

DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA STRATEJİK TERCİHİN ÖNEMİNİN İNCELENMESİ

Yrd. Doç. Dr. Leman BİLGİN

GİRİŞ

1960'lerden başlayarak gelişen durumsallık yaklaşımı genellikle işletmeleri, çevre özelliklerine uygun yapısal özellikler geliştirerek etkinliklerini sürdüren pasif varlıklar olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, hangi çevre koşulları altında hangi özellikte organizasyon yapılarının uygun olacağı konusunda genellemelere varmaya yöneliktir. Ancak bu konuda yapılan araştırmaların bazen birbiriyle çelişen sonuçlara ulaştırdığı görülmektedir. Buna neden olarak genellikle, durumsal değişkenlerin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde kavramlaştırılmış olması veya farklı ölçeklerin kullanılması gösterilmektedir. Öte yandan son yıllarda işletme çevresi-organizasyon yapısı ilişkisinde stratejik tercih değişkeninin etkisi önem kazanmıştır. Bu nedenle önceki araştırmaların sonuçlarındaki çelişkiler, bu değişkenin incelenmemiş olmasına da bağlanabilir.

I. İŞLETME ÇEVRESİ İLE ORGANİZASYON YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Durumsallık yaklaşımli araştırmaların büyük bölümü, işletme çevresinin organizasyon yapısına olan etkileri üzerinde odaklaş-

mıştır. Bu yaklaşıma göre işletmelerin etkinlik koşulu, çevre özelliklerine uygun yapısal özellikler geliştirmeleridir. Nitekim bu konuda yapılan birçok araştırma, etkin işletmelerin, içinde buldukları çevre koşullarına uygun yapısal özelliklere sahip olduklarını göstermiştir (1). Bu araştırmalarda, organizasyon yapılarının çevre koşullarına uygunluk ölçütü genellikle şudur: Değişkenlik, belirsizlik ve/veya karmaşıklık dereceleri bakımından yüksek olarak nitelenebilen çevreler içinde faaliyette bulunan işletmelerin organizasyon yapıları daha organik eğilimli olmalıdır. (Organik eğilimli bir organizasyon yapısında merkezileşme ve biçimselleşme eğilimi düşüktür). Bu tür çevreler kısaca «yoğunluğu yüksek çevreler» olarak da nitelenebilmektedir (2). Bu durumda, yoğunluğu düşük olan çevrelerde yer alan işletmelerin organizasyon yapılarının ise, daha mekanik eğilimli (merkezileşme ve biçimselleşme eğilimi yüksek) olmaları beklenir.

Organizasyon yapılarının çevre özelliklerine uyumunu inceleyen diğer bazı araştırmalarda ise, yukarıda açıklanan görüş ve bulgularla çelişen sonuçlara ulaşılmıştır: Yoğunluğu yüksek çevre koşulları altında çalışan başarılı işletmeler daha merkezci yapılar sergilemektedir. Yoğunluğu düşük (durgun, kestirilebilir) çevre koşulları ise merkezleşmeme için daha uygundur. Etkin işletmelerin organizasyon yapılarının yoğunluğu yüksek çevre koşulları altında daha mekanik; yoğunluğu düşük çevre koşulları altında daha organik eğilimli oldukları öne sürülmektedir (3).

- (1) Tom BURNS, «Mechanistic and Organismic Structures», içinde: D.S. PUGH (Der) **Organization Theory** (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books, Inc., 1973), ss. 49-51; Paul R. LAWRENCE ve Jay W. LORSCH, **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**, (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967), s. 40; Anant R. NEGANDHI ve Bernard C. REIMANN, «Task Environment, Decentralization and Organizational Effectiveness», **Human Relations**, C. XXVI, S. 2 (1973), ss. 203-244; Jeffery D. FORD ve John W. SLOCUM, «Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations», **Academy of Management Review**, C. II, S. 4 (1977), ss. 561-577; John SLOCUM ve Don HELLRIEGEL, «Using Organizational Design to Cope With Change», **Business Horizons**, C. XXII (Aralık 1979), ss. 65-76.
- (2) Howard L. SMITH ve Diğerleri, «An Empirical Test of the Configurational Theory of Organizations», **Human Relations**, C. XXXII (1979), ss. 667-688.
- (3) L.J. BOURGEOIS ve Diğerleri, «The Effects of Different Organizational Environments Upon Decisions About Organizational Structure», **Academy of Management Journal**, C. XXI, S. 3 (1978), ss. 508-514; Edward F. Mc. DONOUGH ve Richard LEIFER, «Using Simultaneous Structures to Cope With Uncertainty», **Academy of Management Journal**, C. XXVI, S. 4 (1983), ss. 727-735; Christine KOBERG, «The Effects of Environmental Uncertainty and Performance: A Comparative Study», **Journal of Management**, C. XIII, S. 4 (1987), ss. 725-737.

Yoğun çevre koşulları altında organik eğilimli organizasyon yapılarının uygun olduğunu savunanların gerekçeleri şöyledir: Çevre koşullarının değişken olduğu durumlarda, önceden belirlenmiş kural ve süreçler çerçevesi içinde hareket etmenin güçlüğü ve bağlayıcılığı nedeniyle biçimselleşme derecesi düşecektir. Değişken ve belirsizlik içeren çevre koşulları, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ve sorunlara farklı bakış açılarının önemini arttıracaktır. Bu nedenle fazla sayıda farklı uzmanlık dallarına gerek duyulacak; kararların anında ve isabetli olarak alınabilmesi için bilginin bulunduğu yere yetki devredilmesi gerekecektir. Böylece organizasyonun merkezileşme eğilimi düşecektir. Yoğun çevre koşullarına duyarlı olan organik eğilimli bir organizasyon yapısı, işletmenin etkinliğini arttıracaktır.

Karşıt görüşü savunanlar ise başarılı işletmelerin, yoğun çevre koşulları altında daha dikkatli hareket ederek kendi içlerinde bütünlüğü koruduklarını, biçimsel kurallara bağlı kaldıklarını ve yetki devrinden mümkün olduğunca kaçındıklarını öne sürmektedirler.

Benzer koşullar altında etkinliğin, her iki yolla da sağlanabildiği görülmektedir. Temelde sistem yaklaşımının eşsonuçluluk ilkesine dayanan durumsallık yaklaşımında, genellemelerden kaçınılması gerekir. Hangi koşullar altında hangi organizasyon yapılarının işletme etkinliğine hizmet edeceği konusunda genelleme yapma çabaları, birbiriyle çelişen sonuçlara götürmektedir.

II. İŞLETME ÇEVRESİ İLE STRATEJİK TERCİH ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmeleri çevreye uyum çabası içinde olan pasif varlıklar olarak alan görüş, yerini giderek işletmelerin çevreyi etkileme veya kontrol altına alma gibi aktif çabalar içinde oldukları görüşüne bırakmaktadır. Üst yöneticinin kişiliği, işletmenin çevreyi etkilemeye veya çevresel etkileri kontrol altına almaya yönelik bir strateji benimsemesinde rol oynamaktadır. Üst yöneticinin kendine olan güveni ve cesareti, nasıl bir strateji izleyeceğini, hatta işletmenin nasıl bir çevre içine gireceğini belirleyebilmektedir (4).

(4) Danny MILLER ve Diğerleri, «Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure and Environment», *Academy of Management Journal*, C. XXV, S. 2 (1982), ss. 237-253.

Hangi çevre koşulları altında hangi stratejinin başarılı olacağı konusunda da bir genelleme yapmak mümkün değildir. Bu konuda son yıllarda yapılan bir araştırma, aynı çevre koşulları altında çalışan başarılı işletmelerin, birbirinden farklı stratejiler izlediklerini ortaya koymuştur (5). Çevre ile stratejik tercih arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, bazı çevre koşulları altında uygun olan birden fazla strateji çeşiti olduğunu göstermektedir. Örneğin değişken ve belirsizlik içeren çevre koşulları altında yenilikçi strateji (product innovation strategy) kadar pazarlama farklılaştırması stratejisi (marketing differentiation strategy) de uygun bulunmaktadır (6).

Değişken ve belirsizlik içeren çevre koşulları altında yenilikçi strateji, yeni ürünler ve yeni teknolojilerin geliştirilmesiyle pazar payının korunması ve rakiplerin gerisinde kalınmaması gibi avantajlar sağlar. Öte yandan yeni ürünlere ve yeni teknolojiye müşterilerin ve rakiplerin gösterecekleri tepkiler belirsizlik içerir. Ayrıca yeniliklerin kısa sürede rakiplerce de benimsenmesi çevresel değişkenliği artırır. Dolayısıyla yenilikçi strateji bir taraftan değişken ve belirsizlik içeren çevre koşullarına uyumu sağlarken, diğer taraftan çevresel değişkenlik ve belirsizliği artırır (7).

Aynı çevre koşulları altında pazarlama farklılaştırması stratejisi izlendiğinde ise, müşteri sadakati sağlanması ve talebin fiyat esnekliğinin azaltılması amaçlanmaktadır. Bu nedenle reklama ağırlık verilerek, prestij fiyatlamasına başvurularak ürünün pazar- da eşsiz olduğu imajı yaratılmaya çalışılmaktadır. Bu strateji, belirsizlik içeren ve değişken koşullarda, yenilikçi stratejiye göre daha az risklidir. Bu nedenle daha muhafazakâr yöneticiler tarafından tercih edilmesi beklenir. Çevresel belirsizlik ve değişkenliğe tepki olarak gelişen bu strateji de, diğer taraftan çevresel belirsizliği ve değişkenliği artırır. Müşteri tercihleri, satınalma davranışları belirsizlik içerir. Ayrıca bu stratejinin rakiplerce taklit edilmesi, çevre koşullarının değişmesine ve işletmenin bu değişikliğe yeni uyum çabaları aramak zorunda kalmasına yol açabilir (8).

(5) Sandra A. WADDOCK ve Lynn A. ISABELLA, «Strategy, Beliefs About the Environment and Performance in a Banking Simulation», *Journal of Management*, C. XV, S. 4 (1989), ss. 617-632.

(6) Danny MILLER, «The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy», *Strategic Management Journal*, C. VIII (1987), ss. 55-76.

(7) Danny MILLER, «Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications», *Academy of Management Journal*, C. XXXI, S. 2 (1988), ss. 280-308.

(8) MILLER, s. 284.

Aynı çevre koşulları altında başarıya götüren birden fazla stratejinin olması, başarılı işletmelerin organizasyon yapılarının hangi çevre koşulları altında hangi özellikleri taşıdığı konusundaki tartışmalarda, bir noktanın gözden kaçtığını göstermektedir: Durumsallık yaklaşımında işletme çevresi-organizasyon yapısı ilişkisi incelenirken stratejik tercih değişkeni de ele alınmalıdır.

III. STRATEJİK TERCİH İLE ORGANİZASYON YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çevre-organizasyon yapısı ilişkisinde stratejik tercihin önemi ilk kez 70'li yılların başında John Child tarafından vurgulanmıştır (9). Ancak durumsallık yaklaşımını diğer çalışmalar, 80'li yıllara kadar bu değişkenin etkisi ihmal edilerek süregitmiştir. 80'li yıllarda bu değişkenin etkisi birçok çalışmada ele alınmış (10); yine de bazı araştırmalarda gözardı edilerek genellemeler yapılmaya çalışılmıştır (11).

Son yıllarda yapılan bir araştırma, yönetim politikası ile organizasyon kuramı arasında köprü kurarak, üst yönetimin tercihi ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (12). Miller'e göre çevre ile organizasyon yapısının birbiriyle ilişkisini aramak yerine, bu iki değişkenin stratejik tercihle ilişkisini araştırmak daha anlamlıdır.

Strateji ile çevre arasında iki yönlü bir etkileşim ilişkisi vardır. Bu ikisi arasındaki uyum sağlandıktan sonra oluşan organizasyon yapısını, çevre özelliklerinden çok, tercih edilen stratejinin belirlediği söylenebilir.

-
- (9) John CHILD, «Organization Structure, Environment and Performance: The Role Strategic Choice», *Sociology*, C. VI (1972), ss. 1-22.
- (10) L.J. BOURGEOIS, «Strategy and Environment: A Conceptual Integration», *Academy of Management Review*, C. V (1980), ss. 25-39; MILLER ve Diğerleri, «Top Executive.»; MILLER, «The Structural.»; MILLER, «Relating Porter's.»; L.J. BOURGEOIS, «Strategic Management and Determinism», *Academy of Management Review*, C. IX (1984), ss. 586-596; Masoud YASAR-ARDEKANI, «Structural Adaptations to Environments», *Academy of Management Review*, C. II (1986), ss. 9-21.
- (11) L.G. HREBINIAK ve C.W. SNOW, «Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty», *Academy of Management Journal*, C. XXII (1980), ss. 750-759; KOBERG, «The Effects of.»; Mc DONOUGH ve LEIFER, «Using Simultaneous» ...»
- (12) MILLEER, «Relating Porter's...», ss. 303-304.

Üst yöneticinin tercih edeceği stratejinin, kişiliği ve buna bağlı olarak riske atılma cesareti ile de ilgili olduğuna değinilmişti. Riskten kaçınmayan, kendine güvenli ve girişimci bir yönetici, yenilikçi stratejiyle değişken ve belirsizlik içeren çevre koşulları altında başarılı olabilmektedir. Ancak bu stratejinin başarısı için organik eğilimli bir organizasyon yapısı gereklidir (13). Bunun nedenleri; araştırma-geliştirme faaliyetlerinin önem kazanması, çok sayıda farklı uzmanlık dallarına gerek duyulması, çevreye vaktinde ve doğru tepki verebilmek için uzmanlara yetki devredilmesi, bu dinamik yapıyı belirli kural ve süreçlerle kısıtlamanın mümkün olmaması şeklinde sıralanabilir.

Değişken ve belirsizlik içeren çevre koşulları altında, daha muhafazakâr bir yönetici, pazarlama farklılaştırması stratejisiyle, yine başarılı olabilmektedir. Malına olan talebin fiyat esnekliğini düşürme, müşteri sadakati sağlama gibi yollarla çevre koşullarının etkilerini kontrol altına alabilmektedir. Mal çeşiti nisbeten belirli ve sınırlı olduğu için, araştırma-geliştirme faaliyetleri fazla önem taşımaz. Uzmanların ilgi alanları birbirinden çok farklı değildir. Bu uzmanlara fazla yetki devredilmesi de o kadar gerekli değildir. Bunun yerine; maliyet kontrolleri, yönetim bilgi sistemleri gibi yollarla üretimde verimlilik sağlanarak, merkezileşme ve biçimselleşme derecesi daha yüksek bir organizasyon yapısı ortaya çıkar. Bu maliyet tasarrufu ise pazarlamada girilen aktif çabalarda kullanılır (14).

O halde aynı çevre koşulları altında faaliyetlerini başarıyla sürdüren işletmelerin organizasyon yapıları, izlenen stratejilerdeki farklılıklar nedeniyle, birbirinden çok farklı olabilmektedir. Ülkemizde yürütülen ve yönetim biçimleri ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma, şunu ortaya koymuştur (15): Bazı işletmeler aynı endüstrilerde, aynı çevrelerde çalışmalarına ve aynı teknolojiyi kullanmalarına rağmen değişik yapılar benimsemişlerdir.

(13) Dennis P. SLEVIN ve Jefferey G. COVIN, «Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure: How to Get Your Act Together», Sloan Management Review, C. XXXI, S. 2 (1990), ss. 43-53.

(14) MILLER, «Relating Porter's...», s. 287; MILLER, «The Structural...», s. 61.

(15) Ceyhan ALDEMİR ve Robert BARBETO, «Yönetim Biçimleri ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkiler», Türkiye'de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, (İstanbul) İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayını, 1985), ss. 457-488.

SONUÇ

Geleneksel durumsallık yaklaşımı, organizasyon yapısını işletmenin büyüklüğü ve işletmede kullanılan teknoloji gibi içsel faktörlerle çevre faktörlerine bağımlı bir değişken olarak ele almıştır. Çevre faktörlerinin durumlarının organizasyon yapılarını ne yönde etkilediği konusu oldukça tartışmalı bir alandır. Son yıllarda çevre-organizasyon yapısı ilişkisinde stratejik tercih değişkeninin öneminin ortaya çıkmasıyla, bu konudaki çelişkilerin nedenlerinden biri daha açıklık kazanabilmektedir. Organizasyon yapısının çevreden doğrudan etkilendiği yerine, üst yönetimin çevreye karşı tutumu ile şekillenen stratejiden etkilendiğini söylemek daha doğru olabilir. Başarılı işletmeler aynı çevre koşulları altında, birbirinden farklı stratejilerle oluşan farklı organizasyon yapıları sergileyebilmektedirler. Kaldı ki, özünde genellemelere karşı olan, eşsonuçluluk ilkesini benimseyen durumsallık yaklaşımı ile çevre-organizasyon yapısı-performans ilişkisi üzerine genelleme yapmaya çalışmak başlıbaşına yanıltıcı sonuçlara götürebilir. Her işletmenin kendi içsel koşulları vardır. Bunlardan işletme büyüklüğü ve kullanılan teknolojinin organizasyon yapısına etkilerinin, çevrenin yanısıra ele alındığı birçok araştırma vardır. Son yıllarda ise, bu değişkenlerin yanısıra, üst yönetimin stratejik tercihinin de gözönüne alınması gereği ortaya çıkmıştır.