

İŞLETME BİLİMİ DERGİSİ

THE JOURNAL OF
BUSINESS SCIENCE



JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
2018
Cilt:6 Sayı:1



Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 6
Sayı/Issue : 1
Yıl/Year : 2018

ISSN: 2148-0737
DOI: 10.22139/jobs

İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



Kurucu Sahip/Founder

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

İmtiyaz Sahibi / Owner

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Editör / Editor

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcıları / Assoc. Editors

Doç. Dr. Mustafa Cahit ÜNĞAN

Doç. Dr. Hakan TUNAHAN

Danışma Kurulu/Advisory Board

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Galatasaray Üniversitesi
Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY	Southampton Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ
Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Doç. Dr. Mustafa Cahid ÜNĞAN
Doç. Dr. Hakan TUNAHAN

Sekreteryaya / Secreteria

Arş. Gör. Özgün ÜNAL
Arş. Gör. Mustafa AMARAT
Arş. Gör. Ayhan DURMUŞ
Arş. Gör. Gülcan KAHRAMAN

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; www.dergipark.gov.tr/jobs Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi jobs@sakarya.edu.tr Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2018

Cilt:6 Sayı:1

Prof. Dr. A. Vecdi Can	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Adem Öğüt	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Bardakçı	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe İrmış	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Zafer Erdoğan	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Durmuş Acar	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ekrem Tatoğlu	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Erman Coşkun	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Ertaş	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten Gümüştekin	Dumlupınar Üniversitesi
Prof. Dr. Halit Keskin	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Hasan Tutar	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Haydar Sur	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Himmet Karadal	Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. İsmet Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir Ardiç	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Kıymet Çaliyurt	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Akif Çukurçayır	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Barca	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Sarıışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Selami Yıldız	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Muhsin Halis	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Musa Özata	Ahi Evran Üniversitesi
Prof. Dr. Nazan Günay	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Nejat Bozkurt	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nuran Cömert	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan Batman	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Torlak	Karatay Üniversitesi
Prof. Dr. Recai Coşkun	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recep Pekdemir	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi Altunışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Selman Aziz Erdem	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Serap Benligiray	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar Özkan	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Şakir Sakarya	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki Özgener	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Suayyip Çalış	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka Kaya	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Sima Nart	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Şuayip Özdemir	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Türker Baş	Galatasaray Üniversitesi
Prof. Dr. Ümit Gücenme Gençoğlu	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Vasfi Haftacı	Kocaeli Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Prof. Dr. Yıldız Özerhan	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf Çelik	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Abdurrahman benli	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Sağır	Karabük Üniversitesi
Doç. Dr. Aşkın Özdağoğlu	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Bayram Topal	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yenihan	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Burcu Candan	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Burhanettin Zengin	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Cavit Yeşilyurt	Atatürk Üniversitesi
Doç. Dr. Cemal Sezer	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Cemal İyem	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ece Armağan	Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Engin Dinç	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Erdoğan Kaygın	Kafkas Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan Erdemir	İstanbul Şehir Üniversitesi
Doç. Dr. Faruk Anıl Konuk	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih Geçti	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Ferudun Kaya	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Fikret Çankaya	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Fuat Man	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Gülfen Tuna	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Tunahan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Haluk Bengü	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan Ayyıldız	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan Latif	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hayrettin Zengin	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Kazım Ozan Özer	Nişantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Kemal Can Kılıç	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Kubilay Özyer	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz	Uludağ Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Akbolat	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Saraç	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Mesut Çimen	Acıbadem Üniversitesi
Doç. Dr. Muammer Mesci	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said Döven	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Cahid Ünğan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Kemal Demirci	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Mutlu Başaran Öztürk	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Müjdat Özmen	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Nevran Karaca	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Nihal Sütütemiz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Nilgün Sarıkaya	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2018

Cilt:6 Sayı:1

Doç. Dr. Oğuz Türkay	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ömer Okan Fettahlioğlu	Sütçü İmam Üniversitesi
Doç. Dr. Özgür Uğurluoğlu	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Ramazan Aksoy	Bülent Ecevit Üniversitesi
Doç. Dr. Seçil Taştan	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Sedat Bostan	Gümüşhane Üniversitesi
Doç. Dr. Selami Özcan	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Senay Yürür	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Şevki Ulama	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Tuncay Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Umur Koç	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Yasemin Özdemir	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Yunus Emre Öztürk	Selçuk Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi A. Mohammed Abubakar	Aksaray Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Adem Akbıyık	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yağmur Ersoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Coşkun	Boğaziçi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Algin Okursoy	Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Serhateri	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ceren Giderler Atalay	Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Derya Ergun Özler	Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilek Özceylan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emrah Özsoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emre Oruç	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ersin Irk	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gamze Bozkurt	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Filiz Konuk	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Füsün Küçükbay Gökalep	Celal Bayar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim Cebeci	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hakan Murat Arslanhan	Düzce Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Harun Kırılmaz	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İrfan Usta	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İsa Demirkol	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mihriban Cindiloğlu	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Ayanoglu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan Erkan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nermin Akyel	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nesrin Akca	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik	Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Orhan Kandemir	Kastamonu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özer Uygun	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özlem Balaban	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Recep Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Safiye Sencer	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedat Durmuşkaya	Sakarya Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Dr. Öğr. Üyesi Sema Polatçı	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Yiğit	Ordu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Ülkü	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sinan Esen	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sümeyra A. Danışman	Mevlana Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şevki Ulama	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şuayyip Doğuş Demirci	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şule Yıldız	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tarık Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tayfun Yılmaz	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tuncay Turaboğlu	Mersin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Umut Sanem Çiftçi	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Hüseyin İskender	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. İlker Calayoğlu	Okan Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Serkan Deniz	Yalova Üniversitesi

Her yayında daha iyiye ulaşmayı hedefleyen İşletme Bilimi Dergisi olarak 2018 yılının ilk sayısı olan 6. Cilt 1. Sayı ile sizlerle birlikte olmaktan onur duyuyoruz. Bu sayımızda 11 makale ile yayına çıkmış bulunmaktayız. Dergimizin diğer sayılarında olduğu gibi, bu sayısında da üretim yönetimi, örgütsel davranış, yönetim bilimi, yönetim bilişim sistemleri, uluslararası ticaret, sağlık yönetimi gibi farklı alanlardan ampirik çalışmalar yer almaktadır.

Yazarlığını Tahsin GÜNDOĞAN ve Samet GÜNER'in yapmış olduğu üretim yönetimi alanında yazılmış olan "Tedarikçi Çevikliğinin Ölçülmesine Yönelik Bir Yaklaşım Önerisi: Otomotiv Sektörü Uygulaması" başlıklı makale dergimizin ilk makalesidir. İkinci makalemiz Nazlı KAYA ve Oğuz IŞIK'ın ölçek uyarlama çalışması olan "Hasta Güçlendirme Ölçeğinin Türkçe Geçerlilik ve Güvenilirliği" isimli makaledir. Bibliyometrik Analiz şeklinde yazılan üçüncü makalemiz olan "Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Akademik Çevredeki Ele Alınışı: Makale İncelemeleri ve Bibliyometrik Analiz" Sencer ÖZEL ve Türker BAŞ'ın kaleminden çıkmıştır. Büşra Kutlu KARABIYIK ve Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ'un yazarlığını yaptığı SWARA yöntemi uygulanan "Üniversitelerde Bilgi Sistemi Seçim Kriterlerinin SWARA Yöntemi ile Ağırlıklandırılması: Ampirik Bir Çalışma" başlıklı makale bu sayının dördüncü makalesidir. Şafak GÜNDÜZ ve Tuğrul PEKÇETAŞ'ın örgütsel davranış alanında yazmış oldukları "Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik" çalışması beşinci makalemizi oluştururken, Burak KESKİN'in "Havacılık Endüstrisinde Stratejik Ortaklıklar: VZA ve Güven Bölgesi Yaklaşımı İle Bir Etkinlik Analizi Çalışması" başlıklı çalışmaları altıncı makalemizi oluşturmaktadır. Yedinci makalemiz ise Ersin İRK ve Musa Said DÖVEN'in stratejik yönetim alanında yazmış oldukları "Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Bu Karara Etki Eden Faktörler" başlıklı makaledir. Örgütsel davranış alanında yazılan ve sekizinci makalemiz olan "Çalışmaya Tutkunluk Düzeyinin Hastane Türü, Hastane Lokasyonu ve Bazı Sosyo-Demografik-Mesleki Özelliklere Göre İncelenmesi" başlıklı makalemizin yazarları Safiye

ŞAHİN, Uğur YOZGAT ve Esra YAKŞI'dir. Sağlık Yönetimi Bölümü öğrencileri örnekleminde Meryem TURGUT, Gamze KUTLU ve Sinem MUT tarafından yazılan "Sağlık Yönetimi Bölümü Öğrencilerinin İletişim Becerileri İle Sosyal Medya Kullanımları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi" başlıklı dokuzuncu makalemizi, finansal yönetim alanında yazılan ve yazarlığını Mehmet APAN ile Ahmet ÖZTEL'in yaptığı "Ölçek Bazlı Finansal Performansın Promethee Yöntemiyle Belirlenmesi: Farklı Ağırlıklandırma Yöntemlerine Dayalı Karşılaştırmalı Bir Analiz" adlı onuncu makalemiz izlemektedir. Son makalemizi ise yine örgütsel davranış alanında, Semra KÖSE, Serdar ÇAKAN ve Duygu TERZİ'nin yazdığı "Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Dışlanmaya Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü" başlıklı makalemiz oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi, dergimizin bu sayısı da işletmeciliğin farklı disiplinlerinde siz değerli bilim insanlarının kıymetli çalışmalarından oluşturulmuştur. Dergi politikası olarak bundan sonraki sayılarımızda da işletme bilimine dayalı farklı disiplinlerden gelen çalışmaları yayınlamaya özen göstereceğiz.

X

Bu sayımızda göndermiş oldukları makaleler ile dergimize katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, dergimize gönderilen makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekreteryamıza teşekkürü borç bilirim.

Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması diteklerimle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekleriz.

Saygılarımızla...

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2018 Cilt (Vol.) 6 Sayı (No) 1

İşletme Bilimi Dergisi

2018

Cilt:6 Sayı:1

Tedarikçi Çevikliğinin Ölçülmesine Yönelik Bir Yaklaşım Önerisi: Otomotiv Sektörü Uygulaması <i>Proposal of a New Approach for Measuring Supplier Agility: An Application in Automotive Industry</i>	1-26
<i>Tahsin GÜNDOĞAN, Dr. Öğr. Üyesi Samet GÜNER</i>	
Hasta Güçlendirme Ölçeğinin Türkçe Geçerlilik ve Güvenilirliği <i>Validity and Reliability of The Patient Empowerment Scale in Turkish</i>	27-42
<i>Öğr. Gör. Nazlı KAYA, Doç. Dr. Oğuz IŞIK</i>	
Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Akademik Çevredeki Ele Alınışı: Makale İncelemeleri ve Bibliyometrik Analiz <i>Contextualization of Total Quality Management in Academia in Turkey: Article Reviews and Biblioimetric Analysis</i>	43-58
<i>Sencer ÖZEL, Prof. Dr. Türker BAŞ</i>	
Üniversitelerde Bilgi Sistemi Seçim Kriterlerinin SWARA Yöntemi ile Ağırlıklandırılması: Ampirik Bir Çalışma <i>Weighting University Information System Selection Criteria by Swara Method: An Empirical Study</i>	59-85
<i>Arş. Gör. Büşra Kutlu KARABIYIK, Prof. Dr. Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ</i>	
Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik <i>Generations and Organisational Silence/Voice</i>	89-115
<i>Dr. Öğr. Üyesi Şafak GÜNDÜZ, Tuğrul PEKÇETAŞ</i>	
Havacılık Endüstrisinde Stratejik Ortaklıklar: VZA ve Güven Bölgesi Yaklaşımı İle Bir Etkinlik Analizi Çalışması <i>Strategic Alliances in Aviation Industry: An Efficiency Analysis Using Data Envelopment Analysis and Assurance Region Approach</i>	117-134
<i>Dr. Öğr. Üyesi Burak KESKİN</i>	
Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Bu Karara Etki Eden Faktörler <i>Competitive Strategies and the Factors Affecting This Decision</i>	135-162
<i>Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK, Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN</i>	
Çalışmaya Tutkunluk Düzeyinin Hastane Türü, Hastane Lokasyonu ve Bazı Sosyo-Demografik-Mesleki Özelliklere Göre İncelenmesi <i>Analysis of the Level of Work Engagement Depending on the Hospital Type, Hospital Location and Some Socio-Demographic-Occupational Characteristics</i>	163-183
<i>Dr. Öğr. Üyesi. Safiye ŞAHİN, Prof. Dr. Uğur YOZGAT, Esra YAKŞI</i>	

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2018 Cilt (Vol.) 6 Sayı (No) 1

Sağlık Yönetimi Bölümü Öğrencilerinin İletişim Becerileri İle Sosyal Medya Kullanımları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi	
<i>Determination of the Relationship Between Communication Skills and Social Media Use of Health Management Department Students</i>	185-205
<i>Arş. Gör. Meryem TURGUT, Arş. Gör. Gamze KUTLU, Arş. Gör. Sinem MUT</i>	
<hr/>	
Ölçek Bazlı Finansal Performansın Promethee Yöntemiyle Belirlenmesi: Farklı Ağırlıklandırma Yöntemlerine Dayalı Karşılaştırmalı Bir Analiz	
<i>Determination of Scale Based Financial Performance Promethee Method: A Comparative Analysis Based on Differential Weighting Methods</i>	207-244
<i>Dr. Öğr. Üyesi Mehmet APAN, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÖZTEL</i>	
<hr/>	
Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Dışlanmaya Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü	
<i>The Mediating Role of Psychological Hardiness in the Effect of Organizational Injustice on Workplace Ostracism</i>	245-262
<i>Semra KÖSE, Serdar ÇAKAN, Arş. Gör. Duygu TERZİ</i>	

FİRMALARIN UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ VE BU KARARA ETKİ EDEN FAKTÖRLER¹

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Nisnar Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü
ersinirk@gmail.com

ORCID: orcid.org/0000-0002-2160-8053

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
saiddoven@yahoo.com

ORCID: orcid.org/0000-0001-7499-8430

Firmaların
Uyguladıkları
Rekabet
Stratejileri Ve
Bu Karara Etki
Eden Faktörler

135

ÖZ

Amaç: Bu araştırmanın amacı, firmaların stratejik seçimlerinin belirlenerek, bu seçime etki eden içsel ve dışsal faktörlerin neler olduğunun ortaya çıkarılmasıdır.

Yöntem: Araştırma, Türkiye’ de faaliyet gösteren tuğla ve kiremit sektörü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma farklı ölçek, üretim sistemi ve ürünlere sahip olan toplam 14 firmanın sahip, ortak ve üst düzey yöneticileri ile yapılan mülakatlar ve ikincil veriler toplanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analizinde nitel yöntemler kullanılmıştır. Öncelikle katılımcı firmalar, takip ettikleri Miles ve Snow Tipolojisi ekseninde rekabet stratejilerine göre sınıflandırılmıştır. Daha sonra firmaların strateji seçimlerine etki eden faktörler ortaya çıkartılmıştır.

Bulgular: Araştırma neticesinde katılımcı firmalar arasında Miles ve Snow tipolojisine göre yapılan sınıflandırmada tepkici, analizci ve savunmacı olmak üzere üç farklı strateji tipi ortaya çıkmıştır. Atılgan stratejiyi takip eden firma olmadığı görülmüştür. İşletmelerin seçimlerine etki eden temel faktörler ise; hammadde, üretim sistemi, işletmenin sahip olduğu kaynaklar, ilişkili sektörler, coğrafik konum, rekabet ortamı, ikame ürünler olarak belirlenmiştir.

Sonuç: Araştırmaya katılan firmaların stratejik yönelimlerinin çoğunlukla tepkici olduğu belirlenmiştir. Sektörde ön plana çıkan firmaların ise analizci ve savunmacı stratejiyi takip ettiği tespit edilmiştir. İşletmelerin stratejik

1 Bu çalışma, Dr. Öğr Üyesi Musa Said DÖVEN danışmanlığında, 2017 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’ nde Dr. Öğr Üyesi Ersin IRK tarafından yazılmış olan “Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Bu Karara Etki Eden Faktörler” başlıklı tezden üretilmiştir.

**Firmaların
Uyguladıkları
Rekabet
Stratejileri Ve
Bu Karara
Etki Eden
Faktörler**

kararlarının altında yatan nedenlerin dışsal faktörlerden daha ziyade içsel faktörler olduğu tespit edilmiştir. Analizci ve savunmacı firmaların tepkici firmalara nazaran daha üstün kaynaklara sahip oldukları belirlenmiştir. Çalışmanın sonunda ise gerek uygulamaya gerek araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Rekabet Stratejisi, Miles ve Snow Tipolojisi

COMPETITIVE STRATEGIES AND THE FACTORS AFFECTING THIS DECISION

ABSTRACT

Aim: The purpose of this research is to determine what the strategic choices of firms and what are the internal and external factors that influence this choice.

Method: This research was conducted in brick and tile sector. The research was carried out by collecting interviews and secondary data with partner and senior managers of a total of 14 companies with different scales, production systems and products. Qualitative methods have been used in the analysis of the research. First of all, participating companies are classified according to competition strategies in the axis of Miles and Snow typology they follow. Later on, factors that influence strategy choices have been revealed.

Findings: From the findings of this research it was seen that participating firms follow three different strategies, which are reactor, analyzer and defender, which supports the argument of Miles and Snow typology. It has been seen that there is no firm following the prospector strategy. The main factors affecting the choices of the enterprises were; raw materials, production system, sources owned by the operator, related sectors, geographic location, competitive environment, and substitute products.

Results: It has been determined that the strategic orientations of companies involved in the research were often reactive. It has been determined that the analyzer and defender strategies were followed by the companies that were in the foreground in the sector. According to results, the underlying reasons for the strategic decisions of enterprises were more or less internal factors than external factors. The resources of analyzers and defender firms were superior to reactors' resources. At the end of the study, some suggestions were developed by the researchers.

Keywords: Strategy, Competitive Strategy, Miles and Snow Typology

I.GİRİŞ

Strateji literatüründe firmaların stratejik tercihlerine etki eden faktörler literatürde sıklıkla tartışılmıştır. Bu tartışmaya ilişkin iki temel görüş söz konusudur. Görüşlerden ilki, stratejik tercihlerin firmaya ait kaynak ve yeteneklere göre belirlendiğidir. İkinci görüş ise firmaların stratejik tercihlerinin firmanın içinde bulunduğu endüstriye bağlı olduğu şeklindedir. Bu konuya ilişkin görüşlerin en önemlilerinden birisi, Bain (1956) tarafından ileri sürülen ve "SCP" olarak adlandırılan paradigmadır. Adı geçen paradigma, sektör yapısının stratejiyi, stratejinin de firma performansını etkilediğini ileri sürmektedir. Porter, devamında bu görüşü daha da ileri götürerek beş güç modelini geliştirmiştir. Modele göre öncelikle sektörün rekabetçi doğasını anlamak gereklidir. Sektörde faaliyet gösteren firma, daha sonra kendisini sektör içinde bir konuma koymak için farklı stratejilerden birisini seçer. Firmaların stratejik seçimlerini belirleyen diğer bir yaklaşım ise kaynak tabanlı yaklaşım olarak adlandırılan yaklaşımdır. Wernelfelt tarafından pozisyon okuluna alternatif olarak değil, tamamlayıcı bir görüş olarak ortaya atılan yaklaşım, firmaların üstünlüklerinin sektörel faktörlerden ziyade kendilerine has yetenek ve kaynaklarına dayandığını ileri sürmektedir. Özellikle aynı endüstri içerisinde faaliyet gösteren firmalar arasındaki kar farklılıklarının, farklı sektörlerdeki firmalara nazaran daha fazla olduğu ileri sürmektedir (Barca ve Esen, 2012: 99-100). Kaynak bazlı bakış açısına göre işletmenin kaynakları, kendi kontrolünde olan maddi ve maddi olamayan duran varlıklar olarak ikiye ayrılır. İşletmeler varlıklardan stratejilerin tasarlanması ve uygulanmasında yararlanırlar. Yetenekler ise varlıkların altkümesidir. Firmalar yetenekler sayesinde varlıklarından tam olarak yararlanarak rekabet avantajı elde eder (Barney ve Hesterly, 2006: 76). Firmaların sahip olduğu tüm yetenekler kendilerine rekabet avantajı getirmez. Rekabet avantajı getirecek yeteneğin, değerli, nadir, taklit edilemeyen ya da taklit edilmesi pahalı olan ve ikame edilemeyen bir yetenek olması gerekir. Ayrıca firmanın sahip olduğu yeteneğin sürdürülebilir olması gerekir. Çünkü firmaların faaliyet gösterdikleri çevre de zaman içinde değişkililer meydana gelmektedir. Firmanın sahip olduğu temel yeteneğinin de bu değişime ayak uydurması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013: 121).

Bu çalışmanın amacı, firmaların stratejik tercihlerinin neler olduğunun; tercihlerini yaparken hangi faktörlerin belirleyici olduğunun, aynı tipolojiyi takip eden firmalar arasında benzerlik olup olmadığının araştırılmasıdır. Firmalar stratejik tercih yaparken bir yandan dış çevre koşullarını diğer yandan sahip oldukları kaynak ve kabiliyet sınırlılıkları çerçevesinde bağlayıcı stratejik tercihlerde bulunmaktadır. Bazı firmalar çevresel gelişmelere göre cevap vermeyi (savunmacı strateji), çevre ile

ilişkilerinde birbirini ile uyumsuz davranışlar sergileyen (tepkici strateji), bazıları dış çevreyi değerlendirerek uygun bir konum almayı (analizci strateji), diğer bazıları ise yenilikler yoluyla öncü olmayı ve çevreyi yönlendirmeyi (atılgan strateji) strateji olarak tercih etmektedirler. Burada merak edilen soru şudur: Çevreyle ilişkilerine yön veren söz konusu stratejik alternatiflerden birini diğerlerine tercih etmelerini belirleyen baskın içsel ve dışsal faktörler nelerdir? Diğer bir ifade ile firmalar hangi stratejiyi neden tercih etmektedirler? Stratejik tercihlerinin arkasındaki belirleyici faktörleri ortaya çıkarmak, tercihe götüren stratejik rasyonalitenin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Buradan hareket ile ayrıca, stratejik tercihlerine göre firmaları sınıflandırmak mümkün olacaktır. Sınıflandırma, izleyen soruların sorulmasına zemin hazırlaması açısından önem arz etmektedir.

II. REKABET STRATEJİLERİ

Adam Smith rekabeti müşterilerin beğenisini kazanmak için işletmeler arası savaş olarak tanımlamış ve rekabetin ekonomiyi düzenleyebilecek gizli bir el olduğunu ileri sürmüştür (Uçkun, 2010: 15). Porter ise rekabeti insan uğraş alanlarının çoğunda daha iyiyi başarmada toplumun en etkili güçlerinden biri olarak tanımlamıştır (Porter, 2008: 9). Tanımlar dikkate alındığında rekabetin sadece firmaları ilgilendiren bir konu olmadığı anlaşılmaktadır. Firmalar rekabet ederek ürettikleri mal ve hizmetleri iyileştirmek suretiyle tüm topluma hatta insanlığa hizmet etmektedirler. Rekabet üstünlüğü Smith ve Flanagan (2011)'a göre "sizi sürünün geri kalanından ayıran, şirketinizi ayakta tutan ve büyümesini sağlayan şeydir". Firmaların rekabet avantajını sağlayabilmeleri büyük ölçüde doğru stratejileri uygulamalarına bağlıdır. Rekabet avantajı sağlayan firmaların bu avantajları onlara satış, ihracat, büyüme gibi rakamlarla geri dönerken, sağlayamayan firmalar ise yok olmaya mahkumdur. En çok kabul görmüş iki tip rekabet stratejisinden bahsedilebilir. Bunlar Miles ve Snow'un strateji tipolojisi (1978) ve Porter'ın jenerik stratejileridir (Alayoğlu, 2010: 30, Slater ve Olson, 2000: 813).

Jenerik rekabet stratejileri, rekabet stratejisi yaklaşımlarının içerisinde en önemlilerinden birisidir. Michael Porter tarafından geliştirilen jenerik rekabet stratejileri, 1980'li yıllardan beri popüleritesini korumaktadır. Porter, sektör ortalamasının altında ya da üzerinde karlılık olarak tanımladığı, endüstri içindeki firma pozisyonlarının nedenlerini anlamaya çalışmıştır. Rekabet avantajı elde etmeyi sağlayacak üç temel jenerik strateji vardır. Bunlar, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileridir (Porter, 2000). Porter (1985) yılındaki çalışmasında, ilk çalışmasından beş yıl sonra odaklanma stratejisini, odaklanmış farklılaşma ve odaklanmış maliyet liderliği stratejisi olarak ikiye ayırmıştır. Miles ve Snow Tipolojisi Porter'ın jenerik stratejilerine göre çevresel şartları daha

fazla göz önünde bulunduran bir yaklaşımdır (Segev, 1989). Bu araştırmada temel olarak çevresel değişkenlerin stratejik seçim üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlandığı için analiz ve değerlendirmeler Miles ve Snow'un strateji tipolojisi (1978) çerçevesinde yapılacaktır.

2.1. Miles ve Snow Tipolojisi

Miles ve Snow tipolojisinin temelini Child tarafından 1972 yılında ortaya konulan stratejik seçim kavramına dayandığı söylenebilir (Conant et al., 1989: 366). Child stratejik seçim kavramıyla, organizasyonların çevreleriyle uyum içinde olabilmek amacıyla stratejik davranış kalıpları oluşturduklarını ileri sürmüştür (Yıldırım, 2013: 23). Miles, Snow ve arkadaşları 1978 yılında "Organizational Strategy, Structure, and Process" adlı bir teorik çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu teorik çalışma, yalnızca yazar grubunun görüşlerine dayanmamaktadır; aynı zamanda gerçekleştirdikleri 3 farklı çalışma neticesinde ortaya çıkmıştır (Miles ve Snow, 2003: 8-9).

Miles ve arkadaşlarının strateji tipolojisi, stratejik uyum konusunda yapılan çalışmaların içinde en önemlilerinden birisidir. Tipolojiye göre, seçilen strateji tipinin çevreye uyumlu olması ve işletme tarafından başarılı bir şekilde uygulanması işletmeye başarıyı getirecektir (Apaydın ve Torlak, 2007: 614). Tipolojiye göre eğer seçilmiş olan strateji, örgüt yapısı ve süreç arasında bir uyum olursa savunmacı, analizci ve atılgan stratejilerden her biri kendi pazarlarında etkin bir rekabetçi konuma sahip olunmasını sağlayacaktır. Strateji ve yapı arasında uyumsuzluk olması durumunda ise organizasyon başarısız olacaktır. Miles ve arkadaşları bu başarısız strateji tipini tepkici olarak tanımlamıştır (Gimenez, 1999: 5).

Miles ve Snow tipolojisi, firmaların çevrelerine uyum sağlamak için uyguladıkları stratejik davranışın örgütsel modeli olarak uyum döngüsünü görmektedir (Blackmore ve Nesbbit, 2012: 172). Tipoloji, firmaların yüksek performansa ulaşmak için uyum döngüsünün her aşamasının tam olarak uygulanması gerektiğini iddia eder. Uyum döngüsünün tam olarak uygulanması ise stratejinin dış çevre ve yönetim sisteminin başarılı bir şekilde ayarlanmasına bağlıdır (Meier et al., 2010: 165). Uyum döngüsü, organizasyonlara çevreleriyle aktif bir işbirliğine girmeleri için üç zorunlu problem ve çözüm seti önerir. Üst düzey yöneticiler bu üç temel problem seti ile baş etmeleri durumunda stratejik uyum sürecini başarabileceklerdir (Tayauova, 2009: 97). Bu problem ve çözüm setleri; girişimsel problem seti, mühendislik problem seti ve yönetimsel problem setidir. Girişimsel problem seti, organizasyonun ürün/pazar alanının tanımlanmasıyla; mühendislik problem seti üretim ve dağıtım için kullanılan süreç ve teknolojilerin seçimi ile; yönetimsel problem seti, organizasyonel yapı ve politika süreçlerinin seçimi, gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir (Ghoshal, 2003: 109-

111). Miles ve Snow tipolojisinde uyum döngüsünün işleyişi Şekil 1.' de gösterildiği şekilde ortaya çıkmaktadır (Miles ve Snow, 2004: 24).



Şekil 1.
Uyum Döngüsü

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 et al., 1978).

Savunmacılar

Miles ve Snow sürekliliğin bir ucuna savunmacıları diğer ucuna ise atılğanları koymuşlardır (Smith vd.,1989: 64). Savunmacılar sürekliliği rakipler için pazara nüfuz etmenin zor olduğu bir sanayi içinde küçük bir nişde, durgun bir ürün/pazar alanında sürdürebilirler (Miles et al., 1978: 550, Miles ve Snow, 1984: 37; Desarbo et al., 2005: 49; Saraç vd., 2014: 123; Rogers ve Bamford, 2002: 207). Yani savunmacılar, pazarın dar ve durgun bir segmenti üzerine yüksek derecede yoğunlaşırlar (Parnell ve Wright, 1993; 30, Jennings et al., 2003: 210). Küçük bir pazar bölümüne kendini konumlandırmış olan savunmacılar, müşteri ihtiyaçlarını diğer stratejileri takip eden firmalara nazaran daha iyi karşılayacağından müşterilerinin tatminlerini sağlamaları kolaydır (Tanova ve Karadal, 2006: 142-143). Dar bir alanda sınırlı sayıda ürün üreten savunmacılar, kendi pazar alanlarına rakiplerin girmemesi için mücadele ederler. Böylece kendilerine dengeli bir ortam yaratmak isterler (Apaydın ve Torlak, 2007: 618). Pazar geliştirmeye büyük miktarlarda kaynak aktarmazlar (Rogers ve Bamford, 2002: 207). Genellikle yeni ürün veya pazar geliştirmek yerine, kendi alanlarını agresif bir şekilde koruyarak istikrarı oluşturma ve devam ettirme arayışındadırlar

(Köseoğlu vd., 2013: 83; Desarbo et al., 2005: 49; Meier et al., 2010: 163; Sollosy, 2013: 15). Pazar paylarını maliyet liderliği, kalite, dağıtım ve hizmet aracılığıyla devam ettirmeye odaklanırlar (Chong ve Chong, 1997: 269).

Savunmacılar yeni ürün geliştirme konusunda muhafazakardırlar (Meier et al., 2010: 163). Risk almaktan çekindikleri için endüstrideki inovasyon rekabetinde geride kalan savunmacılar, sadece uzmanlık alanlarındaki kanıtlanmış fırsatları değerlendirirler (Avcı, 2011: 148). Daha çok şimdiki ürün ve pazarlarındaki etkinliklerinin üzerinde dururlar (Chung et al., 2008: 84). Savunmacılar mühendislik yönelimlidir. Üretim maliyetlerini azaltarak süreç iyileştirmelerine ve kaynakların etkinliğine odaklanırlar (Desarbo et al., 2005: 49). Bunu sağlayabilmek için sıkı merkezi mali kontroller gerçekleştirirler. Maliyet etkinliğini sağlamaları, pazarda maliyet liderliğini elde etmelerini sağlar ve böylece rakiplerini pazardan uzak tutmayı başarırlar.

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.

Atılğanlar

Atılğanlar, çevredeki değişimlere savunmacıların tam aksine cevap verirler. Üç temel uyum probleminin çözümüne yüksek uygunlukları olması açısından ise tamamen savunmacılara benzerler (Miles et al., 1978: 551). Atılğanlar inovasyona ve yeni pazar ve hizmetlere odaklanan, endüstrilerinde öncü ve ilk harekete geçen firmalardır (Meier et al., 2010: 163). Teknolojik olarak yenilikçidirler ve sürekli yeni pazar arayıp bulurlar (Desarbo et al., 2005: 49). Atılğanlar dışa odaklıdır (Avcı, 2011: 148). Bu yüzden sürekli olarak pazarı izlerler. Yeni fırsatları ilk olarak yakalamaya çalışırlar. Periyodik olarak tekrar tanımlanan geniş bir ürün pazar alanında faaliyet gösterirler. Fırsat alanlarına erken uyarı sinyalleri ile hızlı cevap verirler (Jusoh, 2010: 1976). Öncelikleri, karlılığa mal olsa bile, pazarda ilk olmaktır (Rodrigues, 2002: 6).

Atılğanlar geniş bir alanda yani gelişimi devam eden bir alanda faaliyet gösterirler. Büyüme, ürün ve pazar gelişimi yoluyla başarılıdır. Farklı ürünlerin üretimini gerçekleştirebilmek için çoklu teknoloji geliştirirler. Yeni ürünleri sürekli bir şekilde üretebilmek için teknoloji süreçleri esnetir (Jennings et al., 2003: 210). Atılğanların çok geniş bir ürün/pazar tanımları vardır. İnovasyona ve değişime odaklıdırlar. Atılğan firmalar gençler

tarafından ve esnek bir yapı ile idare edilirler. Üst basamakta yönetilirler. Arka planlarında mühendislik vardır (Smith et al.,1989: 64). Müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmek için pazarlama ve araştırma geliştirme faaliyetlerine çok yatırım yaparlar (Conant et al., 1990: 365-383; Apaydın ve Torlak, 2007: 615-618).

Atılğanlar geniş bir alanda yani gelişimi devam eden bir alanda faaliyet gösterirler. Büyüme, ürün ve pazar gelişimi yoluyla başarılıdır. Farklı ürünlerin üretimini gerçekleştirebilmek için çoklu teknoloji geliştirirler. Yeni ürünleri sürekli bir şekilde üretebilmek için teknoloji süreçleri esnektir (Jennings et al., 2003: 210). Atılğanların çok geniş bir ürün/pazar tanımları vardır. İnovasyona ve değişime odaklıdır. Atılğan firmalar gençler tarafından ve esnek bir yapı ile idare edilirler. Üst basamakta yönetilirler. Arka planlarında mühendislik vardır (Smith et al.,1989: 64). Müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmek için pazarlama ve araştırma geliştirme faaliyetlerine çok yatırım yaparlar (Conant et al., 1990: 365-383; Apaydın ve Torlak, 2007 : 615-618).

Analizciler

Analizciler, hem atılğan hem de savunmacıların özelliklerini taşıyan melez bir organizasyon olarak Miles ve Snow (1978) tarafından tanımlanmıştır (Woodside et al., 1999: 137). Analizciler, hem atılğanların hem de savunmacıların özelliklerini paylaşan arada bir kategori sunar (Meier et al., 2010: 163). Bu iki zıt uç arasında, her ikisinin de güçlü yönlerini alarak eşsiz bir kombinasyon oluşturur (Slater ve Olson, 2000: 814; Jusoh, 2010: 1977). Analizcilerin çoklu ürünleri vardır. Bu ürünlerin bazılarında savunmacılara, bazılarında atılğanlara benzerler. Ancak tüm ürünler ele alındığında analizciler, savunmacı ve atılğanların ortasında yer alır (Smith et al., 1989: 64).

Bu firmalar pazar durgun olduğu zaman verimlilik ve üretkenliğe odaklanabilirken, pazarın dinamik ve çalkantılı olduğu zaman da tarama ve inovasyonla yeni bir alana dikkatlice taşınırlar (Avcı, 2011: 148). Maliyet kontrolü ve verimlilik ile inovasyon arasında denge kurmaya çabalarlar (Jabnoun et al., 2003: 21). Analizciler esnekliğin ve durgunluğun üzerinde dururlar. Önceki strateji tiplerinin her ikisinin de en iyi yönlerinden yararlanmaya kalkışır. Şimdiki faaliyetleri üzerinde sıkı denetimler gerçekleştirirken yeni girişimleri için gevşek kontrol uygularlar. Analizcilerin güçlü yönü atılğanlara (taklit yoluyla) cevap verirlerken mevcut faaliyetlerinin verimliliğini de devam ettirebilmeleridir (Parnell ve Wright, 1993: 30).

Tepkiciler

Miles ve Snow tipolojisine dördüncü ve son firma tipi tutarlı bir stratejisi olmayan ve sürekliliği olmayacak olan tepkicilerdir. Adından da anlaşılacağı gibi üç problem ve çözüm setine ilişkin kalıcı bir stratejileri ve kalıpları yoktur (Smith et al. 1989: 64). En zayıf strateji tipi olarak kabul edilir (Jusoh, 2010: 1977). Bu firmaların istikrarlı bir ürün/pazar uyumları yoktur. Sadece zorunluluk olduğunda rekabetçi şartlara cevap verirler. Zorunlu olarak cevap vereceği zamanda bunu istikrarsız ve tutarsız bir şekilde yaparlar. Kararları kısa dönemlidir. Hâlihazırda faaliyet gösterdikleri ürün/pazar alanlarını ele geçirmeye çalışmazlar. Uygun çevresel şartlardan yararlanmayı denemezler. Doğru riskleri de almazlar (Avcı, 2011: 148). Tepkicilerin istikrarlı bir strateji eksiklikleri vardır ve kısa dönemli çevresel acil değişikliklere duyarlıdırlar (Desarbo et al., 2005: 47). Çevresel değişime ve belirsizliğe uygun değildirler. Çünkü çevrelerine sürekli cevap verecek mekanizmaları yoktur (Jennings et al., 2003: 210). Üst yöneticileri tarafından organizasyon çevresindeki değişikliklerin algılandığı ancak genellikle temel strateji eksikliği olan firmalardır. Çevrelerindeki güçlü yatırımcılardan talimat veya işaret beklerler (Meier et al., 2010: 163). Tepkicilerin stratejik seçimleri uyumsuzdur ve performansları zayıftır. Çevresel değişimlere cevap vermeye ilişkin mekanizmaları noksanıdır. Tepkici strateji, uygun strateji noksanlığı olarak düşünülebilir (Parnell ve Wright, 1993: 30).

Firmaların neden tepkici olduklarına dair birçok neden gösterilebilir. Miles ve Snow tipolojisine göre bunun üç nedeni vardır. Bu nedenlerden ilki, üst yönetimin stratejiyi açıkça ifade edememesi olabilir. Örneğin kişisel özellikleri çok yoğun olan bir lidere sahip olan bir firma, kompleks ve agresif bir yapıda büyür. Liderin ani bir şekilde vefat etmesi durumunda kendisinin geliştirdiği ve uyguladığı yapıyı yeni gelen üst düzey yönetici tam olarak yönetemeyebilir. Birimler arasındaki çatışmalar ve taleplerin doğru bir şekilde yönetilemediği firma, agresif ve tutarlı bir stratejiyi yürütemez hale gelir. Dolayısıyla firma istikrarsızlaşır. İkinci tepkici olma nedeni, seçilen strateji ile organizasyonun yapı ve süreçleri tam bir uyum içerisinde olmamasıdır. Bu neden ilkinin göre daha yaygın bir istikrarsızlık nedenidir. Üçüncü istikrarsızlık nedeni belki de en üst düzey istikrarsızlık nedenidir. Çevresel şartlar değişmesine rağmen yönetimin mevcut yapı strateji ilişkisini devam ettirmek istemesidir. Organizasyon monopol ya da devlet tarafından yüksek bir şekilde korunan bir firma değilse tepkici olarak faaliyetlerini sürdüremez. Er ya da geç tutarlı ve istikrarlı strateji tiplerinden birisini takip etmek zorundadır (Miles ve Snow, 1978: 557-558).

Miles ve Snow Tipolojisine İlişkin Araştırmalar:

Miles ve Snow tipolojisine ilişkin yazın incelendiğinde çok sayıda araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Miles ve Snow tipolojileri ile ilgili çalışmalar kullanılan yöntem açısından farklılık göstermektedir. Bu çalışmalardan bazıları nicel (Namıki, 1989; Hoque, 2004; Bastian ve Muchlish, 2012; Taşgit ve Ergün, 2015) ve bazıları ise nitel (Berson ve Avolio, 2004; Bustamam ve Munene, 1995; Dinçer vd., 2012) yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Miles ve Snow tipolojisinin öne sürdüğü modelin doğrulanmaya çalışıldığı araştırmalar da söz konusudur (Ghobadian et al. 1998; Gimenez, 1999; Desarbo et al., 2005; Moore, 2005; Andrews et al., 2009). Segev ise Porter'ın jenerik stratejileri tipolojisi ile Miles ve Snow tipolojisindeki sınıflandırmanın birbirleri ile benzerliklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, maliyet odaklanma stratejisi ile savunmacıların; farklılaşma stratejisi ile atılğanların; farklılaşma ve maliyet odaklı strateji ile analizcilerin ve arada sıkışıp kalanlar ile tepkicilerin aynı yönelimi ifade ettiğini ileri sürmüştür. Ayrıca Segev, Miles ve Snow tipolojisinin çevresel değişkenleri ele alma açısından Porter'ın jenerik stratejilerine nazaran daha fazla katkı sağladığını ileri sürmektedir (Segev, 1989). Segev ayrıca, Porter'ın jenerik stratejilerinin daha büyük iş birimlerinin olduğu sektörler odaklandığını, Miles ve Snow tipolojisinin ise daha çok rakibin olduğu sektörler odaklandığını ileri sürmektedir (Doğrul, 2014: 15).

Strateji tipolojisine ait Türkiye alan yazını incelendiğinde tipolojiye ait çalışmaların büyük oranda nicel olarak yapıldığı görülmektedir (Üsdiken vd., 1988; Altunel ve Saldamlı; 2012; Ark, 2008; Tanova ve Karadal, 2004; Tanova ve Karadal, 2006; Köseoğlu, 2013; Apaydın ve Torlak, 2007; Akbolat, 2009; Naktiyok ve Karabey, 2007; Kazaz vd., 2015, Yıldırım, 2013; Kalkan vd., 2011; Tayauova, 2009; Yıldırım, 2013, Taşgit ve Ergün, 2015). Nitel çalışmaların ise çok daha az olduğu görülmektedir (Dinçer vd., 2012; Coşkun vd., 2013). Diğer taraftan Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmaların en çok performans ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir (Altunel ve Saldamlı; 2012; Ark, 2008; Köseoğlu, 2013; Akbolat, 2009). Diğer bir grup çalışmada ise pazarlama faaliyetleri ile takip edilen strateji arasındaki ilişki incelenmiştir (Altunel ve Saldamlı; 2012; Ark, 2008). Stratejik gruplandırma yapan çalışmaların da olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2013; Kazaz vd., 2015). Ayrıca farklı rekabet tipolojileri arasındaki benzerliklerin araştırıldığı çalışmalar da bulunmaktadır (Köseoğlu, 2013). İşletmelerin rekabet stratejilerinin hangi faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaya çalışan bazı çalışmalar da mevcuttur (Köseoğlu, 2013; Naktiyok ve Karabey 2007; Dinçer vd., 2012; Tayauova, 2009; Tanova ve Karadal, 2004 ve 2006). Tanova ve Karadal'ın (2004) ve (2006) yıllarında yaptıkları çalışmada firmaların insan

kaynakları yaklaşımları, Dinçer vd. (2012) ve Tayauova (2009) farklı girişimci tipleri ile, Yıldırım (2012) stratejik algı ile, Köseoğlu (2013) çevresel belirsizlik ile ve Naktiyok ve Karabey (2007) yine çevresel belirsizlik ve firmanın sahip olduğu maddi olmayan duran varlıkların strateji tipleri ile, Taşgit ve Ergün (2015) iş çevresi ile, Coşkun vd. (2013) ise inovasyon stratejileri ile arasındaki ilişkileri incelemiştir.

III. Yöntem

Araştırmanın temel amacı tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların takip ettikleri rekabet stratejilerinin ve bu stratejik seçime etki eden faktörlerin neler olduğunu belirlemektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar hangi stratejiyi takip etmektedirler?
- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların takip ettikleri stratejilerine etki eden faktörler nelerdir?
- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren aynı stratejiyi takip eden firmalar arasındaki benzerlik/farklılıklar nelerdir?

Firmaların tercih ettiği tipolojinin belirlenmesinde genel olarak kullanılan iki yöntem bulunmaktadır. Bunlardan ilk yöntem paragraf yöntemidir (Slater ve Olson, 2000; Akbolat, 2009). Bu yöntemde tipolojideki dört strateji tipi genel özellikleri bir paragraf içerisinde özetlenir. Katılımcılara kendi firmalarının hangi tipe daha çok uyduğu sorulur. Firmaların stratejik yönelimlerini belirlemeye dayalı ikinci yöntem, anket yöntemidir (Ark, 2008; Conant et al., 1990). Anket yönteminde ise strateji tipleri ölçek ifadeleri ile tanımlanmıştır. Ölçek verileri analiz edilerek firmaların stratejileri saptanır.

Yapılan pilot çalışmada öncelikle paragraf yöntemi denenmiştir. Ancak paragraf yöntemi ile elde edilen sonuçlarda, takip ettiklerini iddia ettikleri tipoloji ile mülakat içerisinde alınan bilgilerin örtüşmediği görülmüştür. Bu nedenler çalışmada, firmaların takip ettikleri strateji tipleri, araştırmacı tarafından katılımcıların verdiği yanıtlar kullanılarak ve uyum döngüsünün tümü değerlendirilerek gerçekleştirilmiştir. Böylece analiz için hayati öneme sahip olan strateji tipinin daha objektif ve paragraf yaklaşımında firmaları temsil eden belli özelliklere odaklanarak katılımcıların yanlış seçim yapmalarının önlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çünkü araştırma, bir sektörde faaliyet gösteren firmaların takip ettikleri stratejiyi belirlemeyi, daha sonra ise bu seçimi etkileyen faktörleri saptamayı

amaçlaması bakımından keşfedici bir araştırmadır. Dolayısıyla bu amaca ulaşmak için detaylı veri elde etmek gerekmektedir. Nicel yöntemler ile detaylı veriler elde edilememesi nedeniyle araştırmada nitel yöntem takip edilmiştir. Araştırmanın nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmesi bu açıdan yazına önemli bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Araştırma, tuğla ve kiremit sektöründe gerçekleştirilmiştir. Tuğla ve kiremit sektörü inşaat sektörünün bir alt sektörüdür. Stratejinin en temel iki amacından birisinin sürdürülebilirlik, bir diğeri ise ortalamanın üzerinde getiri olduğu kabul edilir. Ülkemizde sektörde faaliyet gösteren firma sayısı, 307 adettir. Sektördeki firmalar, hammaddenin yoğun olarak bulunduğu bölgeler olan, Manisa, Çorum, Tokat, Sinop gibi illerde faaliyet göstermektedirler (Şahin, 2001: 25, Sektör Raporu: 30). Sektör büyük oranda emek yoğun üretim gerçekleştirmeleri nedeniyle, özellikle faaliyet gösterdikleri bölgelerde, istihdam açısından önem arz etmektedir (Sektör Raporu: 2011: 40). Sektör ile ilgili çalışmalar incelendiğinde sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Özellikle tuğla kiremit sektöründeki firmaların stratejilerine ilişkin yerli yazında çalışmaya rastlanmaması araştırmanın bir diğer önemi olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan araştırma, hem sektörel açıdan hem de strateji yazını açısından önem arz etmektedir.

Araştırmaya katılan firmaların seçiminde amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada zengin veri elde edebilmek amacıyla, teknoloji, insan kaynakları ve ürün/pazar alanları gibi farklı özelliklere sahip olan firmalar tercih edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen firmalar, Tuğla ve Kiremit Üreticileri Derneği (TUKDER), yerel kooperatifler ve sektördeki teknoloji tedarikçisi firmaların yetkililerinden alınan bilgiler değerlendirilerek tespit edilmiştir. Tespit edilen firmalara araştırmaya ilişkin bir ön bilgilendirme yapılarak, görüşme talebi iletilmiştir.

Araştırmaya dahil edilmek üzere, 20 firmaya görüşme talebi iletilmiş, bu firmalardan dört tanesi görüşme talebini reddetmiştir. İki firma ise görüşmeyi alt düzey yöneticiler ile gerçekleştirmişlerdir. Bu nedenle firmalar araştırmaya dahil edilmemiştir. Sonuç olarak araştırma, on dört firma ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcı firmalar arasında en çok firmanın yer aldığı il üç firma ile Tokat ilidir. Ayrıca araştırmada Çorum, Manisa, Eskişehir illerinden ikişer, Amasya, Kütahya, Afyon ve Bartın illerinde faaliyet gösteren birer katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Firmaların ürün gruplarına göre dağılımları incelendiğinde yedi tanesinin yalnızca tuğla, beş tanesinin yalnızca kiremit, bir tanesinin ise hem tuğla hem de kiremit ve bir tanesinin de hem tuğla, hem kiremit hem de dış cephe kaplaması ürettiği anlaşılmaktadır. Ortaklık yapıları incelendiğinde on üç tanesinin aile, iki tanesinin çok ortaklı ve bir tanesinin şahıs şirketi olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcı firmaların ortalama faaliyet süreleri 44 yıldır. Tablo 1.' de katılımcı firmaların temel özellikleri sınıflandırılmıştır.

Tablo 1.
Firmaların Özellikleri

Firma	Faaliyet Gösterdiği İl	Ürün Grubu	Ortaklık Yapısı	Kuruluş Yılı
I	Tokat	Tuğla	Aile	1965
II	Tokat	Tuğla	Çok Ortaklı	1987
III	Çorum	Kiremit	Aile	1970
IV	Çorum	Kiremit	Çok Ortaklı	1976
V	Amasya	Tuğla	Şahıs	1974
VI	Tokat	Tuğla ve Kiremit	Aile	1965
VII	Eskişehir	Kiremit	Aile	1927
VIII	Eskişehir	Kiremit	Aile	1969
IX	Kocaeli	Tuğla	Aile	1987
X	Kütahya	Kiremit	Aile	1982
XI	Afyon	Tuğla	Aile	1993
XII	Manisa	Tuğla	Aile	1987
XIII	Manisa	Tuğla	Aile	1976
XIV	Bartın	Tuğla, Kiremit ve Kaplama	Aile	1964

Araştırmanın veri seti, yarı yapılandırılmış sorulardan alınan yanıtlar ve sektör paydaşları, firma internet siteleri ve firmalara dair gazete haberlerinden oluşmaktadır. Böylece veri zenginleştirme ile araştırmanın güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Yazar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve sonrasında uzman görüşüne yer verilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen sorular şunlardır:

- Firmanızın ürün/pazar alanınızı tanımlar mısınız?
- İşletmenizde faaliyetlerinizi sürdürürken karşılaştığınız problemler nelerdir?
- Strateji seçiminize etki eden/katkı veren birimler, bölümler/yöneticiler kimlerdir? Bu yöneticilerin kökeni nedir? Ne kadar süredir berabersiniz?
- Strateji seçiminizde etkili olan firma dışı faktörler nelerdir?
- Strateji seçiminizde etkili olan firma içi faktörler nelerdir?
- Çevresel belirsizliğin işletmeniz üzerine etkileri nelerdir?

Araştırma sorularından ilk iki tanesi firmaların stratejik sınıflandırılması amacıyla katılımcılara yöneltilmiş sorulardır. Miles ve Snow tipolojisi, uyum döngüsü adını verdikleri bir yaklaşımı kullanarak firmaların kategorizasyonunu gerçekleştirmişlerdir. Uyum döngüsü, firmaların faaliyetlerini sürdürürken karşılaşılan problemleri ve bu problemlere firmalarca geliştirilen çözüm setlerini içerir. Döngüye göre firmalar, öncelikle kendilerine bir ürün pazar alanı belirlerler. Daha sonra seçilen ürün pazar alanına uygun olan teknolojik seçimi yaparlar. Son olarak ürün pazarı ve teknolojiye uygun yönetim süreçleri geliştirirler (Miles ve Snow, 2003). Firmaların stratejik yönelimlerine belirleyebilmek için öncelikle birinci soru ile firmaların ürün pazar alanları belirlenmeye çabalanmıştır. Araştırma sorularının ikincisi, firmaların karşı karşıya kaldıkları problemleri uyum döngüsü ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır. Diğer araştırma soruları, firma yöneticilerinin iç ve dış çevre ile çevresel belirsizlik algılarını anlamaya yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Görüşmeler, firma içerisinde stratejik kararlar üzerinde etkili olan firma sahip, ortak veya üst düzey yöneticiler ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılmadan önce firma bilgilerinin gizli tutulacağı taahhüt edilmiştir. Katılımcıların onayı alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı aracılığıyla kayıt altına alınmıştır. Ayrıca görüşme yapılmadan önce firmaların web siteleri incelenmiş, yine internet aracılığı ile firma ile ilgili haberler araştırılmıştır. Ayrıca sektör hakkında bilgi ve deneyim sahibi kişilerle görüşülerek hem firmalar hem de sektör hakkında kapsamlı veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada hem birincil hem ikincil kaynaklardan elde edilen veriler ile araştırmanın geçerliliğinin artırılması hedeflenmiştir. Görüşmeler 18 dakika ile 103 dakika arasında gerçekleşmiştir.

IV. Bulgular

Miles ve Snow, farklı tipolojiyi takip eden firmaların ürün pazar alanı tanımlarının birbirlerinden farklı olacağını ileri sürmüşlerdir. Tipolojiye göre savunmacı yönelimli firmaların sınırlı bir ürün grubuyla, dar bir pazar alanına dikkatli bir odaklanma yapmaları beklenir. Atılğan firmalar ise sürekli büyüyen ve gelişen bir ürün-pazar alanına sahiptirler. Analizci firmaların ürün/pazar alanları, parçalı ve dikkatle ayrılmıştır. Tepkici firmalar, düzensiz ve geçici bir ürün pazar alanına sahiptirler (Miles ve Snow, 2003). Araştırmaya katılan firmalardan stratejik yönelimlerini tespit edebilmek amacıyla öncelikle ürün/pazar alanlarını açıklamaları istenmiştir. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde, firmaların genellikle dar bir bölgede

ve sınırlı bir ürün grubu içerisinde faaliyetlerini sürdürme isteği içerisinde oldukları anlaşılmaktadır.

4.1. Firmaların Miles ve Snow Tipolojisine Göre Sınıflandırılması

Tablo 2.' de uyum döngüsü bir bütün olarak ele alınarak, araştırmaya katılan firmaların stratejik sınıflandırılması özetlenmiştir.

Tablo 2.
Uyum Döngüsüne Göre Tipolojik Sınıflandırma

Firma	Stratejik Sınıf	Firma	Stratejik Sınıf
I	Tepkici	VIII	Analizci
II	Tepkici	IX	Tepkici
III	Tepkici	X	Analizci
IV	Tepkici	XI	Savunmacı
V	Tepkici	XII	Analizci
VI	Tepkici	XIII	Tepkici
VII	Analizci	XIV	Analizci

Tablo 2.' ye göre uyum döngüsünün üç boyutu beraber değerlendirildiğinde, firmalardan 8 tanesi tepkici, 5 tanesi analizci ve bir tanesi ise savunmacı olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmada atılan stratejiyi takip eden firma bulunmamıştır. Bu durumun örneklemden mi kaynaklandığını yoksa Sektörde mi olmadığını belirlenmesi için görüşülen firmalar, TUKDER eski ve yeni başkanları, sektörün yerli teknoloji tedarikçisi, bölgesel sektörel Sivil Toplum Kuruluşu yetkilileri ile görüşülmüştür. Onlardan da alınan bilgiler ışığında sektörde atılan stratejiyi takip eden firmanın olmadığı kanısına varılmıştır.

4.2. Firmaların Stratejik Yönelimlerine Etki Eden Faktörler

Bulguların ikinci kısmında firma sahip ve/veya yöneticilerinin dış çevreye ilişkin alguları ile strateji, yapı ve süreçleri anlaşılmasına çabalanmıştır. Başka bir ifadeyle firmaların stratejik seçimlerine etki eden faktörler belirlenmeye çalışılacaktır. Miles ve Snow tipolojisine göre, örgütün stratejisi ile yapı ve süreç arasında bir uyum olduğu zaman firma istikrarlı bir örgüt haline dönüşür. Ayrıca aynı stratejiyi izleyen firmaların ortak ve farklı yönleri saptanmaya çalışılacaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmaya katılan firmaların, verdikleri yanıtlar, firmaların internet sitelerinden ve gazete haberlerinden alınan veriler derlenmiş, ayrıca sektörel bilgilerden yararlanılmıştır. Bu bilgilerin dışında sektöre ilişkin TUKDER başkanı, sektörün yerli teknoloji tedarikçisi bir firma ile görüşülmüştür. Veri çeşitlenmesi yoluyla araştırmanın güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler, önce alt kodlara ayrılmış, alt kodlar kullanılarak üst kodlar

elde edilmiştir. Araştırmanın açıklanması ise anlatı yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen veriler kodlandığında stratejik yönetimdeki iki temel ekol olan Pozisyon Tabanlı ve Kaynak Tabanlı görüşler çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Şöyle ki firmaların stratejik kararlarına etki eden faktörlerin bir kısmı firmanın pozisyonu konumu ve çevre şartları ile ilgili iken (Pozisyon Tabanlı) diğer kısmı firmanın sahip olduğu kaynak, kabiliyet ve süreçler (Kaynak Tabanlı) ile ilgilidir.

4.3. Firmaların Stratejik Yönelimlerine Etki Eden Çevresel Faktörler

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların stratejik yönelimlerine etki eden çeşitli çevresel faktörler tespit edilmiştir. Bu faktörler; ikame ürünler, rakipler, coğrafik konum, inşaat sektörünün mevcut durumu olarak sıralanabilir.

İkame Ürünler

Tuğla ve kiremit sektöründe kullanılan ikame ürünler, pazarda artan bir pazar payına sahiptirler. Bu ürünler, tuğla ve kiremitte göre daha düşük maliyete üretilmektedirler. Ayrıca işçilikleri kolay ve düşük maliyetlidir. Bu özellikleri nedeniyle pazar payları artmaktadır. Ancak ikame ürünler, tuğla ve kiremit gibi % 100 doğal ürün olmamasına rağmen, tuğla ve kiremit sektöründeki kalite noksanlığı ikame ürünlerin pazarda daha fazla yer edinmesini sağlamaktadır. Sektörde ikame ürünlerin olması ise firmalar üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. İkame ürünlerin varlığını geleceğe ilişkin bir belirsizlik olarak algılayan firmalar, daha agresif hamleler yapmaktan kaçınmaktadırlar. Diğer taraftan ikame ürünlerin sektör üzerindeki karlılık üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmektedir. Savunmacı, analizci ve tepkici firmalar arasında ikame ürünlere ilişkin görüşler açısından farklılıklar olduğu görülmektedir. XI No' lu firma (Savunmacı) maliyetlerini düşürebilmesi nedeniyle ikame ürün baskısına dair çok fazla vurgu yapmamıştır. Analizci firmalar ise hem maliyet hem de farklı ürünler ortaya koyarak yine ikame ürün baskısını çok fazla yaşamamaktadır. Tepkici firmaların ise ikame ürün vurgusunu fazlaca yapmış olmaları baskıyı daha fazla yaşayan firmalar olduklarını göstermektedir. Maliyet ve ürün kalitesi ve farklılığı anlamında hamle şansını yüksek olmayan tepkiciler için ikame ürünler, büyük bir tehdit olarak değerlendirilmektedir.

İkame ürünlerin, katılımcı firmalar içerisinde tepkici olarak sınıflandırılan firmalar üzerinde daha olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Savunmacı firma, üretim sistemi nedeniyle üretim maliyetlerini düşürmesinin yanında üretim miktarını arttırarak ölçek ekonomisi avantajına sahip olması, ikame ürünlerden daha az etkilenmesine yol açmaktadır. Analizci firmaların ise sektördeki diğer firmalara göre farklı ve daha kaliteli ürün üretmeleri yine bu kategorideki firmaların ikame ürünlerden daha az etkilenmelerini sağlamaktadır.

Rakipler ve Sektörel Rekabet Ortamı

Tuğla ve kiremit sektörünün rekabet yapısına ilişkin öncelikle bölgesel bir rekabetin söz konusu olduğu söylenebilir. Örneğin I No'lu firma (Tepkici), faaliyet gösterdikleri hiçbir pazarda yalnız olmadıklarını, hiçbir bölgede ise rakiplerinin pazarın tüm ihtiyacını karşılayamadığını ileri sürmektedir. Tuğla ve kiremit sektöründe rekabetin bölgesel olduğu görülmektedir. Bölgesel rekabetin temel nedeni, nakliye bedellerinin yüksek olmasıdır. Nakliye bedelleri ürünlerin maliyetini arttırdığı için müşteriler tarafından tercih edilmemektedir. XIV No'lu firma, sektörde 200-250 km.'lik pazar alanında çalışıldığını, I No' lu firma ise 700-800 km.'lik mesafelerin üzerine çıktığında, nakliye bedelinin ürün bedelinin üzerine çıktığını belirtmiş olması bu durumun göstergesidir.

Tuğla ve kiremit sektöründe 300'ün üzerinde firma faaliyet göstermektedir. Tuğla üreten firma sayısında bir artış olduğu, kiremit üreten firmalarda ise bir azalış olduğu görülmektedir. Tuğla ve kiremit sektörünün kendine has özelliklere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu özellikler, rekabetin bölgesel olması ve rakiplerin benzer özelliklere sahip olması olarak sınıflandırılabilir.

Coğrafik Konum

Tuğla ve kiremit sektöründe firmaların stratejilerine etki eden bir diğer unsurun coğrafik konum olduğu saptanmıştır. Firmaların faaliyet gösterdikleri bölge, öncelikle üretim ve dağıtım maliyetlerini etkileyecek farklılıklar oluşturmaktadır. Tuğla ve kiremit sektöründe hammadde kildir. Her bölgenin toprak yapısı farklıdır. Ülkemizde bu nedenle belli bölgelerde tuğla ve kiremit sektörü ilerlemiştir. Sonuç olarak sektörde faaliyet gösteren firmalar, özellikle hammaddeye yakın bölgelerde yoğunlaşmışlardır. Bu yoğunlaşmanın sektörde faaliyet gösteren firmaların stratejileri üzerinde bazı etkileri olduğu anlaşılmaktadır.

İnşaat Sektörü

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların, inşaat sektörünün bir alt sektörü olması nedeniyle, sektördeki değişimlerden etkilendiği anlaşılmaktadır. İnşaat sektöründe meydana gelen gelişim ve değişimler tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde bir etki oluşturmaktadır. Ülkemizde inşaat sektörünün neredeyse durmuş olduğu 1999 depremi sonrası firma sayısının azalmış olması, inşaat sektöründe binaların uzamaya başlaması nedeniyle kiremit üreten firmaların sayısında ki azalma, bu etkinin önemli göstergeleri olarak yorumlanabilir. Ayrıca kentsel dönüşüm gibi inşaat sektöründeki talebi arttıran projeler, tuğla ve kiremit sektörü üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır.

Tuğla ve kiremit sektörünün büyümesi ve farklılaşması firmaların stratejik seçimleri üzerinde etkili olabilmektedir. Tepkici firmaların bu değişim ve dönüşüm karşısında daha pasif bir hareket içerisinde. Analizci firmalar, inşaat sektörünü yakından izleyerek, yaşanan değişimleri kendileri açısından nasıl avantaj olarak kullanılabilecekleri üzerinde çalışmalar yürüttükleri belirlenmiştir.

Firma Özellikleri

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların stratejik yönelimlerine etki eden çeşitli firma içi faktörler tespit edilmiştir. Bu faktörler firmaya özgü kaynaklar, üretim sistemi, hammadde olarak sıralanabilir.

Kaynaklar

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar açısından sahip olunan kaynaklar, firmaların stratejik yönelimleri üzerinde etkili olmaktadır. Tuğla ve kiremit sektöründe stratejik kararlara en fazla etki eden kaynaklar; sermaye, insan kaynakları, deneyim, marka ve itibar olarak ortaya çıkmaktadır.

Öncelikle firmaların sermaye yapılarının teknolojik dönüşüm için yeterli olmasının firmaların strateji belirlemede en etkili faktör olduğu söylenebilir. Çünkü sektör içerisinde faaliyet gösteren firmalar, genel olarak ürünün doğası gereği maliyetlerini düşürme amacı taşımaktadır. Analizci firmaların genel itibarıyla teknolojik dönüşümü sağlayabilmiş firmalar oldukları görülmektedir. Bu dönüşümü sağlayabilmeleri ise firmaların sermaye yapılarının güçlü olması ile açıklanabilir. Benzer şekilde analizci

firmaların istihdam ettikleri mühendis ve pazarlama elemanlarının tepkici olan firmalara göre çok daha fazla sayıda olduğu görülmektedir. Analizci firmaların gerçekleştirmiş olduğu bu mühendis istihdamı, firmaların ürünlerinin kalite, üretim miktarı ve ürün çeşidi olarak artmasına neden olmaktadır. Ürün çeşidi ve miktarının artmasına bağlı olarak firmaların pazarlama faaliyetlerini arttırdıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle firmaların sahip oldukları kaynakların firmaların stratejik tercihleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Üretim Sistemi

Katılımcı firmaların stratejik seçimlerine en çok etki eden faktörlerden birisi de üretim sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Sektördeki firmalar, teknolojik olarak emek yoğun, yarı otomasyon ve tam otomasyon olarak sınıflandırılmaktadır. Teknoloji sayesinde firmalar üretim miktarlarını ve verimliliklerini arttırmaktadır.

Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların kullanmış oldukları üretim sistemlerinin firmaların stratejik tercihleri üzerinde büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Farklı üretim sistemleri kullanan firmalar arasında, özellikle verimlilik ve ürün farklılaşma kriterleri otaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan firmalar arasında tepkici olarak sınıflandırılan firmaların tümünü emek yoğun üretim sistemi içerisinde oldukları görülmektedir. Çünkü tepkici firmalar, verimli çalışmadıkları için maliyetlerini minimize edememektedirler. Ayrıca firmaların, ürün gruplarının standart ürünlerden oluştuğu belirlenmiştir. Savunmacı firma olan XI No'lu firma, otomasyon üretim sistemi sayesinde gerek üretim miktarının yüksekliği gerekse maliyetlerinin azalması gerekse 12 ay 24 saat üretim gerçekleştirebilmesi nedeniyle, rakiplerinin önüne geçebilmiştir. VII, VIII No'lu firmalar (Analizci), benzer şekilde otomasyon sistemleri sayesinde maliyetleri azaltabilmiş firmalardır. Ayrıca firmalar, ürün grupları itibariye farklı ürünleri sisteme koyabilme başarısı gösterebilmektedirler. X ve XII No'lu firmalar (Analizci), emek yoğun üretim sistemine sahip olmalarına rağmen yeni, kaliteli ve geniş ürün yelpazesine sahip firmalardır. Bu analizci firmalar, yeni ürünleri ARGE çalışmaları sayesinde ürün grupları arasına ekleyebilecek üretim sistemleri geliştirebilmiş firmalar olarak öne çıkmaktadırlar. Ancak üretim maliyetlerini, otomasyon dönüşümünü gerçekleştiremedikleri için azaltamadıkları belirlenmiştir.

Sonuç itibariyle, teknoloji seçiminin sektörde faaliyet gösteren firmaların stratejik yönelimlerini ve firma başarılarını etkileyen kritik bir faktör olduğu belirlenmiştir. Sektör genellikle kar marjının düşük olduğu,

**Firmaların
Uyguladıkları
Rekabet
Stratejileri Ve
Bu Karara
Etki Eden
Faktörler**

154

sezonluk üretimin yapıldığı ve üretim sistemlerinin 8 saat hazırla 24 saat pişir şeklinde gerçekleştiği bir sektör olarak bilinmektedir. Dolayısıyla sektör, genel anlamda bir verimsizlik problemi ile karşı karşıyadır. Teknolojik dönüşümü gerçekleştirerek verimsizliğin üstesinden gelen firmalar, sektör genelinde daha kolay başarı elde edebileceklerdir. Özellikle tepkici olarak sınıflandırılan firmalar, teknolojik dönüşümlerini gerçekleştirebilmeleri durumunda daha başarılı ve istikrarlı firma formuna dönüşeceklerdir.

Hammadde

Firmaların sahip oldukları hammadde ürünün cinsi ve kalitesi açısından önem taşımaktadır. Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar açısından hammadde, üretilen ürünün türüne ve kalitesine etki etmektedir. Her bölgeden elde edilen hammadde yani toprak, tüm ürünler için uygun olmamaktadır. Nitekim firmalar, faaliyet gösterdikleri bölgeye uygun ürün tercihinde bulunmaktadırlar. Nitelikli hammaddeye sahip olan firmalar kendilerini, sektördeki diğer firmalara göre farklı konumlandırma şansına sahip olmaktadır. Yani ürün kalitesi yüksek olan firmalar, pazarda ürünlerini daha yüksek fiyatlara satabilmektedirler. Örneğin Çorum’ da faaliyet gösteren firmalar, Eskişehir’ de faaliyet gösteren firmaların ürün kalitelerinin kendilerinden daha yüksek olduğu kabul etmektedirler. Bu kalite farklılığının en temel nedenini ise bölgedeki hammaddeye bağlamaktadırlar.

V. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Rekabetin giderek daha da önem kazandığı günümüzde firmaların, gizli ya da açıkça takip ettikleri bir rekabet stratejileri vardır. Stratejilerin temel amacı, ortalamanın üzerinde getiri elde etmek ve sürekliliği sağlamaktır. Yazında firmaların takip ettikleri stratejileri sınıflandıran çok sayıda yaklaşım, özellikle strateji ile performans arasındaki ilişkisi ekseninde tartışılmıştır. Firmaların takip ettikleri stratejileri ile faaliyet gösterdikleri çevreleri arasında bir uyum oluştuğu zaman başarılı/istikrarlı örgüt tipleri oluştuğu kabul edilir.

Firmaların strateji tercihi, uygulamaları ve sektöre yansımalarının belirleyicilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada tuğla ve kiremit sektöründen seçici örnekleme yoluyla belirlenen 14 firmanın üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda üç soruya cevap aranmaktadır.

- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmalar hangi stratejiyi takip etmektedirler?
- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların takip ettikleri stratejilerine etki eden faktörler nelerdir?
- Tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren aynı stratejiyi takip eden firmalar arasındaki benzerlik/farklılıklar nelerdir?

Miles ve Snow' un tipolojisi çerçevesinde bir analiz aracı olarak kullanılan uyum döngüsü referans alındığında, yapılan analizlere göre katılımcı firmalardan sekiz tanesinin tepkici, bir tanesinin savunmacı ve beş tanesinin analizci olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. En yaygın strateji tipinin tepkici olmasının temel nedeni, sektör içerisinde faaliyet gösteren firmaların emek yoğun üretim sistemleridir. Emek yoğun üretim sistemi, tepkici firmalar için büyük bir verimlilik problemi oluşturmaktadır.

Tipolojik sınıflandırma sonuçlarına göre katılımcı firmalar arasında atılğan olarak sınıflandırılan bir firma yer almamaktadır. Ayrıca yalnızca katılımcı firmalar içerisinde değil sektör genelinde de atılğan firma olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun en başlıca nedeni sektördeki Türkiye' de faaliyet gösteren ve öncü olarak tanımlanan firmaların gelişmiş ülkelerdeki teknoloji ve ürünlerin takipçisi durumunda olmalarıdır.

Firmaların stratejik yönelimleri belirlenirken uyum döngüsü alt boyutları arasında çeşitli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Yani bir firmanın takip ettiği strateji belirlenirken uyum döngüsünün bütünü açısından bir değerlendirme yapılmamasının firmaların stratejisini belirlemede bir hata oluşturulabileceği belirlenmiştir. Bu nedenle Miles ve Snow tipolojisi ekseninde yapılan araştırmalarda firmanın öne çıkan veya dikkat çeken bazı özellikleri esas alınarak yapılacak tipolojik sınıflandırmalar, hatalı sonuçlara ulaşılmasına yol açabilecektir.

Araştırmanın ikinci sorusu olan tercih edilen strateji tercihlerini etkileyen faktörleri tespit açısından da uyum döngüsü çerçevesindeki analizler esas alınmıştır. Yapılan analizlere göre, firmaların girişimsel problem ve çözüm seti ekseninde yapılan analizlerde sektörel maliyet yapıları (özellikle nakliye maliyetleri), müşteri talepleri, teknoloji vb. dışsal faktörlerin etkisinin, içsel faktörlerin etkisine göre, daha ağır bastığı sonucuna varılmıştır. Döngünün mühendislik problem ve çözüm seti açısından bakıldığında, uygulamaları etkileyen en temel dış çevre faktörlerinin ikame ürünler, rakipler - rekabet ortamı, coğrafi konum ve inşaat sektörü olduğu; iç çevre faktörlerinin de kaynaklar, üretim sistemi ve hammadde olduğu görülmüştür. Yönetimsel problem ve çözüm setine göre ise stratejileri etkileyen temel faktörlerin ortaklık yapısı, ölçek ve insan kaynakları başta olmak üzere firma içi unsurlar olduğu anlaşılmaktadır.

Uyum döngüsü bir bütün olarak değerlendirildiğinde iç çevre faktörlerinin dış çevre faktörlerine göre strateji üzerinde daha fazla etkilediğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan firma stratejik tercihlerinin uygulamalar ile yansıdığı sektörel çevrede (veya sektörel düzeyde) stratejik benzeşme ve farklılaşmanın derecesi açısından bakıldığında, öncelikle tepkici firmaların daha küçük ölçekli, analizci ve savunmacı firmaların ise daha büyük ölçekli olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları açısından tepkici firmalara göre, analizci ve savunmacı firmaların daha nitelikli personele sahip olma gibi üstün özelliklere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Hammadde kaynağına sahip olma ve kalite açısından analizci ve savunmacı firmalar, tepkici firmalara göre üstünlüğe sahip olma açısından farklılık arz etmektedir. Şöyle ki analizci ve savunmacı firmaların hammadde teminini daha çok kendi ocaklarından temin ettikleri, tepkici firmaların ise hammadde teminini stratejik işbirlikleri oluşturarak maliyet avantajına sahip olma amacıyla diğer firmalar ile beraberce temin ettikleri görülmektedir. Analizci firmaların hem savunmacı hem de tepkici firmalara nazaran pazarlama faaliyetlerinin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle tepkici firmaların pazarlama faaliyetlerinin son derece sınırlı olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan analizci firmaların savunmacı ve tepkici firmalara göre ürün satış fiyatlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kalite açısından ise, savunmacı ve analizci firmaların tepkici firmalara göre daha üstün olduğu belirlenmiştir.

Tüm bu bulgular açısından bir değerlendirme yapıldığında, tuğla ve kiremit sektöründe faaliyet gösteren firmaların stratejik davranışlarının daha çok kaynak tabanlı görüş ile örtüştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Ancak analizci ve tepkici olarak sınıflandırılan birer firma, üretim sistemlerini emek yoğunundan teknoloji yoğununa çevirebilecek sermaye gücüne sahip olmalarına rağmen emek yoğun üretim sistemi ile faaliyetlerine devam etmektedir. Analizci firmanın stratejik sınıfının özelliklerini daha başarılı uygulamasını ve tepkici firmanın da istikrarlı firma tipine dönüşmesini sağlayacak teknolojik dönüşümü gerçekleştirmek istememeleri ve ayrıca bu firmaların ana faaliyet dallarının değişmiş olmasına bağlı olarak diğer sektörlerdeki daha karlı yatırım fırsatlarını değerlendirmek istiyor olmaları pozisyon okulu görüşü ile uyumludur.

Bu noktada araştırmanın soruları içerisinde yer almamasına rağmen, uyum döngüsünün ilk boyutunu oluşturan girişimsel problem ve çözüm setine ilişkin kararların daha çok pozisyon esaslı bakış açısı içerisinde alındığını düşündürmesidir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan firmalar, ürün/pazar alanlarını belirlerken öncelikle dış çevreye ait değişkenleri göz

önünde bulundurmaktadırlar. Uyum döngüsünün ikinci alt boyutunu oluşturan mühendislik problem ve çözüm seti ile yönetsel problem ve çözüm setine ilişkin kararların ise kaynak tabanlı bakış açısı içerisinde değerlendirildiği söylenebilir. Bu veriler ışığında firmaların stratejik yönelimlerini belirlerlerken dış çevre odaklı karar aldıkları, alınan kararların uygulanmasının ise daha ziyade firmaya ait kaynak ve kabiliyetlere bağlı olduğu söylenebilir.

Tepkici firmaların özellikle ikame ürünlerle mücadele edebilmelerinin daha kaliteli ve farklılaşmış ürünler üretebilmelerine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle tepkici firmaların sektöre içerisinde yer almaya devam edebilmeleri için maliyetlerini azaltacak ve ürünlerinin kalitesini arttıracak dönüşümleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Söz konusu değişim ve dönüşümü tek başına gerçekleştiremeyecek olan firmaların bir araya gelerek stratejik ortaklıklar gerçekleştirerek kaynak eksikliklerini giderecek hamleleri gerçekleştirmeleri önerilmektedir. Diğer taraftan sektörde faaliyet gösteren savunmacı firmaların, kaliteli ürünlerinin yanında ürün çeşitliliklerini arttırması, başarı açısından önem arz etmektedir. Maliyet odaklı olarak tanımlanan savunmacı firmaların, özellikle sağlıklı bir maliyet muhasebesi sistemine ihtiyacı vardır. Katılımcı firmalar arasında, savunmacı firmanın da, savunmacı olmak isteyen ancak gerçekleştiremeyen tepkici firmaların da maliyet muhasebesi sistemlerine sahip olmadıkları görülmüştür. Bu eksikliğinde ivedilikle çözülmesi önerilmektedir. Tepkici firmaların insan kaynakları açısından (özellikle mühendis ve teknik eleman eksikliği), analizci ve savunmacı firmalara göre eksiklikleri olduğu saptanmıştır. Bu eksikliğin giderilmesi firmaların daha başarılı bir konum elde etmesini sağlayacağı öngörülmektedir. Son olarak savunmacı ve analizci firmaların tepkici firmalara nazaran yönetsel olarak daha kurumsal bir yapıya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Tepkici firmaların hem daha küçük ölçekli hem de aile işletmesi olmasının beraberinde getirdiği düşünülen bu problemin mümkün olduğunca giderilmesinin firmalar açısından önem arz ettiği değerlendirilmiştir.

Araştırmanın farklı sektörlerde tekrarlanması gerekmektedir. Yine araştırmanın nicel ve paragraf yöntemi ile tekrarlanarak karşılaştırmasının yapılması farklı yöntemler arasında ki tutarlılığı göstermek açısından önem arz etmektedir. Strateji seçiminde Bölgesel farklılıkların, ölçeklerin yöneticilerin etkisinin de araştırıldığı benzer çalışmalar yürütülebilir.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M. (2009). Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11(3): 127-146.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(17): 27-49.
- Altunel, M. ve Saldamlı, A. (2012). Otel İşletmelerinin Pazar Odaklılık, Kurumsal Strateji ve Finansal Performanslarının Analizi: İstanbul Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(21): 75-86.
- Andrews, R., Boyne, George A., Meier, Kenneth J., O'toole, Laurence J. ve Walker, Richard M. (2008). Strategic Fit and Performance: A Test of the Miles and Snow Model. In Conference on Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles And Snow.
- Apaydın, 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.
- Ark, A. H. (2008). Strategic Orientation and Business Performance Relationship With Focus on Business And Functional Level Strategy Fit: An Empirical Study on Turkish Enterprises. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, U., Madanoğlu, M. ve Okumuş, F. (2011). Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence From a Developing Country. *Tourism Management*. (32): 147-157.
- Bain, J. S. (1956). Barriers to New Competition. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Barca, M., ve Saban, E. S. E. N. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *Social Sciences*, 7(2): 89-107.
- Barney, J. ve Hesterly, W. S. (2006). Strategic Management and Competitive Advantage Concepts. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bastian, E. ve Muchlish, M. (2012). Perceived Environment Uncertainty. Business Strategy. Performance Measurement Systems and Organizational Performance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 65: 787 - 792.
- Berson, Y., ve Avolio, B. J. (2004). Transformational Leadership and The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study Of A Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*."15(5): 625-646.
- Blackmore, K. ve Nesbbit, K. (2012). Verifying the Miles and Snow Strategy Types in Australian Small and Medium-Size Enterprises. *Australian Journal of Management*. 38(1): 171-190.

- Bustamam, U. S. A. ve Pech, R. (2016). An Examination of Malay Business Growth Strategies Using Miles and Snow's Strategic Typology. Scientific Cooperation's 2nd International Conference on Social Sciences. Istanbul-Turkey.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1): 1-22.
- Chong, V. K. ve Chong, K. M. (1997). Strategic Choices. Environmental Uncertainty and Sbu Performance: A Note on the Intervening Role of Management Accounting Systems. *Accounting and Business Research*. 27(4): 268-276.
- Chung D., Jung, H., Baek, S. J. ve Lee, W. H. O. (2008). The Impacts of Strategic Orientation and Hrm Systems on Firm Performance. *International Journal of Business Strategy*. 8(2): 82-88.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. ve Varadarajan P. R. (1990). Strategic Types. Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*. 11(5): 365-383.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(2): 101-132.
- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M. ve Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types. Capabilities. Environmental Uncertainty and Firm Performance. *Strategic Management Journal*. 26(1): 47-74.
- Dinçer, M.A. M., Yıldırım, M. ve Dil E. (2007). Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 7(2): 241-261
- Doğrul, B.Ş. (2014). Stratejik Uyumun İşletmenin Finansal Performansına Etkisi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ghobadian, A., James, P., Liu, J. ve Viney H. (1989). Evaluating the Applicability Of the Miles and Snow Typology in a Regulated Public Utility Environment. *British Journal of Management*. 9(1): 71-83.
- Ghoshal, S. (2003). Miles and Snow: Enduring Insights for Managers. *Academy Of Management Perspectives*. 17(4), 109-114.
- Gimenez, F. A.P. (1999). Miles and Snow's Strategy Model in the Context of Small Firms. Proceedings of the ICSB Naples Conference. 1-14.
- Hoque, Z. (2004). A Contingency Model of the Association between Strategy. Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance. *International Business Review*. 13: 485-502.

**Firmaların
Uyguladıkları
Rekabet
Stratejileri Ve
Bu Karara
Etki Eden
Faktörler
160**

- Jabnoun, N., Khalifah, A. ve Yusuf, A. (2003). Environmental Uncertainty. Strategic Orientation. and Quality Management: A Contingency Mode. *Quality Management Journal*. 10(4): 17-31
- Jennings, D. F., Rajaratnam, D. ve Lawrence F. B. (2003). Strategy-Performance Relationships in Service Firms: A Test for Equifinality. *Journal of Managerial*, 2(Summer): 208-220.
- Jusoh, R. (2010). The Influence of Perceived Environmental Uncertainty. Firm Size. and Strategy on Multiple Performance Measures Usage. *African Journal of Business Management*. 4(10): 1972-1984.
- Kalkan, A., Erdil, O. ve Çetinkaya, Ö. (2011). The Relationships Between Firm Size. Prospector Strategy. Architecture of Information Technology and Firm Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 854-869.
- Kazaz, A., Er, B., Ulubeyli, S. ve Özdemir, B.E. (2015). Classification of Construction Firms in Turkey by Using Miles and Snow's Typology. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 26(2): 204-210.
- Köseoğlu, M. A., Toplaoğlu, C., Parnell, J. A. ve Lester D. L. (2013). Linkages Among Business Strategy. Uncertainty and Performance in the Hospitality Industry: Evidence from an Emerging Economy. *International Journal of Hospitality Management*. 34 (September): 81-91.
- Meier, K. J., O'toole Jr., L. J., Boyne, G. A., Walker, R. M. ve Andrews, R. (2010): Alignment and Results: Testing The Interaction Effects of Strategy. Structure and Environment from Miles and Snow. *Administration & Society*. 42(2): 160-192.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (2003). *Organizational Strategy. Structure. And Process*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Miles, R. E. ve Snow, Charles C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36-52.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., ve Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3): 546-562.
- Miles, R. E., Snow, Charles C., Meyer, Alan D. ve Coleman, Jr. Henry J. (1978). Organizational Strategy. Structure. and Process. *The Academy Of Management Review*. 3(3): 546-562.
- Moore, M. (2005). Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types: An Empirical Test of Miles and Snow. *Journal of Business Research*, 58(5): 696-704.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62(4): 203-225.
- Namiki, N. (1989). Miles and Snow's Typology of Strategy. Perceived Environmental Uncertainty and Organizational Performance. *Akron Business and Economic Review*. 20(2): 72-88.

- Parnell, J. A. ve Wright, P. (1993). Generic Strategy and Performance: an Empirical Test of the Miles and Snow Typology. *BJM*, 4(1): 29-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1993.tb00159.x>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NewYork: The Free Press.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev.: Gülen Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2008). *Rekabet Üzerine*. (Çev: Kıvanç Tanrıyar). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Raghuram, S. ve Arvey, R. D. (1994). Business Strategy Links with Staffing And Training Practices. *Human Resource Planning*. 17(3): 55-74.
- Rodrigues, S. 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, P. R. ve Bamford, C. E. (2002). Information Planning Process and Strategic Orientation the Importance of Fit in High-Performing Organizations. *Journal of Business Research*. 55(3): 205– 215.
- Saraç, M., Ertan, Y. ve Yücel, E. (2014). How Do Business Strategies Predict Firm Performance? An Investigation On Borsa Istanbul 100 Index. *The Journal Of Accounting and Finance*. 61: 121-134.
- Segev, E. (1989). A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies. *Strategic Management Journal*, 10(5): 487-505.
- Sektörü Raporu (2016). İhracat Genel Müdürlüğü Maden, Metal ve Orman Ürünleri Daire Başkanlığı. İnşaat Malzemeleri. <https://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-226610>. (Erişim Tarihi: 18.12.2017)
- Slater, S. F. ve Olson, E. M. (2000). Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*. 21(8): 813–829.
- Smith K., G. J. Guthrie, J. P., ve Chen M. J. (1989). Strategy, Size and Performance. *Organization Studies*. 10(1): 63–81.
- Smith, J. L. ve Flanagan, W. G. (2011). *Rekabetçi Üstünlük Yaratmak*. (Çev: Uğurcan Kaya). İstanbul: Yakamoz Kitap.
- Sollosy, M. (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.
- Şahin, S. (2001). Türkiye’de Tuğla-Kiremit Sanayiinin Genel Görünümü Ve Çorum İli Örneği. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(2): 19-41.

**Firmaların
Uyguladıkları
Rekabet
Stratejileri Ve
Bu Karara
Etki Eden
Faktörler**
162

- Tanova, C. ve Karadal, H. (2004). Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*. 19(2): 123-136.
- Tanova, C. ve Karadal, H. (2006). An Analysis Of The Relationship Between Organizational Strategy and Human Resource Policies In Turkey. *International Journal Of Commerce and Management*. 16(3-4): 141-149.
- Taşgit, Y. E. ve Ergün, E. (2015). İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerine Etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13(26): 85-111.
- Tayauova, G. (2009). "Uluslararası Girişimcilik Ve Stratejik Adaptasyon: Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Uçkun, N. (2010). "Yatırımlarda Stratejik Karar Verme Süreci". Beta Yayıncılık. İstanbul. 2.Baskı.
- Ülgen, H. ve Mirze. S. K. (2013). "İşletmelerde Stratejik Yönetim". İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Üsdiken, B., Sözen, Z. ve Enbiyaoğlu, H. (1988). Strategies and Boundaries: Subcontracting In Construction. *Strategic Management Journal*. 9(6): 633-637.
- Woodside, A. G., Sullivan, D. P. ve Trappey III, R. J. (1999) Assessing Relationships among Strategic Types. Distinctive Marketing Competencies. and Organizational Performance. *Journal of Business Research*. 45(2): 135-146.
- Yıldırım, M. (2013). "Profesyonel Yönetici ve Girişimci Sahiplerin Stratejik Karar Süreçlerindeki Davranış ve Tercihleri Üzerine Bir Araştırma". Yayınlanmamış (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.