


## İŞLETMELERDE UYGULANAN STRATEJİ VE YAPI TÜRLERİ VE İLİŞKİLERİNE DAİR BİR KAVRAMSAL MODEL ÖNERİSİ

Muhammed Seyda AKDAĞ\* 

Yasemin BAL\*\* 

### Özet

Yoğun rekabet ortamının bulunduğu günümüzde örgütler için stratejik yönetim vazgeçilmez hale gelmiştir. Örgütlerin değişen çevre koşullarına göre belirlediği örgüt stratejisi ve yapısı stratejik yönetimin iki önemli sacayağını oluşturmaktadır. Stratejik yönetim literatüründe örgüt stratejisi ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma bulunmasına karşın, Michael Porter'ın rekabet stratejileri tipolojisi ile Tom Burns ve G. M. Stalker'ın örgüt yapısı türleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların daha az olması bu alanda çalışma yapılması ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu ihtiyaca binaen bu çalışmanın temel amacı, örgüt stratejisi ve örgüt yapısı arasındaki ilişkinin araştırılması ve bu ilişkide Porter'ın rekabet stratejilerinin Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı türleri ilişkisine ilişkin genel bir çerçeveye sunulmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik yönetim, örgüt stratejileri, örgüt yapıları, rekabet stratejileri.

### STRATEGY AND STRUCTURE TYPES IN BUSINESS AND A CONCEPTUAL MODEL PROPOSAL ON THEIR RELATIONSHIP

### Abstract

Nowadays, strategic management has become indispensable for organizations where there is an intense competitive environment. Organizational strategy and structure determined by organizations according to changing environmental conditions constitute two important pillars of strategic management. Although there are many studies investigating the relationship between organizational strategy and organizational structure in the strategic management literature, less studies investigating the relationship between Michael Porter's competitive strategies typology and the types of organizational structure of Tom Burns and G. M. Stalker reveal the need for studies in this area. Based on this need, the main purpose of this study is to investigate the relationship between organizational strategy and organizational structure and to present a general framework for Porter's competitive strategies in relation to the organizational structure types of Burns and Stalker.

**Key Words :** Strategic management, organizational strategies, organizational structures, competitive strategies.

### Giriş

Günümüzde yaşanan ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmeler örgütler için yoğun bir belirsizlik ve karışıklık oluşturmaktadır. Örgütler dış ortamlarından kaynaklanan böylesine önemli kısıtlamalar ve olasılıklarla karşı karşıya kalmaktadır ve rekabet edebilirlikleri, ortamları izleme ve stratejilerini buna göre uyarılma yeteneklerine bağlıdır (Nandakumar, Ghobadian ve O'Regan, 2010: 908, Boyd ve Fulk, 1996). Bu nedenle stratejik yönetim süreci örgütlerin rakiplerine göre rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmeleri için çok önemli hale gelmiştir.

Değişim hızının arttığı ve rekabetin kızıştığı günümüzde faaliyette bulunan örgütler; arzuladıkları performansa ulaşabilmek ve yaşamlarını devam ettirebilmek için içinde

\* Doktora Öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme, [museak@gmail.com](mailto:museak@gmail.com)

\*\* Doç. Dr, Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme, [yaseminmutluay@gmail.com](mailto:yaseminmutluay@gmail.com)

buldukları çevresel faktörleri dikkate alarak uygun stratejiler belirlemek ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamak zorundadırlar. Stratejik yönetim literatürü, başarılı bir firmanın strateji ve yapısının dış çevresi ile olumlu bir şekilde hizalanması gerektiğini önermektedir (Nandakumar ve ark., 2010: 908, Dess ve Keats, 1987). Stratejiye etkinlik kazandıracak doğru yapının geliştirilmesi, işletmenin potansiyelini harekete geçireceğinden, gelecekte karşılaşacağı sorunları çözecek bir yapı tarzı benimsemesi gerekmektedir. Yapıda stratejiye uygun olmayan bir ayarlama verimsizliğe yol açacağından seçilen stratejinin uygulanması zorlaşacaktır. Örgütsel yapının stratejiyi destekleyici bir şekilde geliştirilmesi, stratejik yönetim sürecinin diğer safhalarını da etkileyeceğinden, örgüt stratejisi ve örgütsel yapı arasındaki ilişkinin incelenmesi stratejik yönetim literatüründe her zaman önem arz etmiştir (Aydemir, 1991: 11).

Birçok yazar, bir firmanın stratejisinin yapısı ile yakından uyumlu olması gerektiğini savunmuştur (Nandakumar ve ark., 2010: 908, Van de Ven ve Drazin, 1985; Jennings, Rajaratnam ve Lawrence, 2003). Stratejilerin ve yapıların uygunluğu büyük ölçüde strateji ve yapı arasındaki eşleşmeye bağlıdır (Chandler, 1962; Rumelt, 1974; Miles ve Snow, 1978; Miller ve Friesen, 1984). Literatürde örgüt stratejisi ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmasına karşın Porter'ın (1980) rekabet stratejileri tipolojisi ile Burns ve Stalker'ın (1961) örgüt yapısı türleri ilişkisini inceleyen çalışmanın sayıca az olduğu (Pertusa-Ortega ve ark., 2008; Arıcı, 2008; Walker ve ark., 2015) görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; M. Porter'ın rekabet stratejileri ile Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı türleri arasındaki ilişkinin kuramsal ve kavramsal açıdan incelenerek, bu alanda literatürde yer alan araştırmalardan elde edilen bulguların irdelenmesi ve bu doğrultuda hem kavramsal bir model önerisi sunulması hem de ileride yapılacak olan ampirik araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmasıdır. Bu doğrultuda çalışmada ilk olarak örgüt stratejisi ve örgüt yapısı kavramlarının kuramsal ve kavramsal çerçevesi sunulmuştur. İzleyen bölümde ise Porter'ın rekabet stratejileri ile Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı türleri ilişkisini ele alan çalışmalar incelenmiş ve literatür taraması yapılmıştır.

## **1. Kuramsal Çerçeve**

Örgütlerin çevre koşullarına uymalarını ve değişimini araştıran yaklaşımlar Uyum (Adaptasyon) Yaklaşımları olarak ele alınabilecek olan yaklaşımlardır. Örgüt stratejilerinin kuramsal çerçevesi “Örgütsel Strateji veya Stratejik Yönetim Yaklaşımı” çerçevesinde oluşmuştur (Koçel, 2015: 415).

Öncülüğünü Chandler, Mintzberg, Miles ve Snow, ve Porter 'in yaptığı Stratejik Yönetim yaklaşımının temel görüşü şudur: Örgütler, çevrelerine uyum sağlayabilmek için tepe yöneticilerinin belirlediği stratejileri uygularlar. Bunun için tepe yöneticiler, örgütleri etkisi altına alan çevresel koşulları devamlı takip ederek çevresel koşullardaki değişimlerin ne gibi tehlikeleri beraberinde getirdiğini ya da ne gibi fırsatlara imkân verdiğini anlamaya çalışırlar. Diğer taraftan örgütlerin zayıf ve kuvvetli yönlerini analiz ederek örgütlerin kaynaklarını nasıl ve nerede kullanacağını kararlaştırırlar. İşte alınan bu kararlar örgütlerin stratejilerini meydana getirir (Mintzberg, 1987: 11-17). Örgütler rekabet avantajı elde edebilmek veya elinde bulundurduğu avantajı sürdürebilmek için çeşitli stratejiler oluşturarak uygularlar. Doğru stratejiyi belirleyemeyen veya uygulamada başarısız olan örgütler çevrelerine uyum sağlayamazlar (Çubukçu, 2018: 80-81).

Örgüt yapısı kavramı ise ilk olarak Klasik dönemde Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı ile anılır olmuştur. Bu yaklaşım her yerde geçerli en iyi örgüt yapısının olacağını öne sürmüştür (Ertekin, 2017: 70). Bu yaklaşımın eksiklerini tamamlamayı kendine amaç edinen neo-klasik yaklaşımla başlayan davranışsal anlayış da sonrasında R. Likert tarafından geliştirilen yine özünde en iyi örgüt yapısı olarak düşünülen Sistem – 4 Katılımcı Yönetim anlayışına evrilmiştir (Gibson ve ark., 2012: 413). Daha sonra açığa çıkan Durumsallık Yaklaşımı ise bu yaklaşımlardan farklı bir yaklaşımdır. En iyi örgüt yapısını esas alan diğer yaklaşımların aksine Durumsallık Yaklaşımı örgütün içinde bulunduğu durum ve koşulları açıklamakla ilgilidir (Salık, 2001: 10).

Yine bir örgütsel uyum yaklaşımı olarak adlandırılabilir olan Durumsallık Yaklaşımına göre, örgüt yapısı çeşitli dış ve iç koşulların durumuna göre değişkenlik göstermektedir. Bu yaklaşımın ana fikrine göre; örgüt yöneticileri, örgütü etkileyen koşulları sistematik bir şekilde analiz ederek analiz sonucuna göre işleyiş süreçleri geliştirip uygun bir yapı belirlerler (Salık, 2001: 10). Böylelikle örgütler çevre koşullarına uyum (adaptasyon) sağlarlar. Bu uyumu gösteremeyen örgütler ise çevre koşullarına uyum gösteremeyen işleyiş ve yapı ile çalışmak zorunda kalırlar ki bu durum onları diğer örgütlerle rekabet edemez hale getirip faaliyetlerini devam ettiremeyecekler duruma getirebilirler (Çubukçu, 2018: 80-81).

Bu konuda yapılan çeşitli uygulamalı ve teorik araştırmalarda örgütün yapı ve süreçlerini etkileyen durum ve koşullar olarak örgütün içinde bulunduğu çevre koşullarının özellikleri, örgütte kullanılan teknoloji, örgütün büyüklüğü ve örgüt stratejileri en fazla üzerinde durulan faktörler olarak belirlenmiştir. Bu makalemizde de örgütün strateji unsuru üzerinde durulacak ve bu unsurun örgütün yapısı ile ilişkisi incelenecektir.

## **1.1 Örgüt Stratejisi**

İşletmecilik literatüründe strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahiptir (Eren, 2013: 1). Bu kavram askeri literatürden işletme literatürüne girmiştir. Askeri stratejide amaç; mevcut kaynakların olası düşman faaliyetleri dikkate alınarak en ekonomik ve etkili olacak şekilde kullanılıp zafer kazanılmasıdır. Örgütlerde amaçlarına ulaşabilmek için buldukları sektörlerde rakiplerinin olası karar ve faaliyetlerini dikkate alırlar (Özer, 2015: 72).

Bir örgütün stratejisi, çevredeki tehditler ve fırsatlar ile kaynakları ve kabiliyetleri göz önüne alındığında hedeflerine ulaşma şeklini açıklar (Rue ve Holland, 1989). Etkili bir strateji, bir kuruluşa üstün performansa neden olan sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır (Oosthuizen, 1997). Ancak bu, yalnızca stratejinin kurumun dış çevresi ve iç koşulları ile doğru bir şekilde uyumu durumunda başarılabilir (Nandakumar ve ark., 2010: 908; Thompson ve Strickland, 1996). Chandler; stratejiyi, işletmeye uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gereken kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, stratejilerin rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek ve olası davranışlarına dikkate alarak örgütlerin amaçlarına varmak için belirlediği bir tür dinamik plan olduğunu ve stratejilerin her kişi, grup veya örgüt tarafından amaçlara varabilmek için kullanıldığını söyleyebiliriz.

Örgüt stratejileri ile ilgili olarak birçok farklı sınıflandırma bulunmaktadır. Stratejik yönetim literatürü ele alınıp incelendiğinde, stratejik olarak iki yüz elliden fazla alternatif seçenek türü olduğu görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus bu türleri birbirleriyle tasnif edip sınıflandırmaktansa kendi içinde ayrıma tabi tutmaktır. O zaman, örgütlerin ana sınıflardan

hangisine hangi durumda gireceklerini belirlemesi ve sonrasında da bu sınıf içindeki alternatif stratejik seçeneklerinden hangisinin uygun olacağını tespit etmesi olasılığı bulunacaktır (Eren, 2013: 227). En çok tercih edilen sınıflandırma yaklaşımına göre stratejiler, “*temel stratejiler*” ve “*yönetim düzeylerine göre stratejiler*” olmak üzere iki temel gruba ayrılmaktadır. Temel stratejiler, örgütlerin faaliyet alanı ve işi ile ilgili stratejileri kapsarken; yönetim düzeylerine göre stratejiler ise hangi yönetim kademesinde hangi stratejinin geliştirildiği ve uygulandığı gibi konuları içermektedir. Aynı zamanda bu iki ana grup kendi içinde alt gruplara kıvrılmaktadır (Bal, 2011: 64).

Her yönetim düzeyinde uygulanabilen temel stratejiler, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmesi için yapması gereken iş ve faaliyetlerle ilgilidir (Jauch, Glueck, 1988: 203). Örgütler ürettikleri mallarda ve sundukları hizmetlerde, zaman zaman üretim süreç ve işlevlerini veya faaliyet yürüttükleri pazarları değiştirerek işlerini küçültmeye ya da büyümeye gidebilir veya herhangi bir değişiklik yapmadan sürdürebilirler. Örgütler bu temel stratejileri birlikte uygulayabildikleri gibi art arda da uygulayabilirler. Bazen de mevcut iş tanımlarını değiştirmeden, sadece faaliyetlerin oluşumunu yavaşlatarak ya da hızlandırarak bu stratejileri uygulamaya koyabilirler. Ulaşılması amaçlanan sonuçlar bakımından temel stratejiler “*büyüme stratejisi*”, “*küçülme stratejisi*”, “*durağan strateji*” ve “*karma strateji*” olmak üzere dört grupta sınıflandırılırlar (Ülgen ve Mirze, 2016: 198).

Örgütlerde stratejiler geliştirilip uygulandıkları yönetim düzeylerine göre de sınıflandırılırlar. Bu açıdan stratejiler geliştirildikleri sorumlu yönetim kademelerinin uygulamadaki bakış açısı, alan ve amaç farklılığına göre üst yönetim düzey(ler)inde belirlenen ve uygulanan “*kurumsal stratejiler*”, ana iş birimleri düzey(ler)inde belirlenen ve uygulanan “*iş yönetim (rekabet) stratejileri*”, alt yönetim düzey(ler)inde belirlenen ve uygulanan “*işlevsel stratejiler*” olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Johnson ve Scholes, 1989:9; Dinçer, 1998:47-49; Bartol ve Martin, 1991:192-193; Alayoğlu, 2010: 34).

Örgütlerde tepe yöneticiler örgütün rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesi ve uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi için gelecek projeksiyonu yaparak hangi iş alanlarında faaliyet göstererek bunları nasıl uygulamaları gerektiği üzerine ilgili konuları devamlı olarak gündemlerinde tutarak kurumsal yönetim stratejilerini oluştururlar. Kurumsal yönetim stratejileri “*çeşitlendirme stratejisi*” ve “*çekilme stratejisi*” olarak ikiye ayrılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2016: 222).

İş Yönetim / Rekabet stratejileri ise örgütlerin gündelik yaşamında faaliyette bulunduğu sektördeki rakipleriyle rekabet etme yöntemleri üzerine konuları araştırmaktadır. Rekabet stratejileri pazardaki diğer rakiplerin olası davranış ve kararlarına karşılık ne şekilde eyleme geçilmesi gerektiği üzerine konulara odaklanmaktadır. Bu stratejideki asıl amaç, içinde bulunulan sektördeki rekabete karşı koymak, sonrasında da sahip olunan yetenek ve varlıklar ile karşı rekabet modelleri geliştirerek rekabet avantajı elde etmektir (Porter, 1985). Kurumsal seviye stratejisi, bir firmanın ürün / pazar seçimiyle ilgili iken iş yönetim düzeyindeki bir strateji ise, kaynaklarını rakipleri karşısında belirli bir ürün / pazar alanında nasıl kullanacağını tanımlar (Hatten, Schendel ve Cooper, 1978). Dolayısıyla, rekabet stratejilerini, belirli bir sektörde, mevcut temel yetenekler aracılığıyla müşteriler için değer yaratan ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik alınan karar ve gösterilen davranışların bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999: 129).

İşlevsel stratejiler ise örgütteki sorumlu yönetim kademelerine göre yapılan strateji ayırımında rekabet ve kurumsal stratejilere uygun olarak alt ve orta yönetim kademelerince geliştirilip uygulanan, üretim, insan kaynakları, finans, pazarlama, araştırma ve geliştirme vs. gibi uzmanlık ve teknik bilgi isteyen stratejilerdir (Eren, 2013: 363).

Bu makalenin konusu itibariyle esas olarak odaklanılacak strateji grubu rekabet stratejileridir. Literatüre bakıldığında rekabet stratejileriyle ilgili olarak temelde iki önemli çalışma ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, Raymond E. Miles ve Charles C. Snow tarafından geliştirilen rekabet stratejileri yaklaşımı ile Michael Porter tarafından geliştirilen yaklaşım bu makalede incelenmektedir.

Örgütlerin risk ve davranışların zamanlaması bakımından uyguladıkları rekabet stratejileri, Miles ve Snow tarafından “*araştırmacı strateji*”, “*savunmacı strateji*”, “*analizci strateji*” ve “*tepkici strateji*” olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmacı stratejileri uygulayan örgütler, kendi ar-ge faaliyetlerinin bir sonucu olarak ürettikleri mal ve hizmetler için yeni bir pazar oluşturarak her zaman öncü olmaktadır. Savunmacı strateji izleyen örgütler, genellikle dar ve nispeten durağan sektörlerde faaliyet göstererek çoğunlukla çevresel değişimlere cevap vermeye çalışmaktadırlar. Analizci strateji izleyen örgütler ise biri değişken ve durağan olmak üzere en az iki farklı ürün-pazar alanında faaliyet gösterirken değişken alanlarda yeniliğe odaklanıp durağan alanlarda ise etkililiği vurgulamaktadırlar (Miles ve Snow, 1978; Bal, 2011: 96). Tepkici strateji ise genellikle çevresel değişim ve belirsizliğe uygunsuz bir şekilde karşılık vermek, sonuç olarak kötü performans göstermek ve daha sonra gelecekte agresif davranmaya isteksiz olmaktan oluşur. Bu nedenle, Tepkici, diğer üç stratejiden birinin yanlış takip edilmesi durumunda ortaya çıkan "artık" bir stratejidir (Miles ve Snow, 1978, 557).

Porter’ın rekabet stratejileri modernist stratejik yönetim yaklaşımlarını benimseyen uzmanlarca desteklenmekte ve uygulamada da sık olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle bu makalemizde de Porter’ın rekabet stratejileri üzerinde durulacaktır.

Literatürde en yaygın kullanılan strateji modellerinden biri “*Porter Analizi*” adıyla bilinen strateji modelidir. Porter’ın geliştirmiş olduğu bu modele göre, stratejiler örgütlerin dış çevresindeki faktörlerin araştırılmasının ardından araştırma sonucuna uygun olarak belirlenir. Porter’a (1985) göre örgütler öncelikle gelecekteki rekabet durumlarını, stratejik karar ve davranışlarını etkileme gücü olan beş faktörü incelemeli, sonrasında ise bu inceleme sonucuna göre pazar ortalamasının üzerinde kar sağlayacak rekabet stratejilerini geliştirmelidirler. Bu güçler; mevcut rakipler arasındaki rekabet, yeni rakiplerin girişi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve ikame ürünlerin tehdidi olarak adlandırılmaktadır (Kırım, 1998; 8).

Bir örgütün rakiplerine göre zayıf ve güçlü yönlerinin bulunmasının yanında iki ana türde rekabet avantajına sahip olabilmektedir. Bu rekabet avantajları “*rakiplerine göre daha düşük maliyetler ile üretim yapmak*” ya da “*farklılaştırma becerisi ile yüksek fiyatlara ulaşabilmek*”tir. Düşük maliyet ve farklılaştırma, pazar yapısından kaynaklanmakta ve örgütün beş rekabetçi güç ile rakiplerine karşı üstünlük kurabilme becerisinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bal, 2011: 74).

Porter’a göre örgütler pazar ortalamasının üzerinde kar elde edebilmek için iki yol izlerler. “*Maliyet liderliği stratejisi*” adını verdiği ilk yola göre örgütler buldukları sektörlerde ürettikleri mal ve/veya hizmetlerini rakiplerine nazaran daha düşük maliyetle sunarak pazar

ortalamasının üzerinde kar sağlayabilirlerse pazarda maliyet liderliğini ele geçirmiş olur. “*Farklılaştırma stratejisi*” olarak nitelendirdiği diğer yola göre ise örgütler ürettikleri mal ve/veya hizmetlerini farklılaştırıp yüksek fiyattan müşterilerine ulaştırarak pazar ortalamasının üzerinde kar sağlayabilirler. Bu stratejiler müşteri ayrımı yapılmaksızın geniş bir pazarda uygulanır. Porter’a göre, bu stratejiler belli bir müşteri tabakası hedef alınarak dar bir pazarda uygulanırsa “*odaklanma stratejileri*” oluşur. Maliyet liderliği stratejisi, belli bir müşteri tabakası hedef alınarak uygulanırsa “*odaklanmış maliyet liderliği stratejisi*”; farklılaştırma stratejisi, belirli bir müşteri tabakası hedef alınarak uygulanırsa “*odaklanmış farklılaştırma stratejisi*” izlenmiş olunur (Porter, 1985: 11-12).

Araştırmacılar, maliyet liderliği stratejisinin istikrarlı ve öngörülebilir ortamlar için uygun olduğunu ve farklılaşma stratejisinin dinamik ve belirsiz ortamlar için uygun olduğunu savunmuştur (Porter, 1980; Hambrick, 1983a; Kim ve Lim, 1988; Miller, 1988; Marlin, Hoffman ve Lamont, 1994a). Bir maliyet liderliği stratejisi benimseyen örgütlerin dış ortamı fırsatlar için taraması muhtemeldir ve farklılaşma stratejisi benimseyenlerin çevresel tehditler için tarama yapması olasıdır (Jennings ve Lumpkin, 1992). Düşük karmaşıklık ve dinamizm seviyesine sahip ortamlarda, örgütler büyük sabit yatırımlardan kaçınarak maliyetlerini ve dolayısıyla risklerini düşük seviyede tutabilir (Marlin, Lamont ve Hoffman, 1994b; Miller, 1986). Bu tür ortamlarda, kuruluşların yüksek düzeyde inovasyon ve ürün geliştirmeye ihtiyacı yoktur, çünkü ana rakipler normalde stratejilerinde büyük değişiklikler yapmazlar (Kabadayı, Eyuboglu ve Thomas, 2007). Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda, firmaların maliyetleri düşürmek için verimliliği arttırması gerekir ve ürün farklılaştırmasına yüksek önem vermeyebilirler (Hambrick, 1983a; Miller, 1991; Ward, Bickford ve Leong, 1996). Beal'e göre (2000), olgun endüstrilerde maliyet liderliğini ve farklılaşmayı birleştirerek bütünleşmiş stratejiler kullanan firmaların dış çevreyi taraması ve kendi kaynakları ve yetenekleriyle ilgili bilgileri analiz etmesi gerekir (Nandakumar ve ark., 2010: 910).

Örgütler rekabet avantajı elde edebilmek için bir strateji türü ve faaliyet alanı seçmek durumundadır. Çünkü, rekabet avantajı bahse konu stratejilerin özünde yer almaktadır. Temel stratejiler kavramının dayanağı da bu yaklaşımdır (Porter, 1985).

## 1.2 Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı genel anlamda, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapılacak faaliyetlerin gruplandırılmasını, görevler arası ilişkileri, yetki devrini, örgütteki dikey ve yatay bilgi akışını gösterir (Aydemir, 1991:111). Örgüt teorisi ile ilgili çalışma yapan teorisyenler örgütlerde iki türlü yapı olduğunu ifade ederler. Örgütün sosyal yapısı çalışanlar, pozisyonlar, bölümler vb. gibi sosyal elemanlar ve bu elemanlar arasındaki ilişkinin meydana getirdiği yapıdır. Örgütün fiziki yapısı ise bölgesel konumu, kurulduğu mekân, binaları, makineleri gibi fiziki unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişkinin meydana getirdiği yapıdır. Her iki yapıda örgütsel yapıyı meydana getirir (Hatch, 1997: 161). Bu bilgiler ışığında, çalışanların birbirleriyle, çalışanların işlerle ve işlerin birbirleriyle ilişkilerinin toplamı örgütün yapısını oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2016: 382).

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında örgüt yapısını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örgütler farklı durumlarda, farklı bir örgüt yapısı ve işleyişi geliştirerek içinde buldukları şartlara en iyi uyumu sağlayacağı şekilde tasarlanmalıdır. Örgütün yapısını ve işleyişini belirleyen durumsallık faktörlerinden bir tanesi stratejidir. Örgütün faaliyette

bulunduğu çevre, örgütün büyüklüğü ve örgütün kullandığı teknolojiler diğer faktörleri oluşturmaktadır (Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016: 221).

Tom Burns ve George M. Stalker (1961) tarafından örgüt yapısı ile ilgili ilk sınıflandırma yapılmıştır. Burns ve Stalker (1961), *The Management of Innovation (Yeniliğin Yönetimi)* adlı eserinde örgüt yapısı ile çevre arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Burns ve Stalker (1961), yapıyı kendi içinde bir süreç ve örgütü kendi kaderini belirleyebilmesi için birlikte tutmanın bir aracı olarak görmüştür. Burns ve Stalker (1961), hangi örgüt yapılarının farklı çevresel koşullar için uygun olduğunu anlamak için basit bir çerçeve sağlayan mekanik ve organik örgüt sistemleri teorisini önermiştir. İstikrarlı ortamlarda çalışan örgütler mekanik yapılara ve süreçlere ihtiyaç duyma eğiliminde iken dinamik olarak değişen ve belirsiz ortamlarda organik olma eğilimindedirler (Teare, Costa ve Eccles, 1998: 62). Çevre ne kadar dinamikse, örgütsel yapı o kadar organik olmalıdır (Neis, Pereira ve Maccari, 2016: 480). Bir yapı, davranışları standartlaştırmış olduğu ölçüde mekanik, standardizasyon yok olduğu ölçüde de organik kabul edilir.

Burns ve Stalker'ın sunduğu çerçeve ayrıca, mekanik ve organik yapı biçimleri arasında görevler, kontrol, iletişim, örgütsel bilgi, yönetim, değerler ve prestij açısından bir ayrım sağlar. Mekanik yapıların özellikleri arasında merkezi karar verme, resmi kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılık ve dikkatlice oluşturulmuş raporlama ilişkileri bulunurken, organik yapılar merkezi olmayan karar verme, örgütsel uyumluluk ve esneklik ve biçimsel olmayan kural ve prosedürlere önem vermeyi kolaylaştırmaktadır (Slevin ve Covin, 1997).

Bir mekanik yapı katılımcılıktan ve esneklikten uzak, oldukça biçimsel, sıkı kontrol edilen ve hiyerarşik bir yapıdır. Bu durumda örgütler, dikey kontrol, uzmanlaşma, standart yöntemler, merkezi karar verme ve verimlilik odaklı bir yapı benimserler. Oysaki organik yapı, biçimsel olmayan, ademi merkeziyetçi, açık iletişim kanalları ile tanımlanır. (Khandwalla, 1977). Mekanik örgütlerden daha az bir hiyerarşi vardır. Yatay iletişim ve koordinasyona odaklanırlar (Hatch ve Cuncliff, 2006). Doğası gereği organik yapı, personelin iş faaliyetlerinde daha fazla esneklik sağlar (Covin ve Slevin, 1990). Mekanik yapılar, düşük teknik ve pazar değişimi az olan endüstriler için daha uygundur. (Burns ve Stalker, 1961). Organik yapılar ise, mekanik yapıların aksine, çevrede hızlı değişimlerin olduğu ve asgari hiyerarşik düzen tercih edilen durumlar için daha uygundur.

Örgüt yapılarının sınıflandırılmasında önemli olan bir diğer model ise Mintzberg'in (1979) geliştirdiği modeldir. Bu modele göre örgüt yapıları öncelikle "*basit yapılar*", "*profesyonel bürokrasi*", "*makine bürokrasi*", "*adhokratik yapı*" ve "*bölümlendirilmiş yapı*" olmak üzere beş gruba ayrılmıştır. Gözlemleri sonucunda kendilerine özgü karakteristiklerinden dolayı örgüt yapılarının zamanla gelişebildiğini gören Mintzberg modeline "*politik örgütler*" veya "*göreve yönelik yapılar*" olarak adlandırdığı farklı örgütsel yapıları da ilave etmiştir (Yeloğlu, 2008: 160-161).

Bu makalenin konusu itibarıyla esas olarak odaklanılacak örgüt yapısı ayrımı Burns ve Stalker'ın örgüt yapı türleri olduğundan Mintzberg'in örgüt yapı türleri üzerinde durulmamıştır.

## **2. Literatür Taraması**

Mekanik bir yapı içerisinde inovasyon yoluyla bir farklılaşma stratejisi uygulamak zor olacaktır. (Burns ve Stalker, 1961). Maliyet liderliği stratejisi uygulayan kuruluşlar, fiyatları en

aza indirmek için yüksek verimli ve düşük maliyetli üretim sistemlerine önem vermektedir. Bu tür bir stratejiyi uygulayan kuruluşların özel yapılar yoluyla istenen verimlilik seviyelerine ulaşması zor olabilir. (Ruekert ve Walker, 1987). Bu tür organizasyonlar için oldukça resmi, merkezi ve uzmanlaşmamış bir yapı daha uygun olacaktır (Hambrick, 1980; Ruekert, Walker ve Roering, 1985; Walker ve Ruekert, 1987). Bu tür yapılar tarafından uygulanan resmi kurallar ve prosedürler, kuruluşların faaliyetleri standartlaştırmasına ve idari maliyetleri en aza indirmesine yardımcı olur. (Walker ve Ruekert, 1987). Dolayısıyla, bu tür organizasyonlar, maliyet kontrollerini ve standart prosedürleri vurgulayan mekanik yapılara ihtiyaç duyabilir. (Miller, 1986).

Hutt ve ark. (1988)'a göre organik yapıların özerk stratejik girişimleri, mekanik yapılardan daha fazla teşvik etmesi muhtemeldir. Farklılaşma stratejisi veya bütünleşik bir strateji kullanan kuruluşlarda özerk stratejik girişimler gereklidir. Önceki deneysel çalışmalar, farklılaşma stratejisini uygulamak için merkezi olmayan, gayri resmi ve uzmanlaşmış bir örgütsel yapının gerekli olduğunu göstermektedir. (Miller, 1986; Ward ve ark., 1996). Bu tür yapılar, örgütün ana rakiplerinin faaliyetlerini taramasını ve müşterilerinin algılarını anlamalarını sağlayarak farklılaşma stratejisinin uygulanmasını desteklemektedir. (Miller, 1987). Farklılaşma stratejisini uygularken bir kuruluşun karmaşık görevleri yerine getirmesi gerekebilir ve uygulama sürecinde özel bir yapı faydalı olacaktır. (Ruekert ve ark., 1985). Merkezi olmayan, resmi olmayan ve doğası karmaşık bir organik yapının bir örgütte inovasyon (yenilik) sürecini kolaylaştırması muhtemeldir. (Russell ve Russell, 1992). İnovasyonu büyük ölçüde teşvik etmek farklılaşma stratejisi kullanan kuruluşlar için gerekli olabilir ve bu nedenle organik bir yapının bu tür organizasyonlar için mekanik bir yapıdan daha uygun olması muhtemeldir.

Miller (1986); aralarında Porter ile Burns ve Stalker'ın da bulunduğu önemli strateji ve yapısal teorisyenlerin çalışmalarını ilişkilendirdiği çalışmasında çeşitli durumlara göre yenilik ve niş farklılaşma stratejilerinde organik örgüt yapısının, maliyet liderliği ve pazarlamada farklılaşma stratejilerinde ise makine bürokrasi tipi örgüt yapısının uygun olabileceğini ifade etmiştir (Miller, 1986: 244). V.A. Govindarajan (1988)'e göre farklılaşma stratejilerinde organik yapılar, düşük maliyet stratejilerin de ise genelde mekanik yapılar etkin olmaktadır (Claver-Cortés, Pertusa-Ortega ve Molina-Azorín, 2012).

Dolayısıyla, maliyet liderliği stratejisini takip eden örgütlerde güç merkezdedir ve pozisyondan kaynaklanmaktadır, kararlar merkezde alınır, iletişim dikeydir, işler tekrar edici ve rutindir, yönetsel olarak özel yeteneklere ihtiyacın olduğu bürokratik yapılar hakimdir. Farklılaşma stratejisini izleyen örgütlerde ise merkezkaç yapı egemendir, yapı organiktir, bilgi akışı sadece yatay yöndedir, güç bilginin kaynaklanmaktadır, yerinden kontrol ve özerklik vardır (Nemetz ve Fry, 1988; Aktaş, 2012: 96).

Odaklanmış stratejiler takip ettikleri stratejilere bağlı olarak ana rekabet stratejilerinden farklı değillerdir. Ana maliyet liderliği stratejisi için geçerli olan kriterlerin odaklanmış maliyet liderliği stratejisi içinde geçerli olduğu söylenebilir. Ana rekabet strateji ile odaklanmış stratejiler arasındaki fark, pazarın daraltılarak belirli müşteri grubuna odaklanmasıdır. (Ülgen ve Mirze, 2016: 265-266).

Odaklanmış stratejileri takip eden örgütlerde takip ettikleri stratejilerin doğası gereği yapı değişmektedir. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisini takip eden örgütün yapısı ile odaklanmış farklılaştırma stratejisini takip eden örgütün yapısı birbirinden farklıdır.



Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ana maliyet liderliği stratejisinin tüm özelliklerini taşıdığından en doğru örgüt yapısının ana maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi mekanik örgüt yapısı olduğu belirtilebilir. Aynı şekilde odaklanmış farklılaştırma stratejisini takip eden örgüt için de ana farklılaştırma stratejisinde olduğu gibi en doğru örgüt yapısının organik örgüt yapısı olduğunu ifade etmek mümkündür.

### 3. Kavramsal Model Önerisi

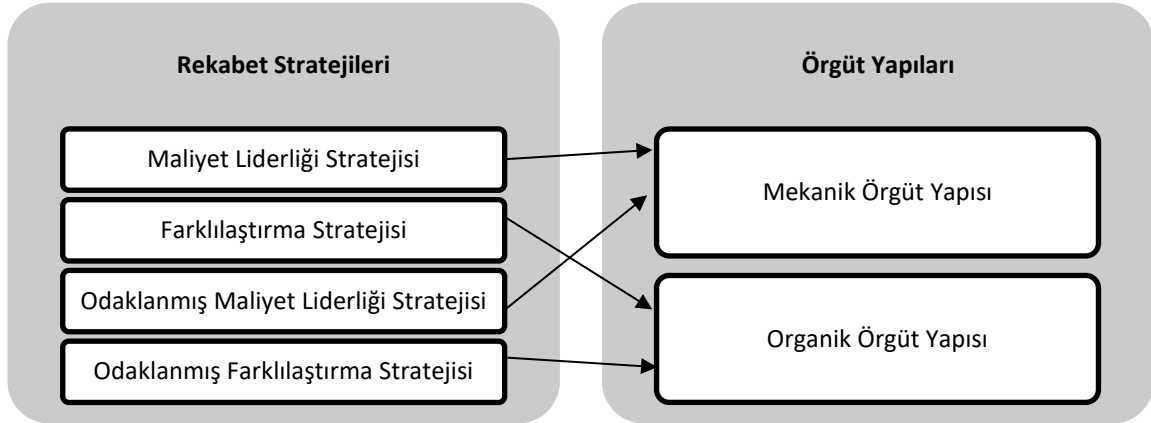
Çalışmanın literatür bölümünde, işletmelerin hızla değişen çevredeki tehdit ve fırsatlara göre rekabet stratejilerini belirlemeleri gerektiği, stratejinin de örgüt yapısını etkileyen önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir. Yapı ile uygulanan stratejiler uyumlaştırıldığında işletmelerin rakiplerine göre üstünlük elde edileceği açıklanmıştır.

İşletmelerin örgüt yapılarının rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacı ile Porter'ın rekabet stratejileri tipolojisi ile Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı türleri arasındaki ilişkinin değişkenleri karşılaştırılmış maliyet liderliği stratejileri mekanik yapılarla ilişkilendirilirken, farklılaşma stratejileri ise organik yapılarla ilişkilendirmiştir.

Porter'ın rekabet stratejileri tipolojisine ait boyutlar maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri; Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı türlerine ait boyutlar ise mekanik ve organik örgüt yapısı şeklinde sıralanabilir.

Araştırma modeli bu açıklamalar doğrultusunda şu şekilde oluşturulmuştur:

Şekil 1: Model önerisi



Dolayısıyla, bu model ile beraber Michael Porter'ın farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma olarak adlandırdığı rekabet stratejilerini izleyen işletmelerin örgüt yapılarının, izlemekte oldukları bu rekabet stratejilerine uygun olarak hangi örgüt yapısına göre tasarlanacağı ortaya konacaktır. Bu şekilde işletmelerin izledikleri rekabet stratejilerine uygun örgüt yapıları kurmalarının, rekabet avantajı elde etmelerine ve işletme performanslarını arttırmalarına imkan sağlayacağı öngörülmektedir.

### Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada, Porter'ın rekabet stratejileri tipolojisi ile Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı türleri arasındaki ilişki kuramsal ve kavramsal olarak incelenmiştir. Çalışmanın kuramsal altyapısına

ilişkin olarak “Stratejik Yönetim Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımına”na yer verilmiş olup, izleyen bölümde ise Porter’ın rekabet stratejileri tipolojisi ile Burns ve Stalker’ın örgüt yapısı türleri kavramlarına ilişkin teorik çerçeve çizilmiştir.

Çalışmanın konusu ile ilgili yapılan literatür taraması neticesinde; rekabet stratejileri tipolojisi ile örgüt yapısı türleri arasındaki bağlantılar düşünüldüğünde, ana maliyet liderliği stratejisi ile odaklanmış maliyet liderliği stratejisinin mekanik örgüt yapısıyla; ana farklılaştırma stratejisi ile odaklanmış farklılaştırma stratejisinin ise organik örgüt yapısıyla ilişkilendirmenin doğru olacağı görülmüştür. Literatürde Porter’ın rekabet stratejileri tipolojisi ile Burns ve Stalker’ın örgüt yapısı türleri arasındaki ilişkiyi ele alan az sayıda ampirik araştırmaya rastlanmıştır. Bu doğrultuda; ileride yapılacak olan araştırmalarda, Porter’ın rekabet stratejileri tipolojisi ile Burns ve Stalker’ın örgüt yapısı türleri ilişkisine ilişkin ampirik araştırmalara daha çok yer verilmesinin literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

### Kaynaklar

- Aktaş, M. (2012). İşletme stratejisi ve performans yönetimi ilişkisi: Strateji-yapı perspektifi. “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(1), 91-102.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Arıcı, E. D. (2008). *Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkilerinin Gıda Perakende Sektörü Bağlamında Araştırılması*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Antalya.
- Aydemir, N. (1991). *İşletmelerde strateji-yapı ilişkisi ve buna ilişkin bir uygulama*. Doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bal, Y. (2011). *Rekabet stratejilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi*. Doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bartol, K. M., Martin, D. C. (1991). *Management*, McGraw-Hill Inc, International Edition, London.
- Beal, R.M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27-47.
- Boyd, B. ve Fulk, J. (1996). Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model. *Journal of Management*, 22(1), 1-21.
- Burns, T. E. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M. ve Molina-Azorín, J. F. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: implications for performance. *Journal of Business Research*, 65, 993-1002.
- Covin, J.G. ve Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.
- Çubukçu, M. (2018). Strateji ve yapı uyumu konusunda literatürdeki mevcut çalışmalar. *Sakarya İktisat Dergisi*, 7(3), 79-99.
- Dess, G.G. ve Keats, B.W. (1987). Environmental boundary-spanning and information-processing effects on organisational performance. *Academy of Management Proceedings*, 21-25.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9th ed.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertekin, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(7), 64-73.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure and Process* (14th ed.). New york: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *The Academy of Management Journal*, 31(4): 828-853.
- Hambrick, D.C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-75.
- Hambrick, D. C. (1983a). High-profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *The Academy of Management Journal*, 26, 687-707.

- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory*. Oxford University Press.
- Hatch, M. J., ve Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Hatten, K.J., Schendel, D.E. ve Cooper, A.C. (1978). A strategic model of the US brewing industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21(4), 592-610.
- Hitt M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (1999). *Strategic Management* (3th ed.). South Western.
- Hutt, M.D., Reingen, P.H. ve Ronchetto, J.R. Jr (1988). Tracing emergent processes in marketing strategy formation. *Journal of Marketing*, 52(1), 4-19.
- Jauch, L.R., ve Glueck, W.F. (1988). *Business policy and strategic management*, McGraw Hill, 203.
- Jennings, D.F. ve Lumpkin, J.R. (1992). Insights between environmental scanning activities and porter's generic strategies: An empirical analysis. *Journal of Management*, 18(4), 791-803.
- Jennings, D.F., Rajaratnam, D. ve Lawrence, F.B. (2003). Strategy-performance relationships in service firms: A test for equifinality. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 208-220.
- Johnson, G. ve Kevan, S. (1989). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall International Ltd., London.
- Kabadayi, S., Eyuboglu, N. ve Thomas, G.P. (2007). The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing*, 71(4), 195-211.
- Keskin, H., Akgün, A.E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*, İstanbul. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kırım, A. (1998). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kim, L. ve Lim, Y. (1988). Environment generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Marlin, D., Hoffman, J.J. ve Lamont, B.T. (1994a). Porter's generic strategies, dynamic environments, and performance: A profile deviation fit perspective. *International Journal of Analysis*, 2(2), 155-175.
- Marlin, D., Lamont, B.T. ve Hoffman, J.J. (1994b). Choice situation, strategy, and performance: A re-examination. *Strategic Management Journal*, 15, 229-239.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-49.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *The Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: Ceo tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34-52.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five P's for strategy. *California Management Review*. Fall 1987, 17.
- Nandakumar, M.K., Ghobadian, A. ve O'Regan N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. *Management Decision*. 48(6), 907-939.
- Neis, D.F., Pereira, M.F. ve Maccari, E.A. (2016). Strategic planning process and organizational structure: Impacts, confluence and, similarities. *Brazilian Business Review*, 14(5), 479-492.
- Nemetz, P. L. ve Fry, L. W. (1988). Flexible manufacturing organizations: Implications for strategy formulation and organization design. *The Academy of Management Review*, 13, 627-638.
- Oosthuizen, H. (1997). An evaluation of the relevance of the miles and snow strategic typology under present-day conditions of major environmental uncertainty – The emperor's new clothes or a paradigm shift?. *South African Journal of Business Management*, 28(2), 63-72.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 69-84.
- Pertusa-Ortega, E. M., Claver-Cortés, E. ve Molina-Azorín, J. F. & (2008). Strategy, structure, environment and performance in Spanish firms. *EuroMed Journal of Business*, 3(2), 223-239.

- Porter, M. (1980). *Competitive strategy - Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.
- Rue, L.W. ve Holland, P.G. (1989). *Strategic Management: Concepts and Experience*. New York: McGraw-Hill.
- Ruekert, R.W., Walker, O.C. Jr ve Roering, K.J. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.
- Ruekert, R.W. ve Walker, O.C. Jr (1987). Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies. *Strategic Management Journal*, 8(3), 233-48.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Cambridge.
- Russell, R.D. ve Russell, C.J. (1992). An examination of the effects of organisational norms, organisational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18(4), 639-656.
- Salık, S. (2001). Modern Yönetim Yaklaşımları. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5, 1-19.
- Slevin, D. P. ve Covin, J.G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and significance of context. *Journal of Management*, 23(2), 189-209.
- Teare, R.E., Costa, J. ve Eccles, G. (1998). Relating strategy, structure, and performance. *Journal of Workplace Learning*, 10(2), 58-75.
- Thompson, A.A. Jr ve Strickland, A.J. (1996). *Strategic management* (9th ed.). Irwin, Chicago, IL.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde stratejik yönetim* (8th ed.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Walker, O.C. Jr ve Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15-33.
- Walker, K., Ni, N. ve Dyck, B. (2015). *Recipes for Successful Sustainability: Empirical Organizational Configurations for Strong Corporate Environmental Performance*, Business Strategy and the Environment, 24, 40-57.
- Ward, P.T., Bickford, D.J. ve Leong, G.K. (1996). Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment, and Structure. *Journal of Management*, 22(4), 597-626.
- Van de Ven, A.H. ve Drazin, R. (1985). The concept of fit in contingency theory. in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organisational Behavior*, JAI Press, Stamford, CT, 333-375.
- Yeloğlu, H. O. (2008). Örgütlerde yapısal-stratejik konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık kuramı, konfigürasyon yaklaşımı bağlamında örgüt yapıları üzerine önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 155-170.