

MATRİS - FONKSİYONEL ÖRGÜT YAPILARININ BÜYÜME STRATEJİLERİ İLE OLAN İLİŞKİSİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN MATRIX - FUNCTIONAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND GROWTH STRATEGIES

Funda KILIÇ⁽¹⁾

Öz: Araştırmanın amacı örgüt yapıları ile örgütlerin büyüme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemek, organik ve inorganik büyüme stratejilerinin fonksiyonel ve matris örgüt yapıları üzerinde bir değişime neden olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırma evrenini ISO 500 listesinde yer alan şirketler, örneklemini bu şirketler içinde net satışlarında 2015-2020 yılları boyunca artış gösterdiği saptanan 24 şirket oluşturmaktadır. Veri analiz yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılmıştır. Örgütlere ilişkin kamuya açık kurumsal duyurular, web sayfalarında yer alan belgeler, konu oldukları kitaplar ve haberleri kapsayan 683 kurumsal doküman incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda bu örneklemden 11 şirketin büyüme sürecinde örgüt yapısı değişikliğine gittiği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda inorganik büyüme stratejisi uygulayan örgütlerin fonksiyonel örgüt yapısından matris örgüt yapısına geçtikleri, organik büyüme stratejisi uygulayanların ise fonksiyonel örgüt yapısını korudukları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Yapısı, Büyüme Stratejileri, Matris Yapı

Abstract: *The aim of the study is to examine the relationship between organizational structures and the growth strategies of organizations, and to reveal whether organic and inorganic growth strategies cause a change on functional and matrix organizational structures. The research universe consists of the companies included in the ISO 500 list, and the sample consists of 24 companies that have been found to have increased their net sales during 2015-2020. Document analysis, one of the qualitative research methods, was used as the data analysis method. The data were obtained using the document analysis and 683 corporate documents including public corporate announcements about organizations, documents on their web pages, books and news, were analyzed. As a result of the analysis, 11 organizations that made a growth strategy decision within the scope of 2015-2020 were determined and their organizational structure change was examined. As a result of the research, it was determined that organizations applying an inorganic growth strategy transformed to matrix organization structure, and those who applied organic growth strategy preserved their functional organizational structure.*

Keywords: *Organization Structure, Growth Strategies, Matrix Structure*

JEL: *M10, M12, L10*

⁽¹⁾ Bağımsız Araştırmacı, fundaklc75@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9479-2755

Geliş/Received: 30-04-2021; Kabul/Accepted: 12-11-2021

1.Giriş

Rekabetin bu kadar yoğun olduğu koşullarda, örgütler için hayati önem taşıyan büyüme stratejileri örgütün rakipleri ve buldukları sektör içinde nasıl ve ne şekilde pozisyon alacağına ilişkin yönünü belirleyen yol haritalarıdır. Büyüme stratejileri kararı alan örgütler için örgüt yapısı, küresel pazarda hayatta kalmak ve sürdürülebilir olmak için bariyer ya da ivme nedeni olabilir. Büyüme stratejileri ile uyumlu bir örgüt yapısının kökleri, örgütün performansını doğrudan etkileyen bir yapıya sahiptir. Bu tip büyüme odaklı örgütlerin, yetkinliklerini kullanarak gelişme sağlayan, çalışanların bağlılığını artıran, birbirleri arasında koordinasyonu sağlayarak örgütsel amaçlara ulaştıran iyi bir tasarım yapısına sahip olması beklenmektedir (Funminiyi, 2018: 579-580). Ancak örgütsel yapı büyüme stratejisi ile uyumlu olmadığı zaman, örgütün engel ile karşılaşmaması, çalışanlarının iş tatmininin azalmaması, verimliliğinin artmaması, gibi sorunlar kaçınılmazdır (Funminiyi, 2018: 582). Bu nedenle örgütsel yapının gelişen koşullar bazında değişmesi, örgütün yaşam döngüsü içinde aldığı kararlara paralel olarak gelişmesi, kendini yenilemesi gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımı kuramı temel varsayımı örgütlerin kendilerini etkileyen unsurları göz önüne alarak kendilerini yeniden tasarlayabilmelerine dayanır (Achcaoucaou, Bernardo ve Kastan, 2009: 568). Örgüt yapısı örgütlerin içinde buldukları dinamik çevrede olan değişimler ile ilişkili olup, dış çevrede olan gelişimden etkilenen ve örgüt içinde dış çevre koşullarındaki gelişmelere göre kendini şekillendiren bir yapıya sahiptir (Decanio, Dibble ve Amir-Atefi, 2000: 1285).

Bu araştırmanın amacı örgüt yapıları ile örgütlerin büyüme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemek, organik ve inorganik büyüme stratejileri uygulayan örgütlerin örgüt yapılarında değişim olup olmadığını ortaya koymaktır. Stratejik yönetim yazınında, büyüme stratejileri ve örgüt yapılarına ilişkin ayrı ayrı ele alınmış hayli çalışma olmasına rağmen inorganik ve organik büyüme süreçlerinden geçen örgütlerde yapıların nasıl ve ne yönde değiştiğine dair çalışmalar son derece kısıtlıdır. Bu araştırma ayrıca iş hayatına da sonuçları ile önemli katkı sağlamaktadır. Özellikle pandemi koşullarında ortaya çıkan yeni ekonomik koşullar nedeni ile şirketlerin inorganik büyüme stratejisi uygulayarak birleşme ya da devir alma yöntemine başvurduğu düşünüldüğünde, bu süreçlerde hangi örgüt yapısının tercih edildiği bilgisi şirketler için rekabet avantajı sağlayan bilgilerdir.

Örgüt yapısı olarak araştırma kapsamında fonksiyonel ve matris örgüt yapıları ele alınmıştır. Araştırma örnekleminde seçilen örgütlerin büyüme stratejileri organik ve inorganik büyüme stratejileri sınıflandırmasına göre ayrılmıştır. Organik büyümede örgütlerin iç kaynaklarına dayalı uygulamalar, inorganik büyümede örgütlerin hızlı ölçeklenmelerini sağlayan birleşme ve devralma uygulamaları baz alınmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesinde araştırmaya konu değişkenlere ilişkin yazında yapılan çalışmalara yer verilmiş ve araştırma modeli aktarılmıştır. Araştırma yöntemi bölümünde araştırma örneklemini, verilerin analiz yöntemi detaylı olarak açıklanmış, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında sonuç kısmında araştırmanın kısıtları ve ileriye yönelik çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

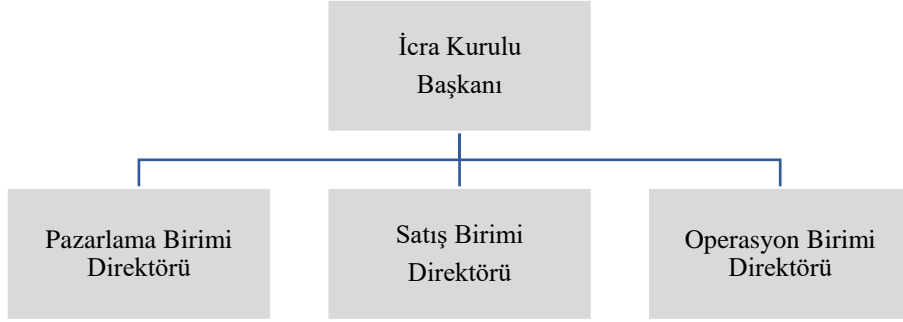
2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgüt Yapısı

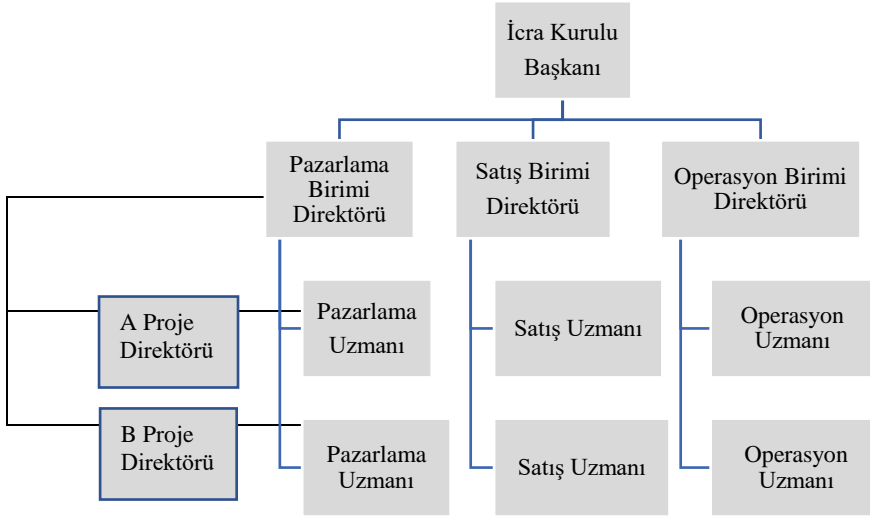
Örgüt yapısı, bir organizasyonda belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenleri, görevler, kişiler ve kaynaklar bazında biçimlendiren bir düzenlemedir (Daft, 2016: 87). Örgüt yapısı tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütün üç temel özelliğine işaret etmektedir. Birincisi, örgütteki hiyerarşik kapsam içinde her düzeyin birbiri ile olan ilişkisi, ikincisi kişilerin ve departmanların örgüt içindeki konumu, üçüncüsü örgütü oluşturan parçaların birbirleri ile olan koordinasyonunu sağlayan sistemlerin tasarımı şeklinde açıklanabilir. Buradan hareketle organizasyon yapısı örgütlerin hem dikey hem yatay çalışma şekillerini veren modellerdir (Daft, 2016: 88). Örgüt yapısı yazında mekanik ve organik formlar olarak ikiye ayrılmakta, mekanik yapı geleneksel olanı işaret ederken, organik yapı daha esnek ve uyarlanabilir halini göstermektedir (Ambrose ve Schminke, 2003: 295). Fakat hiçbir örgüt tamamen mekanik ya da organik formda değildir ve hatta birçoğu her iki yapının özelliklerini de içerebilir. Mekanik form içinde bölümlendirmenin az olduğu fakat merkezi otoritenin yüksek olduğu basit yapı ve fonksiyonel yapı yer alırken organik yapı içinde esnek ve dışa adaptasyonu kolay olan matris yapı ve sanal organizasyon gibi örgüt yapıları yer almaktadır (De San, 2014: 170).

Basit örgüt yapısı genelde küçük işletmelerde görülen çalışan sayısının az olduğu, görev ve sorumlulukların yazılı değil sözlü olarak verildiği, kontrol mekanizmasının yüksek olduğu yapılardır. Standardizasyon kurum içinde son derece az, merkezileşme derecesi yüksektir. Genelde şirket sahibi, örgüt çalışanları üzerinde verilmesi gereken talimatları vererek eylem ve kuralları aktarır, takip eder. Bu nedenle örgütün hareket kabiliyeti son derece düşüktür (Tworek, Walecka-Jankowska, Zgrzywa-Ziemak, 2019: 45). Fonksiyonel yapı; örgütlerde amaçlarına ulaşmak için gerekli faaliyetlerin, çalışma fonksiyonlarının sınıflandırılmasıdır. Birbirine bağımlı olarak çalışan fonksiyonlar, sorumlu oldukları görevlere ilişkin olarak sınıflandırılır. Fonksiyonel yapının amacı, faaliyetlerin çalışma akışını göstermek ve başlangıç bitiş sınırlarını belirlemektir (Ahmady, Mehrpour ve Nikooravesh, 2016: 457). Bir şirket büyümeye başladığında yani ürün ve hizmet çeşitliliğini arttırdığında, pazar kanalları çeşitlendiğinde, heterojen müşteri gruplarına hizmet verdiğinde koordinasyon ihtiyacı arttığından fonksiyonel yapı yetersiz kalır. Bölümlere ayrılmış organizasyon yapısı bu noktada fonksiyonel yapıya göre daha işlevseldir. Bölümlere ayrılmış organizasyon yapısı; şirket içerisinde merkezden yönetilen, görevli olarak özerk, her bir kolu farklı ürün ve hizmetlerin faaliyetlerinden sorumlu ve bölümlendirmeler arasında bağımlılık ve koordinasyonun çok az olduğu bir yapıdır (Mintzberg, 1980: 335-336; Andersson, Zbirenko ve Medina, 2014: 8). Büyük şirketlerin bu bölünmüş örgüt yapısını benimsediği görülmektedir (Lunenburg, 2012: 6). Matris yapı, esnekliği ve duyarlılığı arttırmak amacı ile fonksiyonel yapının çok boyutlu şekilde bir araya getirilmesi ile oluşan yapıdır. Matris örgüt yapısında fonksiyonel bazda uzman çalışanlara ek olarak proje takımları da yer alır. Faaliyetlerin şirket çalışanları arasındaki paylaşımı, üyelerin o işe gönüllü ve hazır bulunmalarıyla gerçekleştirilir (Ahmady vd., 2016: 457). Matris yapıda çalışanlar, dahil oldukları proje kapsamına yoğunlaşarak doğrudan müşteriler/ürünler/hizmetler adına faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler (Mintzberg, 1980: 337; Andersson vd., 2014: 10).

Şekil 1 ve Şekil 2’de fonksiyonel ve matris örgüt yapıları verilmiştir. Şekil 1’de görüldüğü üzere örgüt yapısı fonksiyonlar bazında bölünmüş Şekil 2’de ise örgüt yapısı örgütün hedeflediği projeler bazında yapılandırılmıştır.



Şekil 1. Fonksiyonel Örgüt Yapısı Örneği



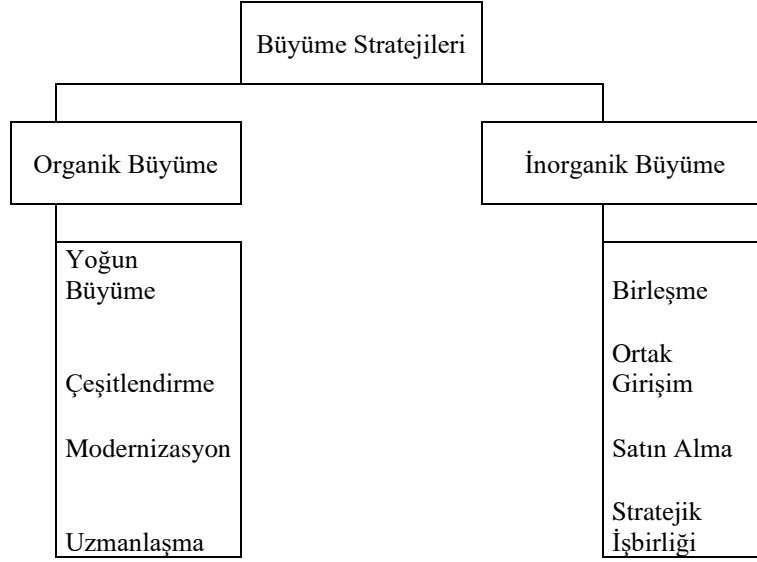
Şekil 2. Matris Örgüt Yapısı Örneği

2.2. Büyüme Stratejileri

Strateji, bir kuruluşun uzun vadedeki yönü ve kapsamıdır. Örgütler belirledikleri stratejileri ile zorlu rekabet ortamında kaynaklarını nasıl yapılandıracakları, buldukları pazarlarda paydaşların beklentilerini nasıl karşılayacaklarına ilişkin koydukları stratejiler ile yön tayin ederler (Johnson, Scholes ve Whittington, 2008: 32). Strateji bir örgüt için; uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlendiği, eylem planlarının oluşturulduğu, ilgili kaynakların tahsisine yönelik kararların oluşturulduğu süreçtir. Strateji, bir organizasyonun uzun vadeli yönü ve stratejik kararlarına yönelik faaliyetlerinin kapsamı ile ilgilidir.

Drucker (1999: 164), bir örgütün mevcut faaliyetlerini yürütmeye yönelik gerekli yönetilebilir kaynakların yeterli gelmediği noktayı büyüme için sınır olarak işaret etmektedir. Büyüme belli bir seviyeye kadar gelişim ve ölçeklenmeyi ifade ederken bir seviyeden sonra kontrolsüz ve dengesiz hale geldiğinde örgüte zarar verebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 198). Büyüme stratejileri, bir örgütün ölçeklenmesi için planlanmış organik ya da inorganik olarak iki şekli kapsamaktadır. Organik büyüme, daha geleneksel ve kabul gören genişleme pratiğini ifade eder. Bu, daha fazla talep yaratmak gibi bir dizi yöntemle yapılır. Pazarda, müşteriye daha fazla değer sunmak, müşteri sayısını arttırmaya yönelik satış faaliyetlerine ağırlık vermek gibi büyük ölçüde şirketin kendi iç kaynaklarını kullanarak büyümeyi tercih ettiği stratejidir. Bununla birlikte, organik büyüme şüphesiz etkili olsa da, şirketler bugün son derece hızlı bir rekabet ortamında olduklarından organik büyümenin sonuçlarını daha yavaş elde ederler. Çoğu zaman hızlı ölçeklenme inorganik büyüme ile mümkündür. İnorganik büyümenin başarı getirisi ise dış kaynaklıdır. İnorganik büyüme stratejisinde örgütler iç kaynaklar yerine dış kaynaklara yönelirler. Büyüme süreci daha kısadır ve ürün farklılaşmadaki etkisi organik büyümeye göre daha yüksektir. Burada dış kaynaklardan kasıt birleşme ve devir alma gibi örgütlerin diğer örgütler ile birlikte hareket ederek büyüdükleri uygulamalardır. Şirket birleşmesi, “bir ya da daha çok sayıda şirketin, kendi yasal varlıklarını yitirerek kurulan yeni bir şirket çatısı altında bir araya gelmeleri” ile tanımlanabildiği gibi şirket devralmaları da “büyük bir şirketin kendisinden daha küçük bir şirketi alması ve açık bir şekilde onu sahiplenmesi” diye tanımlanabilir (King, Slotegraaf ve Kesner, 2008: 327).

Bir örgüt gerekli kaynaklara sahipse, bazen yatırım yapmak yerine mevcut diğer şirketlerin satın alınmasında fon ve kaynaklarını kullanarak kendi operasyonlarını genişletebilir. Böyle bir eylemin avantajları çok yönlüdür; sadece hızlı büyümeyi kolaylaştırılmaz, aynı zamanda rekabeti ortadan kaldırmaya yardımcı olur. Sektördeki pazar payı ve konsolidasyonda avantaj sağlar ve ölçek ekonomisini geliştirir (Bruner, 2002: 168). Örgütler, rekabetin sık yaşandığı dönemlerde yoğun bir stres altında faaliyetlerini gerçekleştirirler. Koşullardan kaynaklanan baskılar organik büyümeyi sağlayacak kaynaklar konusunda yetersizliğe sebep olmakta, devamında başarısızlığı getirmektedir. Doğası gereği kaynakların yetersiz kaldığı organik büyüme zamanla yerini gelişimin daha hızlı sağlandığı inorganik büyümeye bırakmaktadır (Agnihotri, 2014: 248; Jones, 2012: 14, Park ve Jang, 2011: 144). Hangi büyüme yöntemi tercih edilirse edilsin, tüm şirketlerin temel amacı, global standartlarda kuruluşlar olmak ve hızla değişen bir iş ortamında sürdürülebilirliğini devam ettirmektir. İnorganik ve organik büyüme stratejilerine ilişkin sınıflandırma Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3. Organik ve İnorganik Büyüme Stratejileri (Sabharwal, 2013)

2.3. Örgüt Yapısı ve Büyüme Stratejileri

Drucker'a (1999) göre strateji, odaklanılan analitik bir süreçtir. Kurumsal kararlar almak stratejiyi aramanın bir eylem yolu olarak kavramsallaştırır. Certo ve Peter (1995: 31) stratejiyi, bir organizasyonu bir bütün olarak tutmak için tasarlanmış sürekli bir çapraz fonksiyonel uygulama olarak görür. Şirket büyümesinin altında yatan yönetim süreçleri üzerine araştırmalar yazında hep ilgi görmüştür (Kor ve Mahoney, 2000: 110). Örgüt yapısı, bir organizasyonun çerçevesi olarak düşünülür. Organizasyonun içinde çalıştığı ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen bu çerçeve önemli bir belirleyicidir (Ansoff ve McDonnell, 1990). Pratik olarak, yönetim süreçleri ve organizasyon yapısı bir organizasyonun iç düzenlemeleridir, strateji ise temel bir uyum mekanizmasıdır.

Örgütler için üst yönetim tarafından belirlenen stratejiler ve bu stratejilere yönelik uygulamada seçilen örgüt yapılarına ilişkin çalışmalar ise yazında kısmen mevcuttur (Lunenburg, 2012: 6). Örgüt yapısı, temelde örgütün yönetimi tarafından belirlenen stratejilerin uygulanmasına yönelik tasarımıdır. Bir örgütün stratejisinde uygulanacak değişikliklerin ya da konan yeni stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması, yeni fonksiyonlara ihtiyaç duyulmasına neden oluyorsa örgütün yeni bir yapıyı ortaya koyması gerekmektedir. Yeni yapısal tasarım doğal olarak örgütteki akışı, görevleri, sorumlulukları ve bunların birbirleri ile olan koordinasyon biçimlerini yeniden şekillendirecektir. Yani strateji, örgütsel yapıyı değiştirir ya da diğer bir anlamda yapıların stratejiye uygun bir şekilde tasarlanmaması stratejik plana yönelik

uygulamaları zayıflatabilir (Kavale, 2012: 61). Tablo 1 ve Tablo 2’de fonksiyonel ve matris örgüt yapılarının avantaj ve dezavantajlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Fonksiyonel Örgüt Yapısı Avantaj ve Dezavantajları

Stratejik Avantajlar	Stratejik Dezavantajlar
1. Uzmanlaşma yoluyla etkinlik kazanmak.	1. Sınırlı uzmanlaşmaya ve fonksiyonel rekabet ya da çalışmalara neden olur.
2. Fonksiyonel uzmanlığı geliştirmek.	2. Fonksiyonel koordinasyonda ve fonksiyonlar arası kararlarda zorluklar çıkarır.
3. Günlük operasyonel kararları farklılaştırmak ve devretmek	3. Genel müdürlerin gelişimini kısıtlar.
4. Stratejik kararların kontrolünü merkezi olarak sürdürmek	4. Fonksiyonlar arası çatışmalar için büyük bir potansiyele sahiptir, tüm işletmeye değil, fonksiyonel alanlara öncelik verir.
5. Farklı birimler gibi tanımlanmış kilit faaliyetler sayesinde, strateji ve yapının sıkı bir şekilde ilişkilendirilmesi	5. "Dış kaynak kullanımı" gerçekleşinceye kadar, yapılan işler, dışarıda yaptırılmasına oranla çok daha maliyetlidir.

Kaynak: Pearce ve Robinson (2020: 300).

Tablo 2. Matris Örgüt Yapısı Avantaj ve Dezavantajları

Stratejik Avantajlar	Stratejik Dezavantajlar
1. Geniş çeşitliliğe sahip, proje temelli faaliyetlere uyum sağlar.	1. Karışıklığa ve çeşitli politikalara sebep olur.
2. Stratejik konumdaki yöneticiler için iyi bir yetiştirme ortamı sağlar.	2. Ciddi anlamda yatay ve dikey koordinasyon gerektirir.
3. Fonksiyonel yöneticilerden en etkin şekilde yararlanmayı sağlar.	3. Enformasyonunun yığılmasına ve artan raporlamaya sebep olur.
4. Yaratıcılığı ve çeşitli farklılık kaynaklarını teşvik eder.	4. Güç savaşlarını tetikleyebilir ve hesap verilebilirlik konusunda kayıplara neden olur.
5. Orta düzey yöneticilere stratejik sorunları keşfetme olanağı tanır.	

Kaynak: Pearce ve Robinson (2020: 301).

Fonksiyonel örgüt yapısını tercih eden örgütlerde organik büyüme stratejisinin temel varsayımı yani örgütün iç kaynaklarını kullanarak büyümeyi tercih etmesi belli dezavantajlar getirir. Pearce ve Robinson’un (2020) belirttiği gibi fonksiyonel örgüt yapılarının sınırlı uzmanlaşmaya dayalı olması, pozisyonların bağlı olduğu yöneticilerin belli uzmanlık ve yetkinlikler taşıması örgütün büyüme stratejilerinde de sınırlılıklara neden olacaktır. Matris örgüt yapısının ise büyüme stratejileri uygulayan

örgütlerde esneklik kazandırmasının yanı sıra yatay ve dikey koordinasyon sağlanamadığı takdirde büyüme stratejilerinin örgüt içinde doğru şekilde yayılamayacağı, enformasyonun doğru şekilde ilerlemeyeceği öngörülmektedir. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı büyüme stratejileri ile örgüt yapıları arasındaki ilişkiye bakarak, organik ve inorganik büyüme stratejileri uygulayan örgütlerde örgüt yapılarının büyüme stratejilerine göre değişime ihtiyaç duyup duymadıkları ve değişim gerekli görüldüğünde hangi örgüt yapısına doğru değişikliklerini saptamaktır.

Araştırma Modeli:



3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma evreni İstanbul Sanayi Odası tarafından (İSO) her yıl yayınlanan en büyük ilk 500 işletme olarak tanımlanmıştır. Araştırma evreni içinde örneklem seçilirken şu kriterler baz alınmıştır: Öncelikle büyüme gerçekleştiren şirketlerin seçilmesi için ISO 500 raporu içinde kamuya açık paylaşılan satış artış oranlarına göre şirketler sıralanmış, bir önceki yıla göre artış gösterenler listelenmiştir. ISO 500 kapsamında işletmelerin son beş yıllık büyüme oranlarını görebilmek amacıyla 2015-2020 yılları arasında net satışlarını beyan eden ve her yıl bir önceki yıla göre net satışlarını arttıran 24 şirket saptanmıştır. Tablo 3'te 24 şirketin son beş yıla ilişkin satış artış oranları verilmiştir. Örneklemin ikinci aşamasında şirketlerin bu satış artışlarını hangi yöntemle gerçekleştirdiklerine bakılmıştır. Amaç organik hiçbir örgüt ile birleşme devralma yöntemine gitmeyip büyüyen ve inorganik farklı bir örgüt ile birleşme ya da devralma yöntemi ile büyüyen örgütlerin aynı örneklem içinde yer almasını sağlamaktır. Belirlenen işletmelerin kamuya beyan ettikleri örgüt şemaları, büyüme stratejilerine yönelik birleşme-devralma eylemlerinin analiz edilmesinde nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacı organik ve inorganik büyüme stratejileri uygulayan örgütlerin örgüt yapılarında değişim olup olmadığının ortaya konması, varsa ne yöne değiştiğinin saptanması olduğundan nicel araştırma yöntemi değil nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel araştırmalarda araştırmacı, araştırmaya konu olan sorun hakkında bir yargıya ulaşabilmek için sınırlı sayıda değişkenle hareket etmekte olup yaygın olan veri toplama yöntemlerinden anket yöntemleri gibi sınırlı sayıda veri elde etmektedir. Standardize edilmiş veri toplama araçları yerine bu araştırma sorusunun kapsamı düşünüldüğünde araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden olan doküman incelemesi seçilmiştir. Nitel araştırma (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 39): "gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma" olarak tanımlanmaktadır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2011:

187). Corbetta (2003: 67) dokümanları kişisel ve kurumsal dokümanlar olarak ayırmıştır. Kişisel dokümanlara; mektuplar, günlükler, yaşam öyküleri, fotoğraflar, filmler (Bogdan ve Biklen, 2007: 74) gibi örnekler verilebilir. Kurumsal dokümanlar ise kanunlar, yönetmelikler, adli kayıtlar, gazeteler, kurumlar tarafından oluşturulan raporlar gibi örneklerdir (Guba ve Lincoln, 1981: 32). Yazar, araştırmayı doküman analizi ile birlikte derinlemesine mülakat yöntemini de uygulayarak güçlendirmeyi hedeflemiş fakat pandeminin en yoğun sürecinde şirketlerin yüz yüze ya da online görüşmelere sıcak bakmaması nedeniyle yalnızca doküman analizi yapılmıştır. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini sağlamak için doküman türlerini olabildiğince artırma ve örnekleme büyütme yoluna gidilmiştir.

Araştırmaya konu 24 şirketin medya haberleri, web sayfasında yapmış olduğu duyurular, paylaşmış olduğu örgüt yapıları, konu oldukları kitaplar ve yayınlara ilişkin dağılım Tablo 4'te verilmiştir. Bu kapsamda toplam 683 adet doküman incelenmiştir.

Tablo 3. İncelenen Doküman Dağılımı

Örgüt No	Medya Haberleri	Kurumsal Web Sayfası Duyuruları	Örgütün Konu Olduğu Kitaplar	Örgütün Konu Olduğu Araştırma Yayınları
1	17	31	9	6
2	12	24	8	5
3	11	23	4	4
4	8	21	3	6
5	8	23	3	4
6	8	21	3	3
7	7	17	5	3
8	9	16	3	0
9	6	13	2	0
10	5	12	1	0
11	6	13	0	0
12	8	13	0	0
13	4	13	0	0
14	7	11	0	0
15	8	9	0	0
16	4	11	0	0
17	4	21	0	0
18	4	20	0	0
19	3	18	0	0
20	3	20	0	2
21	5	20	0	2
22	4	18	4	2
23	9	17	6	2
24	7	16	3	2
Toplam	167	421	54	41

4. Bulgular

Yapılan doküman incelemesi sonucunda araştırmaya konu 24 şirketin %79'u fonksiyonel örgüt yapısına, %21'i matris örgüt yapısına sahiptir (Tablo 4). Şirketlerin 2015 yılından başlayarak 2020 yılına kadar son 5 yıllık büyüme oranları

hesaplanmıştır. Belirtilen yıllar aralığında ISO 500 raporları kapsamında kamuya açık olarak paylaşılan satış ciroları (TL) bir önceki yıla oranlanmış ve yıllar bazında artış oranları tablolaştırılmıştır (Tablo 6). 24 şirketin 11'i yani % 45'i 2015-2020 yılları kapsamında örgüt yapısı değişikliğine gitmiş, 13 şirket yani %55'i mevcut örgüt yapısını korumuştur (Tablo 5). Değişim geçiren örgüt yapıları yıllar bazında incelendiğinde 2017 yılında 1 örgütün, 2018 yılında 5 örgütün, 2019 yılında 5 örgütün yapı değişikliğine gittiği kalan 13 örgütün ise mevcut örgüt yapısını muhafaza ettiği saptanmıştır. Örgüt yapısı değişen 11 şirketin büyüme stratejileri incelendiğinde, 4 şirketin organik büyüme stratejisi ile büyüdüğü, 7 şirketin birleşme veya devralma yöntemi uygulayarak inorganik büyüme stratejisi uyguladığı belirlenmiştir (Tablo 7). Büyüme stratejileri uygulama yılı ile örgüt yapısı değişiklik yılı karşılaştırıldığında örgüt yapısı değişiminin büyüme stratejisine uygulamalarına geçtikten sonra gerçekleştiği saptanmıştır.

Tablo 4. Örgütlerin Örgüt Yapısı Türleri

Örgüt No	Fonksiyonel	Matris
1	✓	
2	✓	
3		✓
4	✓	
5	✓	
6	✓	
7	✓	
8	✓	
9	✓	
10		✓
11		✓
12		✓
13		✓
14	✓	
15	✓	
16	✓	
17	✓	
18	✓	
19	✓	
20	✓	
21	✓	
22	✓	
23	✓	
24	✓	
Toplam	19	5

Tablo 5. Örgütlerin Yıl Bazında Değişen Örgüt Yapıları

Örgüt No	Fonksiyonel	Matris	Örgüt Yapısı Değişiklik Yılı
1		✓	2017
2		✓	2018
3		✓	Aynı
4	✓		Aynı
5	✓		Aynı
6		✓	2018
7		✓	2018
8		✓	2018
9		✓	2018
10		✓	Aynı
11		✓	Aynı
12		✓	Aynı
13		✓	Aynı
14	✓		Aynı
15	✓		Aynı
16	✓		Aynı
17	✓		Aynı
18		✓	2019
19		✓	2019
20		✓	2019
21		✓	2019
22		✓	2019
23	✓		Aynı
24	✓		Aynı
Toplam	9	15	

Tablo 6. Örgütlerin 2015-2020 Büyüme Oranları

Örgüt No	2015-2016	2016-2017	2018-2019	2019-2020
1	4,23%	4,65%	5,58%	6,14%
2	2,12%	2,33%	2,80%	3,08%
3	5,23%	5,75%	6,90%	7,59%
4	8,24%	9,06%	10,88%	11,96%
5	11,21%	12,33%	14,80%	16,28%
6	7,24%	7,96%	9,56%	10,51%
7	2,13%	2,34%	2,81%	3,09%
8	9,25%	10,18%	12,21%	13,43%
9	10,00%	11,00%	13,20%	14,52%
10	5,43%	5,97%	7,17%	7,88%
11	6,12%	6,73%	8,08%	8,89%
12	6,00%	6,60%	7,92%	8,71%
13	8,24%	10,71%	12,85%	14,14%
14	5,32%	5,85%	7,02%	7,72%
15	5,25%	5,78%	6,93%	7,62%
16	13,00%	14,30%	17,16%	18,88%
17	14,00%	15,40%	18,48%	20,33%
18	11,50%	12,65%	15,18%	16,70%
19	7,50%	8,25%	9,90%	10,89%
20	7,24%	7,96%	9,56%	10,51%
21	6,13%	6,74%	8,09%	8,90%
22	2,40%	2,64%	3,17%	3,48%
23	4,25%	4,68%	5,61%	6,17%
24	3,47%	3,82%	4,58%	5,04%

Kaynak: 2015-2020 ISO 500 Listesi Net Satış Beyanları

Tablo 7. Büyüme Stratejileri ve Değişen Örgüt Yapıları Dağılımı

Örgüt No	Fonksiyonel	Matris	Örgüt Yapısı Değişim Yılı	Organik Büyüme	İnorganik Büyüme	Birleşme-Devralma Yılı
1		✓	2017		Birleşme	2016
2	✓		2018	Mevcut Kaynaklar		2017
3		✓	2018		Devralma	2018
4		✓	2018		Birleşme	2017
5	✓		2018	Mevcut Kaynaklar		2018
6	✓		2018	Mevcut Kaynaklar		2017
7	✓		2019	Mevcut Kaynaklar		2017
8		✓	2019		Devralma	2018
9		✓	2019		Birleşme	2018
10		✓	2019		Devralma	2018
11		✓	2019		Devralma	2018
Toplam	4	7		4	7	

Tablo 8. "Büyüme" Teması Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Yeni hizmetlere ilişkin basın bültenleri	162	14%
Yeni ürünlerin lansmanı	124	11%
Farklı ülkelerde açılan şubeler	111	10%
Organik Büyüme		
Mevcut satışların arttırılmasına yönelik ekibin büyütülmesi	101	9%
Farklı satış kanalları (distribütörlük, yurtdışı çözüm ortağı)	97	8%
Mevcut saha ekibinin arttırılması	96	8%
Farklı illerde açılan şubeler	83	7%
Mevcut bayilerin büyütülmesi	54	5%
Yeni bayi anlaşmalarının sağlanması	55	5%
Şirketin başka bir şirkete satışı	112	10%
İnorganik Büyüme		
Şirketin belli bir oranda hisse devri	74	6%
Şirketin ortaklık yapısında değişiklik	56	5%
Şirketin tüzel kişiliğinde sahiplik oranında değişiklik	43	4%

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya konu olan şirketlerin yapısı incelendiğinde büyüme stratejilerini uygularken organik ve inorganik büyüme stratejilerini tercih ettikleri saptanmıştır. Bulgulardan hareketle organik büyüme stratejisini tercih eden örgütlerin kendi iç kaynaklarını kullanarak büyüdükleri yani ürün çeşitliliğini arttırma, müşteri sayısını arttırma, satış personelini büyütme, pazarlama faaliyetlerine ağırlık verme gibi faaliyetleri uyguladıkları, inorganik büyüme stratejisini tercih eden örgütlerin ise dış kaynaklara yönelerek birleşme ya da farklı bir örgütü devir alma faaliyetleri ile büyümeyi tercih ettikleri belirlenmiştir (Tablo 8). Birleşme ve devralmalarda amaç şirketlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik dışarıdan yaptıkları ittifak ve ortaklıklar ile buldukları pazar payını korumak ve arttırmaktır (Segal, Guthrie ve Dumay, 2021: 2935). Birleşme ya da farklı bir büyüklükteki şirketi devralma beraberinde iki farklı kurum kültürünün sentezini ya da birbirleri arasında uyum ve koordinasyonun sağlanmasına yönelik belli geliştirme ihtiyaçlarını getirir (Oh ve Johnston, 2021: 807). Araştırma sonucunda inorganik büyüme stratejisini uygulayan örgütlere bakıldığında hepsinin büyüme stratejisini uygularken fonksiyonel örgüt yapısını değiştirerek matris örgüt yapısına geçtikleri saptanmıştır.

Bir şirketin büyüme sürecinde yani ürün ve hizmet çeşitliliği arttırdığında, pazar kanallarını çeşitlendiğinde, heterojen müşteri gruplarına hizmet verdiğinde koordinasyon ihtiyacı arttığından örgüt yapısında değişikliğe gitme ihtiyacı doğabilir (Egelhoff, 2020: 462). Örgütlerin kuruluş ve gelişim süreçlerinde fonksiyonlar bazında bir yapıyı tercih etmeleri doğaldır. Örgüt bu aşamada üretim, satış, operasyon, pazarlama, muhasebe, finans gibi temel faaliyetlerini gerçekleştirmeye yönelik gerekli pozisyonları bölümler bazında oluşturur. Bölümler bazında oluşturulmuş örgüt yapısı içinde iletişim hızlıdır ve koordinasyonu sağlamak kolaydır. Üst yönetim ve karar vericiler süreçleri gözlemlene ve izleme konusunda daha hakim, süreci engelleyen bariyerleri aşma konusunda ise daha hızlıdır. Ara kademe yöneticilerinin karar vericilere ulaşma ve firma performansını etkileyen noktaların geliştirilmesine yönelik taleplerine olumlu yanıt alma ve hızlı hareket etme potansiyeli mevcuttur. Bu yönüyle hızlı hareket edebilen örgüt, hem üretim hem satış tarafında müşteriden gelen beklentiye de hızlı yanıt verebildiğinden firma performansını arttırmaya ve büyümeye devam eder. Fonksiyonel örgüt yapısı hızlı karar verme yönü ile avantajlı bir örgüt yapısı olmakla birlikte sınırlı uzmanlaşma yönü ile büyüme sürecine giren örgütler için yeterli olmayabilir (Zaki, Hussien, Sanad ve El-Khoriby, 2015: 403). Çünkü örgüt içinde yetkiler, görev ve sorumluluklar fonksiyonlar bazında ayrılmıştır. Her fonksiyon kendi alanında uzmanlardan oluşmakta ya da yeni katılan üye sadece dahil olduğu fonksiyon bazında deneyim kazanmaktadır. Dolayısıyla her bir fonksiyonun kendi hedefleri, yol haritası ve gerçekleştirmekle yükümlü olduğu sorumlulukları vardır. Bu, örgüt içinde her fonksiyonun önceliği kendi alanına vermesine, sadece kendi performans indikatörleri için efor sarf etmesine neden olur. Fonksiyonların birbirleri ile olan koordinasyonu bu nedenle zayıftır. Bu yapıya sahip örgütün başka bir örgüt ile birleşmesi ya da başka bir örgütü devir alma yoluyla büyümeyi tercih etmesi beraberinde farklı zorlukları getirecektir. Gerek iki ayrı kurum kültürünün sentezi, gerekse organizasyonel süreçlerin aynı çatı altında birleşmesi fonksiyonel örgüt yapısı ile gelen sınırlı uzmanlaşma, bölümler arası koordinasyon zorluğu ve esnek olamama koşullarından dolayı çok daha zor olacaktır (Robbins and Stylianou, 1999: 207).

Matris örgüt yapısı örgütün belirlediği ürün, hizmet ya da projeler bazında fonksiyonları ayrı ayrı yapılandırması ve birbirleri arasında koordinasyonu sağlayarak yönetmesidir (Kolodny, 1979: 550). İki farklı şirketin birleşme ya da devir yoluyla aynı çatı altında faaliyetini devam ettirmesi, benzer ya da farklı ürün, müşteri gruplarının da aynı çatı altında yönetilmesi anlamına gelir. Fakat bu araştırma sonucunda görüldüğü gibi birbirinden farklı satış ve pazarlama stratejileri ile yürütülen ürün ve hizmetlerin aynı fonksiyon altında benzer stratejiler ile yönetilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla örgüt yapısı bu ihtiyaçtan hareketle zaman içinde fonksiyonel yapıdan matris yapıya göre uyarlanarak her ürün gamına göre tekrar yapılandırılmıştır. Matris örgüt yapısında her ürün gamı kendi fonksiyonları çerçevesinde yönetilir. Bu başta örgüt içinde enformasyon anlamında karışıklığa neden olsa da süreç içinde fonksiyonel yöneticilerden en etkili şekilde yararlanmayı gerektirir. Özellikle inorganik büyüme stratejisini uygulayan örgütlerde yatay ve dikey koordinasyonun yüksek seviyede olması beklenir. Matris örgüt yapısı esnek ve değişime hızlı adapte olabilme özelliği ile bu ihtiyaca karşılık verir (Englehardt and Simmons, 2002: 40). Örgütün organik büyüme yani ürün çeşitliliğini artırma, müşteri sayısını artırma, satış personelini büyütme, pazarlama faaliyetlerine ağırlık verme gibi kendi kaynakları ile büyüme yerine dış kaynakları tercih ederek ikinci bir örgüt ile birleşerek yani inorganik yöntem ile büyümesi beraberinde birçok adaptasyon sorununu da getirecektir. Matris yapı çeşitli farklı kaynaklar ile çalışmak durumunda olan örgüt üyelerini sürekli yaratıcı olma ve problemlere karşı hızlı ve atak çözüm bulma yönünde teşvik eder (Kolodny, 1979). Bu yönüyle, fonksiyonel örgüt yapısına göre inorganik büyüme sürecindeki örgütlerin yeni koşullarına hızlı uyumlanması konusunda tercih nedenidir. Bu araştırma sonucunda örgütlerin büyüme stratejileri ile örgüt yapıları arasında ilişki olduğu, büyüme stratejisinde yapılan değişikliğin örgüt yapısını değiştirdiği, inorganik büyüme stratejisini uygulayan örgütlerin matris örgüt yapısına geçtiği, organik büyüme stratejisini uygulayan örgütlerin fonksiyonel örgüt yapısını koruduğu saptanmıştır.

Araştırmanın kısıtları arasında seçilen örneklem sayısı ve araştırma yöntemi sıralanabilir. Nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılarak yapılan veri analizi ilerleyen araştırmalarda farklı araştırma yöntemleri de eklenerek genişletilebilir. Araştırmada bir diğer kısıt; araştırmaya konu örneklem seçiminde kullanılan İstanbul Sanayi Odası ISO'nun her yıl şirketlerin beyanına dayalı olarak yayınladığı ISO 500 listesinde şirketlerin finansal verilerini tercihen beyan etmeleridir. Bu kısıtı minimize etmek için belirlenen şirketlerin kamuya açık mecralarda yayınlanmış olan dokümanları incelenmiş ve yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler araştırma kapsamına alınmıştır. Bir üçüncü kısıt ise pandemi koşulları nedeniyle araştırmaya konu örnekleme oluşturan yöneticiler ile görüşme imkanının ortadan kalkmasıdır.

Rekabetin yoğun ve globalleşmenin etkin olduğu ortamda örgütlerin sürdürülebilirliğini korumaları, rakipleri karşısında hızlı ölçeklenmelerini sağlayacak doğru stratejileri uygulamaları son derece elzemdir. Örgüt yapısı örgütlerin stratejileri ile doğrudan değişen, eklemlenen, stratejilerin uygulanabilirliğini kolaylaştıran kritik unsurlardan biridir. Bu araştırma stratejik yönetim yazınında yoğun çalışılan büyüme stratejileri ile kısmen çalışılan örgüt yapısı arasındaki ilişkiye farklı bir bakış açısı getirmeyi amaçlamıştır. Bu değişkenlere ilişkin ileride yapılacak olan araştırmalarda veri toplama ve veri analiz yöntemlerinin farklılaştırılması ve örneklemin sektörler bazında genişletilmesi önerilmektedir.

Referanslar

- Achcaoucaou, F., Bernardo, M. ve Castan, J. M. (2009). Determinants of organizational structures: An empirical study. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 566-577.
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M. ve Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Agnihotri, A. (2014). Corporate reputation based theory of choice between organic, hybrid and inorganic growth strategies. *An International Journal*, 19(3), 247-259.
- Andersson, J., Zbirenko, A. ve Medina, A. (2014). *Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity-A qualitative study of a public health-care organization*. (Bachelor thesis). UMEA University, Sweden.
- Ansoff, H. I., ve Mc Donnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management* (2nd Edition ed.). New York: Prentice Hall.
- Ambrose, M. L., ve Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods*. Boston: Pearson.
- Bruner, ML. (2002). Taming 'wild' capitalism. *Discourse & Society*, 13(2), 167-184.
- Certo, S. C., ve Peter, P. J. (1995). *The strategic management process*. Chicago: Irwin.
- Corbetta, P. (2003). *Social research: Theory, methods and techniques*. Thousand Oaks: Sage.
- Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design*. USA: Cengage learning.
- Decanio, S. J., Dibble C., Amir-Atefi, K. (2000). The importance of organizational structure for the adoption of innovations, *Management Science*, 46, 1285-1299.
- De San, J. (2014). Proposal of a model of organizational design to manage drinking water agencies in Mexico City. *International Journal of Business and Social Science*, 5(11), 169-177.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st Century*. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- Egelhoff, W. G. (2020) How a flexible matrix structure could create ambidexterity at the macro level of large, complex organizations like MNCs. *Management International Review*, 60, 459-484.
- Englehardt, C. S., & Simmons, P. R. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(1), 39-47.
- Funminiyi, K. A. (2018). Impact of organisational structure on employee engagement: Evidence from North Central Nigeria. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 4(8), 579-589.
- Guba, E. ve Lincoln, Y. (1981). *Effective evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Jones, T. (2012). *Growth champions: The battle for sustained innovation leadership*. New Jersey, USA: John Wiley and Sons.
- Johnson, G., Scholes, K., ve Whittington, R., (2008). *Exploring corporate strategy: Texts and cases* (8th Edition). United Kingdom: Prentice Hall International.

- Kavale, S. (2012). The connection between strategy and structure. *International Journal of Business and Commerce*, 1(6), 60-70.
- King, DR, Slotegraaf, R ve Kesner, I. (2008). Performance implications of firm resource interactions in the acquisition of R&D-intensive firms, *Organization Science*, 19(2), 327-340.
- Kolodny, H. F. (1979) Evolution to a matrix organization, *Academy of Management Review*, 4(4), 543 – 553.
- Kor, Y. ve Mahoney, J. (2000). Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, 37(1), 109-139.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Mintzberg, H. (1980). Structures in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26 (3), 322-341.
- Oh J., Johnston W. (2021) How post-merger integration duration affects merger outcomes, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(5), 807-820.
- Park, K. ve Jang, S.C. (2011). Mergers and acquisitions and firm growth: Investigating restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 141–149.
- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2020). *Stratejik yönetim, geliştirme, uygulama ve kontrol*. Mehmet Barca (Ed.), Nobel Yayıncılık.
- Robbins, S. S., Stylianou A. C. (1999). Post-merger systems integration: the impact on IS capabilities, *Information & Management*, 36 (4), 205 – 212.
- Sabharwal, S. (2013). Alternative growth strategies for small business. Erişim adresi <http://www.pdfio.net/k-37671922.html>.
- Segal, S., Guthrie J., Dumay J. (2021). Stakeholder and merger and acquisition research: a structured literature review, *Accounting & Finance*, 61(2), 2935-2964.
- Tworek, K., Walecka-Jankowska, K., ve Zgrzywa-Ziemak, A. (2019). Towards organisational simplicity-a simple structure in a complex environment. *Engineering Management in Production and Services*, 11(4), 43- 53.
- Ülgen H., Mirze K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yıldırım A., Şimşek H. (2011). *Sosyal Bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Zaki M., Hussien H.S., Sanad H. S., El-Khoriby S. S. (2015). Analyzing organizational structure for contracting firms' of classification A, *Journal of Engineering Sciences*, 43(3), 403-428.