

ENFORMASYON SİSTEMLERİNİN ÖRGÜT VE ÖRGÜT STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

V.Özlem AKGÜN

Selçuk Üniversitesi, ozlemakgun@selcuk.edu.tr

ÖZET

İşletmelerin enformasyon teknolojileri temelinde belirledikleri stratejilere bağlı olarak örgüt yapıları da değişiklik göstermektedir. Örneğin, sürekli yeni ürün piyasaya sürme eğiliminde olan bir firmanın; esnek, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, dış çevreyle sürekli iletişim halinde olan ve yenilikçi bir örgüt yapısı kurması gerekmektedir. Bu duruma paralel, işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için enformasyon teknolojilerinden yararlanmaları gerekliliği açıktır. Fakat şunu da belirtmek gerekir ki, örgütlerin yaptıkları yüksek enformasyon yatırımları doğru strateji ile örgüte adapte edilemezse, yapılan yatırımlar karlılık getirmeyeceği gibi, işletmenin varlığını da tehlikeye sokacaktır. İşletmelerin yoğun bir rekabet ortamında buldukları ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için ise enformasyon sistemlerini başarı ile örgüte adapte etmeye yarayan stratejileri uygulaması gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmanın amacı; ayakta kalabilmek için rekabet yeteneğine sahip olmanın en önemli araçlarından enformasyon sistemleri hakkında detaylı bilgi vermek, bu sistemlerin örgüt ve örgüt stratejileri ile olan etkileşimini açıklamaktır.

Anahtar kelimeler: Enformasyon sistemleri, Örgüt stratejileri, Porter modeli

Abstract

Business strategies which determined on the basis of the information technology show an alteration on the organization structures. For instance, a firm that is disposed to launch constantly new products has to build an flexible, follow closely the technological changes, communicate constantly with external environment and innovator organizational structure. Accordingly to this situation, it is clear that business firms have to use information technologies for provide a competitive advantage. However, it also should be noted that the unless the high information investment of organization can not be adapted to the organization with the right strategy, the investments will not bring profitability, and also it will endanger the existence of the business. In order to continue their activities ,the businesses in the intensely competitive environment must implement the required strategies that will provide adoption of information systems to the organization. The aim of the work done in this direction is to provide detailed information about

information systems which is one of the most important tools to have competitive ability for survival of businesses and to describe the interaction between strategy and organization.

Keywords: Information systems, Organizational strategies, Porter model.

1. Giriş

Değişimin itici gücü, teknolojidir. Rekabet şartlarının değişip gelişmesini ise büyük ölçüde tetikleyen küreselleşmedir. Küreselleşmenin gelişip yayılmasını destekleyen çok farklı teknolojiler mevcut olmakla birlikte bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin sıralamada üst sıralarda yer aldığı söylenebilir. Bilgisayar ve iletişim teknolojileri yani enformasyon teknolojileri insan hayatını, iş yapma şekillerini, işletmeleri ve daha pek çok şeyi kökten değiştirmiştir. Enformasyon sistemlerinin kullanımı günümüzde tüm sektörlerde rekabet etmek ve varlıklarını sürdürmek isteyen örgütler için kaçınılmaz bir hal almıştır. Enformasyona hâkim olma ve kullanabilme becerisi, yoğun rekabet şartlarında işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. Enformasyon teknolojilerine yapılan yatırım, son yıllarda sürekli katlanarak artmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin enformasyon sistemlerini artık stratejik bir rekabet aracı olarak görmeye başladığı da söylenebilir.

Günümüzde şirketler; açık sistem olarak faaliyet gösteren, etkinlik, verimlilik ve karlılık odaklı, küresel iş çevresinde yaşamlarını sürdürmeye çalışan, karmaşık teknolojilerden yararlanarak rekabet eden örgüt yapılarına sahiptir. Enformasyon sistemleri modern organizasyonların temel altyapısıdır. Günümüzde pek çok işletme, herhangi bir sektör ayrımı yapmaksızın temel olarak enformasyon sistemlerini kullanmaktadır. Söz konusu işletmelerin rekabet edebilmeleri ve enformasyon sistemlerini başarıyla örgüte adapte edebilmeleri için ise örgüt içi stratejilerin doğru belirlenmiş olması hayati önem arz eder. Enformasyon sistemleri, işletmelerin çevresel değişimleri algılamasını ve buna uyum sağlayabilmesini, gerçek zamanlı veri ve enformasyon temini yeteneği ile kolaylaştırır. Bu yeteneğe sahip olmaya çalışan işletmeler ise işletme stratejilerini enformasyon teknolojileri temelinde belirlemelidirler. İşletmede uygulanacak strateji; işletmeyi rakiplerinden farklı kılacak şekilde belirlenmelidir. Strateji esasında, işletmeyi başarılı kılmak için özellikle üst yönetim kademesi tarafından belirlenen yaklaşımlardır. Porter, bir şirketin sağlam bir stratejiye sahip olduğunu söyleyebilmek için, o şirketin rakiplerinin stratejilerinden çok önemli noktalarda ayrılan bir stratejiye sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Porter'a göre, bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Endüstrideki rekabetin ise, endüstriyi şekillendiren beş rekabet gücü unsuru bulunmaktadır. Endüstri Temelli Teoriye göre endüstri yapısı; sektöre yeni girecek firmalar, ikame ürün veya hizmet üreten firmalar, tedarikçiler, alıcılar ve mevcut firmalar arasındaki rekabet düzeyinden oluşmaktadır. Sayılan bu

unsurlar, şletmelerin birbirlerine göre belirleyecekleri genel rekabet stratejilerini doğrudan etkilemektedir. Endüstri Temelli Teori, şletmelerin rekabet ortamı ile başa çıkmaları amacıyla uyguladıkları üç temel stratejiye dayanmaktadır. “Maliyet liderliği”, “farklılaşma”, “odaklanma” olarak sayabileceğimiz genel rekabet stratejileri şletmelere rekabet hamlelerini gerçekleştirmek için yön göstermektedir. Tüm bu stratejiler, enformasyon sistemleri ile şekillendiğinde, şletmeler için hayati önem arz eder hale gelmektedir. Enformasyon sistemlerini uyguladıkları stratejilere başarı ile adapte eden şletmeler başta müşteri sadakati olmak üzere pek çok alanda kendilerine rekabet üstünlüğü yaratabileceklerdir.

şletmelerin enformasyon teknolojileri temelinde belirledikleri stratejilere bağlı olarak örgüt yapıları da değişiklik göstermektedir. Örneğin, sürekli yeni ürün piyasaya sürme eğiliminde olan bir firmanın; esnek, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, dış çevreyle sürekli iletişim halinde olan ve yenilikçi bir örgüt yapısı kurması gerekmektedir. Bu duruma paralel, şletmelerin rekabet avantajı sağlamak için enformasyon teknolojilerinden yararlanmaları gerekliliği açıktır. Fakat şunu da belirtmek gerekir ki, örgütlerin yaptıkları yüksek enformasyon yatırımları doğru strateji ile örgüte adapte edilemezse, yapılan yatırımlar karlılık getirmeyeceği gibi, şletmenin varlığını da tehlikeye sokabilmektedir. Sonuç olarak şletmelerin yoğun bir rekabet ortamında buldukları ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için ise enformasyon sistemlerini başarı ile örgüte adapte etmeye yarayan stratejileri uygulaması gerektiği söylenebilmektedir.

2. Örgüt Kavramı

Örgüt konusunda bugüne kadar yapılmış olan pek çok tanım mevcuttur. Alvin Brown’a göre örgüt, her birinin özel bir fonksiyonu, işlemleri, yeni ya da genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir. Cheter I.Barnard’a göre genel anlamda örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir [1]. Leon P.Alford ve John R.Bank, örgütü; yapılacak işin bölümleri ve görevleri ve bu görevleri de etkin olarak yerine getirecek uygun bireylerin tahsis edilmesi olarak tanımlarlar. Schein örgütü, ortak amaç için bir araya gelen bireylerin, işbölümü ve belirli bir otorite kapsamında ortaya koydukları faaliyetler olarak ifade etmiştir. E. Zoga ise örgütü, farklı faaliyet alanlarında çalışan bireylerin belirli bir amaç dâhilinde etkin olarak bir araya gelip tek bir birey gibi hareket etmeleri olarak tanımlamaktadır [2]. Örgüt, çevreden kaynakları alan ve onları çıktı üretmek üzere işleyen sabit, biçimsel sosyal bir yapıdır. Bu teknik tanım ise örgütlerin üç unsurunu vurgulamaktadır. Sermaye ve iş gücü (emek), çevre tarafından sağlanan temel üretim faktörleridir. Örgüt (şletme), bu girdileri üretim faaliyetleri içinde ürün ve hizmetlere dönüştürür. Ürün ve

hizmetler, tedarik girdileri karşılığında çevreleri tarafından tüketilirler. Örgütler hakkında daha gerçekçi bir davranışsal tanım ise, örgütün belli bir zaman süresince çatışma ve çatışma çözümü ile hassas bir şekilde dengelenmiş haklar, imtiyazlar, yükümlülükler ve sorumluluklar toplamı olduğudur [3]. Tüm bu tanımlamalar ışığında genel bir tanım yapılacak olursa; örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek için belirli bir sistem dâhilinde bir araya gelen kişilerin, mal veya hizmet ürettiği sosyal birimdir.

İşletmelerin kuruluşundan büyüyüp şirketleşmesine, faaliyetlerini çeşitlendirmelerine bağlı olarak örgüt yapılarında biçimsel ve görevsel değişiklikler meydana gelir. Bir örgütün yapısı; büyük ölçüde örgütün geçmişi, yani geçmişten beri süre gelen alışkanlıklar tarafından belirlenmektedir. Bunun yanı sıra mevcut üst yönetimin tarzını ve beklentilerini yansıtan örgüt yapılarının da mevcut olduğu söylenebilir [4]. Örgüt yapısı, yani örgüt içindeki ilişkiler düzeni ve çalışan bireylerin etkileşimi faaliyetler için zemin oluşturmaktadır. Bu zeminin uygun ve elverişli olması örgüt başarısını artırırken, aksi durumda onun yaşamını tehdit etmektedir. Örgüt çevresinin özellikleri, örgütün çevreye bağımlılık derecesi, strateji, teknoloji, örgütün yaşı ve büyüklüğü yapıyı şekillendiren güçlerdir. Örgüt yapısının seçiminde bu güçler ayrıntısıyla incelenmeden karar verilemez. Diğer taraftan, çoğu kez örgüt içi dinamikler ve mevcut kadro, örgüt yapısının kurulmasında önemli rol oynar. Gerçekte, çevre faktörleri ve örgütle çevre arasındaki bağımlılık öncelikle stratejik amaçları etkiler. Ancak stratejik amaçlar, yönetimin öncelikleri ve değerleri tarafından da etkileneceği için, stratejinin yapı üzerinde önemli bir başka güç olduğu da söylenebilmektedir [5].

Örgütün yapısı kadar örgütle ilgili diğer bir kavram da örgüt kültürüdür. Bugüne kadar yapılan ampirik çalışmalar, örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında çok güçlü bağlar bulunduğunu vurgulamaktadır. Daha önceleri işletmeler örgüt kültürünün önemini tam olarak irdeleyememiş ya da tam olarak kavrayamamışlardır. Bugünün işletmeleri ise örgüt kültürünü rekabet avantajı olarak kullanılabilmektedir. Yenilikçi bir örgüt yapısına sahip olmak isteyen işletmelerin mutlaka bu algıyı yaşatmış oldukları örgüt kültürüne adapte etmeleri gerekmektedir [6]. Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve birbirine aykırı olmayan bir sistemdir. Bu sistem örgüte özgü bir kişilik ve özellik kazandırmakta, onu diğer örgütlerden farklılaştırmakta ve bütün üyelerini ortak amaçlara yöneltip, onları kamçulamaktadır [7]. Örgüt kültürü, bireyin uyumun sağlayan, sosyal sistemin dengesini güçlendiren, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme servisi olarak işlev görmektedir [8]. Örgütsel kültürün öncüsü olarak kabul edilen Edgar Schein, örgüt kültürünü “kendi tarihi boyunca toplam bir sosyal birim olarak öğrendiği şeyler” olarak tanımlamaktadır [1]. Örgüt kültürünün, aileden, toplumdaki tüm kurum, kuruluşlar,

millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir husus olduğu ifade edilebilmektedir. Daft'a göre, örgüt kültürü, bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir [9]. Örgüt kültürünü etkileyen birçok faktör vardır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün özellikleri, müşteriler, işletme ölçeği, örgütün yapısı, yönetim sistemleri, bilgi sistemleri, karar verme biçimleri gibi özellikleri, örgüt içindeki inançları, değerleri, normları ve en nihayetinde kültürü belirleyen temel hususlar arasında sayılabilir.

3. Enformasyon Sistemleri

Günümüzde işletmeler; açık sistem olarak faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin çoğu, etkinlik ve verimlilik odaklı, küresel iş çevresinde yaşamlarını sürdürmeye çalışan, karmaşık teknolojilerden yararlanarak rekabet eden organizasyon yapılarına sahiptir. Enformasyon sistemleri (Information Systems-IS) modern organizasyonların temel altyapısıdır. Enformasyon sistemleri, enformasyon üreten, bu enformasyonu sağlarken "Girdi-İşlem-Çıktı" döngüsünü kullanan açık ve amacı belli bir sistemdir. Enformasyon sistemleri en az üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler; insan, süreç ve veridir. İnsanlar süreçleri kullanarak verileri belirli biçimde işleyerek enformasyonu üretirler [10]. Enformasyon sistemi (Information System-IS), bir organizasyon içerisinde yönetimin karar verme ve kontrol İşlevlerini desteklemek üzere biçimsel ya da biçimsel olmayan yollarla enformasyonu elde eden, işleyen, depolayan, yayan; kişiler, işlemler ve kaynaklardan oluşan takım olarak tanımlanmaktadır. En basit "enformasyon sistemi"(ES) insan, işlem ve veri olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. İlk bileşen olan insan tarafından verilerin çeşitli işlemlerden geçirilmesiyle enformasyon elde edilmektedir [11]. Nihai bir tanım yapılacak olursa, enformasyon sistemleri, ilgili işe dair verilerin toplandığı, işlendiği, kullanıma uygun biçimde özel yöntemlerle sınıflandırıldığı ve sonunda depolandığı sistemler olarak tanımlanabilmektedir.

İnternet enformasyonu ise zamana ve mesafeye bağlı olmaksızın bilgiyi dünya çapında dağıtan ve doğrudan iletişim sağlayan pratik bir sistemdir. Dünyanın her bir köşesinde yer alan bir ađ olarak karşımıza çıkan internetin hızlı evrimindeki iki temel etken kullanıcıların sayısındaki artış ve internetin kullanım amacındaki niteliksel değişimdir [12].

1960'lara kadar enformasyon sistemleri öncelikle rutin işlemlerin gerçekleştirilmesi, muhasebe ve kayıt tutma amaçlarıyla kullanılmaktaydı. Daha sonra bilgisayar teknolojilerindeki gelişme sayesinde yöneticiler bilgisayarın karar verme aşamalarına katkılarını görselleştirme yoluna gitmeye başlamışlardır. Böylelikle Yönetim Enformasyon Sistemleri (Management Information

Systems-MIS) doğmuştur. Bir Yönetim Enformasyon Sistemi (YES), enformasyon sağlayan ve yönetimle ilgili karar verme aşamasını destekleyen bilgisayar tabanlı bir sistemdir [13]. Yönetim enformasyon sistemleri organizasyonunun işletme enformasyon sistemleri ve veri tabanları tarafından olduğu gibi “ortak ve dışsal” veri tabanları tarafından da desteklenmektedir. Yönetim enformasyon sistemleri genel olarak raporlama sistemlerini, karar destek sistemlerini, yürütme enformasyon sistemlerini ve grup yazılım sistemlerini içermektedir. Raporlama sistemleri, yöneticilere ve karar vericilere günlük karar verme süreçlerine destek olacak raporları sağlamaktadır. Karar destek sistemleri (Decision Support Systems-DSS), etkileşimli bilgisayar tabanlı karar modellerine ve özelleşmiş karar vericileri destekleyen veri tabanlarına dayalı sistemlerdir. Yürütücü enformasyon sistemleri (Executive Information Systems-EIS), yönetimin en üst düzeyinde bulunan kişilerin stratejik karar almalarına yardımcı olan sistemlerdir. Tepe yönetimin ilgili enformasyona kısa yoldan ulaşmalarını sağlamaktadırlar. “Grup yazılımı bir bilgisayar ağında ya da internet üzerinde çalışan belli bir mekân altındaki ya da dünyanın çeşitli yerlerindeki insanları birbirine bağlayan bir yazılımdır. Grup yazılımı sistemleri ise (Groupware Systems) ise söz konusu yazılımlar vasıtasıyla oluşturulmakta, enformasyon paylaşımını, işbirlikçi bir çalışma ortamı oluşturulmasını sağlamakta olan sistemlerdir [11].

4. Enformasyon Sistemlerinin Porter’ın Rekabeti Etkileyen Güçler Modeli Bağlamında Örgüt ve Örgüt Stratejilerine Etkileri

Enformasyon sistemleri, enformasyon çokluğu ve iletişim teknolojileri alt yapısı ile desteklenmektedir. Günümüz işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun temel süreçlerini ayakta tutan ve güçlendiren de budur. Rekabet şartlarının gittikçe değişmesi, ağırlaşması örgütlerin rekabetçi bir kişiliğe bürünmesi neticesinde işletmelerde enformasyon sistemlerinin kullanılması bir zorunluluk haline almıştır. Örgütsel enformasyon sistemlerinin etkinliği, çok boyutlu bir kavram olarak görülebilir, bu nedenle farklı açılardan bakmayı gerektirir. Farklı planlama hedeflerinin başarılanması, enformasyon sistemlerinin etkin kullanılmasına yol açacak bir planlamanın göstergeleridir. Kanungo vd. (1999) ‘e göre bu planlama hedefleri şunlardır [14]. Gelecek eğilimlerini tahmin etmek, karar vermeyi geliştirmek, problemlerin farkında olmak, kullanıcı tatminini arttırmak, sistemlerin bütünleşikliğini geliştirmek, kaynak dağılımını geliştirmek, operasyonların hızını arttırmak, enformasyon erişimini kolaylaştırmak, sistem üzerindeki kontrolü geliştirmek, fonksiyonel bölgelerdeki hataları azaltmak, sistemleri standart hale getirebilmek, ihtiyaçlardaki değişime cevap zamanını azaltmak, ürün/hizmet kalitesini geliştirmek, müşteri/tedarikçi ile iletişimi geliştirmek/kolaylaştırmak.

Enformasyon sistemlerinin örgüt yapıları ve örgütsel performans üzerine etkisi hakkında çok net veriler elde edilememektedir [15].

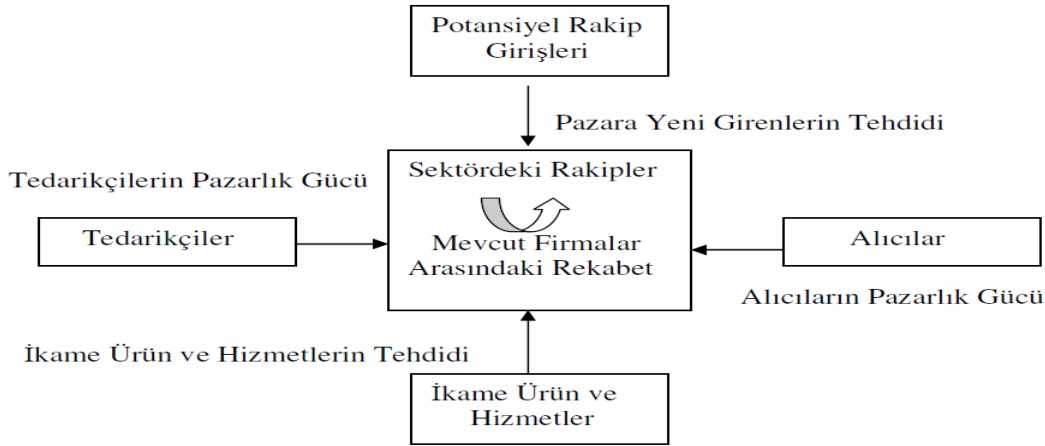
Enformasyon teknolojileri alt yapısı ve buna bağlı olarak geliştirilen enformasyon sisteminin şirketlere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmesi, etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmesi, iş süreçlerine mükemmel bir şekilde entegrasyonu ile mümkün olacaktır. Bu entegrasyon şirketin statik ve dinamik yapısında bazı değişiklikleri de beraberinde getirecektir. Statik yapıdan genel kasıt; organizasyon yapısı, iletişim kanalları, sorumluluklar, görevler, politika ve prosedürleri kapsamaktadır. Dinamik yapı ise çalışanların beklentilerini, normlarını ve bunlarla şekillenmiş örgüt kültürünü anlatmaktadır. Her değişim beraberinde bir direnç oluşturacaktır. Dolayısıyla sosyoteknik teori bu direnci anlamak ve minimuma indirebilmek, değişimden maksimum yararı sağlayabilmek için yöneticilere bir bakış açısı sunmaktadır [14]. Özellikle 1900'lü yılların sonunda işletmelerde değişen rekabet koşullar neticesinde, enformasyon teknolojilerine yapılan yatırımlar eskiye oranla oldukça artmıştır. Öncesi ile kıyaslandığında enformasyon teknolojilerine erişim maliyetinin düşmesi bu artışta önemli bir rol oynamaktadır. Bazı işletmeler, özellikle istihdam ettikleri personel ve örgüt kültürüne bağlı olarak bu teknolojilere kolay adapte olurken, bazılarında bu adaptasyon süreci oldukça sıkıntılı bir sürece sebebiyet vermiştir. Örgüt içinde, enformasyon teknolojilerini nasıl başarıyla adapte edilebileceği sorusu birçok kez gündeme gelmiş olup, birçok farklı görüş belirten bilim adamı mevcuttur. Bununla birlikte bu görüşlerin hepsini birden etkileyen genel, geniş ve güçlü, değerleri bir arada tutan bir tek olgu vardır. Bu olgu da; örgüt kültürüdür [16].

Enformasyon teknolojilerinin örgüt yapısına etkileri konusu ile ilgili literatüre bakıldığında, enformasyon teknolojilerinin organizasyon yapısına ilişkin olarak 4 temel etkisinden bahsedildiğini görürüz. Bunlardan ilki organizasyonun içsel yapısının çeşitli unsurları üzerinedir. Enformasyon teknolojilerinin roller, güç ve hiyerarşi gibi bileşenler üzerindeki etkileri ile oluşan yapıdır. İkinci odak noktası takım bazlı, problem odaklı, sık sık değişim içinde olan iş gruplarının, elektronik iletişim ile desteklenerek organizasyonların temel biçimi haline gelmesidir. Üçüncü etki bir gerçek üzerinedir. Bu da organizasyonların bugün parçalara ayrılmış olması gerçeğidir. Şirketler, tedarikçiler, müşteriler arasındaki sınırlar sürekli azalan elektronik iletişim maliyetleri sayesinde param parça olmuştur. Böylece firmalar daha pazar-odaklı yapılar haline geçmeye başlamışlardır. Son olarak da teknik perspektiften bakıldığında ortaya çıkmaya başladığı görülen örgütsel değişimdir. Gelişen iletişim yeteneği, işletme içinde sistem entegrasyonu kavramını doğurmuştur [17].

Koontz (1980) “yönetim ormanı” ifadesini kullanarak yönetimin kavramsallaştırılmasına yönelik farklı bakış açıları hakkında görüş bildirmiştir. Bunlardan biri olan “sosyal sistem” ekolü, organizasyonu sosyal bir organizma olarak alıp çeşitli güçlerden ve çevresel faktörlerden etkilendiğini ileri sürmektedir (müşteriler, satıcılar, tedarikçiler vb.). Böyle bir yapı içerisinde ise yönetici iş birliği ortamını sağlayıp örgüt üyelerini belli amaçları yerine getirebilmeleri için yönlendirecektir. İkinci bir ekol ise “Karar Teorisi”dir. Burada ise yöneticinin örgüt içerisinde rasyonel kararlar alabilmesi için izlemesi gereken yollar incelenmektedir. Bu iki görüşten yararlanarak ortaya çıkan ekol ise “enformasyon işlemedir”. Bu ekol, enformasyonu işlemede anahtar fonksiyonun organizasyon olduğunu savunmaktadır [18].

Günümüzde rekabetçi yapıda olan ve birçok rakibi bulunan pek çok işletme, bu rakiplerin, içinde buldukları organizasyon yapılarına ve faaliyet gösterdikleri sektöre olan etkilerini değerlendirebilme avantajına sahiptirler [19]. İşletmeler, rekabetçi üstünlük sağlamak için öncelikle kendi konumlarının yaratmış olduğu avantajları iyi analiz etmelidirler, bu sayede sahip oldukları potansiyel kaynaklarının farkına varabilecek ve bu kaynakları, rakiplerin bir adım ötesine geçmek için kullanabileceklerdir [20]. Porter’ın rekabeti etkileyen güçler modeli; işletmenin genel görünümü, rakipleri ve çevresi hakkında detaylı bir çerçeve sunar.

Şekil 4.1. Porter’ın Beş Rekabetçi Güç Modeli



Kaynak: Ertürk, 2009: 64 [21]

4.1.1. Endüstriye Yeni Girecek Firmalar ve Oluşturdukları Tehditler

Farklı endüstrilerde faaliyette bulunan her bir işletme için kendi sektörüne yeni girişlerin olması ve potansiyel rakiplerin benzer sektörlerde faaliyette bulunmaları ciddi bir tehdit unsurudur. Endüstriye giren her yeni rakip, işletmenin mevcut müşterilerini farklı yollarla kendisine

çekebilmektedir. Bu yollardan en önemlisi ise; daha üstün ya da daha düşük maliyetli ya da daha farklı özelliklere sahip mal ve hizmetleri piyasaya sürmektir. Değişken iş gücü ve finansal kaynakların olduğu serbest ekonomide, pazar alanına daima yeni işletmeler girmektedir. Bazı endüstrilerde giriş için çok düşük engeller varken, bazılarında giriş çok zordur. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerinden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş mevcut giriş engellerine bağlı olmakla birlikte eğer engeller yüksekse ve/veya sektöre yeni girecek firma, sipere yatmış olan rakiplerden yoğun misillemeler bekliyorsa, giriş tehdidi yüksek olmaktadır [22].

4.1.2. İkame Ürünlerin Tehdidi

Hemen hemen her endüstride, eğer bir ürün ya da hizmetin fiyatı çok yükselirse, müşterilerin kullanacağı diğer ikameler vardır. Yeni teknolojiler sürekli yeni ikameler yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin, geride kalan on yıl içinde ülkemizde faaliyette bulunan acil posta dağıtım işletmelerinden Federal Express, DHL ve UPS gibi işletmeler; faks e-posta ve daha farklı iletişim araçları ile doküman ve evrak transferinin yaygınlaşması yüzünden çok ciddi ikame ürün tehdidi ile karşı karşıya kalmışlardır. . Bu durum söz konusu işletmelerin kâr marjlarının azalmasına ve bunun sonucunda da on-line ürün dağıtımını gibi farklı ürün arayışlarına yönelmelerine neden olmuştur [23].

4.1.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçilerin pazarlık gücünün işletme karlar üzerinde, özellikle işletmenin fiyatlarını tedarikçiler kadar hızlı yükseltmediği zaman önemli etkisi bulunmaktadır. Bir işletme ne kadar çok farklı tedarikçiye sahipse, tedarikçiler üzerinde fiyat, kalite ve teslimat planları açısından o kadar fazla kontrolü vardır. Örneğin, dizüstü bilgisayar üreticilerinin klavye, hard disk ve ekran gibi temel parçalar için neredeyse her zaman birden çok rakip tedarikçisi bulunmaktadır [3]. Tedarikçileri güçlü yapan bazı özellikler şunlardır [24]:

- Tedarikçilerin baskın olması ve ikame ürün yetersizliği
- Tedarikçiler arası konsantrasyonun satın alıcılar arasında olandan fazla olması
- Tedarikçiye göre alıcının öneminin azlığı
- Tedarikçinin satın alıcıya sunduğu malın önem derecesi
- Tedarikçi ile ilgili olarak farklılaşmanın çok üstün olması, satın alıcı açısından yüksek değiştirme giderleri
- Tedarikçilerin ileriye doğru bütünleşmesi için inandırıcı tehdit

4.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların pazarlık gücü eğer kolayca rakibin mal ve hizmetlerine geçiş yapabiliyorsa ya da bir işletmeyi ve rakiplerini çok az ürün farklılaştırmasının olduğu ve bütün fiyatların anında bilindiği(örneğin internet üzerinden) şeffaf bir piyasada sadece fiyat üzerinde rekabet etmeye zorlayabilirlerse artar. Örneğin, internetteki kullanılmış üniversite ders kitapları piyasasında öğrenciler (alıcılar), herhangi bir ders kitabının birden çok tedarikçisini bulabilirler. Bu durumda, çevrimiçi müşterilerin kullanılmış kitap işletmeleri üzerinde olağanüstü bir pazarlık gücü vardır [3]. Alıcıların pazarlık gücüne sahip olmaları şu durumlarda söz konusu olmaktadır [22]:

- Alıcıların satıcıların satışına bağlı olarak konsantre olduğu veya çok miktarda satın alım yaptıkları durumlarda
- Sektörden satın alınan ürünlerin, alıcının satın alımlarının ya da maliyetinin büyük bir bölümünü oluşturması durumunda
- Sektörden satın alınan ürünler üzerinde herhangi bir değişikliğe gidilmemiş olması ve bu ürünlerin standart özellik göstermesi durumunda
- Alıcılar açısından geçiş maliyetlerinin düşük olması durumunda
- Düşük kâr elde edilmesi ve bunun satın alma maliyetlerini azaltmada etkili olduğu durumlarda
- Alıcıların önemli sayılacak bir geriye doğru bütünleşme tehdidi arz ettiği durumlarda (Alıcıların bir kısmı bütünleşme eğiliminde ise pazarlık ayrıcalığı isteyebilmesi olasılığı)

4.1.5. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet

Bütün işletmeler, yeni ürün ve hizmetler sunarak sürekli yeni ve daha verimli üretme yolları bulan ve ürünlerini geliştiren ve müşterilerine değiştirme maliyetleri koyarak müşterileri etkileyen diğer rakiplerle pazar alanını paylaşmaktadırlar [3]. Porter'ın analizinden yola çıkan çoğu işletme kendilerine farklı stratejiler belirleyerek rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır. Strateji kavramı ile ilgili bugüne kadar yapılmış çok sayıda tanım mevcuttur. Strateji, değer yaratma sanatıdır. İşletme yöneticilerine, müşterilere yarar getiren fırsatları saptama ve o yararı bir kar karşılığında sunma olanağı tanıyan entelektüel çerçeveyi, kavramsal modelleri ve egemen fikirleri temin eder. Bu bağlamda strateji, şirketin yaptığı işi tanımlama ve bugünün ekonomisinin gerçekten bir önem ifade eden iki kaynağını-bilgiyi ve ilişkileri ya da bir kuruluşun yetkinliklerini ve müşterileri-birbirine bağlama şeklidir [25]. Bir işletme rekabeti etkileyen güçlerle karşılaştığında, enformasyon sistemlerinin de etkisini kullanarak tehditleri minimum seviyeye indirebilmektedir.

Porter, içinde buldukları piyasada işletmelerin rekabet ortamındaki pozisyonun, bir diğer ifadeyle rekabetçi konumunun açıklanmasında 4 farklı stratejinin etkisini vurgulamaktadır.

Porter'a göre işletmeler bu rekabetçi stratejileri uygularken de pazar ihtiyaçlarına anında cevap verebilecek esnek bir yapı göstermelidirler [26].

4.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeye ortalamanın üstünde getiriler sağlar. Piyasada rekabet etmeyi kolaylaştırır. Maliyet liderliği aynı zamanda işletmelere, girdi fiyatlarının ani değişiminin olumsuz etkisinden en az zarar görmeyi sağlayacağından güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. Ayrıca sektördeki potansiyel rakipler için pazara giriş engeli oluşturur [27]. Maliyet liderliği stratejisi, Briggs and Stratton'ın dünya çapındaki pazar payının yüzde 50'sini elinde tuttukları, düşük güçlü benzin motorları sektöründeki ve Lincoln Electric'in arka kaynağı donanım ve malzemelerindeki başarılarında bir dönüm noktası olmakla birlikte, maliyet liderliğini başarıyla uygulayan diğer işletmeler Emerson Electric, Texas Instruments, Black and Decker ve Du Pont olarak sayılabilmektedir [22].

En düşük işletme faaliyetleri ve en düşük fiyatları elde edebilmek için enformasyon sistemlerinin başarı ile uygulanması gerekmektedir. Herhangi bir işletmenin bulunduğu sektörde düşük maliyetli bir üretici olmaya kalkışması durumunda uygulaması gereken strateji ancak enformasyon sistemleri ile harmanlaşmış maliyet liderliği stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.2.2. Farklılaşma Stratejisi

Özellikleri itibari ile tek olan (başka benzeri olmayan) ürün, imaj, teknoloji, hizmet veya üretim sistemi ile ilgili, müşterinin ilgisini ürün üzerinde toplamaya ilişkin kullanılan stratejidir [27]. İdeal olan, firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Örneğin Caterpillar Traktörleri, yalnızca satıcı ağıyla ve mükemmel yedek parça hizmetleriyle değil, arıza süreci çok pahalı olan ağır ekipmanlar için hayati önem taşıyan, son derece yüksek kaliteli dayanıklı ürünleriyle de tanınmaktadır [22]. Enformasyon sistemlerini yeni ürün ve hizmetleri sağlamak için ya da müşterilerin var olan ürün ve hizmetlerini kullanmadaki rahatlığını radikal bir şekilde değiştirmek için kullanılabilir strateji; farklılaştırma stratejisidir. Örneğin; Google web sitesinde Google haritalar gibi sürekli ve yeni benzersiz hizmetler sunmaktadır. Ebay 2003'te PayPal isminde elektronik ödeme sistemini satın alarak müşterilerinin satıcılara ödeme yapmasını çok daha

kolaylaştırmış ve açık artırma piyasasının kullanımını genişletmiştir [3]. Farklılaştırma stratejisini izleyen markalardan birisi de Rolex'tir. Rolex saatleri altın ve paslanmaz çelikten yapılmakta ve güçlü dayanıklılık ve kalite testlerine tabi tutulmaktadır. Firmanın itibarı, saatlerine binlerce dolar paha biçmesine olanak sağlamaktadır. Farklılaşma stratejisini uygulayan diğer işletmelere örnek olarak, Mercedes-Benz, Nikon, Cross ve Hewlett-Packard gösterilebilir [28].

4.2.3. Odaklanma Stratejisi

Bugünkü işletmeler pek çok işi bir arada yapmaktadırlar ve çoğunu da kötü yapmaktadırlar. Yalın girişim dünyasında, değer akışındaki her şirket iyi yapabildiğini daha dar bir dizi görevle yapmakla meşgul olacaktır. Örneğin, montaj yapan bir şirket, ürünündeki belli başlı bileşenlerin sistemlerinin hiçbirini artık tasarlaması ve üretmesi gerekmediğini anlamaktadır, çünkü gerçek becerileri (tedarikçiler ve dağıtıcılarla işbirliği içinde) ürün geliştirme ve nihai montajdır [29]. Bazı işletmeler pazarın tamamına sahip olma amacı ile kar hedeflerini gerçekleştirirken, bazıları ise –ki bunlar genelde teknolojiyi yakından takip edenlerdir– sadece belli bir niş pazarda başarıyı ve hedef kar maksimizasyonunu ararlar [30]. Enformasyon sistemlerini belli bir pazar odağı sağlamak ve bu hedef pazara rakiplerden daha iyi hizmet için kullanılması durumunda belirlenen strateji; odaklanma stratejisidir. İki tür odaklanma stratejisinden bahsetmek mümkündür:

1. Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi: Bu stratejiyi benimseyen işletme, seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetini düşürerek pazara rakiplerinden daha fazla nüfuz etmektedir.

2. Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi: Bu stratejide de işletmeler dar bir Pazar kesiminde veya belirli bir bölgede faaliyette bulunmakta ancak bu alanlarda daha etkili olmak ve üstün ayrıcalık sağlamak için farklılaştırma stratejisi izlemektedirler [27].

Enformasyon sistemleri odaklanma stratejisini ince ayarlanmış satışlar ve pazarlama teknikleri için veri üretip analiz ederek destekler. Enformasyon sistemleri işletmelerin müşterilerin satın alma biçimlerini, zevklerini ve tercihlerini yakından analiz etmesini sağlar ki, böylece işletmeler reklam ve pazarlama kampanyalarını gitgide daha küçük pazarlara verimli bir şekilde sunabilmektedirler. Örneğin; Hilton Otelleri'nin OnQ sistemi her bir misafirin tercihlerini ve karlılığını belirlemek üzere aktif misafirlerinden bütün otellerde toplanmış detaylı verileri analiz eder. Hilton bu bilgileri en fazla kar getiren müşterilerine otelden geç çıkış yapma imkânı gibi fazladan imtiyazlar vermek için kullanır [3].

5. Sonuç

Teknolojik tabanlı değişimin yaşandığı çağımızda rekabet ve belirsizlik artmaktadır. Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, ürün hayat seyirlerinin kısalması, sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarının artması ve bu ihtiyaçların beklentiler seviyesinde karşılanması gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Böyle bir ortamda girdiyi, işleyerek çıktıya dönüştüren sosyal varlıkların -yani örgütlerin- varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmeleri için özellikle enformasyon sistemleri temelinde stratejiler geliştirmeleri bir zorunluluktur.

Enformasyon sistemlerinin hızla yaygınlaşması ve neredeyse tüm işletmelerde uygulanıyor olması ekonomik, sosyal, politik ve kültürel pek çok sonuçlar doğurmuştur. Bu genel etkilerinin yanı sıra, aynı zamanda yönetim anlayışları ve örgüt yapısı üzerine de enformasyon sisteminin etkilerinden söz etmek mümkündür. Özellikle bilişim teknolojileri yatırımlarına daha fazla önem vererek bireysel ve örgütsel performansı arttırmaya çalışan işletme üst yöneticileri, yapmış oldukları teknoloji yatırımlarına her yıl daha fazla kaynak ayırmaya başlamışlardır.

İşletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmek için enformasyon temelli iş süreçleri ile değer yaratabilmelidirler. Her değer yaratan faaliyet hem fiziksel bileşene, hem de enformasyon işleme yeteneğine sahiptir. Yani fiziksel sürecin yerine getirilebilmesi için, verinin elde edilmesi ve enformasyon haline dönüştürülerek kullanıma sunulmasını içermektedir. Bu noktada enformasyon teknolojileri değer zincirinin her noktasına nüfuz ederek süreçleri dönüştürebilmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği örgüt kültürü ve örgüt yapısının da enformasyon sistemlerinin işletmeye adaptasyonunda oldukça büyük payı vardır. Örneğin; içe dönük, teknoloji ve yeniliklere kapalı bir örgüt yapısı içinde bulunan bir işletmenin enformasyon sistemlerini kullanarak rekabetçi üstünlük sağlaması mümkün görünmemektedir. Bu süreçte işletme üst yönetimine düşen görev ve sorumluluklar hayati önem arz etmektedir. Çünkü bir işletmede hangi sistemlerin kurulacağına, bu sistemlerin ne yapacaklarına ve nasıl uygulanacaklarına karar veren genellikle üst kademe yöneticileridir. Yeni enformasyon teknolojileri yatırımı sebebiyle işletmelerde yaşanan/yaşanacak tüm değişimler elbette ki öngörülemez. Kimi enformasyon sistemleri beklentileri karşılarken, kimileri beklentinin çok altında kalabilir. Önemli olan çalışanların bu sisteme adaptasyonunu sağlamak ve mümkün olan en az çalışan tepkisi ve buna paralel en az hata ile sonuca ulaşabilmektir. Bununla birlikte Porter, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında endüstri ile ilgili faktörlerin etkisini savunan Endüstriyel Örgüt Teorisi yaklaşımını ortaya koymuştur.

Porter, rekabetçi üstünlük sağlanması hususunda enformasyon temelli stratejiler geliştirmenin işletme lehine olacağını vurgulayarak beş rekabetçi güç olan; endüstriye yeni girecek firmaların

tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet düzeyi ile başa çıkabilmek amacıyla 4 temel stratejinin uygulanması gerektiğini vurgulamıştır. Düşük maliyet liderliği, ürün farklılaştırması, pazara odaklanmanın yanı sıra tedarikçi ile olan bağları geliştirmenin de önemli bir başka strateji olduğunun altını çizmiştir. Sayılan tüm stratejiler işletmede rekabeti etkileyen güçlerle karşılaşıldığında, bu güçlerin etkilerini minimize etmek için kullanılmalıdır.

KAYNAKÇA

- [1] Ceylan, Ali (2009). Büyük Ölçekli İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Liderlik Anlayışının Verimlilik Üzerindeki Etkileri: Bir Çağrı Merkezi Örnek Uygulaması. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Finans ve Bankacılık Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- [2] Güleç, Oya (2008). Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli’de Bir Uygulama. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- [3] Laudon, C. Kenneth and Laudon, P. Jane (2011). Management Information Systems-Managing The Digital Firm. Çeviri Editörü: Uğur Yozgat. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [4] Hersey, Paul, Blanchard H. Kenneth and Johnson, E. Dewey (1996). Management of Organizational Behaviour. Seventh Edition: Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- [5] Dinçer, Ömer (1998). Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- [6] Tharp, M. Bruce (2009). Four Organizational Culture Types, Haworth, Organizational Culture, White Paper, 04-09, 1-6.
- [7] Çakır Melek ve Örucü Edip (1999). “ Üretim işletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, s. 20.
- [8] Aslı Yağmurlu, Aslı (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt 52, Sayı 1-4, (Ocak-Aralık 1997), s. 721.
- [9] Eren, Erol (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Basım A.Ş.:İstanbul.

- [10] Edin, İbrahim (2004). Üst Kademe Yöneticilerinin Enformasyon Kullanımı ve Enformasyon Sistemlerinden Beklentileri. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- [11] Çivisöken, P.Esin (2007). Yüklenici Firmalarda İnternet Tabanlı Yönetim Enformasyon Sistemleri-Örnek Bir Çalışma, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- [12] Taş E., Tanaçan L. , Yaman H. (1999). Building Material Information Systems On The World Wide Web, Proceedings of the International Conference on Systems Research Informatics and Cybernetics, Special Focus Symposium on World Wide Web as Framework for Collaboration, Baden-Baden, Almanya, 2-6 August.
- [13] Daft R. L. (2003). Management. South Western, Ohio: The Dryden Press Series in Management.
- [14] Acar, G, Ahmet (2007). Enformasyon Sistemlerinin Stratejik Olarak Planlanmasına İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- [15] Melville, Nigel, Kraemer, L. Kenneth and Gurbaxani, Vijay (2004). Information Technology and Organizational Performance: An Intergrative Model of IT Business Value. Center for Research On Information Technology and Organizations University of California, Irvine, January, 1-78.
- [16] Harper, George R. and Dawn R. Utley,(2001). “Organizational Culture and Successful Information Technology Implementation”, Engineering Management Journal, Vol. 23, N.2, June 2001, s.11.
- [17] Rockart, John F. and Short, James E.(1989). “IT in the 1990’s: Managing Organizational Interdependence”, Sloan Management Review, Winter 1989, s.7.
- [18] Dibrell, C. Clay and Miller, Thomas R.(2002). “Organization design: the continuing influence of information technology”, Management Decision, 40/6, 2002, s.621.
- [19] Churchill A. Gilbert and Peter, P. Paul (1998). Marketing:Creating Value For Customers. Second Edition: Irwin-McGraw-Hill.

[20] Best, J. Roger (2000). Market-Based Management. Second Edition: Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

[21] Ertürk, Hatice (2009). İş Örgütlerinin Rekabet Üstünlüğü Arayışlarında Bilişim Teknolojilerinin Yeri ve Önemi: Teori ve Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

[22] Porter Michael E. (2010), Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.30-31.

[23] Grant, R. M., (2002), Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications, Fourth Edition, Blackwell Publishing,

[24] Miller Alex ve Dess Gregory G. (1996), Strategic Management, The McGraw-Hill, New York.

[25] Normann, Richard and Ramirez, Rafael, (1993). Designing Interactive Strategy. Harvard Business Review, July.

[26] Porter, M. Michael (1996). What's Strategy, Harvard Business Review, November-December, 96608, 61-78.

[27] Yiğit, Sema (2008). Ülke Rekabetçiliğinde Porter'ın Elmas Modeli. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat.

[28] Griffin Ricky W. (2000), Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications, Houghton Mifflin Company, Boston.

[29] Womack, P. James and Jones, T.Daniel (1994). From Lean Production to the Lean Enterprise. Harvard Business Review, March.

[30] Slater, F. Stanley and Jakki J. Mohr (2006). Successful Development And Commercialization of Technological Innovation: Insights Based On Strategy Type. The Journal Of Innovation Management, 23: 26-33.