarbo vd., 2005: 49) ve sonuç olarak organizasyonun içinden ziyade dışına odaklanmış firmalardır (Avcı, 2011: 148). Sürekli pazarı izleyip, erken uyarı sinyalleri geliştirerek pazarın isteklerine hızlı cevap vermek isterler. Sürekli olarak ürün pazar alanlarını yeniden tanımlarlar. Tüm bunları yapabilmek için sürekli olarak pazarı izleyen firmalardır (Jusoh, 2010: 1976). Atılğan bir stratejiyi takip eden firmanın önceliği, karlılığa mal olsa bile pazarda ilk olmaktır (Rodrigues, 2002: 6). Tablo 3.' de atılğanların göze çarpan özellikleri ve temel zayıf ve güçlü yönleri uyum döngüsü ile ilişkisi özetlenmiştir (Miles ve Snow, 1978: 554).

SYAD

2018/2

Tablo 3. Atılğanların Temel Özellikleri

	Girişimsel problem	Mühendislik problemi	Yönetimsel problem
Problem	Yeni ürün ve pazar fırsatları nasıl saptanıp kullanılacak?	Fek bir teknoloji süreci ile uzun dönemli taahhütlerden nasıl kaçınabiliriz?	Farklı ve çeşitli operasyonlar nasıl koordine edilir ve basitleştirilir?
Çözümler	1.Genişleme ve devamlı alan geliştirme 2.Çok çeşitli çevresel şartları ve olayları izleme 3.Sektörde değişimi yaratma 4.Ürün ve Pazar geliştirme yoluyla büyüme 5.Büyüme, hamlelerle meydana gelebilir	1.Esneklik, prototip teknoloji 2.Çoklu teknolojiler 3.Düşük dereceli rutinleşme ve mekanizasyon: insana teknoloji katmak	1.Pazarlama ve ARGE uzmanları baskın koalisyonun en güçlü üyeleridir. 2.Baskın koalisyon geniş, farklı ve geçicidir. Bir beyin takımı içerebilir. 3.Baskın koalisyonun görev süresinin her zaman uzun olmaması: anahtar yöneticiler dışarıdan istihdam edildiği kadar içeriden de terfi ettirilebilir. 4.Planlama kapsamlıdır. Problem odaklıdır ve eylem gerçekleştirilmeden sonlandırılmaz. 5.Formalizasyon derecesinin ve iş bölümünün düşük olduğu üretim yapısı yönlü eğilim 6.Merkezleşmemiş kontrol ve kısa döngülü yatay bilgi sistemleri 7.Karmaşık koordinasyon mekanizmaları ve bütünlüştürücü aracılığıyla çatışma çözümü 8.Önemli rakiplere göre örgütsel performans ölçümü: ödül sistemi pazarlama ve ARGE' yi destekler
Maliyet ve faydalar	Ürün ve pazar inovasyonu organizasyonu çevresel değişimden korur ancak organizasyon ilave kaynak ve düşük karlılık riskine uğrar.	Teknolojik esneklik alandaki değişime hızlı cevap vermeyi sağlar. Ancak çoklu teknolojiden dolayı üretim ve dağıtım sisteminde maksimum etkinliği gerçekleştirmez	Yönetim sistemi en iyi şekilde esnekliğe ve etkinliğe uygundur. Ancak kaynaklar yanlış ya da az kullanılabilir.

Atılğan firmalar, gelişimi devam eden geniş ürün pazar alanlarında büyümek isterler. Bunun için sürekli yeni ürün ve pazarlara girmek zorundadırlar. Bu sürekliliği sağlamak istemeleri nedeniyle çoklu ve esnek teknolojiler kullanırlar (Jennings vd., 2003: 210). Atılğan firmalar kısaca, inovasyona ve değişime odaklı, gençler tarafından ve esnek bir örgüt yapısı ile yönetilen, arka planında pazarlama ve araştırma ve geliştirme olan firmalardır (Smith vd.,1989: 64; Conant vd., 1990: 365-383; Apaydın ve Torlak, 2007 : 615-618).

2.3. Analizciler

Analizciler, melez firmalar olarak tanımlanırlar. Bunun nedeni hem atılğan hem de savunmacı firmaların özelliklerini taşımalarıdır (Woodside vd., 1999: 137; Meier vd., 2010: 163). İki zıt uç stratejinin eşsiz bir kombinasyonunu oluşturan analizciler, çoklu ürünlere sahiptirler. Kimi ürünlerinde savunmacı, kimi ürünlerinde ise atılğan olarak kabul edilebilen analizciler, ürünlerinin tümü ele alındığında ise savunmacı ve atılğanların ortasında yer alır (Smith vd., 1989: 64). Analizciler, atılğanlara göre daha az risk alan firmalardır. Pazarı çok iyi izlerler ve sadece başarılı olan ürün pazar alanlarına yatırım yaparlar. Tablo 2. 4’ de analizcilerin göze çarpan özellikleri ve uyum modelinin özünde olan temel güçlü ve zayıf yönleri özetlenmiştir (Miles ve Snow, 1978: 556).

Tablo 4. Analizcilerin Temel Özellikleri

	Girişimsel problem	Mühendislik problemi	Yönetimsel problem
Problem	Yeni ürün ve Pazar fırsatları bulunup kullanılırken aynı zamanda nasıl geleneksel ürün ve müşteri tabanının devamlılığı sağlanacak	Alandaki durgun bölümlerde istikrar, değişken bölümlerde esneklik nasıl sağlanacak	Hem durgun hem dinamik faaliyet alanlarına uyum sağlayacak organizasyon yapısı ve süreçleri nasıl farklılaştırılacak
Çözümler	<ol style="list-style-type: none"> 1.Melez alan yani durgun ve değişken alan 2.Çoğunlukla pazarlama ile sınırlı gözetleme mekanizmaları, bazen de ARGE 3.Pazara nüfuz etme ve ürün Pazar gelişimi yoluyla istikrarlı büyüme 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Çift teknoloji merkezi (sabit ve esnek unsurlar) 2.Büyük ve etkili bir uygulamalı mühendislik grubu 3.Orta derecede teknik rasyonalite 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Baskın koalisyonun en etkili üyeleri her zaman pazarlama ve mühendisliktir. Üretim bunları yakından takip eder. 2.Alanın durgun bölümü ile ilgili üretim ve pazarlama arasında yoğun planlama, yeni ürün ve pazarlarla ilgili üretim, pazarlama ve mühendislik arasında kapsamlı planlama 3.Hem fonksiyonel bölümleri hem de ürün gruplarını birleştiren “Gevşek” matris yapısı 4.Yatay ve dikey geri bildirim döngüleriyle kısmen merkezileşmiş kontrol sistemi 5.Aşırı karmaşık ve pahalı koordinasyon mekanizmaları: bazıları ürün yöneticileri aracılığıyla karşıt çözüm, bazıları normal hiyerarşik kanallarla 3.İş değerlendirmesine dayalı hem etkinlik hem de etkililik ölçümleri, çoğu ödülleri, pazarlama ve mühendisliğe

Maliyet ve faydalar	ARGE'ye düşük yatırım, başarısı açık ürünlerin taklidi ile birleştirme, risk minimizasyonu, ancak alan her zaman durgunluk ve esneklik arasında dengede olmalı	Melez bir istikrarlı ve değişken alana hizmet edebilecek çift teknoloji çekirdek, ama teknoloji asla tam etkin ve etkili olamayacak	Yönetim sistemi durgunluk ve esnekliğe en iyi şekilde uygundur. Ancak denge kaybedilirse, eşitliği kurmak zor olabilir.
----------------------------	--	---	---

Analizci firmalar, durgun ürün pazar alanlarında savunmacı, davranışlar gösterirler. Yani bu ürün pazar alanlarındaki temel kaygıları verimlilik ve üretkenliktir. Dolayısıyla bu ürün pazar alanlarında üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürerek savunmacı olurlar. Diğer taraftan dinamik ürün pazar alanlarını sürekli arayan ve bu ürün pazar alanlarına uyumlu ürün ve hizmet setleri geliştirmek isteyen firmalardır (Avcı, 2011: 148). Maliyet kontrolü ve verimlilik ile inovasyon arasında denge kurmaya çabalarlar (Jabnoun vd., 2003: 21). Analizci firmalar için ikili uygulamalar geliştirirler. Örneğin, şimdiki faaliyetleri üzerinde sıkı denetimler gerçekleştirirken yeni girişimleri için gevşek kontrol uygularlar. Analizcilerin en önemli yönü aynı ürün pazar alanında faaliyet gösterdiği atılmalara, onların ürünlerine benzer ürünlerle cevap verirken verimlilikten vazgeçmemeleridir (Parnell ve Wright, 1993: 30).

2.4. Tepkiciler

Miles ve Snow tipolojisinde yer alan son strateji, tepkici stratejidir. Tipolojiye göre tepkiciler, tutarsız ve devamlılığı olmayacak firmalardır. Çünkü tepkici firmaların uyum döngüsüne esas teşkil eden problem setlerine diğer istikrarlı üç strateji tipi gibi ne çözüm setleri yoktur. (Smith vd. 1989: 64). Bu firmalar, istikrarlı bir ürün pazarına sahip olmayan, sadece zorunda kaldıkları zaman tutarsız rekabetçi hamleler yapan, kısa dönemli kararlar alan firmalardır. Ayrıca tepkiciler, uygun çevresel şartlardan yararlanmayı denemezler. Doğru riskleri de almazlar (Avcı, 2011: 148). Diğer taraftan performansları zayıf ve stratejik seçimleri uyumsuz firmalardır (Parnell ve Wright, 1993: 30). Çevresel değişim ve belirsizlikten hoşlanmazlar. Çünkü çevresel

değişimlere cevap verecekleri mekanizmaları yoktur (Jennings vd., 2003: 210). Tepkiciler çevresel değişim için harekete geçmekten çok çevrelerindeki güçlü yatırımcılardan talimat veya işaret beklerler (Meier vd., 2010: 163).

Miles ve Snow tipolojisi, tepkiciliğin bir seçim olmadığını genel olarak üç nedenin bir firmayı tepkici yapacağını ileri sürmektedir. Tipolojiye göre ilk neden, üst yönetimin stratejiyi açıkça ifade etmemiş olmasıdır. Tipolojiye göre bir firmanın tepkici olmasına yol açabilecek ikinci bir neden firma tarafından seçilen strateji ile organizasyonun yapı ve süreçleri arasında tam bir uyum olmamasıdır. Üçüncü ve son neden ise çevre ile uyumlu olarak daha önce başarı ile uygulanan stratejinin, çevresel şartlar değişmesine rağmen sürdürülmek istenmesidir.

Tipoloji işletmenin monopol ya da devlet tarafından yüksek bir şekilde korunan bir sektör içerisinde faaliyet göstermemesi durumunda faaliyetlerini tepkici olarak sürdüremeyeceğini, ancak istikrarlı stratejiler olan savunmacı, atılgan ve ya analizci bir stratejiye geçmesi durumunda yaşamına devam edebileceğini iddia etmektedir (Miles ve Snow, 1978: 557-558).

Sonuç

Çevresel faktörlerin firma üzerindeki etkisi, gerek strateji gerekse de örgüt kuramı literatürü tarafından sıklıkla incelenen konulardan birisidir. Literatürde firmaların çevrelerine nasıl uyum sağlayacaklarına ilişkin farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımların en önemlilerinden birisi Miles ve Snow Tipolojisi' dir. Miles, Snow ve arkadaşları, uyum döngüsü adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Modele göre firmaların çevrelerine uyum sağlarken karşı karşıya kaldıkları girişimsel, mühendislik ve yönetsel olmak üzere üç problem seti vardır. Bu problemler, ürün-pazar alanının nasıl belirleneceği, belirlenen ürün-pazar alanına uygun üretim ve dağıtım teknolojisinin

SYAD

2018/2

nasıl seçileceği ve yapılan seçimlere uygun örgütsel yapının nasıl kurulacağıdır. Ayrıca tipoloji, bu problem ve çözüm setlerine ilişkin uygulamaları esas alarak, firmaların stratejik seçimlerini ifade eden dört strateji tipi etrafında sınıflandırmıştır. Tipolojiye göre dört strateji tipinden analizci, atılgan ve savunmacı firmalar istikrarlı ve başarılı firmaları ifade ederken, tepkici firmalar istikrarsız/başarısız firmalar olarak kabul edilmektedir. Yani tipoloji, savunmacı, atılgan ve analizci stratejiyi takip eden firmaların her birinin uygun çevresel şartlarda ve doğru bir şekilde stratejilerini uyguladıklarında başarılı olacağını iddia etmektedir. Tepkici firmalar kısıtlılıkları nedeniyle bile olsa başarılı bir strateji geliştire(e)meyen ya da daha önce başarılı olan stratejisini çevresel şartlar değişmesine rağmen aynı şekilde uygulamaya çalışan firmalardır.

Sonuç olarak tipoloji, firma yöneticilerinin çevrelerini doğru analiz etmelerini ve çevreye uyumlu stratejileri belirlemelerini önermektedir. Ayrıca, çevresel şartlarda meydana gelen değişimlere uygun olarak ürün-pazar alanlarını, teknolojilerini ve örgütsel yapı ve yönetsel uygulamalarını yeniden revize etmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Tipolojiye göre bunları başaran firmalar, rakiplerine karşı bir rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir.

Kaynakça

- AĞAR, Celal Cahit (2011). *“Hâkim İktisadi Sistem – İşletme İlişkileri Bağlamında Organizasyon Yapılarının Otokratikleşme Ve Demokratikleşme Eğilimleri”*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi
- AKBOLAT, Mahmut (2009): *“Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow’ un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma”*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 11 / 3. s.127 – 146
- APAYDIN, F. ve TORLAK, Ö. N. (2007). Denison' un Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles ve Snow' un Strateji Tipolojisinin Desteklenmesi ve Açıklanması ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. 53: 594-629.
- AVCI, Umut, MADANOGLU, Melih ve OKUMUŞ, Fevzi (2011). *“Strategic Orientation And Performance Of Tourism Firms: Evidence From A Developing Country”*. Tourism Management. 32 147–157

- BLACKMORE, Karen ve NESBBIT, Keith (2012). "Verifying The Miles And Snow Strategy Types in Australian Small- And Medium-Size Enterprises". Australian Journal of Management. 38(1) 171–190
- CAN, Halil (1997), "Organizasyon ve Yönetim". Siyasal Kitabevi. Genişletilmiş 4. Baskı.
- CHILD, John (1972). "Organizational Structure, Environment And Performance: The Role Of Strategic Choice". Sociology, 6(1), 1-22.
- CHONG, Vincent K. ve CHONG, Kar Ming (1997). "Strategic Choices. Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note on the Intervening Role of Management Accounting Systems". Accounting and Business Research. Vol. 27. No. 4 pp. 268.276.
- CHUNG Dong, JUNG, Hyun, BAEK, Soo Jung ve LEE, Woo Hee Ok (2008). "The Impacts Of Strategic Orientation And Hrm Systems On Firm Performance" International Journal Of Business Strategy. Volume 8. Number 2.
- CONANT, Jeffrey S., MOKWA, Michael P. ve VARADARAJAN P. Rajan (1990). "Strategic Types. Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study". Strategic Management Journal. Vol. 11. No. 5. s. 365–383.
- DESARBO, Wayne S., Dİ BENEDETTO, C. Anthony, SONG, Michael ve SİNHA, Indrajit (2005). "Revisiting The Miles And Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types. Capabilities. Environmental Uncertainty. And Firm Performance". Strategic Management Journal. No. 26. s.47–74.
- GHOSHAL, Sumantra (2003). "Miles And Snow: Enduring Insights For Managers". Academy of Management Perspectives. Vol: 17. No: 4. P: 109-114
- GIMENEZ, Fernando A.P. (1999) "Miles And Snow's Strategy Model In The Context Of Small Firms". Proceedings of the ICSB Naples conference. 1-14
- JABNOUN, Naceur, KHALIFAH, Azaddin ve YUSUF, Attahir (2003). "Environmental Uncertainty. Strategic Orientation. and Quality Management: A Contingency Mode". Quality Management Journal. VOL: 10. NO: 4. P: 17-31
- JENNINGS, DF., RAJARATNAM, D. ve LAWRENCE F.B. (2003). "Strategy-Performance Relationships In Service Firms: A Test For Equifinality". Jennings. - Journal of Managerial Issues. P: 208-220
- JUSOH, Ruzita (2010). "The Influence Of Perceived Environmental Uncertainty. Firm Size. And Strategy On Multiple Performance Measures Usage". African Journal of Business Management. Vol: 4(10). P: 1972-1984
- KÖSEOĞLU, Mehmet Ali, TOPLAOĞLU, Cafer, PARNELL, John A. ve LESTER Donald L. (2013): "Linkages Among Business Strategy. Uncertainty And Performance In The Hospitality Industry: Evidence From An Emerging Economy". International Journal of Hospitality Management. V:34. P:81– 91.
- MEIER, Kenneth J., O'TOOLE, Jr. Laurence J., BOYNE, George A., WALKER, Richard M. ve ANDREWS, Rhys (2010): "Alignment and Results: Testing the Interaction Effects of Strategy. Structure. and Environment From Miles and Snow". Administration & Society. V:42(2). P:160–192.
- MILES, Raymond E. ve SNOW, Charles C. (2003). "Organizational Strategy. Structure. and Process". Stanford University Press. Stanford. California.
- _____ ve Snow, Charles C. (1984). "Designing strategic human resources systems". Organizational dynamics, 13(1), 36-52.

SYAD**2018/2**

- _____, SNOW, Charles C., MEYER, Alan D. ve COLEMAN, Jr. Henry J. (1978). "Organizational Strategy. Structure. and Process". The Academy of Management Review. Vol. 3. No. 3. s. 546-562.
- PARNELL, John A. ve WRIGHT, Peter (1993) "Generic Strategy and Performance: an Empirical Test of the Miles and Snow Typology". British Journal of Management. Vol. 4.29-36
- RAGHURAM, Sutnita ve ARVEY, Richard D. (1994). "Business Strategy Links with Staffing and Training Practices". Human Resource Planning. Volume 17 Number3. S:55-74.
- RODRIGUES SUSANA, C.S.F. (2002). "Business Strategy And Organisational Performance: An Analysis Of The Portuguese Mould Industry". University of Wolverhampton for the degree of Doctor of Philosophy.
- ROGERS, Patrick R. ve BAMFORD, Charles E. (2002). "Information Planning Process And Strategic Orientation The Importance Of Fit In High-Performing Organizations". Journal of Business Research. V:55. P: 205- 215.
- SARAÇ, Mehlika, ERTAN, Yasemin ve YÜCEL, Elif (2014). "How Do Business Strategies Predict Firm Performance? An Investigation On Borsa Istanbul 100 Index". The Journal of Accounting and Finance January. P:121-134.
- SMITH K., GUTHRIE J. ve CHEN M-J. (1989): "Strategy, Size And Performance". Organization Studies. v: 10(1). p: 63-81.
- SOLLOSY, Marc (2013). "A Contemporary Examination of the Miles and Snow Strategic Typology Through the Lenses of Dynamic Capabilities and Ambidexterity". Degree of Doctor of Business Administration. Coles College of Business Kennesaw State University.
- TANOVA, Cem KARADAL, Himmet (2006). "An Analysis Of The Relationship Between Organizational Strategy And Human Resource Policies In Turkey". International Journal of Commerce and Management. Vol.16(3&4). P: 141-149.
- TAYAUOVA, Gulzhanat (2009). "Uluslararası Girişimcilik ve Stratejik Adaptasyon: Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma". Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- WOODSIDE, Arch G., SULLIVAN Daniel P. ve TRAPPEY III. Randolph J. (1999) "Assessing Relationships among Strategic Types. Distinctive Marketing Competencies. and Organizational Performance". Journal of Business Research. 45: 135-146.
- YILDIRIM, Mustafa (2013). "Stratejik Grup Bağlamında Firmaların Strateji Algılarını Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Mobilya Sektörü Örneği". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.