

ISBN: 2636-7791

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



*Ex Oriente Lux...*

## JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 1

Sayı / Issue : 2

Yıl / Year : 2018

**STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**  
**JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH**  
**Cilt / Volume: 1 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2018**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

**Editörler / Editors**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

**Sekreteryaya / Secretary**

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü  
60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta/E-Mail: [stratejidergisi@gmail.com](mailto:stratejidergisi@gmail.com)

# *STRATEJİK YÖNETİM* ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC  
MANAGEMENT RESEARCH  
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD ‘da yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

*STRATEJİK YÖNETİM*  
**ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**

*Bilim Kurulu*  
*Members of the Science Board*

*Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN*  
*Erciyes Üniversitesi*

*Prof. Dr. Mehmet BARÇA*  
*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*

*Prof. Dr. Recai COŞKUN*  
*Bakırçay Üniversitesi*

*Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN*  
*Anadolu Üniversitesi*

*Prof. Dr. Mehmet ERYIĞIT*  
*Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*

*Prof. Dr. Asep HERMAWAN*  
*Trisakti Üniversitesi, Endonezya*

*Prof. Dr. Farzand Ali JAN*  
*Iqra National University, Pakistan*

*Prof. Dr. Mahir NAKİP*  
*Çankaya Üniversitesi*

*Prof. Dr. Ömer TORLAK*  
*Rekabet Kurumu*

*Prof. Dr. Nurullah UÇKUN*  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

*Prof. Dr. Uğur YOZGAT*  
*İstanbul Kültür Üniversitesi*

*Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ*  
*Selçuk Üniversitesi*

*Prof. Dr. Adnan ÇELİK*  
*Selçuk Üniversitesi*

*Prof. Dr. Ali DANIŞMAN*  
*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*

*Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS*  
*Yıldız Teknik Üniversitesi*

*Prof. Dr. Nurullah GENÇ*  
*T.C. Merkez Bankası*

*Prof. Dr. Mesut İDRİZ*  
*Sharjah Üniversitesi, BAE*

*Prof. Dr. Shah JEHAN*  
*Iqra National Üniversitesi, Pakistan*

*Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS*  
*Karadeniz Teknik Üniversitesi*

*Prof. Dr. Deniz TAŞCI*  
*Anadolu Üniversitesi*

*Prof. Dr. Azmi YALÇIN*  
*Çukurova Üniversitesi*

*Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN*  
*Trisakti Üniversitesi Endonezya*

*STRATEJİK YÖNETİM*  
**ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**

*Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler*  
*Reviewers List of This Issue*

*Prof. Dr. Berrin Filizöz*  
*Cumhuriyet Üniversitesi*

*Doç. Dr. Köksal BÜYÜK*  
*Anadolu Üniversitesi*

*Doç. Dr. Canan ERYİĞİT*  
*Hacettepe Üniversitesi*

*Doç. Dr. Aysun KANBUR*  
*Kastamonu Üniversitesi*

*Doç. Dr. Uğur KESKİN*  
*Anadolu Üniversitesi*

*Doç. Dr. Kubilay ÖZYER*  
*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Doç. Dr. Sema YİĞİT*  
*Ordu Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ*  
*Cumhuriyet Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Murat ATALAY*  
*Akdeniz Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL*  
*Sakarya Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK*  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜVEN*  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRK*  
*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Engin KANBUR*  
*Kastamonu Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Emrah KOPARAN*  
*Amasya Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Ufuk ORHAN*  
*Mersin Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Burak ÖZDEMİR*  
*Kastamonu Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM*  
*Sakarya Üniversitesi*

*STRATEJİK YÖNETİM*  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Num.</i>
<b>1. İmalat İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının İşletme Verimliliği Ve Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma</b> A Research on Operational Efficiency and Performance of External Resource Using in Manufacturing Operations <b>Yasemin TATLI, Selçuk KORUCUK, Hamit ERDAL .....</b>	<b>1-20</b>
<b>2. Strategic Executive Audit Challenges In Organizations' Goal Accomplishment</b> Organizasyonlarda Hedefe Ulaşmakta Stratejik Denetim Zorlukları <b>Tansel ERKMEN .....</b>	<b>21-60</b>
<b>3. Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci Ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması</b> Strategic Management Development Process And Classification Of Current Research Issues In The Literature Of Strategic Management <b>Murat ÇUBUKCU .....</b>	<b>61-84</b>
<b>4. Uyum Döngüsü: Örgüt-Çevre Uyum Sürecine İlişkin Bir Model</b> Adaptive Cycle: A Model Of Organization-Environment Adaptation Process <b>Ersin IRK, Musa Said DÖVEN .....</b>	<b>85-112</b>
<b>5. Nexus Between Service Quality Management And Patients' Satisfaction: A Case Of Agha Khan Hospital, Pakistan</b> Hizmet Kalitesi Yönetimi İle Hasta Memnuniyeti Arasında İlişki: Pakistan Agha Khan Hastanesi Örneği <b>Farhan AHMED, Muhammad Farooq JAN, Ilknur OZTURK.....</b>	<b>113-135</b>

## İMALAT İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME VERİMLİLİĞİ VE PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Yasemin TATLI<sup>1</sup>

Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KORUCUK<sup>2</sup>

Dr. Hamit ERDAL<sup>3</sup>

### ÖZET

Küreselleşmenin getirisi olan rekabet olgusu işletmelerin varlıklarının devam ettirmede önemli bir unsurdur. Piyasada kalıcı olmak isteyen ve pastadan daha fazla pay almak isteyen işletmeler farklı uygulamalar ve yollara yönelmişlerdir. Bu farklı uygulamalarda genellikle işletme performansı ve verimliliği ile yakından ilgili olup işletme yöneticilerini daha etkili çalışmalara sevk etmiştir.

Bu doğrultuda işletmeler pazarda varlıklarını sürdürmek, etkin olmak, işletme kaynaklarını etkili yönetebilmek ve maliyet avantajı sağlamak için farklı yollara yönelmişlerdir Bu yollardan biri de alanlarında uzman diğer işletmelerle işbirliğine gitmek ve maliyet avantajı sağlamaya yönelik olan dış kaynak kullanımı uygulamasıdır.

Çalışmada imalat işletmelerinin lojistik hizmet sağlayıcıları ile olan işbirliğinin işletme verimliliği ve performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma Erzurum ilinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde lojistik hizmet sağlayıcılar ile işbirliğine giden 60 işletme üzerinde gerçekleşmiştir. Bu doğrultuda çalışmada ulaşılan sonuçlara göre, lojistik dış kaynak kullanımının işletme verimliliği ve performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik, Dış Kaynak Kullanımı, Verimlilik, Performans.

## A Research on Operational Efficiency and Performance of External Resource Using in Manufacturing Operations

### ABSTRACT

Competition as a result of globalization is an important factor in maintaining the assets of businesses. Businesses that want to be permanent in the market and want to get more share of the cake have turned to different applications and ways. These

<sup>1</sup> Gümüşhane Üniversitesi İİBF, yasemintatli@gumushane.edu.tr

<sup>2</sup> Giresun Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Y.O., selcuk.korucuk@giresun.edu.tr

<sup>3</sup> Türk Silahlı Kuvvetleri, herdal@hotmail.com

different applications are often closely related to business performance and productivity and have driven business managers to more effective work.

In this direction, businesses have gone to different ways in order to maintain their assets, to be effective, to manage their business resources effectively and to provide cost advantages. One of these ways is to apply outsourcing to cooperate with other specialized companies in their fields and to provide cost advantage.

In the study, the effect of the cooperation of the manufacturing enterprises with the logistics service providers on the operational efficiency and performance was investigated. The study was carried out on 60 enterprises that collaborate with logistics service providers in manufacturing enterprises operating in Erzurum province. According to the results of studies in this direction it has been found to have a positive impact on the operating efficiency and performance of outsourcing logistics.

**Keywords:** Logistics, Outsourcing, Productivity, Performance.

## GİRİŞ

İmalat işletmeleri üretmiş oldukları ürünlerin tedarik zinciri içerisinde müşteriye ulaşıncaya kadar ya kendi imkânlarını kullanmakta ya da lojistik hizmet sağlayıcılar ile iş birliğine gitmektedirler. Günümüz stratejik yönetim anlayışı işletmelerin maliyet avantajı sağlamak için lojistik hizmet sağlayıcılarından daha fazla yararlanması gereğine odaklanmaktadır. Çünkü günümüzde işletmeler dağıtım, depolama, satın alma, gümrükleme, stok kontrolü vb. işlemleri kendi bünyelerinde gerçekleştirdiklerinde ek maliyetler ile karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca işletmeler yukarıda verilen hususlar ile ilgilendiğinde kendi asıl işi olan üretim ve üretim süreçlerinde çok çeşitli sıkıntılara düşmekte dolayısıyla kendi asıl işine odaklanamamaktadır.

Ek olarak ürün kalitesinin düşmesi, etkin depolama tekniklerinden yararlanılamaması, etkili satın alma yöntemlerinin kullanılmaması, müşteri tatminsizliği gibi rekabet gücünü etkileyen ve verimliliği düşüren çeşitli olgular ile baş başa kalmaktadır. Bu da pazar payının daralmasına ve işletmelerin piyasadaki hayatlarının kısalmasına sebep olmaktadır. Tüm bu faktörlerin önlenmesinde işletmelere lojistik hizmet sağlayıcıları yardımcı olabilmektedirler.

Bu bağlamda dış kaynak kullanımı; işletmenin öz yeteneklerinin parçası olmayan belirli hizmetleri dışarıdan elde etmesini sağlayan,



rekabetçi avantajını geliştirmek için bu hizmetleri daha iyi bir şekilde yerine getirebilen işletmelerle sözleşme yaparak stratejik bir karar vermesidir (Rodriguez, 2007: 1-2).

Başka bir tanımda dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlamak için öz yetenekleriyle ilgili işleri kendilerinin yapması, öz yetenekleri dışında kalan bütün işleri, öz yetenekleri kendilerinininkinden üstün olan işletmelere yaptırarak tedarik etmeleri olarak tanımlanmıştır (Ertürk, 2009: 284).

Dış kaynak kullanımı işletmenin kendi bünyesinde ürettiği mal ya da hizmeti üretmeyip bu iş fonksiyonunu başka bir firmadan ya da organizasyondan sözleşme ile satın almasıdır (Kabiraj ve Sinha, 2016: 281-282). İşletmeler destek faaliyetlerde dış kaynak kullanabileceği gibi çekirdek faaliyetlerde de dış kaynak kullanabilmektedir (Cox vd., 2011: 193-195). Bu tanımlardan hareketle dış kaynak kullanımı işletme verimliliğini artıran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olgulardan yola çıkarak verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde yararlanılan emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilgi gibi kaynakların etken kullanımı şeklinde tanımlanabilir (Prokopenko, 2005 :3).

Başka bir tanımda ise verimlilik, çıktılar ve girdiler arasındaki oran olduğuna göre girdi miktarı aynı iken çıktıların arttırılması ya da çıktı miktarı aynı iken girdilerin azaltılması olarak ifade edilmiştir. O halde verimlilik, örgütü amacına ulaştıracak olan iki çözüm yolu aynı sonucu verecekse; bunlardan en ucuza mal olanın seçilmesi olarak da tanımlanabilir (Erol, 1993: 126). Üretim tipi, politik ya da ekonomik sistem ne olursa olsun, verimlilik tanımı değişmez. Bu nedenle, verimlilik farklı kişiler için farklı anlamlara gelse de temel kavram

daima, üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalır (Öztürk, 2003: 105).

Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Zaman çoğu kez, evrensel bir ölçü olduğu ve insan denetimi dışında kaldığından, iyi bir paydadır, istenen sonucu sağlamak için harcanan zaman azaldıkça, sistemin verimliliği artar (Prokopenko, 2005: 19).

Performans kavramı da sözlük anlamı olarak bir görevin yerine getirilmesi, bir işin yapılması anlamına gelir (Wehmeir, 1993: 460).

Performans, aynı zamanda çalışanın işini yaparken daha fazla çaba ve emek sarf etmeye zorlanması, verilen işi istenilen standartlara göre yerine getirmesi için bizzat çalışanlar tarafından yapılmasının öngörülmesi, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve sıkıntıları giderebilecek bir ortam oluşturulabilmesi, çalışanların talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlanması olarak tanımlanmıştır (Çalık, 2003: 10-11).

İşletme performansı ise, işletme faaliyetlerinin belirli bir zaman dilimindeki sonucudur. İşletme amaçlarının yerine getirilip getirilmediğini veya gerçekleştirme düzeyini gösterir. Bu durumda işletme performansı, işletmeyi planlanan amaçlarına ulaştıran tüm faaliyetlerin bir değerlendirmesidir (Cenger, 2011: 31-34).

Başka bir tanımda ise bu kavram, sadece organizasyonu değil aynı zamanda maddi ve beşeri faktörlerden oluşan bir bütünün değerlendirilmesidir. Bir organizasyonu oluşturan insan kaynakları hammadde, araç-gereç ve teçhizatlar, sermaye ile bunları amaçlar doğrultusunda en uygun şekilde kullanarak yönetimin amaçlarına ulaşmak örgütsel performansın temel göstergesidir (Songur, 1995: 2).

Yapılan literatür araştırmasında diğer istatistiksel yöntemler ile dış kaynak kullanımı ölçülmüştür. Ancak imalat sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletme performansı ve verimliliğine yönelik regresyon analizi ile ölçüldüğü başkaca çalışmaya rastlanmaması konunun önemini artıran bir unsur olarak karşımıza çıkmakta dolayısıyla çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır. Bu olgulardan hareketle çalışmanın temel amacı; Erzurum'da imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletme verimliliği ve performansı üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Araştırmanın ikinci bölümünde dış kaynak kullanımı konusunda yapılan çalışmalar incelenmiş, üçüncü bölümde ise araştırmaya ilişkin bulgular analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Dördüncü bölümde ise sonuç bölümüyle çalışma tamamlanmıştır

### **1. Literatür Taraması**

Son yıllarda araştırmacılar tarafından dış kaynak kullanımının işletme verimliliği ve/veya işletme performansı üzerine olumlu etkisinin tespit edildiği ve öneminin vurgulandığı pek çok çalışma tespit edilmiştir.

Bazı yazarlar genel olarak dış kaynak kullanımının lojistik faaliyetler üzerinde pozitif etkisini ortaya koyarken (Sevim vd., 2008), bazıları işletme performansını artırdığını tespit etmiş (Mani vd., 2010; Şağban, 2011; Taşlıyan vd., 2016; Strange ve Magnani, 2017), bazıları da ciddi maliyet azalışları elde edilebildiğini belirtmiştir (ör: Şağban, 2011; Varan ve Çevik, 2015; Bozdemir ve Öcel, 2016; Owusu vd., 2018).

Bu genel çerçeve kapsamında son yıllarda dış kaynak kullanımının işletme verimliliği ve/veya işletme performansı üzerine olumlu

***SYAD***

***2018/2***

etkisinin tespit edildiği ve öneminin vurgulandığı çalışmalar ve bu çalışmaların tespitleri aşağıda sıralanmıştır.

Sevim vd. (2008) çalışmalarında dış kaynak kullanımının lojistik faaliyetler üzerinde pozitif etkisini ortaya koymuştur. Mani vd. (2010) dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerinde olumlu etkisini ortaya koyduğu çalışmada, dış kaynak kullanımının müşteri memnuniyetini artırdığını tespit etmiştir. Şağban (2011) lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının, işletme performansını artırarak, lojistik maliyetleri azalttığı ve müşteri memnuniyetini artırdığını tespit etmiştir. Kang vd. (2012) örgütsel kontrol, rekabet ve performans ölçütleri bakımından dış kaynak kullanımının uyum ve önemini ortaya koymuştur.

Yıldız ve Turan (2015) çalışmalarında lojistik dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcılarının rolünü üretim işletmeleri özelinde incelemiş ve lojistik dış kaynak kullanımında en fazla odaklanılan fonksiyonların tedarik ve dağıtım fonksiyonları olduğunu belirlemiştir.

Varan ve Çevik (2015) dış kaynak kullanımının işletme maliyetlerini azalttığını ve dolayısıyla verimlilik üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Taşlıyan vd. (2016) dış kaynak kullanımının lojistik yönetimi açısından önemini vurguladıkları çalışmalarında, dış kaynak kullanımının işletme performansı ve verimliliğini artıran bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Bozdemir ve Öcel, (2016) dış kaynak kullanımı konusunda bir hastanede uyguladıkları çalışmada, dış kaynak kullanımının hastane maliyetlerini azalttığını ve dış kaynak kullanımının karlılığı artırabileceğini tespit etmişlerdir.

Strange ve Magnani (2017) araştırmalarında dış kaynak kullanımının finansal performans, üretkenlik/verimlilik, satış/pazar payı, üretim

maliyetleri, işletme performansı ve yenilik ölçütlerine göre olumlu etkilerini tespit etmiştir. Agburu vd. (2017) çalışmalarında dış kaynak kullanma stratejilerinin küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansı üzerinde pozitif etkisini ortaya koymuştur. Giri ve Sarker (2017) çalışmalarında dış kaynak kullanımının tedarik zincir performansı ve verimliliği üzerinde önemli derecede olumlu etkisinin olduğunu saptamışlardır.

Munhjal vd. (2018) işletmelerde dış kaynak kullanımının firma performansını artırdığını tespit ettikleri çalışmalarında, özellikle küçük işletmelerdeki performans açısından dış kaynak kullanımının önemini vurgulamıştır. Owusu vd. (2018) araştırmalarında dış kaynak kullanımının maliyetleri azalttığı, iç ve dış müşteri memnuniyetini artırdığını ve dolayısıyla verimlilik üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

## **2. Materyal ve Yöntem**

Ana kütle araştırmada incelemeyi düşündüğümüz birimlerin tamamının oluşturduğu topluluktur. Tam sayım ise ilgili ana kütlede yer alan her bir gözlemin bilgisinin toplanmasıdır. Ancak tam sayım yöntemi pek çok nedenden (para, zaman, emek yetersizliğinden) ötürü pek de mümkün olmamaktadır. Bu nedenle ana kütle temsil edecek ana kütle birim sayısından daha az sayıda birimin seçildiği ana kütle küçültülmüş modeli olan örnekleme üzerinden çalışmalar yürütülmektedir (Durmuş vd., 2013: 4).

Bu kapsamda, araştırmanın ana kütleleri olarak Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası'ndan sağlanan verilerden yola çıkarak lojistik alanında dış kaynak kullanan 11 ve üzeri çalışanı olan 145 imalat işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan 60 adet hizmet alıcısı ile görüşülmüş ve anketlere yanıt alınmıştır. Sorulan sorular aşağıda verilen ana başlıklar halinde sıralanmıştır. Bunlar;

**SYAD**

**2018/2**

1. Genel Bilgiler: bu bölümde işletmeye ait demografik sorulara cevap aranmıştır. Bu bölümde ayrıca “*Firmanız, lojistik süreçlerinde, profesyonel lojistik firmalarından hizmet almakta mıdır (dış kaynak kullanmakta mıdır)?*” şeklinde bir soruya yer verilmiş ve “soruya yanıtınız “HAYIR” ise geri kalan soruları cevaplandırmayınız.” şeklinde bir ifadeye yer verilmiştir. Cevabı hayır olan işletmelerin anketleri değerlendirmeye tabi tutulmamıştır.
2. İşletmelere lojistik alanında dış kaynak kullanımına dair sorulara katılma dereceleri sorulmuştur.
3. İşletmelere lojistik alanında dış kaynak kullanmaya başladıktan sonraki dönemde performans ve verimliliklerinde ne gibi değişiklikler olduğuna dair sorular yöneltilmiştir.

Bilgi formundan (anketten) elde edilen sonuçları SPSS ortamına aktarılarak istatistik yöntemlerle değerlendirilmiştir. Ayrıca frekans ve yüzde dağılımları yapılmış ve son olarak lojistikte dış kaynak kullanımı ve verimlilik ile işletme performansı arasında ilişki analizleri yapılmıştır.

Bu doğrultuda çalışmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur;

H1: Dış kaynak kullanımı uygulamaları işletme verimliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Dış kaynak kullanımı uygulamaları işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Anket formunda kullanılan ölçeklere ilişkin iç tutarlılık analizi sonucu aşağıda verilmiştir.

**Tablo 1: Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi**

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Lojistik dış kaynak kullanımı	14	,843
İşletme verimliliği	8	,817
İşletme performansı	9	,777

**TATLI, KORUCUK VE ERDAL**

Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) soruların kendi içerisinde korelasyona bağlı uyum değeridir. Yani bu değer faktör altındaki soruların güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Bu değer 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Durmuş vd., 2013: 89).

Kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayıları değerlendirildiğinde Lojistik Dış Kaynak Kullanımına yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,843, İşletme Verimliliğine yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,817 ve işletme performansına yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,777 olarak tespit edilmiştir.

### 3. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma

Araştırmanın örnekleminin oluşturan Erzurum ilinde faaliyet gösteren 60 işletmeye ait demografik bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2: Demografik Bulgular**

Değişkenler	f	%
<b>Sektör Grubu</b>		
Gıda	11	18,3
Tekstil/ Hazır giyim	6	10,0
Orman ürünleri	4	6,7
Mobilya	9	15,0
Kağıt vb. mamuller	6	10,0
Kimyasal ürünler	4	6,7
Deri	7	11,7
Otomotiv	4	6,7
Metal	5	8,3
Diğer	4	6,7
<b>Çalışan Sayısı</b>		
11 - 49	31	51,6
50 - 149	25	41,7
150- 249	4	6,7
<b>Hukuki Statüsü</b>		
Şahıs İşletmesi	8	13,7
Komandit Şirket	1	1,7
Limited Şirket	47	78,3
Anonim Şirket	4	6,7
<b>Faaliyet Yılı</b>		
0-2 yıl	2	3,3
3-6 yıl	10	16,7
7-10 yıl	30	50,0
11 yıl ve üzeri	18	30,0
<b>Pazar Alanı</b>		
Yerel	34	56,6
Ulusal	19	31,7
Uluslararası	1	1,7
Ulusal ve Uluslararası	6	10,0
<b>Dış Kaynak Kullanım Süresi</b>		
0-2 yıl	12	20,0
3-6 yıl	25	41,7
7-10 yıl	20	33,3
11 yıl ve üzeri	3	5,0
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**SYAD**

**2018/2**

Çalışmaya katılan işletmelere ait bulgular incelendiğinde en fazla; %18,3'ünün gıda imalatı sektöründe, %51,6 ile 11-20 arası çalışanı olan, %78,3 ile limited şirketler olan, %50 ile 7-10 yıl arası faaliyeti olan, %56,6 ile yerel pazarda faaliyet gösteren ve %41,7 ile 7-10 yıl arasında süreyle lojistik alanında dış kaynak kullanan işletmeler olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3: İşletmelerin Lojistikte Dış Kaynak Kullanım Alanları**

Değişkenler	f	%
Ürün geri dönüşleri (Tersine Lojistik)	1	1,7
Envanter kontrolü	2	3,3
Satın alma	52	86,7
Hurda ve atıkların düzenlenmesi	0	0
Ürün montajı/tesisatı	4	6,7
Paketleme	3	5
Nakliye takibi / gümrük işlemleri	13	21,7
Depo ve depolama	10	16,7
Taşıma	38	63,3
Parça ve hizmet desteği	9	15,0
Stok ikmali	2	3,3
Dağıtım	13	21,7
Lojistik bilgi sistemleri	25	41,7
Sipariş süreci	9	15,0
Diğer	0	0

Çalışmaya katılan işletmelerin lojistikte hangi alanlarda dış kaynak kullandıklarına dair bulguları incelendiğinde; işletmelerin en çok 86,7 ile satın alma, %63,3 ile taşıma ve %41,7 ile lojistik bilgi sistemlerinde hizmet alımına gittikleri gözlemlenmiştir. Daha önce güvenilirlik analizine tabi tutulan lojistikte dış kaynak kullanımına ait sorular faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğuna karar vermek için KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett's Testi yapılmıştır. Lojistikte dış kaynak kullanımına dair Bartlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ( $p = 0.000$ ), KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değerinin ise 0,753 olduğu belirlenmiştir. KMO değerlerinin 0,50 değerinin üzerinde (0,753) olması ve Bartlett testi sonuçlarının da 0,001 önem derecesinde anlamlı çıkmasından



**TATLI, KORUCUK VE ERDAL**

dolayı lojistikte dış kaynak kullanımına ait veriler faktör analizine uygun bulunmuştur. Öte yandan aşağıda sunulan Tablo 4. ise Sevim vd., (2008), Mani vd., (2010), Kang vd., (2012), Yıldız ve Turan (2015) ve Giri ve Sarker (2017) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

**Tablo 4: Lojistikte Dış Kaynak Kullanımına Ait Analiz Sonuçları**

	Ort.	SS	Faktör Yükleri	KMO	Barlett Testi	P	Toplam Varyans
Lojistik maliyetlerimiz azaltmıştır.	4,13	,76	,744				
Lojistik süreçlerimizde verim artışı sağlanmıştır.	4,35	,54	,779				
Kendi lojistik süreçlerimizi unutup ana faaliyet konumuza yoğunlaştık.	4,30	,61	,816				
Müşterilerimizle olan etkileşimimizi güçlendirmiştir.	3,35	1,38	,887				
Lojistik fonksiyonlar üzerinde kontrolümüz artmıştır.	3,48	1,12	,867				
Lojistik bölümü personelimizin iş yeteneklerini geliştirmiştir.	4,03	,60	,539				
Lojistik faaliyetlerimizde en son teknolojik sistemleri kullanmaktayız.	3,95	,76	,801	,753	497,280	,000	74,017
Lojistik esnekliğimiz artmıştır.	4,06	,60	,824				
Müşteri siparişlerine daha hızlı yanıt vermekteyiz.	4,38	,61	,557				
Envanter ve depo yönetimi süreçlerinde sürekli profesyonelleşmekteyiz.	4,23	,78	,644				
Ürünlerimizin geri dönüşü ve zarara uğraması azalmıştır.	4,33	,57	,675				
Rekabet anlamında bizi bir adım öne taşımıştır.	4,26	,66	,749				
İşletme imajımıza büyük bir değer katmıştır.	4,15	,68	,698				
Lojistik firmamızı stratejik ortağımız olarak görmekteyiz.	4,41	,74	,783				

**SYAD**

**2018/2**

Lojistikte dış kaynak kullanımına ait veriler faktör analizine tabi tutulduktan sonra elde edilen analiz sonuçlarına göre lojistikte dış kaynak kullanımına yönelik ifadelerin açıklanma oranı %74,02'dir.

Yine güvenilirlik analizine tabi tutulan işletme verimliliğine ait sorular faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğuna karar vermek için KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett's testi yapılmıştır. İşletme verimliliğine dair Bartlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ( $p = 0.000$ ), KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değerinin ise 0,769 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca güvenilirlik analizine tabi tutulan işletme performansına ait sorular faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğuna karar vermek için KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett's testi yapılmıştır. İşletme performansına dair Bartlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ( $p = 0.000$ ), KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değerinin ise 0,701 olduğu belirlenmiştir.

KMO değerlerinin 0,50 değerinin üzerinde (0,769) ve (0,701) olması ve Bartlett testi sonuçlarının da 0,001 önem derecesinde anlamlı çıkmasından dolayı lojistikte dış kaynak kullanımına ait veriler faktör analizine uygun bulunmuştur. Diğer taraftan aşağıda verilen Tablo 5. de ise İşletme Verimliliği ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 5: İşletme Verimliliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

	Ort.	SS	Faktör Yükleri	KMO	Barlett Testi	P	Toplam Varyans
İşletmemiz ekonomik olarak karlıdır.	4,23	,62	,810				
İşletmemiz finansal olarak karlıdır.	4,20	,60	,862				
Kar oranı yüksek satışlar yaparız.	4,18	,59	,760				
Yaptığımız yatırımların geri dönüş zamanı kısadır.	4,00	,82	,382				
İşletme sermayemiz güçlüdür.	4,23	,62	,545	,769	203,105	,000	66,287
Yeni işler için kolayca yatırımcı buluruz.	4,00	,71	,635				
İşletmemizin pazar payı yıldan yıla artış göstermektedir.	4,23	,59	,651				
İşletmemizin pazardaki itibarı yıldan yıla artış göstermektedir.	4,25	,57	,658				

**SYAD****2018/2**

İşletme verimliliğine ait verilerin faktör analizinden elde edilen bulgulara göre işletme verimliliğine yönelik ifadelerin açıklanma oranı %66,287'dir. Tablo 6. da ise İşletme Performansı ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6: İşletme Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analiz Sonuçları

	Ort.	SS	Faktör Yüklere	Kmo	Barlett Testi	P	Toplam Varyans
Dış Kaynak Kullanımı(DKK), hatalı, defolu mamul sayısı ve israf, iskarta, yeniden işleme sayısını azaltmıştır.	3,88	,63	,911				
DKK, personel ve işlem maliyetlerini azaltmıştır.	3,99	,57	,855				
DKK, Ürün başına karlılığı ve işletme kapasite kullanımını artırmıştır.	3,20	,50	,715				
DKK, İş süreçlerini / yöntemlerini ve işletme birimlerinin başarısını artırmıştır.	3,98	,67	,815				
DKK, işletme büyüme oranı ve pazar payını artırmıştır.	4,01	,83	,742	,701	199,411	,000	61,457
DKK, ürün / hizmet üretip piyasaya verme süresini kısaltmıştır.	4,16	,71	,644				
DKK, işletmenin piyasadaki ürün kalitesini artırmıştır.	4,05	,77	,826				
DKK, işletmenin piyasadaki imajını iyileştirmiştir.	3,58	,61	,754				
DKK, müşteri şikâyetleri ile müşterilerden gelen ürün iadelerinin sayısını azaltmıştır.	4,11	,66	,658				

İşletme performansına ait verilerin faktör analizinden elde edilen bulgulara göre işletme performansına yönelik ifadelerin açıklanma oranı %61,457'dir.

Bu doğrultuda, korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış ve elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 7' de gösterilmiştir.

Tablo7: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	Lojistik Dış Kaynak Kullanımı	İşletme Verimliliği	İşletme Performansı
Lojistik Dış Kaynak Kullanımı	1	0,779	0,691
İşletme Verimliliği	0,779	1	0,555
İşletme Performansı	0,691	0,555	1

p<0,01 anlamlılık düzeyinde

Araştırmada kullanılan değişkenler incelendiğinde korelasyon katsayılarının 0,779 ve 0,691 olduğu tespit edilmiştir. Yani lojistik dış kaynak kullanımı ile işletme verimliliği ve işletme performansı arasında 0,001’lik anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu kapsamında elde edilen sonuç ile bağımsız değişken ile bağımlı değişkenlerin tümü arasında regresyon analizi kurulabileceğini göstermiştir. Çalışmada “lojistik dış kaynak kullanımı” bağımsız değişken; “İşletme Verimliliği” ve “İşletme Performansı” bağımlı değişkenleri bulunmaktadır. Çalışmada bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ortaya çıkartmak amacıyla basit regresyon analizi modelinden yararlanılmış ve sonuçlar Tablo 8 ve Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 8. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Verimliliği Arasındaki Regresyon Analiz Tablosu**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Sabit	B	t	p
Lojistik Dış Kaynak Kullanımı	İşletme Verimliliği	4,567	0,628	1,985	0,001
F= 8,365 p=0,001 R <sup>2</sup> =0,555					

**SYAD**  
2018/2

Lojistik dış kaynak kullanımı ile İşletme verimliliği arasındaki ilişkiyi gösteren modelin uyumlu olduğu (F=8,365; p<0,05) tespit edilmiştir. R<sup>2</sup> değerinin 0,555 olduğu, lojistik dış kaynak kullanımı değişkeninin, “İşletme Verimliliği” değişkenindeki değişim nedeninin %55’ini açıkladığı görülmektedir.

Lojistik Dış Kaynak kullanımının, İşletme Verimliliği üzerinde anlamlı düzeyde (t=1,985; p<0,05) ve pozitif etkisinin (b=0,628) olduğu; diğer bir ifadeyle lojistik dış kaynak kullanımı algısında 1 birimlik artış olduğunda işletme verimliliği düzeyinde 0,62 birimlik artma olduğu tespit edilmiştir. Regresyon modeli sonucu oluşan denklem aşağıdaki gibidir;

$$\text{Lojistik Dış Kaynak Kullanımı} = 4,567 + 0,628 \cdot \text{İşletme Verimliliği}$$

H1 Kabul: Dış kaynak kullanımı uygulamaları işletme verimliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 9. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı Arasındaki Regresyon Analiz Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Sabit	B	T	P
Lojistik Dış Kaynak Kullanımı	İşletme Performansı	2,196	0,496	1,798	0,003
F= 6,456 p=0,003 R <sup>2</sup> =0,401					

Lojistik dış kaynak kullanımı ile İşletme performansı arasındaki ilişkiyi gösteren modelin uyumlu olduğu (F=6,456; p<0,05) tespit edilmiştir. R<sup>2</sup> değerinin 0,401 olduğu, lojistik dış kaynak kullanımı değişkeninin, “İşletme Performansı” değişkenindeki değişim nedeninin %40’ını açıkladığı görülmektedir.

Lojistik Dış Kaynak kullanımının, İşletme Performansı üzerinde anlamlı düzeyde (t=1,798; p<0,05) ve pozitif etkisinin (b=0,496) olduğu; diğer bir ifadeyle lojistik dış kaynak kullanımı algısında 1 birimlik artış olduğunda işletme performansı düzeyinde 0,49 birimlik artma olduğu tespit edilmiştir. Regresyon modeli sonucu oluşan denklem aşağıdaki gibidir;

$$\text{Lojistik Dış Kaynak Kullanımı} = 2,196 + 0,496 * \text{İşletme Performansı}$$

H2 Kabul: Dış kaynak kullanımı uygulamaları işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

### Sonuç

İmalat işletmeleri verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve ağır rekabet ortamında kalıcı olmak için çeşitli uygulamaları bünyesinde gerçekleştirmektedir. Bu uygulamalardan biri de lojistik hizmet sağlayıcılar ile işbirliği içinde olmaktır. Öyleki, sadece özel sektör

işletmeleri değil aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşları etkin bir şekilde dış kaynak kullanma yolunu seçmektedir.

Bu kapsamda, Erzurum ilinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde lojistik hizmet sağlayıcılarına yönelik yapılan çalışma sonucunda, çalışanların en çok “satın alma, taşıma ve lojistik bilgi sistemleri”ne yönelik alanlarda işbirliği içinde olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak imalat işletmelerinde “maliyet azalışı, verim artışı, ana faaliyete yoğunlaşma, esnekliğin artışı, iş yeteneklerinin gelişimi, müşteri taleplerine hızlı cevap verebilme, depoların ve stokların etkin yönetimi, ürün geri dönüşü ve zararında azalma, rekabet ve imaj artışı” unsurlarının lojistik hizmet sağlayıcılar sayesinde gerçekleştiği belirlenmiştir.

Lojistik hizmet sağlayıcılar ile işbirliğine gitmenin “ekonomik ve finansal karlılığı artırdığı, yatırımların geri dönüş zamanını kısalttığı, işletme sermayesini güçlendirdiği, işletmenin pazar payı ile işletme itibarını artırdığı” saptanmıştır.

Ancak, lojistik hizmet sağlayıcılarına yönelik yapılan analiz sonucunda, çalışanların en az, “ ürün geri dönüşleri, envanter kontrolü, hurda ve atıkların düzenlenmesi, paketleme, ürün montajı ve tesisatı, nakliye ve gümrük işlemleri, depolama, stok ikmali, parça ve hizmet desteği, dağıtım, sipariş sürecine” yönelik alanlarda işbirliği içinde olduğu belirlenmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda ise lojistik hizmet sağlayıcılardan yararlanmanın %55 oranında işletme verimliliğini etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında yapılan bir diğer analiz sonucunda lojistik hizmet sağlayıcılardan yararlanmanın %40 oranında işletme performansını etkilediği saptanmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar; Mani vd, 2010; Şağban, 2011; Varan ve Çevik, 2015; Strange ve

Magnani;2017; Agburi vd, 2017; Gri ve Sarker, 2017; Munhjal, 2018; Owusu vd, 2018 çalışmalarını destekler niteliktedir.

Tüm bu çalışmalarda farklı sektör ve lokasyonlarda konuşlu firma ve sektörler özelinde benzer tespitler ortaya koyulmuştur. Önceki çalışmaların bulgularına paralel olarak, bu çalışmada da dış kaynak kullanımının önemli ölçüde işletme verimliliği ve işletme performansı üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Sadece lojistik hizmet sağlayıcıları ile işbirliğine gitmenin imalat işletmelerinde “iletişim ve lojistik fonksiyonları çok fazla artırmadığı ve teknolojik sistemlerin kullanımını çok fazla etkilemediği” sonuçlarına ulaşılmıştır.

Diğer çalışmalardan farklı olarak; (i) lojistik hizmet sağlayıcılarla işbirliğine girilen alan ve fonksiyonların da ortaya koyulması, (ii) Erzurum ilinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri özelinde, dış kaynak kullanımı konusunda yapılan en kapsamlı çalışmalardan biri olması, (iii) dış kaynak kullanımı sayesinde imalat işletmelerinde elde edilebilecek faydaların son derece kapsamlı olarak ortaya koyulması ve (iv) verimlilik ve performans üzerinde hangi ölçütlerde olumlu etki, hangilerinden ise beklenen faydanın sağlanamadığının da belirlenmesi nedenleriyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir.

Ek olarak bu çalışma ile işletme verimliliği ve işletme performansını artırmanın bir yolunun da dış kaynak kullanımı olduğu tespit edilmiş ancak dış kaynak kullanımı sağlayan işletmelerin iletişim, lojistik ve teknolojik altyapı faaliyetlerini güçlendirmeleri ve daha etkin kullanmaları gerektiği saptanmıştır. Bu bulgular ise araştırmanın diğer çalışmalardan farkını ortaya koyan unsurlardır.

Yapılan bu çalışma sonucunda ulaşılan sonuçlar, lojistik hizmet sağlayıcılardan yararlanan kamu ve özel sektör temsilcilerine, çalışanlarına, sanayi ve ticaret odalarına ve konu ile ilgili çalışma yapan



akademisyenlere katkı sağlayacaktır. Ayrıca araştırmanın Erzurum ilinde planlandığı göz önüne alındığında, ildeki faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları ile işletmelere yol gösterici olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Agburu, J.I., Calvin, N. ve Iyortsuun, A.S. (2017). "Effect of Outsourcing Strategies on The Performance of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs)", *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7, 26-60.
- Bozdemir, E ve Öcel, Y. (2016). "Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Minimizasyonu Açısından Analizi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Manyetik Rezonans (MR) Cihazı Örneği", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 1051-1070.
- Cenger, H. (2011). "İMKB'de İşlem Gören Çimento Şirketlerinin Performanslarının Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, 31-44.
- Cox, M., Roberts, M. ve Walton J. (2011). "IT Outsourcing in the Public Sector: Experiences Form Local Government", *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14(2), 193-203.
- Çalık, T. (2003). "Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler", *Gündüz Eğitim ve Yayıncılık*, Ankara.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko M. (2013). "Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi", *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Erol, E. (1993). "Yönetim Psikolojisi", 4. Baskı, *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Ertürk, M. (2009). "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", 4.Baskı, *Beta Basım*, İstanbul.
- Giri, B.C. ve Sarker, B.R. (2017). "Improving Performance By Coordinating A Supply Chain With Third Party Logistics Outsourcing Under Production Disruption", *Computers & Industrial Engineering*, 103, 168-177.
- Kabiraj T. ve Sinha, U. B. (2016). "Strategic Outsourcing With Technology Transfer Under Price Competition", *International Review of Economics and Finance*, 44, 281-290.
- Kang, M., Wu, X., Hong, P. ve Park, Y. (2012). "Aligning Organizational Control Practices with Competitive Outsourcing Performance". *Journal of Business Research*, 65(8), 1195-1201.
- Mani, D., Barua, A. ve Whinston, A. (2010). "An Emprical Analysis of The Impact of Information Capabilities Design on Business Process Outsourcing Performance". *Mis Quarterly*, 34(1), 39-62.
- Munjala, S., Requejob, I. ve Kunduc, S.K. (2018). "Offshore Outsourcing and Firm Performance: Moderating Effects of Size, Growth and Slack Resources". *Journal of Business Research*, In Press.
- Owusu, A., Nanjing H. ve Duah, K. (2018). "The Effect Of Outsourcing Intra-Port Haulage Operations on Productivity: The Case of Cocoa Marketing Company Limited, Takoradi, European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, 6(1), 23-48.
- Öztürk, M. (2003). "İşletme ve Yönetim", *Papatya Yayıncılık*, İstanbul.
- Prokopenko, J. (2005). "Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı", *Milli Produktivite Merkezi Yayınları*, Ankara.
- Rodriguez, T.F.E. (2007). "The Limits of Service Operations Outsourcing From The Resource-Based View: Empirical Evidence In The Hotel Sector", [http://www.esade.edu/cedit2004/pdfs/20\\_Espino.pdf](http://www.esade.edu/cedit2004/pdfs/20_Espino.pdf), pp.1-2, (29.05.2017).
- Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatanserver, K. (2008). "Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine

**SYAD**

**2018/2**

- Yönelik Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(1), 1-27.
- Songur, M. (1995). “Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü”, *Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını*, No:6, Ankara.
- Strange, R. ve Magnani, G. (2017). “Outsourcing, Offshoring and The Global Factory”. *The Routledge Companion on International Business and Economic Geography*. London: Routledge.
- Şağban, A. (2011). “Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletme Başarısına Etkisi”, *Çorum Organize Sanayi Bölgesi Örneği*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Varan, S. ve Çevik, V. (2015). “İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye’deki Mobilya Sektörünün Analizi”, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 14(44), 109-134.
- Wehmeir, S. (1993). “Oxford Wordpower Dictionary”, *Oxford University Press*, Oxford.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H. ve Yılmaz Ö.İ. (2016), “Lojistik Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi”. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(5), 35-55.
- Yıldız, M.,S. ve Turan, İ. (2015). “Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Rolü: Türkiye Çelik Boru Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 6(1), 79-105.

**STRATEGIC EXECUTIVE AUDIT CHALLANGES IN  
ORGANIZATIONS' GOAL ACCOMPLISHMENT**

**Dr. Tansel ERKMEN<sup>1</sup>**

**ABSTRACT**

**Purpose-** The objective of this research was to focus on strategic executive auditing literature and discusses corporate executives through the usage of management tools, knowledge and commitment to assess the level of capacity and by aiming on existing strategies.

**Methodology-** The research methodology of the this paper is based on fundamental form of research, trying to make an analysis of main methods, ideas and beliefs of executives regarding the strategic executive audit's performance trying to identify the next key trends of the research area. Combined with the method of critical reading of several articles, latest publications and findings in international literature, I also used the study of audit reports that described internal audit practices used by the leading international companies more recently.

**Findings-** In the process of finding, I investigated papers and articles, reports and recommendations, combining the documentation process with the observation process materialized in its two forms; reviews and discussions. The strategic executive audit function is highlighted by a decision on how best to implement strategic executive audits for the benefit of the organization, consider current or recent audits, and adjust the opportunities and objectives of future audits with strategic, operational, financial, compliance and competitive analyzes of management strategies.

**Conclusion-** A organized approach to strategic executive audit in a strategic framework with help of technology solution has proven to be of significant advantage, for adding in critical corporate initiatives. Conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing is essential in meeting the goals and responsibilities of the auditing activity. There is also an important relationship between the organization's resources, managerial skills, working processes, organization structure, values and objectives of implementing the strategic audit results.

**Keywords:** Strategic audit, professional skepticism, executive management, audit analysis.

---

<sup>1</sup> Piri Reis University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Coordinator of Maritime Business Management, Dr. Tansel Erkmen, tanselerkmen@gmail.com

## INTRODUCTION

This study aims to describe the differences between the strategic executive audit objectives with traditional audit activities in an organization and ensure that new risks and opportunities are taken into account. Audits are an important tool used for the verification of objective processes, to assess how successful processes have been conducted to evaluate the effectiveness of reaching defined goals, to provide clues to reduce and eliminate problem areas. Strategic executive audit can be defined differently, strategic leadership is a set of management choices and actions that determine long-term results of a business. The fundamental difference between strategic executive audit and traditional audit is that strategic executive audit looks at where the organization wants to be for five to ten years while traditional review focuses on financial statements. “The area of strategic management recognizes a separation between strategy design and implementation, although both two ends of a common spectrum include (Feurer & Chaharbaghi, 1995).” The Strategic Executive Audit is a systematic process for defining the requirements of the competition process. A strategy audit also includes testing the real trend of a corporation and relating this course in the direction needed to achieve in a changing environment. The real motivation of the corporation is the sum of what it is doing and how well the business is supported internally to backing the strategy and how it is compared to rewarding strategy linked to external markets, competitors and economic realities. These two categories, internal evaluation and environmental assessment form the essential fundamentals of a strategy audit. The accelerating rate of change around the world raises new demands on the design and implementation of business strategies. A strategic audit answered basic questions about the future of your business, both in the short term and in the extended period. The challenge is to develop a competitive intelligence process that meets the key goals to avoid surprises, identify market opportunities and minimize threats. The intention is to offer a

clear idea of the company, how to conduct a strategic audit of corporation organization, without further education or external support consultant required. “All organizations have some form of structure, based on the established pattern of relationships between individuals, groups and departments within it. C.E. Lindblom has claimed that the rational model in the strategy simply does not reflect reality - and rejects the idea of the wording from - managers only make decisions as problems arise and so easily without a plan to penetrate (Lindblom, 1959)”. “Leaders must manage plans and strategies, and formulate support strategies and methods to simultaneously provide the corporation with an opportunity to realize its strategic vision to meet the task of managing risk and presenting responsible financial management (Swanson & Brewer, 2007).”

Whenever a deficiency is detected or the performance of an organization is sub-par, the organization can carry out a strategic audit. Strategic leadership identifies the need for a corporation to adapt its existing business plan and business. A strategic executive audit is a review of a company's business plan and strategies for identifying weaknesses and deficiencies and enables a successful development of the company. A strategic executive audit ensures that all business data for the company's development are included in the business plan, and the administration supports this. A strategic executive review provides an excellent platform for discussing with the director the necessary business measures or changing an existing business plan. There is an important link between organizational resources, organizational knowledge, operational process, management structure and values, and goals with the implementation of the strategic management result. Therefore, the monitoring of exits and start-up audits, which surround the systems used to create these outputs, is an important organizational priority. Strategic executive audits conducted in annual cycles cannot deliver the level of assurance management needs, so the potential for continuous auditing can justify more effective monitoring of the control

environment and the resulting production more than the cost and effort. The strategic executive planning process is not static, but develops dynamically to adapt the corporation to a changing environment. It offers a mechanism for planning long-term goals while confirming that day-to-day operations and activities are adapted to the environment. The objective of such a mechanism is the management of three main points, which are elements of strategic audit. The elements are; Where is the corporation at the moment? What was our forecast about today? What can be used to get a timely acquisition? A summary of the company's strategic planning includes an overview of these three points in order to identify the corporation's objectives, the present state of the company, and the use of resources, systems and tools available to the company.

### **1. Literature Review**

There are several studies conducted as to how the strategic management process will take place. “The critics argue that traditional perspectives present an idealistic view of the strategy-making process, far removed from the practical and realistic side of day-to-day management of organizations (Gibbons and O'Connor 2005).” “While conscious positions strategic management deposits, the analysis and comprehensive access to information play a crucial role, has long been regarded as the central premise of strategic management theory to small businesses, their importance now denied (Lumpkin and Dess, 2006).” “Nagel (1984) stated that small organizations are less likely to utilize conventional strategic management models and strategic planning concepts than large organizations. The formal strategic management methods correspond to the conventional wisdom that the strategic management modes using the manager must flow from the prescribed models they have developed the patterns, positions and attitudes they provide, and therefore performance levels that reach them (Menzel and Guenther 2012), Ansoff (1965) Hofer and Schendel (1978) Porter (1985) and more recently Pearce and Robinson (2011).”

“However, some schools think that strategic leadership is considered an informal, unstructured and instinctive decision process that is not rational analytical systems of classical methods that include the classical theorists for small businesses (Caron 1990 Mintzberg 1978, 2001, Quinn 1980 Verreynne 2006).” “Probably the most influential article that triggered the debate is Prahalad and Hamel, 1990: 79-93. There is an informative review of the usefulness of resource-based approach to strategy in the *Academy of Management Review*, 26 (1), 2001: 22-66. The result of the exchange can be seen in the view of the author much with the arguments in the first three sections of chapter 16 See Priem and Butler, 2001a and 2001b and Barney, 2001.” “Michael Porter, another Harvard professor properly known with the publication of his 1980 book, *Competitive Strategy*. Porter defined competition strategy as a broad wording for how a corporation is competitive, which should be its goals and policies needed to implement these goals. (Unlike Andrew Coyle’s definition, Porter’s are much narrower, focusing also on the basis of competition).” “George Steiner, one of the founders of the *California Management Review*, and the author of 1979 *Strategic Planning*; Every boss needs to be aware that there is some consensus about terms or definitions and limited his discussion about the definition of the strategy for a long footnote, but nowhere it defines the strategy in direct terms.” “In 1994, Henry Mintzberg, an iconoclastic professor of management at McGill University, took the entire strategic planning establishment to task in his book, *The Rise and Fall of Strategic Planning*. In effect, Mintzberg declared strategy did indeed have several meanings, all of which were useful. He indicated that strategy is a plan, a pattern, a position, a perspective and, in a footnote, he indicated that it can also be a ploy, a maneuver intended to outwit a competitor (Mintzberg H, 1994).”

### 1.1. Strategic Executive Audit Goal

Strategic executive auditing consists of rules and procedures aimed at the accumulation and transfer of relevant financial information for internal and external decision making. How to determine the strategic goals of the company, our key values, discussions about roles and responsibilities, evaluation of managers wisdom and strength, development of teaching and coaching programs, and finally, how will it look when we get there in the future? In other words, agreeing on an official mission and vision reports can greatly facilitate the method of understanding on strategies, intentions and strategies in an organization to achieve. Central to efficient operation of the strategic management control system is the goal of similarity, harmonization of individual and group goals within the organization and goals of the organization as a whole. Target equality is achieved when individuals in the organization try to achieve or require the company's goals. This could happen that the individuals, corporation goals and derivative performance criteria are deliberately created not only by traditional criteria approaches, but also after the strategic executive management report result. Strategies are a way of achieving goals. For this reason, the mission and objectives of the organization have increased from a strategic formulation to an established strategic management. Leading skills such as expression, administrative skills, communication and familiarity with team dynamics, social skills, creativity and conceptual skills have proven to have a strong impact on the achievement of the strategy and ultimate success. “Current views of internal audit’s role and the value it brings to the organization suggest internal auditors must build on the trust they have with stakeholders, and seek out better ways to add value, if they are to remain viable in a rapidly changing world (Van Wyk, Anton,2014).” The company's main task is to monitor the organization of internal and external environments that enable organizations to identify resources and opportunities to conduct industry and competitive trends to identify new business opportunities,



identify corporate threats and develop a vision for the future, as the fans believe. It is also a set of decisions and actions that will be used to design and implement in order to achieve a competitive superior fit between the organization and its environmental organizational goals specific strategies. The main issue is management group has the wisdom and strength to assist the CEO and develop appropriate support for the successful implementation of the organization's strategic goals? Strategic goal management is the long-term outcome that will lead an organization for its customers, suppliers, employees, shareholders, governments, activists and other communities. Business goals constitute a clear expression of what needs to be completed. The commitment to organizational goals is achieved when there is a broad participation in goals and benefits that are associated with achieving the goals. Goal theory claims that people achieve better than vague goals or easy to achieve the goals of specific goals. Extending goals are challenging but achievable goals. Objectives are important because they help everyone to focus in the same direction; the goals against which concrete results are compared, strategic supervision creates synergies are the means by which organizations reveal their urgencies and form the basis for efficient planning, organization, management and supervision of operations. Organizations need to take the time to recognize smart targets (i.e. quantifiable, precise, achievable, performance-oriented and time-specific).

**SYAD**  
**2018/2**

## **1.2. Process Of Strategic Executive Audit**

Strategic executive audit also includes testing the actual direction of the corporation as needed for success in a variable environment. The real emphasis of society is the sum of what it does and not how well the organization supports the strategy and how to compare the feasible strategy in comparison with external markets, competitors and economic reality. These two types, external or environmental assessment and internal evaluation form the essential elements of a

strategy review. Once the strategic goals of a business are determined, the most important business processes can be identified that are essential to achieving these goals. “A business process is the key if his failure prevents the organization from achieving its strategic goal as it is connected. Operational units, such as manufacturing, sales and distribution should be checked at the process level (Pickett & Pickett 2005).” Support management functions should also be investigated, such as finance, compliance, governance and human resources. The strategy of the audit process focuses on key issues to ensure that the corporation effectively develops the vision. The strategy executing the audit process through six steps.

#### **1.2.1. Review Of Existing Material**

The existing business plans and other available policy documents are reviewed to clarify which parts are carefully documented for future development of the company. Deficiencies and weaknesses in existing material to be identified.

#### **1.2.2. Interviews With The Management Team**

Individual interviews with leaders determine the differences in opinions and priorities for future development. Written business plan versus management groups in individual opinions. New ideas and concepts that are not documented in the business plan are known for any updates to the business plan. Individual interviews are conducted with confidence and the results are presented in anonymous form.

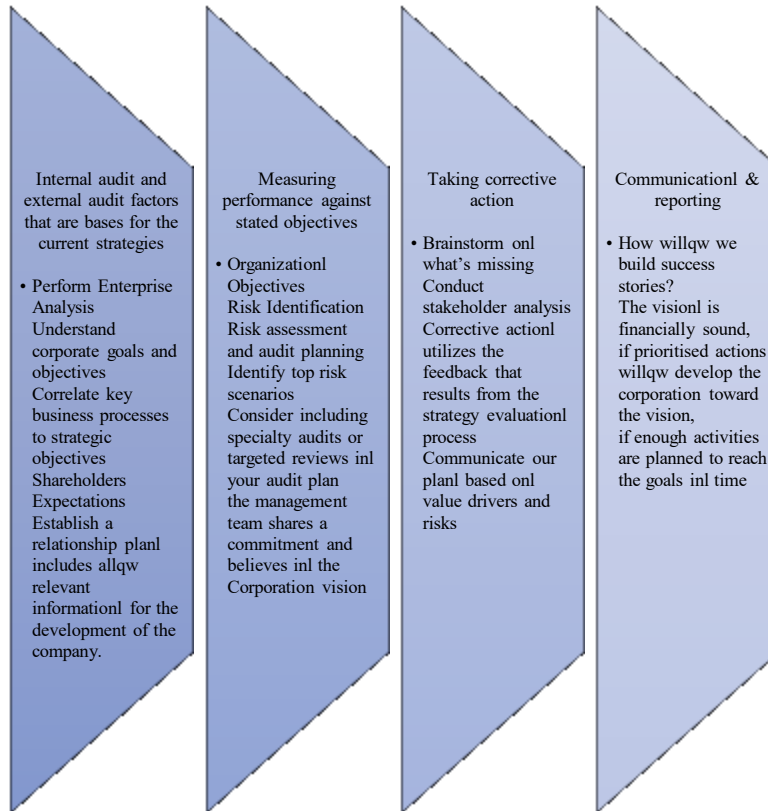
#### **1.2.3. Analyze The Business Logic**

The written documentation and the existing opinions are analyzed to detect defects, such as priority actions do not lead to the established vision, just a few activities to achieve the goals in time, or a small game between the future customer needs and the supply of the company. “Organizations need a good understanding of market needs, product or

service technology and market geography to gain a competitive edge (Ansoff 1987)”.

#### **1.2.4. Implementation & Management Seminar**

Finally presented and discussed conclusions of the strategic executive management audit at a seminar management. The seminar aims to achieve a joint commitment from management to vision and priority strategies for the future development of the company. The strategic executive audit does not only require implementation, it requires a process for performance assessment and control. Develop a measurable efficiency plan to determine if implementation works as intended. Also, set a time frame for when your strategy will be evaluated in the light of these data. Without regular strategic executive audits cannot know that the environment has shifted and that you are now going the wrong way down until it's too late. A strategic management audit helps entrepreneurs to evaluate whether the internal practices that move the needle towards the strategic objectives. The risk assessment procedure for the strategic management test should include the following leading practices:

**Figure 1-** The risk assessment process of strategic executive audit

### 1.2.5. Resource Adjustment

A strategic executive audit allows corporation to identify its goals for its resources and see where the differences are. If the two do not match, the goals have changed or resources are changed. For example, if your strategic vision says you come up with innovative products on the market regularly and you have not specified the funding for research and development there is no chance of success. When two new department to be added in the next calendar year, but are a negative cash flow from the current location, you must wonder if it is affordable and realistic.

### 1.2.6. Identify Strategic Risks

Companies go under because they cannot predict strategic risks. These are factors that rarely occur in a traditional audit, but have a big

impact when they occur. Risks a decreased demand for your core offer or critical boss, leaving for a competitor, among other things.

#### **1.2.7. Strategic Foundation**

A strong leadership is one of the key tools considered for successful implementation of the strategy. It outlines how the strategic management objectives distinguish them from the internal audit activities of the organization and ensures that new opportunities and risks are taken into account. Strategy formulation states the strategies for achieving the aims of the corporation. Achievement of the strategy takes place through the basic structural architecture that causes things to happen. The final stage, the evaluation of the strategy means comparing the expected results with the actual results after the implementation phase. Implementing the strategy requires at all levels of the organization employees and executives to implement galvanizing strategies to put into action. Cooperative excellent strategy is badly the same bad results as a bad strategy will offer implemented. Another factor that makes the implementation of the strategy is a difficult process that involves many components that need to be integrated into a chosen strategy. Choices on key issues, such as relevant annual goals, structure, culture, payroll or compensation, distribution and organizational rules, procedures and policies, determine the achievement or failure of the strategy. Choices in these areas must meet the requirements of the company's selected strategy, mission and goals. With this information and incorporation into control and risk assessments that often require internal control, strategic auditors simply switch to a continuous audit, without reinventing employees in the company, but are aware that the most critical controls are vigilant. Frequency obtained with an approved risk assessment.

***SYAD***  
***2018/2***

#### **1.2.8. Strategic Risk Overview**

Strategic executive audit tends to encounter four punches with strategic risk; each stumbling block comes from a lack of orientation with the

strategy and creation execution process. Traditional revision planning tools are missing to capture the wide range of audit activities, and fields and reporting tools are too rigid to adapt to the different needs of strategic audit work. For this reason, internal auditing groups cannot establish audit plans of the company's goals and so that they cannot properly examine the same business goals. The five downsides and tips for overcoming are: A) The Risk Model; Risk factors generally include all priorities and goals of the risk assessment process. Instead, traditional insurance prioritizes through its importance in achieving the company's goals. B) The Audit Formation; The use of a forms of audit defines a number of activities and is usually squeezed in the traditional Assurance Processes or functional based obligations. To solve this, deconstruct your company's goal of determining where the internal audit department should create non-traditional engagement. C) Management Interviews; Auditors rely on the potentially insufficient view of risks and priorities for identifying non-traditional insurance. The effort to no longer offer a "life cycle of a business idea" to improve accuracy. D) Risk Formation; Typical risk formations define the principle of strategic risks or put them out of context so it is difficult to find a good starting point for an audit assignment. Instead, you must ensure that the internal audit team provides context for each risk they reviewed by showing how it affects the achievement of business goals in the company. E) Business Risk Overview; Industry / sector components are usually divided into: competitors, customers and stakeholders. Leading parties also assist as a basis of new models and regularly work with their providers to promote innovation. "Firms need a good understanding of the needs of the market, product or service technology and market geography in order to gain competitive advantage (Ansoff 1987)."

#### **1.2.9. Strategic executive audit planning**

The audit of the company's management begins with investigating the basis for the organization of the strategic audit. "Strategic executive

audit planning identified the objectives of the organization should achieve and decide how it should achieve the goal. The audit plan is based on an ongoing risk assessment without a predefined audit frequency (Moeller & Witt, 2005).” Strategic planning of the audit provides an insight into the company's overall goals and expectations, and then compares the current plan for the objectives of the plans.

#### **1.2.10. Why implement a business strategy revision?**

Almost all the important initiatives taken by managers for managers now called ‘strategic’. Everything that has a high strategic significance; It becomes gradually difficult to separate between many priorities and requirements initiated in organizations. In the end, strategically nothing is clearly strategic. If all this is called high priority, there is no real priority in reality. “But if the overall strategic direction is clearly understood by everyone in an organization, the following benefits arise; Organizational skills are in line to support the achievement of your strategic resources, will be awarded / commercial sector in different business processes in priority order according to the importance of this process and its contribution to the competitive advantage of your corporation or organization local in the market or in its business. The purpose of a strategic executive audit is to assess managers with tools, information and a commitment to the level of benefits and focus on evaluating in line with their current strategies. A strategic executive audit review provides the information needed to decide whether the change in internal policy is necessary and what modifications will be made.”

***SYAD***  
***2018/2***

#### **1.2.11. Auditing Projection Plan**

Strategic executive audit projection decides how to achieve objectives and move the corporation to the desired direction. A strategic plan for audit plans is an official document explaining the action plan and the key tasks to meet the overall objectives of the organization and provide opportunities for further growth and development of the organization.

The document is the result of the strategic planning process, which provides a good picture of the activities that must be taken to move the corporation to success. The plan shows how the corporation is to be placed on the market as efficiently as possible. A thorough analysis of both the corporation and the market required to develop the plan. The list of current strategies is analysis of companies in the market, market trends, competitors, customers, products, marketing and sales. SWOT analyzes the current position in the corporation profile and brand recognition. It might be able to search for professionals and professional work by setting up instructions that can increase your brand profile. Marketing and sales; Introduction of control over the continuous course of marketing in the sale for the process of dealing with the situation with a view to the development of civil society.

#### **1.2.12. Organization Risk Overview**

When the results of customer analysis, competition analysis and stakeholder analysis were collected, team colleagues should combine and integrate data. The integration of the various sections will help the team understand the overall environment in which the corporation functions. “Strategic management involves external monitoring (both external and internal), strategic formulation (strategic or long-term planning), implementation strategy and evaluation and governance (Wheelen & Hunger 2006, 3).” This integration should take place at two levels, assess where the business is moving and the likely effect of the direction on the corporation and combine an organization's assessment with an environmental assessment. Estimation in which the business is targeted and the likely effect of the company's direction and the organization's assessment with an environmental impact assessment. The audit of the business strategy provides a detailed framework for the analysis of these data. In brief, the customers should be marked by significant changes in the environment and the effects of these changes on the competitiveness of the corporation in the industry. It should address the primary question of how the corporation can



affect its environment in the future and how the corporation will consider flowering in the future. The analysis should emphasize the requirements and opportunities that a corporation must meet with external requirements.” These requirements and needs should then be compared to the current capacity as described in the organization's assessment. This allows the team to define the overall direction of the corporation's approach in the environment.

### **1.3. The Strategic Executive Audit Model**

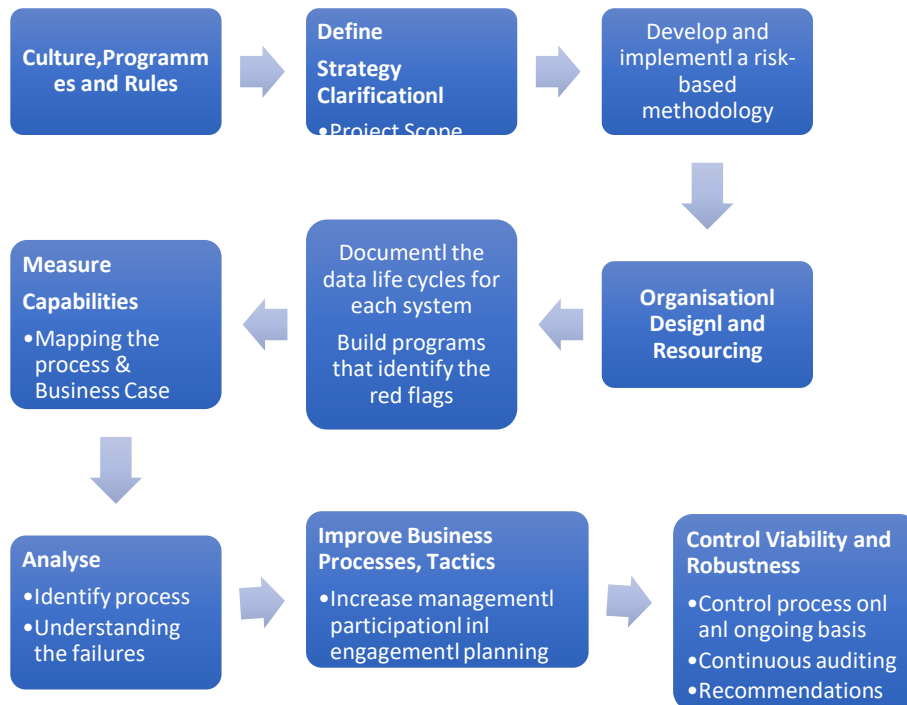
A conventional business idea is to offer customers unique products and services that are better than competitors. Without a strategy, valuable resources are diluted, a work of employees is out of focus and distinctive ability is not achieved. The external environmental report provides companies with a critical external connection between their customers, competitors and products / services offered. Feedback is important for the strategic executive audit model. Changes may occur that affect all executive activities. The strategy evaluation stage makes it possible to identify these changes and make adjustments. Feedback resulting from the strategy estimation procedure that promotes the creation of a two-way communication climate throughout the organization. A conventional business idea is to offer customers unique products and services that are better than competitors. “The basic foundation for studying the environment in the environment in the process of clarifying strategy can be summarized as follows; Make sure the corporation meets the visible environmental needs. Prevent others from meeting these needs better; Create or find ways to meet future or new needs. The success or failure of a corporation often depends on its ability to monitor changes in the environment and to meet the needs of its customers and potential customers. The business environment of the occasion is never static. What is considered unique or distinctive as new competitors enter the industry or change the environment by changing the rules by which companies compete. As a result, evidently

an effective strategy helps you keep track of the game more than one company. It will help them to establish new rules for the game that prefer this company. Successful companies will understand more than their surroundings. They also affect and shape the circumstances around them. Companies that do not affect their environments automatically give you the opportunity to do it on their competitors.”

#### **1.4. Strategic Executive Audit Framework**

When the corporation environment has been investigated and examined, executives should think the nature and qualities of the organization, which can influence what can be achieved in the strategies. The steps here provide insights from the current strategy and provide guidance to the corporation to provide greater strategic effectiveness in delivering efficacy. After performing all these assessments off must be the integration of the audit team. Deposits of this practice, the executive team should try to answer a fundamental question; Is our strategy focused on the outside environment? Strategy description 1 helps the management to decide which corporation they are in, business direction and framework or criteria for strategic decisions in the future. Measuring the profitability and robustness support strategies and ideas for the management team in the future scenarios to determine whether strategies can be achieved and maintained. With regard to both marketability and robustness in different scenarios, you will find a management that creates value in the future and the most important measures that need to be undertaken for monitoring changes in business conditions. A good process analysis will help to guide what needs to be done in the company's strategy and how to improve these processes. Chances are bundles of individual skills required to deliver the products and services that give a corporation a competitive advantage.

Figure 2- Strategic Executive Audit Life Cycle



There are two parts of an assessment capability. Primary, the structure required to implement the strategy must be determined. This means that the current organizational boundaries and structures cannot decide the choice of a reasonable strategy. Rather, the organizational and environmental reviews you've just made should decide the choice of senior management strategy. Secondly, the current level of competence this knowledge should be assessed. In other words, you start with basic business procedures "choose low hanging fruit" first; you make these changes that will make the most visible difference. Unless systems in line within a corporation in order to improve efficiency or efficiency, strategy reports are just paintings on the wall that rarely realizes. Culture indicates to the amount of common values that guidance behavior and direction over time.

### **1.5. Method of Creating Framework**

Setting a template should include a definition of your ideas for the forthcoming; A self-assessment where you are now and what time is talent and other resources needed to get there. Strategic executive auditor is found on the same problem, but on opposite sides of the fence. “The test of audit is based on the ability to engage in the areas that have the highest risk and opportunities to add the most value. The strategic accountants need to succeed at the beginning of a continuous review program (Michael Delikat, Renee Phillips, page 10).” Strategic Management Audit can perform its status as strategic leader in the management of call meetings, budget and planning as well as other regulatory compliance, staff and resource issues throughout the company. Continuous auditing is the best way to manage risk management. Strategic executive audit process and strategic framework executive template should produce and it is worth looking at the template the sixteen issues. Many executives do not follow a systematic process to test all the relevant errors. The strategic executive audit should be effective in reducing these risks, but not eliminating them. This approach reminds and makes application of the guidance automatically. It cannot eliminate errors, but it improves the ability to prevent and capture them. The definition of redundancy in the accounting directives may be unclear how often the cause of the failure should be addressed. Correct use of financial structure analysis and guidelines contains known and logical common financial mistakes.

Strategic executive audit requires a multidisciplinary team appropriate coverage economy, management and technology. Lack of a team is clearly shown and documented it is not wrong. Financial audit mainly refers to financial failure. Management and technology are excluded from the definition of industrial performance. It does not handle multiple configurations and operations unless specifically requested. There is little use of site-specific risk analysis of the device class to choose. The strategic executive audit defined the limits of each class,

but the choice of the operating class tends to be specific to clients or companies. The quality of the strategic leadership test is based on the expertise of the staff assigned to them. Study expertise usually not documented. The submission contains clear criteria for expert knowledge participants and requires documentation of participants, their qualifications, professional experience, training. No serious single point failures can occur, there is a risk that failures may be unnoticed. This risk is managed and reduced by examining all expected failures policy and methodology forces to ensure control over the quality of the practitioner, process, information and availability. It is known that any financial analysis is not carried out in the way it is approved in its audit results. The report of the Strategic Executive members requires the definition of redundant administrative configurations and redundant processing configurations and levels, considering the validity and possible correction of the worst cases of mishandling bases and clear statement of the worst case of redundant envelope boundaries for clarity. The strategic accountants are often too late to influence the business. The template encourages early control of the redundancy concept and the requirements required to achieve it, but it cannot force it. Checking the financial audit of the leadership is sometimes not accurate. They often have no reports early enough and cannot be delayed trying to justify. Procedural controls are designed to help ensure that the information and a dedicated team of analysts are available and at the same time and define an expiration date that should avoid this common problem.

**SYAD**  
**2018/2**

#### **1.6. Method of Strategic Assessment**

The purpose of the strategic executive audit is to evaluate its directors using tools, knowledge and commitment to assess the level of utility and focus on existing strategies. The audit provides the necessary information to determine whether internal policies need to be changed and which changes need to be made. A common business idea is to

offer customers unique products and services that are better than their competitors. The main phase in environmental evaluation is to improve a simple understanding of the trends and subjects that affect, change and influence the business. General industrial understanding is a result of the treatment of the factors affecting the environment. These elements are; Capital markets, social factors, technical factors of industrial capacity, pressure of substitution, danger of competitors, political factors, regulatory factors, geographical factors, economic factors. A useful framework for understanding these issues is based on the following issues. When used in an interview, it should be handled directly and indirectly in the analysis of the data. What is the long-term profitability of the sector as a whole and how will capital markets react to new events? What trends can I change the rules of the game? Who are the leading companies in the sector? What are you doing? What are the main success factors in the sector? What do you do? What are the key success factors in the industry? What developments can enable companies to change the rules? Five to ten years from now, what will be the winner in the industry to look for and act? What is the wage (and / or cost) a winner / loser in the industry? Where did the industry come from? Industry / sector components are usually broken down as follows; customers, stakeholders and competitors. Issues are normally set by each main competitor,

**BUSINESS  
AUDIT**

## Future Expectations:

- Determine audit strategy, planning and audit approach
- Identify significant financial statement account requiring audit focus
- Evaluate the design and implementation of selected controls
- Are there any niches or global actors?

## Competition:

- Development of opinions, recommendations and decisions. What are they doing better than anyone else?
- Development of framework for competition

## Business goals:

- Plan substantive procedures
- Perform substantive procedures
- Finalisation procedures in relation to various compliance engagements
- Perform overall evaluation

**ORGANISATIONAL  
AUDIT**

## Executive management:

- Evaluate the design and implementation of selected controls
- Effectiveness and efficiency of operations

## Human Resources

The corporation over /under-employed? How many people are employed?

Did people succeed in achieving business goals, human goals or any of the two?

How is this corporation affected?

## Culture:

- Is the culture results-oriented?
- Administrative?
- Adaptable?

***SYAD******2018/2***

---

**FINANCIAL  
AUDIT****Internal Financial Analysis**

- Trustworthiness and integrity of operational and financial information
  - Assess key controls over significant financial statement accounts
  - How can they allocate money?
  - How rapidly they grow and in what areas?
- 

**Strength as Observed by Investment and Capital Markets**

- Are there coordinated competitors or solid business support?
  - Is this view steady with the internal examination?
  - Since the corporation has taken place in the financial markets?
  - What restrictions / opportunities do they have in relation to the financial markets? Why?
- 

When the results of customer analysis, competition analysis and stakeholder analysis (above) were collected, group members' audits should resign and integrate data. The integration of the various sections will help the team understand the overall environment in which the corporation operates. This integration should take place on two levels: industry assessment and the likely impact of this direction of the corporation and a combination of the environmental assessment of the organizational assessment. The audit of strategic executive management provides a detailed framework for the analysis of these data. In brief, the public should be marked by important changes in the environment and the effects of these changes on the competitiveness of the corporation in the industry. The basic reason for studying the environment to ensure that the corporation meets the environmental impact. Avoid others to better meet these needs, create or find ways to meet future or new needs. The failure or success of a corporation is often due to the ability to monitor changes in the environment and meet the needs of its customers and potential customers. The business environment on this occasion is never static. It is now considered to be unique or typical tomorrow as a new competitor in the industry or changing the environment by changing the rules for which companies compete. As a result, it is clear that an effective strategy helps you



monitor the game of more than one company. It should address the major problem of how the corporation can affect its environment in the future and how the corporation will consider flowering in the future. When the business environment is investigated and analyzed, managers must take into account the nature and characteristics of the organization that can influence what can be achieved in strategies. The steps here provide an insight into the current strategy and provide guidelines for certifying greater strategic efficiency.

1. Explanation of the Strategy; “Strategy description helps the management to decide which corporation they are in, business direction and outline or principles for strategic decisions in the future. If people at any level, if any of these three areas are unclear, it is difficult for them to focus their attention, cooperate with other teams and organize their efforts to gain a competitive advantage in the market.”
2. Vitality and Strength; Calculating the profitability and strength support strategies and ideas for the management team in the future developments to determine whether strategies can be achieved and maintained. With regard to both marketability and robustness in different scenarios, you will find a management that creates value in the future and the most important measures that need to be undertaken for monitoring changes in business surroundings.
3. Commercial Practises; “The business process involves the entire workflow within the corporation and includes elements such as product design, production and delivery. A good analysis of the process will help you guide what needs to be done in the company's strategy and how to improve those processes.
4. Skills; Chances are individual skill packages needed to deliver products and services that give the corporation competitive advantage. There are two parts capacity assessment. First, there are possibilities to implement the strategy. Second, the current skill level must be assessed in terms of these capabilities. It will be difficult to

gain competitive advantage without knowing which capabilities need to be focused and developed.

5. Organizational Design and Resourcing; this part of the analysis deals with the adaptation problems between the environment, the strategy, the necessary skills to achieve the strategy and organizational structure. During this step, a management team to design an organization that adapts the system in a way that enables it to implement a strategy for implementation. If no systems are concentrated within a corporation to improve efficiency or effectiveness, strategic statements plaques only on the wall, which rarely materialize.
6. Culture; Culture refers to the set of common values that influence behaviour and direction over time. The leadership style and the beliefs and assumptions are often held by people in the organization, the direction and implementation of the strategy must be determined.”
7. Environment; After completing all these audits, executives must be integrated by the audit team and answer a basic question such as; Is our approach in accordance with the external environment? Operation should begin with what is the core to achievement advantage start.
8. Furthermore, it may be good to know that the following are the most common mistaken act, the implementation of business strategy revisions; Assume all data is equally useful; Doing nothing with the test results; Unable to link other support systems (prizes, management, etc.) with the strategy, we do not think strategic about it, to keep those processes and skills in their own right and to overlay; It is not possible to prioritize the important processes that must be world-class. Adapting to internal skills with customer requirements; The failure examination and policy changes for people throughout the organization to communicate a clear and simple language.

## **1.7. Implementing Continuous Auditing**

The implementation will initially increase the workload until analysts meet the method of use. Some potential participants disagree with the interpretation or methods used in this document that generate acceptance and adjustment costs. There is no doubt that the adoption of this or the process leading to greater use of existing guidelines leads to a more expensive audit strategy. Public and official attention was devoted to industrial problems and procedures are a useful initial tool for those who want to perform their duty of care. Following the self-assessment and internal audit of the willingness to set up lasting tests, the following five steps lead to successful implementation;

### **1.7.1. Specification of Assess risks**

The rating of each area is based on the management and the obligation to monitor its checks on a continuous or regular basis. If the area represents a high risk and controls are not continuous, you have identified a gap that would be a good candidate for continuous audit. You will document the level of goals and motives in order to choose the technology of continuous audit. If management has performed effective monitoring, but their system offers many "false positive effects" or it seems that the exemptions are not timely resolved, you can offer advisory services to analyze the alarm guides generated by the control system. Strategic executive audit analysis has developed a method for:

- Identify and understand the potential failure modes and their causes and consequences of not the system or end user for a particular product or process.
- Evaluate the risk -effects with the identified malfunctions and causes, link and prioritize corrective actions.
- identify and implement corrective actions to address the serious concerns.

You can promote the use of incident and analysis modes following the Strategic Executive Audit Model and the lessons learned are included in it to ensure that they are not needed to be repeated and rethought as commercial or industrial practices. The core definition and purpose of strategic executive audit is unique. The diagram below highlights potential areas of value provided by strategic executive audit.

**Figure 3** - The potential areas of value provided by strategic executive audit



Catastrophic failures in the management of financial risks are rarely caused by a single, larger failure point. Rather, they are the cumulative effect of small and interrelated failures. Through the use of modern tools like Failure Mode and Effects Analysis is the best way to solve tactical, strategic or business complex operational risk failures at all levels of the organization. It works in all types of organizations.

### 1.7.2. Data Collection

Determine which data is available and arrange automatic transfer to an independent platform. Ideally, the systems have been documented and data were obtained in previous audits, where the data analysis was performed on the examination. Information technology departments

often resist requests for tasks because they interrupt workflow processes. Communicate with them the benefits of setting up automatic transfers to reduce future periodic requests should help you pass this potential roadblock. For example, an automatic extract of all journal entries that are not generated is transmitted daily to a revision data store. An independent platform can a server or high-performance workstation.

### **1.7.3. Develop audit program steps and test routines**

Developing audit program steps and test routines Use scripts or help from IT, considering the frequency for automated testing, for a continuous audit in an area where the data analysis has already been used, you can easily develop a manuscript from the log file of earlier audits. For new areas, tests are recorded as they are performed in the software. Deposits of the prepared management reports, determine how and when the results of the audit are communicated. If possible, build warnings in the reporting process.

### **1.7.4. Strategy, Planning and Continuous improvement process to the tests,**

***SYAD***  
***2018/2***

For each test, analyze deviations and adjust parameters and criteria to eliminate false positives. For example, a continuous audit process, originally used by an internal audit of the major energy company, handed over to the seller, may be more demanding than the user learned their system, which conditions were usually performed in dual payments.

### **1.7.5. Practice continuous forecasting,**

Monitor the change of internal processes to ensure continuous audit activity and maintain the maximum benefit. Use success in marketing internal audit services in other areas. This and the previous stage can be achieved within the framework of the execution of the yearly examination plan. As each of the scheduled audits is completed, it is

worth checking to include your continuous auditing. A key success factor is the ratio of management; There must be a degree of mutual trust. In the declaration of the individual auditors in the implementation of the strategy process audits co-operative skills are mentioned several times during the interview. Deposits related to strategic importance, the company's strategy and process organization is the key, followed by strategic themes, themes, decisions and areas derived from corporate strategy. As such, strategic risk assessments are seen as a first step towards strategy process audits. Strategic business audits will focus on risks that are the result of striving for some strategic corporate objectives. Strategy process audits, on the other hand, keep the formulation, implementation, assessment and monitoring of the strategy management process or the content of the formulated strategy itself. During the strategic executive audit allocated more / less audit resources to business policy, more / less likely misunderstood. If the auditor does not foresee the strategic risks that arise when executives provide auditors with risk-based resource allocations, unrecognized errors among the seemingly low-risk strategies will be more likely to suggest than the traditional risk assessment procedures. Once you have completed a strategic executive management audit, you should have a better understanding of how your business works and what steps you need to take to achieve your goals.

### **1.8. Evaluation Of Strategic Executive Audit Risk**

The role of strategic executive evaluation plays a key role in assessing and reporting risk management, achieving financial targets, internal controls and information management systems. Companies with the ability to manage strategic inspections should have a general knowledge of their roles and contributions to the Board of Directors. Furthermore, the members of the Management Board must confirm that the strategic audit function is adequately structured in order to have the necessary resources and work professionally. The members of

the committee must ensure that the responses are appropriate and that the strategic audit function is effective. The committee members audit the answers to their personal comments, experience, general knowledge and good business skills. They also deference their "feelings" - their intuition based on experience, points out that something is wrong or requires further explanation. Only intuition is not enough to challenge the answers, but it is valuable if people are aware of it and are asked to ask questions about more research or finding independent counseling.

Evaluation of Strategic Executive Audit Risk refers to the likelihood that physical misstatement of the balance sheet, income statements and cash flow statement cannot be prevented or detected and corrected by the entity's internal control. The following questions are designed to help directors understand the contributions to strategic leadership and provide managers with guidance on what their leaders should ask. For each question, there is a short discussion, giving the background a reason for asking the question and, if appropriate, some recommended methods. To assess strategic executive audit, board of corporation recommends achieving answers to sixteen questions based on four categories, namely;

***SYAD***  
***2018/2***

#### **1.8.1. Business Risk:**

The corporation strategy becomes less effective and the corporation strives to achieve its goals as a result. This may be due to technical changes, a strong new competitor in the market, changes in customer demand, cost savings or some other major changes. The reputation risk can be a form of a big process, an unpleasant product recall, a negative notice to you or your staff, or a critical critique of your products or services.

1. A special reference to areas such as fraud, security, environment, technology, etc. What could be necessary to clarify? Fraud, theft,

inappropriate conflicts of interest or serious waste of company resources.

2. Assess risks related to reputation, customer service, environment, privacy, etc.?
3. Advice and consultancy services on risk management, controls and related matters.
4. Does the condition jeopardize the reputation of the Company?

#### **1.8.2. Control Risk:**

Operational risk indicates an unexpected failure in the company's daily business. This can be a technical malfunction, such as a server error, or it can be difficult for people.

1. Are the operations effective, efficient and aligned with the strategy? There is a great opportunity for real gains in efficiency management.
2. Protection of activities? Poor control of costs or potential for savings and / or income generation.
3. Reporting of functional relationships? financial and management information is reliable, complete and timely;
4. Role and responsibility of the internal audit function? The lack of internal controls or ineffective checks and procedures.
5. An independent and objective guarantee that internal control is sufficient for someone other than the CEO or CFO?

#### **1.8.3. Financial Reporting Risk:**

Financial risk specifically refers to cash flowing into and out of your business, and the possibility of sudden financial loss.

1. Trustworthiness and integrity of financial and operational information? Level of financial impact
2. Relationship of administrative reports? The ineffective structure of reports and / or communication generates financial risks and / or inefficient transactions.



3. Liability management, protection against exchange rate risk,
4. Global forecasts and budgets are prepared by the reporting and forecast program

### 1.9. Compliance Risk:

In order to ensure compliance with all applicable rules, regulations, internal documents and moral values, including sustainability,

1. Compliance with laws, regulations, and contracts? The corporation complies with applicable rules and regulations, as well as corporation policies and moral values including sustainability.
2. Relationship with external auditors?
3. Follow up of recommendations of external audit reports? Post audit accomplishment shows little or no effort to implement an action plan in response to a previous audit finding.

These sixteen questions focus on what are the main error areas? Based on questionnaire directors suggested, the directors determine the response for each section or area significantly. After examining the answers to these questions, the strategic executive audit risk falls into one of the highest, highest, medium, low or very low categories.

**SYAD**  
2018/2

**Table 1-** Evaluation of Strategic Executive Audit Risk

	LEVEL				
	Very Low	Low	Medium	High	Highest
Number of SEAR					
between 1 and 3	20%	30%	50%	75%	100%
between 4 and 6	30%	50%	75%	100%	100%
between 7 and 10	50%	75%	90%	100%	100%
between 11 and 16	75%	90%	100%	100%	100%

This risk is measured by the strategic executive auditor responsible for strategic review after gaining an understanding of the company's evaluation on environmental impact assessment and after obtaining evidence of the usefulness of internal controls with control checks.

The strategic executive auditor usually responds to a high level of control risk, even 100%, as confidence in risk assessment of risk management audit is low. However, there are exceptions, such as; defining an auditor's internal control, which is well designed and effective, or if the auditor plans to conduct tests to support extended oversight, so that the risk assessment is lower. But one thing is over; the risk is greater; The volume of evidence must be greater to support this risky audit risk.

It is “important to note that assessment of strategic executive audit risk is introduced into the business risk equation only when the directors assigns a degree of control of trust and as a consequence, reduce the extent of substantive analytical procedures. Conversely, when the corporation board does not intend to rely on the effectiveness of internal control, risk control will be assessed at 100%, and the corporation board is forced to extend substantive procedures to reduce Assessment of strategic executive audit risk. The seriousness of strategic executive audit findings varies significantly. In order to provide consistency in reporting audit findings to different agencies, the significance of each” finding should be rated;

**Table-2** Strategic executive audit findings

Rating	Seriousness of Audit Results	Executive Level Approach	Board of Directors
Major	Highest	Chief Executive Officer and Chief Financial Officer should be personally involved.	They were notified in due time, given the nature of the decision. If there is a conflict of interest reporting, the internal auditor may report directly to the committee.
Significant	High	Chief Executive Officer and Chief Financial Officer may be personally involved.	The regular reports of the internal auditor shall be communicated to the committee.
Notable	Average	Director or manager level should resolve.	The regular reports of the internal auditor shall be communicated to the committee.
Nominal	Low	Corporation department staff should address.	Not direct communicated to the board,

**SYAD**  
2018/2

### 1.10. Strategic Executive Audit Risk Model

The strategic executive audit risk has three components: control risk, informative risk and inherent risk.

1. Inherent risk “represents the susceptibility of an account balance or a transaction category to inaccurate information that could be significant individually or cumulated with erroneous information from other balances or transactions, assuming there were no additional internal controls. Inherent risk is generally considered to be higher where a high degree of judgment and estimation is

involved or where transactions of the entity are highly complex. Inherent risk factors are nature of activities, regulatory nature, degree of estimates, competency and training of auditing the financial statements, previous history with entity, preliminary analysis testing.”

2. Control risk “represents the risk that an inaccurate statement, which could be found in an account balance or in a category of transactions that could be significant individually or cumulated with erroneous information from other balances or transactions, can’t be prevented or detected and researched in due time by the accounting system and the internal control. Organizations must have adequate internal controls in place to prevent and detect instances of fraud and error. Control risk is considered to be high where the audit entity does not have adequate internal controls to prevent and detect instances of fraud and error in the financial statements.”
3. Informative risk “represents risk that a procedure will not detect an inaccurate information that exists in an account balance or in a category of transactions that could be significant individually or cumulated with erroneous information from other balances or transactions.”

Internal audit risk “that auditor issues unqualified opinion when statements are materially misstated, audit risk and detection risk exactly related. Informative Risk/Control Risk and detection risk inversely related. An auditor must apply audit procedures to detect material misstatements in the financial statements whether due to fraud or error. Misapplication or omission of critical audit procedures may result in a material misstatement remaining undetected by the auditor.”

In order to evaluate strategic executive audit risk, one of the usual approaches is the individual calculus of the values attributed to the

audit risk components, followed by their accumulation based on the following formula:

$$\text{Strategic Executive Audit-Risk (SEAR)} = \frac{(\text{Inherent-Risk (INR)})^2}{\text{Control-Risk (CR)}^2 * (\text{Informative-Risk (IR)})^2} \quad (1)$$

“If EAR risk is low than the more evidence you have to collect,  
If EAR risk high than the less evidence you have to collect,”

$$\text{The Confidence Level (CLR)} = 100 - \text{Strategic Executive Audit Risk (SEAR)}$$

The Confidence Level (CLR) of the strategic executive audit is described as the difference between 100% and the strategic executive audit risk result. So, the lower the executive audit risk, the higher the confidence level of the audit. For example; “ABC is an audit corporation that has recently accepted the end of year audit of XYZ. XYZ is a listed corporation operating in the retail sector. XYZ has some network of subsidiaries, subsidiaries and branches.

The corporation does have its own an internal audit committee, it does have some member with experience in the field of audit, as proposed in the corporate governance guidelines. The company's policy is to keep the overall audit risk below 10%. The risk in the audit of the XYZs of the financial statements is particularly high since the corporation operates in a highly regulated sector and has a complex network of related entities that can be incorrectly represented in the financial statements in the absence of appropriate financial controls. The first audit assignment is also inherently risky as the firm has relatively less understanding of the entity and its environment at this stage. The inherent risk for the audit may therefore be considered as high. Risk management, which is included in the audit, also appears to be average because the corporation does have the suitable control of a qualified financial department for the financial sides of the organization. The corporation is an internal audit service, especially in a highly regulated environment. Therefore, the audit risk for the audit can be considered as moderate.” If inherent risk is assumed to be 30%, control risk is assumed to be 40% and informative risk has to be set at 30% in order to

prevent the overall audit risk from exceeding 10%. The executive audit risk calculation will be based on formula (1);

$$\text{“Strategic Executive Audit Risk (SEAR) = (Inherent-Risk (INR))}^2 \text{ * Control-Risk (CR)}^2 \text{ * (Informative-Risk (IR))}^2 \text{ / Audit-Risk (AR)}^2\text{”}$$

$$\begin{aligned} \text{Executive Audit Risk (EAR)} &= 0.302 * 0.402 * 0.302 / 0.102 = 13\% \\ \text{The Confidence Level (CLR)} &= 100 - \text{Strategic Executive Audit Risk (SEAR)} \\ &= 100 - 13 = 87 \end{aligned}$$

### 1.1.1. Audit Reporting

The Strategic executive audit has a strong commitment to improving the quality of its own structure and work processes and functioning early intelligence. Initial executive audit examined the causes of lower satisfaction ratings in specific areas. The initial executive intends to respond to this through planned training and development meetings for stable executive audits, where a period focused on refining audit methods such as questionnaire design and data analysis.

**Strategic plans;** “the corporation needs a strategic plan that includes short-term and long-term goals. Long-term goals for the corporation can be leading in the market for the category of niche business roads. Short-term goals that support the goal can offer customization services and increase the number of different models stored in the store in the product category. Creating a strategic plan is to manage the company's base for their work. Implementation of the plan; With the strategic plan of the internal auditor market, business functions and evaluation of each function to see if it works, it contributes to the plan.”

**The Audit report;** the strategic audit compares the state of a corporation that exists to the state of the corporation on the day of the audit as it appeared and pursued once it has achieved its goals. The auditor prepares a written report, which evaluated each functional unit of the corporation and is valued as adjusted to the goals.

**The Audit cycle;** “the strategic audit is an ongoing process. An entrepreneur conducts changes based on the audit report and the auditor's team regularly to evaluate the performance of each unit again.

Since the corporation will achieve its goals, management updated the strategic plan and the audit period begins again.”

**Strategic audit checklist;** finally, the strategic audit can be described as a series of actions to investigate the goals of the company, business plan and SWOT model top level. Below we propose a checklist for strategic business planning. A fixed can used checklist 'Existing Condition'. If she thinks something is missing, copy the current checklist into a new document and change and revise what they want.”

1. Mission Statement; Is there a well-written and unique mission statement for your company? In other words, you know what kind of business you are in? Goals at the highest level; Do you have a written account of strategic goals that are crucial to the company's results?

2. Target Market; Do you know where your products and services should have? Is there a written description of your business target audience?

3. Customers; Do you know what your customers are, what their characteristics and whether they want to buy from you?

4. Competitors; Do you have a thorough strategy to keep your business ahead of competitors? You know what makes the corporation competitive? In other words, what are the strengths and weaknesses in the company? You should define competitive advantage and identify possible ways to maintain through effective planning.

5. Guiding Policies; Are there written policies and guidelines that can benefit from management staff and strategic / tactical decisions and problem solving? Can you prove that your employees are following the rules?

6. Business Opportunities; Can you say there is a strategy to identify potential opportunities and exploit them? For example, there are opportunities for increased sales and profits, development of new products, entering new markets, others. Is your corporation ready to take advantage of such opportunities?

7. Threats; Is there a clearly defined and approved planning of measures to address problems or risks associated with the existence of the company? Can you say that your best-level staff use the action plan to effectively respond to threats and uncertainties?

8. Forecasting; Do you plan to forecast future business data and forecasts? Use forecast as a method of strategic business planning? Do your managers have surprise tools and avoid unforeseen changes in the work environment? It is important that the strategic auditor reviews the operation of the company's product / trademark after the implementation of management, marketing and financial plans. A careful audit of its plans and actual performance will improve not only future planning, but also techniques for analysing market share. In the case of monitoring, it is not enough to investigate whether the market shares were an accurate forecast. Market shares and real volume of sales differ from the forecast values for three basic reasons.

9. Auditors judgement; The auditor must express an unfavourable opinion when the auditor, having obtained sufficient and adequate audit evidence, concludes that the incorrect statements, individually or jointly, are physical and general of the financial statements.

### **Conclusion**

There is a significant link between the organization's resources, organizational skills, operational processes, management structure, and values and objectives of implementing the strategic leading audit results. The purpose of strategic leadership testing the organization is to have financial objectives to ensure operational objectives and production are produced or offered by the organization according to their needs and expectations. Deposits add the most value when strategic management of audit implementation required to provide a broader approach and implementation knowledge. Strategic management audits focus on the risks that are the result of striving for some strategic corporate objectives. Strategic executive review consists of rules and procedures should be used when accumulating and



communicating relevant financial information for internal and external decision-making. Strategic Management Audit is an audit procedure to predict, anticipate, maintain agility, strategically think and work with others to initiate change that create a viable future for the organization. It is a process to create the direction and inspiration that can be used to create and implement a corporation vision, mission, and strategies to achieve organizational goals. Effective implementation of the strategy means that goals have a better chance of meeting and then leading to better performance. The implementation of the strategy was described as the most important and difficult part of the strategy management process. Strategy execution is considered the most difficult level because it includes dealing with people who come with variable levels of motivation, commitment, and dedication.

These differences often result in human conflicts, as if they are left unresolved, implementation and results can significantly affect. Strategic Executive Audit results begin with the vision of CEO. The successful strategic audit should perform four main tasks; a) intellectualize vision, mission, core values and overall performance of the company; If you created your business social strategy, you would have your programs identified goals and your benchmarks or CPI (key ratios) set and Increased brand awareness b) to monitor the design of goals, strategies, rules and structures that explain vision, mission and value in business decisions; c) create the environment and culture for organizational learning and mutual exchanges between individuals and groups; and d) work as a manager and model for the rest.

A strategy-executive audit also includes testing the actual direction of a corporation and comparing this course in the direction required to succeed in a changing environment. The actual direction of a corporation is the sum of what it does and does not do so well internally in line to support the strategy and how viable strategy is in comparison with the external market, competitors and economic realities. These

two categories, internal evaluation and external or environmental assessment form the essential elements of a strategy audit.

#### REFERENCES

- Ansoff, H. I. (1987). "Strategic Management of Technology". *The Journal of Business Strategy*. 7: 28-39.
- Ansoff, HI. (1965). *Corporate strategy*. New York: Wiley
- Barney JB. 2001a. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27: 643 – 650.
- Coyle, A. (2003). *Humanity in prison: questions of definition and audit*. London: International Centre for Prison Studies.
- Feurer, R., and Chaharbaghi, K. (1995). "Strategy Development: Past, Present and Future." *Management Decision* 33(6): 11-21.
- Gibbons PT, O'Connor T (2005). Influences on §strategic planning processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(2). (<http://www.questia.com/library/journal/1G1-13287076>).
- Hofer, W. C. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Pub.Company, Amazon.com
- Hunger DJ, Wheelenl T.L, 2006- Concepts in Strategic Management and Business Policy. 10th ed. Pearson Education, Inc. New Jersey
- Lindblom, C. E. (1959). e Science of Muddling rough. *Public Administration Review*, 79-88.
- Lumpkin, GT, & Dess, GG. (2006). The effect of simplicity on the strategy-performance relationship: a note. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1583–1604.
- Menzel, D, & Günther, L. (2012). Formal and informal strategizing in a SME. *Proceedings of the International Symposium on Innovation Methods and Innovation Management*, Chemnitz, Germany, 29–30 March, 2012.
- Mintzberg Henry (1994) e Rise and Fall of Strategic Planning Hemel Hempstead: Prentice Hall
- Moeller, R. & Witt, H. (2005). *Brinks' modern internal auditing*, 6th edition, p292, Wiley Publishing.
- Nagel, A. (1984). Organizing for strategic management. *Long Range Planning*, 17(5), 71–78.
- Pearce, JA, II, & Robinson, RB, Jr. (2011). *Strategic management: strategy formulation, implementation, and control* (12th ed.). Chicago, IL: R. D. Irwin, Inc.
- Pickett, K.S. & Pickett, J.M., 2005. *Auditing for Managers the Ultimate Risk*, England.
- Porter, EM. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, Michael (1986). *Competitive Strategy*. Harvard Business School Press.
- Priem RL, Butler JE. 2001. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review* 26(1): 22–40.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Burr Ridge: Richard D, Irwin.
- Steiner, George (1979). *Strategic Planning*. Free Press.
- The Institute of Internal Auditors (IIA), *International Standards for the professional practice of internal auditing (standards)*, standard 2120.A1, October 2012.
- Van Wyk, Anton, global board chairman IIA, *Mind the Gap*, <https://iaonline.theiia.org/mind-the-gap>, 26 August 2014.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. *Strategic Management and business policy*, Upper Saddle River, NJ Prentice Hall 2002

STRATEJİK YÖNETİMİN GELİŞİM SÜRECİ VE  
STRATEJİK YÖNETİME DAİR LİTERATÜRDEKİ GÜNCEL  
ARAŞTIRMA KONULARININ SINIFLANDIRILMASI

Murat ÇUBUKCU<sup>1</sup>

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, günümüzün yoğun rekabet ortamında daha da önemli hale gelen strateji ve stratejik yönetim düşüncesinin gelişimini ve günümüzdeki stratejik yönetim konularındaki araştırma konularının yönünü ortaya koymaktır. Bu çerçevede çalışmamızda konuyu geniş ve derin bir bakış açısı ile irdeleyerek, yorum yapma ve yeni sentezlere ulaşmak için literatür incelemesi yapılmıştır. Makale konusu ile ilgili kaynakların gözden geçirilmesi, görüşler, tutumlar ve betimlemelerin bulunması sağlanmıştır. Bu makalemizde, geçmişten günümüze stratejik yönetim düşüncesinin ve felsefesinin öncüleri ve tarihsel gelişim süreci, günümüze kadar ortaya çıkan stratejik yönetim okulları ve araştırma konuları literatür taraması ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmamızda, stratejik yönetim düşüncesinin sağladığı ilerleme ve gelişmeler incelenmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda, öncelikle stratejik yönetimin bir bağımsız bilim dalı olarak bilimleşme sürecinin 1980'lerde başladığı, 1990'larda bilimselliğin sorgulandığı, 2000'lerde disiplinleşme tartışmaları, 2010'larda toparlayıcı kuram arayışları olduğu görülmüştür. Günümüzdeki stratejik yönetim araştırmalarının yönünün tespitine yönelik, akademik makalelerde yer alan stratejik yönetime dair araştırma konularının tespiti ve listelenmesi sağlanmıştır. Literatür taraması yöntemiyle stratejik yönetim araştırmalarına konu edinen araştırmaların temel, içerik, süreç, bilişsel ve bağlamsal araştırmalar olarak sınıflandırıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Süreci, Araştırma Konularının Sınıflandırılması, Literatür Taraması.

<sup>1</sup> Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Doktora, Phd., 711314012@ogr.uludag.edu.tr

## STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT PROCESS AND CLASSIFICATION OF CURRENT RESEARCH ISSUES IN THE LITERATURE OF STRATEGIC MANAGEMENT

### ABSTRACT

The aim of this work is to reveal the development of strategy and strategic management thinking which is becoming more important in today's intense competition environment and the direction of research topics in today's strategic management issues. In this context, in our study, a literature review was conducted in order to make a comment and to reach new syntheses by examining the subject from a broad and deep perspective. A review of the resources related to the subject, opinions, attitudes and descriptions are provided. In this article, the pioneers and the historical development process of the strategic management thought and philosophy from the past to the present, the strategic management schools and research subjects that have emerged to date have been tried to be revealed through the literature review. In our study, the progress and developments of strategic management thought were examined. As a result of the literature review, it was seen that first the scientific management process of strategic management as an independent science started in the 1980s, the scientific question was questioned in the 1990s, the disciplinary discussions in the 2000s and the search for gathering theories in the 2010s. In order to determine the direction of current strategic management research, it has been ensured that the research topics related to strategic management in academic articles are identified and listed. It has been concluded that the researches which are subject to the strategic management research by literature review method are classified as basic, content, process, cognitive and contextual research.

**Keywords:** *Strategy, Strategic Management, Strategic Management Process, Classification of Research Subjects, Literature Review.*

### Giriş

Strateji ve stratejik yönetim anlayışı, günümüzün yoğun rekabetin yaşandığı, değişken ve oldukça riskli çevresinde, işletmeler için daha da önem kazanmıştır. Bu çalışmamızda, stratejik yönetim felsefesinin doğuşu ve stratejik yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimine yönelik kuramsal bir çerçevenin ortaya konulması ve günümüzde literatürde yer alan araştırma konularının tespiti amaçlanmıştır.

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi, 1960 ile 1980 arası stratejik planlama anlayışı dönemi, 1980 ila 1990 arası rekabet stratejisi dönemi ve 1990'lardan günümüze temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi olarak üç ana dönem olarak ele alınabilir. Çağdaş stratejik yönetim düşüncesi 1950 ve 1960'larda doğmuştur. Bu alanda ilk çalışmalar, Chandler, Selznick, Ansoff ve Drucker tarafından

gerçekleştirilmiştir (Barca, 2009: 35). 1980'lerin ilk yıllarına kadar strateji ile ilgili çalışmaların çoğu, kâr amacı güden organizasyonlar tarafından yapılmakta ve sadece kamu sektöründe veya askeri alanda uygulanmaktaydı. Ancak günümüzde strateji çalışmaları kâr amacı güden gütmeyen tüm kurumlar tarafından yapılmaktadır (Bryson, 2011: 12).

Çalışmamızda bağımsız bilimsel araştırma yapılıp, konu geniş ve derin bir bakış açısı ile irdelenerek, yorum yapma ve yeni sentezlere ulaşmak için değişkenlerin derinlemesine ve sistematik olarak incelenmesi ile üzerinde çalışılan konuda kavramsal bir çerçeve oluşturulması sağlanmıştır. Bu çalışmamızda, literatür taraması ile öncelikle strateji ve stratejik yönetim düşüncesinin tarihi süreç içerisinde ki gelişimi açıklanmaya çalışılmıştır.

Makalemizde günümüzde stratejik yönetiminin bağımsız bir alan olarak gelişme gösterdiği ve literatürde yapılan çalışmalarda artış sağlandığı ortaya konulmaktadır. Literatürdeki strateji ve stratejik yönetim konularını ortaya koyan çalışmaların bir araya getirilerek toplu halde sunulması ve mevcut çalışmalardan seçici alıntılar yapılarak mevcut tartışmaların ortaya konulması sağlanmıştır. Literatür taramasında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yöntemi, elde edilmiş verilerin özetlenmesini, standardize edilmesini, karşılaştırılmasını veya başka bir biçime dönüştürülebilmesini sağlamaktadır (Öğülmüş, 1991: 215).

Çalışmamızda literatür taraması yapılarak, stratejik yönetimin gelişim süreci ile birlikte stratejik yönetimdeki temel soruların ve konuların tespit edilmesi sağlanmaktadır. Bu amaçla, stratejik yönetim alanının örüntüsü ve stratejik yönetim alanındaki ilerlemenin kuramsal ve ampirik incelenmesi yapılmıştır. Stratejik kuram ve araştırmaların hangi alt alanlarda yürütüldüğü ve akademik alanda yürütülen

**SYAD**

**2018/2**

araştırmaların yönü ortaya konulmaktadır. Literatür taraması ile birlikte özellikle yerli ve yabancı akademik makalelerin taranması sonucunda tespit edilen konu ve araştırma sorularının alt araştırma alanlarına göre sınıflandırıldığı tespit edilmiştir; temel, içerik, süreç, bilişsel ve bağlamsal araştırmalar olarak.

### **1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişim Süreci**

Tarihi süreç içerisinde strateji kavramı, devam eden anlam değişimi geçirmiştir. Başlangıçta strateji kavramı, askeri bir kavram olarak askeri liderin ‘strategos’ olarak sahip olduğu rolle ilişkilendirilmiştir (Saklı, 2012: 9–10). M.Ö. 500 yıllarında ‘savaş sanatı’ kavramına öne süren Sun Tzu, ‘çok hesap zaferi, az hesap mağlubiyeti getirir’ demek suretiyle, analizin önemini ortaya koymuştur (Wing, 1995: 19). Bu dönem stratejinin salt askeri anlamda ele alındığı bir dönem olmuştur. M.Ö. 450 yıllarında, Perikles zamanında, ‘yönetim başarısı’ anlamını kazanmıştır. M.Ö. 330 yıllarında ise; ‘rakiplerin üstesinden gelmek için güç kullanma ve tek bir yönetim sistemi kurma anlamına gelmiştir (Mintzberg vd.: 1995).

1950–1965 yılları arasında ki dönem kısa ve uzun vadeli ve toplu planlama faaliyetlerinin yapıldığı dönemdir. Stratejik planlama dönemi olarak da adlandırılan 1970’li yıllar işletmelerde stratejik iş birimlerinin öne çıktığı ve stratejik planlama faaliyetlerinin önem kazandığı dönemdir. 1980’ler rekabet ve sektör analizi faaliyetlerinin başladığı dönemdir. M. Porter tarafından (1985), ‘Beş Rekabet Güç’ modeli ortaya konulmuştur (Akgemci, 2013: 13–16).

1960’lı yıllarda başlayan modern yönetim yaklaşımıyla birlikte; sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşım doğmuştur (Tümer, 1993: 101–102). 1960’lı yıllarda Amerikan okullarında popüler olmaya başlamış olan stratejik yönetim, daha çok iş politikaları olarak ele alınmıştır. Bugün bildiğimiz

manada stratejik yönetimin kuramsal ve uygulama alanının kökenini, 1960 ve 1970'li yılların akademisyenlerinin, sanayicilerinin ve danışmanlarının çalışmalarından almıştır (Üsdiken ve Çetin, 2001: 119). 1980'lere kadar 'İşletme Politikası (Business Policy)' olarak adlandırılmış daha sonraları Schendel ve Hofer (1979)'ın önerisiyle 'Stratejik Yönetim' kavramının kullanılmaya başlandığı görülmüştür (Eryılmaz, 2016: 10).

Hammel ve Prahalad, stratejilerin daha aktif bir yapıya sahip olmasını ve strateji oluşturmanın sadece masa başında oturarak yapılamayacağını (Hamel ve Prahalad, 1989: 148–161) ve işletmelerin gerçekten başarılı oldukları temel yeteneklerine odaklanmalarını gerektiğini belirtmişlerdir (Hamel ve Prahalad, 1990: 79–91). Porter ise 5 güç analizini ortaya koymuştur. Porter ayrıca, işletmelerin maliyet minimizasyonu, ürün farklılaştırma ve pazar odaklı stratejilerden birkaçını seçmek yerine sadece bir tanesine odaklanmalarının onlar için daha akılcı olduğunu savunmuştur (Porter, 1998: 5-12).

Drucker, bilgi işçisi kavramını, bazı çalışanların fiziksel güçten ziyade akıl güçlerini daha fazla kullanarak örgüte daha fazla fayda sağladıklarını öne sürmek sureti ile ilk defa 1950'lerde ortaya attı. 1990'larda Senge, öğrenen organizasyonlar yaklaşımını sunmuştur. Bu yaklaşıma göre örgütler, bireylerin rahatlıkla bir yer edinebildikleri topluluklar gibi olmalıdır (Senge, 1990: 57). Mintzberg'te 1990'lara doğru stratejik yönetim sürecini incelemiş ve bu sürecin umulandan daha değişken ve öngörülemeyen olduğunu fark etmiştir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 5–7).

1990'lı yıllar, stratejik görüş dönemi olarak adlandırılmaktadır. Hamel ve Prahalad tarafından (1994) kaynak temelli teorinin en iyi uygulamalarından biri olan temel yeteneklere vurgu yapılmıştır. 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren ise, işletmelerin geleceği

**SYAD**

**2018/2**

öngöremediği, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşü yaygın olmuştur. Özellikle 1995-2000’li yılların arasında değişim mühendisliği uygulamaları ön plana çıkmıştır. Bu dönemde Andrew Grove ve Adrian Slywotzy tarafından yeni yaklaşımlarda ortaya atılmıştır. Grove, stratejik dönüşüm noktası yaklaşımına dikkat çekmiştir. Slywotzky, değer göçü kavramına dikkat çekmiştir (Akgemci, 2013: 16–19).

Üsdiken ve Çetin (2001) çalışmalarında, Türkiye’de yönetim tarihesinin gelişimini 1935 ve 1965 yılları arasında yönetim alanında yayınlanan kitap ve akademik dergilerdeki başlıkların kullanım sıklığını ele alarak bir sınıflandırma yapmak üzere incelemişlerdir. Bu çalışmalarında, Türkiye’de 1935-1965 yılları arasındaki akademik çalışmaların hiçbirinde strateji kavramının kullanılmadığını görmüşlerdir. Türkiye’de strateji kavramının akademik anlamda kullanılmaya başlanması ile yabancı yazın, tarihsel olarak örtüşmektedir. Stratejik yönetimin 1980’lerde bir disiplin haline geldiği söylenebilir. Ülkemizde strateji alanındaki makaleler yıllar bazında incelendiğinde, yabancı dergilerde çıkan Türk yazarlı makalelerin 2000’li yıllardan itibaren artış eğiliminde olduğu tespit edilmiştir (Duman, Kalemci ve Çakar, 2005: 58-61).

### **1.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Temel Felsefesi**

Stratejik yönetim düşüncesi zaman içerisinde sosyal, iktisadi ve siyasi şartlara bağlı olarak bir değişim ve dönüşüm geçirmiştir. Günümüzdeki anlamıyla işletmelerde stratejik düşüncenin başlangıcını 1800’lü yıllara kadar götürmek mümkündür (Akgemci ve Güleş, 2010: 6–7). Koşulların sürekli değiştiği yoğun rekabet ortamında, strateji fikirleri de hızla değişmektedir. Stratejilerin uygulanması her yönüyle, analiz, formülasyon, uygulama ve gelişimin, yeni rekabet bağlamında değerlendirilmektedir (West ve Bamford, 2010: 7).



İşletmenin felsefesi, işletmenin inanç ve değer hedeflerini ortaya koyar. İşletme faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için bu inançlar ve değerler topluluğuna sahip olmalı ve çalışanlara da bu inanç ve değerlerin yansıtılması gerekir. İşletmenin felsefesini oluşturan inanç ve değerler; pazarın en iyisi olma, işin daha iyi sürdürülebilmesi için ayrıntılara önem verme, kişilere değer verme, en iyi kalite de ürün ve hizmet sunma, şekilcilikten ziyade, gerçek ilişkilere ve dostluklara önem verme, doğruluk, dürüstlük ve güvenirliliktir (Yeniçeri, 2006: 52). Stratejik düşünme, rakibe üstün gelme ve bunuda, aynı şeyi onun size uygulamaya çalıştığını akılda tutarak yapma sanatıdır (Mütercimler, 2011: xvii).

Strateji örgütün gelecekteki kaderini tasarlamak için yapılır. Güne takılıp kalmamak, yaşayan sorunlar tarafından engellenmemek, mevcut başarıların cazibesinden kurtulabilmek için stratejik düşünmek ve davranmak gereklidir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 463). Stratejik tercihlerin belirsizlik ortamında yapılması ve stratejik karar vericilerin sınırlı rasyonel olmaları, stratejik olguların temel özellikleri olarak görülmektedir. Stratejik yönetimde çapraz düşünüş ve düşünce tarzı çok önemlidir. Konulara bir taraftan kendi cephesinden bakarken diğer yandan rakip cepheden de bakmayı bilmek gerekmektedir. Edinilen bu düşünce tarzı, zamanla çapraz tarama alışkanlıklarına dönüşerek, rakibin hamlelerini ve amaçlarını, hangi hareketinden neyi hedeflediğini, nasıl sonuçlanacağı, rakip olarak size ne tür bir etkide bulunabileceği sürekli tahmin etme ve savuşturma imkânı sağlar. Bu durum, rakibin amacını rakipten önce bilmeyi öğretir (Yüzbaşıoğlu, 2004: 10).

Stratejik düşünmede tahminin yeri yoktur; stratejik düşünme falcı gibi kâğıt açmak demek değildir (Mütercimler, 2011: xix). Stratejik yönetim gelecek ile ilgilidir. Stratejik yönetim ile yarına bakılır ve gelecek tasarlanır. Stratejik yönetimin temel sorunu gelecekte ne yapılacağı

değildir. Bilinmeyen ve görünmeyen gelecekte istediğimiz olayların oluşması için şimdi, bugün nelerin yapılacağını belirlemesidir. Stratejik yönetim anlayışına göre hiçbir örgüt boşlukta değildir. Her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Bu çevre değişken bir çevredir. Stratejik yönetimle dış çevreye bakılır ve değişimin yönü, çerçevesi ve kuralları algılanmaya çalışılır (Pamuk vd., 1997: 13–14).

Son zamanlarda, stratejik yönetim alanına eleştirel bilim anlayışı gözüyle bakan çalışmaların sayısında çarpıcı bir yükseliş olmuştur. Shrivastava (1986)'ya göre stratejik yönetim inkâr edilemeyecek derecede ideolojiktir. Düşünüğe göre, stratejik yönetim örgütlerin içindeki mevcut güç yapılarını ve kaynak dağılımındaki eşitsizlikleri meşrulaştırma vazifesini üstlenir. Stratejiyi, karmaşık bir çevrede işleri yönetmeye imkân veren rasyonel teknikler seti olarak kavramsallaştıran Ortodoks stratejik yönetim söylemi gerçekleri maskeleyerek ayrıcalıklı sınıf konumunda olan stratejist üst düzey yöneticilerin çıkarlarına hizmet eder (Eryılmaz, 2016: 13).

## **1.2. Stratejik Yönetimin Öncüleri**

Stratejik yönetim düşüncesinin en etkili öncüleri olarak; Peter Drucker, Alfred Chandler, Philip Selznick ve Igor Ansoff gösterilebilir. Drucker'ın stratejiyle ilgili çalışmaları, 1946'da yayınlanan 'Concept of Corporation' isimli kitabıyla başlamıştır. Drucker'ın özellikle vurguladığı konu, hedef belirlemenin ve hedeflerle çalışmanın önemidir (Barutçugil, 2013: 51).

Mele ve Guillen (2006) stratejik yönetimin öncü yazarları olarak; Chandler (1962), Ansoff (1965), Learned v.d. (1965), Andrews (1971), Rumelt (1974), Mintzberg (1978), Ansoff (1979), Porter (1980), Porter (1986), Bartlett (1979), Ghoshal (1986), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Prahalad ve Hamel (1990), Nonaka (1991), Hamel (2000),

Pfeffer ve Sutton (2000) olduğunu belirtmişlerdir (Domenec ve Guillen, 2006: 2).

Stratejik yönetim düşüncesi, önceleri daha çok alan dışından daha sonra alan içinden beslenerek ilerleme yönünde bir gelişme sergilemiştir. Neuru, Rasheed ve Natarajan (2008), stratejik yönetimin söz konusu süre içerisinde disiplin temelini oluşturduğu dönemi, 3 alt döneme (1980–1986, 1987–1993, 1994–2000) ayırdıklarında, ilk iki dönemde strateji alanının dışsal faktörlerin, son dönemde ise içsel faktörlerin etkisinde geliştiği tespitini yapmışlardır. İlk dönemde Pfeffer, Lawrance, Aldrich ve Van de Ven gibi yazarların örgüt kuramı, Schmalensee gibi endüstriyel organizasyon, Williamson gibi örgüt ekonomisi, Cyert ve March gibi davranışsal ekonominin etkisi yazında görülmektedir. İkinci dönemde, Nelson ve Winter, Penrose gibi kurumsal ekonomi ve örgüt kuramının etkisi daha ağırlıklı hale gelmiştir. Son dönemde ise, önceki dönemde görülen kurumsal ekonomi ve örgüt kuramları etkilerini sürdürmekle beraber firma kuramları ve buna bağlı olarak kaynaklara dayalı okul, stratejik araştırmaların odağı haline gelmiştir (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 142).

Alfred Chandler, yönetim faaliyetlerinin koordinasyonunu strateji çatısı altında birleştirmiş, örgütlerin gelecekleri hakkında kapsamlı çalışmalar yapmasının ve bu çalışmalarda uzun vadeli kararların önemli olduğunu belirtmiştir. Chandler, yapı stratejiyi takip eder görüşünü ortaya koymuştur (Chandler 1990). Chandler, 1962 yılında yayınlanan ‘Structure and Strategy’ adlı eserinde işletmelerin yapılarına karar vermeden önce stratejilerini belirlemeleri gerektiğini öne sürmüştür. Chandler’in analizinde, etkili organizasyonel stratejiyle günlük operasyonlar birbirinden ayrılmaktadır. Selznick ise örgütün iç çevresini meydana getiren faktörler ile dış çevrede meydana gelen olaylar arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüştür (Selznick, 1984).

**SYAD**

**2018/2**

Philip Selznick, 1957 yılında organizasyonun iç faktörlerinin dış çevre durumlarıyla uyumlaştırılması gerekliliğini vurgulamış ve günümüzde SWOT analizi olarak bilinen modelin geliştirilmesine öncülük etmiştir (Barutçugil, 2013: 52-53).

1960'ların ortalarına gelindiğinde ise Ansoff bu yaklaşıma bazı temel kavramlar ekleyerek bir karar matrisi oluşturmuştur. Çalışmasında, mevcut (gerçekler) ile hedefler (planlananlar) arasındaki boşluğa dikkat çekerek, "boşluk azaltma eylemleri" isimli bir analiz modeli sunmuştur (Ansoff vd., 1976: 257).

Drucker ise hedeflerle yönetim teorisini sunmuştur. Yönetimin, iyi tespit edilmiş hedefler ile başarılı olacağını ve dolayısıyla amaçların belirlenmesi, yayılımı ve gözlemlenmesi gibi bir sürecin, işletmenin bütün düzeylerine entegre edilmesini savunmuştur (Drucker, 1954). Drucker, stratejik düşüncenin ana argümanlarından biri olan 'işletmenin amacı nedir' sorusuna, amacının dışsal olduğunu, yani müşteri ihtiyaçlarının yaratılması ve tatmin edilmesi olduğunu ifade eden ilk kişi olmuştur (Barca, 2005: 10).

Michael Porter, 1980-1990 döneminin en etkili strateji düşünürü olarak, beş güç analizi, jenerik stratejiler ve değer zinciri olmak üzere üç önemli ve yeni kavramı ortaya koymuştur (Barutçugil, 2013: 74). Princeton Üniversitesi'nden J. Von Neumann ve O. Morgenstren, 'Theory of Games and Economic Behavior' (Oyunlar Teorisi ve Ekonomik Davranış) adlı eserleriyle, yönetim stratejisi kavramını inceleyen ilk akademisyenler olarak tarihe geçmişlerdir (Çomaklı vd., 2007: 4).

Kaplan ve Norton, 2001 yılındaki yayınlarında, işletmelerin nasıl strateji odaklı işletmeler olabileceklerini açıklamışlardır. Kaplan ve Norton başlangıçta performans yönetimi olarak tanımlamış oldukları

dengeli sonuç kartını, stratejik bir yönetim modeli olarak tanımlamışlardır (Braam ve Nijssen, 2004: 338).

Stratejik yönetimin gelişmesine katkıda bulunanları ve iz bırakan yılları şu şekilde ifade edebiliriz (Hussey, 1998: 5); 1963-70 yılları arası Stanford araştırma enstitüsü, planlamayla yapılandırılmış düşünce sistemi dönemi, 1965 Igor Ansoff'un kurumsal stratejiye analitik yaklaşımı ve 1972 yılındaki strateji kavramını kullanması, 1980 James Quinn mantıklı artırımcılığı, 1982 Kenichi Ohmae stratejik düşünme ve Thomas Peters ve Robert Wareman mükemmellik arayışları, 1985 Henry Mintzberg'in niyet edilen ve gerçekleşen stratejiler kavramı ve Igor Ansoff'un durumsallık yaklaşımı anlayışı, 1986 Noel Tichy ve Mary Devanma dönüşümcü liderlik kavramı, 1987 Michael Porter'un rekabet avantajından kurumsal stratejilere ve 1994 Gary Hammel ve C.K. Prahalad'ın gelecek ve rekabet için endüstrilerin yeniden şekillendirilmesi konuları olarak özetleyebiliriz.

**SYAD**

**2018/2**

## **2. Stratejik Yönetim Literatürü**

Stratejik yönetim literatüründe, çevresel koşullara uyumun sağlanması konuları önemli tartışma alanı olmuştur. Değişen iç ve dış çevre koşullarına göre, rakiplerinden daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar rekabette avantajlı olacaklardır. Yeni strateji anlayışları da sürekli değişen dünyamızla birlikte değişmektedir. Kaynaklara dayalı yaklaşımın önde gelen yazarlarından olan Barney'e göre, sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilmesinde örgütün kaynakları önemli rol oynar. Barney'e (1991) göre; bir örgütün bileşenleri stratejisiyle uyuşmalıdır. Çünkü para ve zaman bakımından bir stratejinin uygulanması çok pahalıdır. Bir strateji kaynaklar ile hem miktar hemde tür bakımından kullanılabilir ve uyumlu olmalıdır (Barney, 1991: 105).

Literatürdeki pek çok çalışmada, stratejinin tamamen çevresel koşullardan mı kaynaklandığı veya strateji ve çevresel boyutlar

arasında iki yönlü bir uyum olup olmadığı tartışıla gelmiştir. Porter (1981)'a göre yapı, davranış ve performans paradigması piyasa yapısı ile işletme davranışları arasındaki iki yönlü etkileşimi varsayar. Örgüt teorisindeki ve stratejik yönetimdeki çağdaş görüş, örgütlerin çevrelerini harekete geçirmeleri (Weick, 1979) ya da alanların da birincil stratejilerini tanımları ve daha sonra ikincil stratejilere göre (Bourgeois, 1980) seçili alanda gezinmeleridir (Venkatraman ve Camillus, 1984: 517). Literatürdeki, Andrews (1971), Hofer ve Schendel (1978) gibi araştırmacılara göre, strateji formülasyonunda en yaygın paylaşılan varsayımlardan biri, bir işletmenin stratejisinin uygunluğunun, işletmenin karşılaştığı çevresel veya örgütsel koşullara uyması ve uyumu açısından tanımlanabilir olmasıdır (Zajac, Kraatz ve Bresser, 2000: 429).

Literatürde işletmelerdeki strateji uygulamalarının örgütsel yapılar üzerindeki etkileri ve mevcut örgütsel yapının işletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulamalarına olan etkisi ve bu etkinin önemi ve strateji-yapı etkileşimi ve uyumu konuları tartışıla gelmiştir. Örgütler az da olsa çevrelerini etkileme çabasına da girebilirler. Ancak çoğunlukla çevreleri ile uyum ve bütünleşmeye çalışırlar. Gupta ve Govindarajan (1984), etkileşimli etkiler açısından strateji ve yönetsel özellikler değişkenleri arasındaki uyumu belirlerken, Miller ve Friesen (1984), başarılı ve başarısız işletmeler grubunun daha büyük değişkenler arasındaki farklı konfigürasyon modellerini araştırmışlardır (Venkatraman, 1989: 424). Miles ve Snow (1980), bir örgütün sürekli olarak kendi ve çevre uyumu ile kendi iç yapıları ve yönetim süreçleri arasında bir uyum sağlamaya çalıştığını iddia etmişlerdir (Venkatraman ve Camillus, 1984: 518).

## 2.1. Stratejik Yönetim Okulları

Stratejik yönetim okulları temel varsayımları dikkate alındığında iki grup altında toplanabilir. Bunlar; öngörücü-buyrukçu okullar ve gelişmeci okullardır. Öngörücü buyrukçu okullar; tasarım okulu, planlama okulu, konumlandırma okulu ve bir açıdan da girişimcilik okuludur. Gelişmeci-betimleyici Okullar; bilişsel okul, güç okulu, kültür okulu, çevre okulu ve öğrenme okuludur (Özdemirci, 2011: 42). İçeriğe ilişkin çalışmalar, stratejinin ne'si ile ilgilenirken, sürece ilişkin olanlar nasıl'ı ile ilgilenir. Bu iki alt grup çalışmalar farklı yönelimlere sahiptir. İçeriğe ilişkin çalışmalar kaynağını daha çok ekonomiden alırken, sürece ilişkin çalışmalar sosyoloji, örgüt kuramı, davranış bilimleri, siyaset bilimi ve psikolojiden almaktadır. Ayrıca, içeriğe ilişkin çalışmalar strateji belirlemede bilinçli ve akılcı insanı odağa alırken, sürece ilişkin çalışmalar birey, grup, güç dengeleri, sınırlı rasyonalite gibi insan doğası ve kurumsal ilişkileri esas almaktadır (Barca, 2005: 22).

Tasarım okulu, stratejik yönetim literatürünün temellerini atan okuldur. Okulun en önemli temsilcileri; Selznick (1957), Chandler (1962) ve Andrews(1965)'tir. Tasarım okulunda, dış çevre anahtar başarısı faktörleri açısından; organizasyonun dâhili güç ve zaafı ise ayırt edici yetenekler açısından ele alınır (Sarvan vd., 2003: 75–76). Stratejinin uzun dönemli resmi bir planlama süreci olduğunu öne süren Planlama okulu'nun en önemli temsilcisi Ansoff'tur. Burada strateji, üst yönetim düzeyinde dikkatli bir inceleme ve değerlendirmeden sonra verilen kararların bir sonucu olarak görülmektedir (Özdemirci, 2011: 43).

Stratejinin, işletmenin pazarda nasıl konumlandırılarak belirlendiğini ve rekabet kurallarının pazarda ortaya çıktığını öne süren konumlandırma okulu'nun en önemli temsilcisi Sun-Tzu (M.Ö. 400) ve

**SYAD**

**2018/2**

Porter (1980)'dır (Sarvan vd., 2003: 80–81). Stratejinin kültürden bağımsız bir şekilde oluşamayacağını öne süren kültür okulunun en önemli temsilcileri Rhenman ve Norman'dır. Kültür okulu, strateji belirlemeyi ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olarak görmekte ve stratejinin köklerini örgüt kültüründe aramaktadır (Özdemirci, 2011: 47–48).

Toplumdaki güç ilişkilerinin örgütü kuşattığını; örgüt içinde mikro güç alanlarının bulunduğunu, diğer örgütlerle ilişkilerde de güç dengelerinin söz konusu olduğunu ve stratejiyi de bu güç unsurlarının belirlediğini öne süren güç okulu'nun en önemli temsilcileri; Hinnings, Hickson, Pennings ve Schneck'dir. Güç okulu iki temel kuram ile özetlenebilir. Bunlar; stratejik koşul bağımlılık kuramı ve kaynak bağımlılığıdır (Pennings vd., 1974: 22-23). Stratejinin sadece bir anlaşılma biçimidir, buna göre, 'strateji bir plan değil, öğrenme sürecini barındıran bir karar dizisidir' diyen öğrenme okulu' nun en önemli temsilcileri Lindblom ve Mintzberg'dir (Barca 2005: 25).

Ne kadar planlama yapılırsa yapılsın, çevrenin kendisine en uygun olanı seçtiğini ve kurumsal baskıların, toplumsal meşruiyetin, beklentilerin, inançların kuramsal eşbiçimlilik yaratacağını öne süren çevre okulunun en önemli temsilcileri Selznick ile Hannan ve Freeman'dır. Popülasyon ekolojisi de, örgütlerin, faaliyetleri için gerekli kaynakları elinde bulunduran çevreye bağımlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Kurumsallaşma kuramında, örgütlerin, yalnızca örgüt içi aktörlerin taleplerine değil, toplumun değerlerine de cevap vermek durumunda olduğunu belirtmiştir (Hannan ve Freeman, 1977: 929-930).

M. Barca (2005), stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda üç grubun etkili olduğunu dile getirmiştir. Bunlar; akademisyenler (örneğin Harvard Business School), pratisyenler (örneğin Alfred Sloan)



ve danışmanlık şirketleridir (örneğin McKinsey, Boston Consulting Group, Bain gibi) (Eryılmaz, 2016: 13).

Literatür taraması sonucunda, içerik araştırmalarının genellikle başarının maddi kaynaklarının neler olduğu konularına odaklanırken, pozisyon ve kaynaklara dayalı okullara dayanmakta oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, süreç araştırmalarının temel sorularının genellikle ortanın üstünde başarı gösteren işletmelerin izlediği stratejik yönetim sürecine odaklanırken planlamacı okul ve öğrenme okullarına dayanmakta oldukları, bilişsel araştırmalarda başarılı işletmelerin zihinsel yapısına ve düşünme tarzına yönelik konulara odaklanırken rasyonel/analitik okul ve sübjektif / yorumsamacı okullara dayanmakta oldukları, bağlamsal araştırmalarda ise ana konunun işletmelerin dış çevre ile etkileşimini ve çevrenin işletmelerin başarısı üzerindeki etkisine yönelik adaptasyon ve yenilikçi okullara dayanmakta oldukları tespit edilmiştir.

**SYAD**

## **2.2. Stratejik Yönetime Dair Güncel Araştırma Konu ve Olguları**

**2018/2**

Stratejik yönetimin kuram ve araştırmalarına göre genellikle araştırma konularının alt araştırma alanlarına göre sınıflandırıldığı görülmektedir. Özgür tercihlerle ilgili bağlamsal araştırmalar, içsel faktörler ile ilgili içerik araştırmaları, planlama ve öğrenme ile ilgili süreç araştırmaları ve objektif ve sübjektif faktörlerin etkili olduğu bilişsel araştırma alanları alt alanlara göre konular sınıflandırılmıştır.

Özellikle 2000'li yıllardan sonra, strateji ve stratejik yönetim konularında eskiye oranla literatürde daha fazla çalışmaya rastlanmaktadır. Bununla birlikte strateji-yapı uyumu ve etkileşimi konularında uygulamaya yönelik daha fazla araştırma yapılmasının işletmelere rehberlik edip alana katkı sağlayacaktır. Yakın tarihimize kadar, stratejik yönetimde, beklenilmeyen durumların ve çevresel zorlukların üstesinden gelme yöntemleri, temel tartışma konusu

olmuştur. Giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumun sağlanması, stratejik yönetimde hedeflenen amaçlardan en önemlilerinden biridir. Günümüzde stratejik yaklaşımları daha çok bilgiye odaklanmaktadır. Artık işletmeler için her türlü yol, yöntem, süreç, kaynak ve yetenekler stratejik öneme sahip olabilmektedir.

Stratejik yönetime dair mevcut literatürdeki güncel tartışma konularının tespitine yönelik, Strategic Management Journal'da 2018 yılı itibariyle son beş yılda yayınlanan makalelerdeki belli başlı strateji konularını ve araştırma sorularını şu şekilde özetleyebiliriz;

- İşletmelerin birleşmesi sonrası örgütsel kimlikleri, entegrasyon sürecinde, birleşmelerden kaynaklanan sinerjilerin gerçekleşmesini nasıl etkiler? İşletmelerde kültürel uyum ve örgütsel uyum konusu.
- Ağ modaliteleri nasıl oluşur ve işletmelerin ağları, stratejik önemini artırır mı? İşletmelerde yapısal boşlukların önemi nedir? İşletmelerde ağlar büyürse, değer yaratma olanağı artar mı?
- Örgütlerin içinde bulunduğu ağ şebekelerindeki konumlarının (sosyal etkilerinin) örgütsel alandaki taklit ve yaygınlaşmaya (eşbiçimliliğe) etkisi nedir? Sosyal ağ düzeninde örgütler arası yerleşik ilişkilerden kaynaklanan avantajlı pozisyonların örgütsel alana etkisi nedir? Örgütsel gücün, saygınlığın, çıkarların, sosyal sermayenin, örgüt ağlarının ve bu ağlarda örgütler arası ilişkilerin örgütsel değişime katkısı ne olabilir?
- Yerleşmiş örgütler arası ilişkilerden sosyal ağ düzeyinde ortaya çıkan avantajlı konumlar, stratejik kararları etkiler mi? Stratejik karar değişikliklerinde yapısal boşlukların önemi nedir? Ağ yapısının örgüte etkisi?
- Ağların stratejik yönetim süreçleri ve uygulamaları üzerindeki etkileri nelerdir? Sosyal faktörlerin örgütsel alan üzerindeki etkisi nedir?

Yapısal boşlukların, stratejik karar değişikliklerinde alan içerisinde göreceli olarak daha merkezi bir konumda bulunan örgütlerin katkısı nedir?

- Bir işletmenin stratejisi nereden gelir? Ortaya çıkan bir strateji oluşturma modelini geliştirmek.

- Stratejik değişimin yönetilmesinde CEO kişiliğinin etkisi nedir? Üst yönetim stratejik yenilemeyi nasıl şekillendirir? Stratejik değişimin ve dönüşümün başlatılması ve uygulanması, CEO karizması zaman içerisinde işletme stratejisinde kendisini nasıl gösterir? Karizmatik liderler, Yenilik dinamiği ve strateji yapma.

- İşletmelerde yaygın olarak kullanılan strateji araçları nelerdir? Strateji araçlarının karşılaştırılması, kullanımı, seçimi ve uygulanması ve strateji dinamikleri.

- CEO ve üst yönetim ekibi gibi stratejik liderler işletme performansındaki farklılıkları belirleyebilirler mi? Üst düzey yöneticilerin stratejik aksiyona olan inançları.

- İnsan kaynakları yönetimi ile iş stratejileri arasında doğrudan bir ilişki var mıdır? Stratejiler ile insan kaynakları yönetiminin uyumunun işletme performansına katkısı nedir? Stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejilerin başarı ile uygulanmasını ne derece etkiler?

Ülkemizde stratejik yönetim alanında yapılan çalışmaların genel bir görünümünü ortaya koyan, Barca ve Hızıroğlu (2009), Dalyan (2002), Duman ve arkadaşları (2005) gibi bazı akademik çalışmalarda söz konusudur. Bu çalışmalardan Duman ve arkadaşları 1980-2005 yılları arasında stratejik yönetim alanında yayımlanmış, yazarı Türk olan makalelerde ve Türkiye'deki işletme, yönetim ve strateji kongrelerinde sunulan stratejik yönetim bildirilerinde stratejik yönetim kavramına nasıl bir anlam yüklendiğini araştırmışlardır. Barca ve Hızıroğlu, 2000-

2008 yılları arasında yapılan ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerindeki bildirilerden hareketle stratejik yönetimin entelektüel yapısını değerlendirmişlerdir. Dalyan stratejik yönetim alanında yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerini irdelenmiştir (Köseoğlu, Karayormuk ve Barca, 2013: 79-110).

### **Sonuç**

Strateji, analitik düşünmenin, geleceği öngörmenin, yönetimi iyileştirmenin organizasyonel dinamizmi ve gelişmeyi, olumlu değişmeyi sağlamanın etkili bir aracıdır. Strateji odaklı bir işletmelerde, strateji tüm çalışanlara yayılmış, strateji herkesin işi ve sürekli bir iş haline getirebilmiş ve değişimlerini başarı ile yönetebilmişlerdir. Stratejik yönetim etrafında olanlara tepki gösteren, onlara uyum sağlayan bir yönetim değil, şartları değiştirme çabası içerisinde olan, geleceği inşa etmeye yönelik, proaktif bir yönetimdir.

Günümüzde stratejik yaklaşımları bilgiye odaklanmıştır. Her türlü yol, yöntem, süreç, kaynak ve yetenekler stratejik öneme sahiptir. Sürekli değişim ve öğrenme ile stratejik düşünme, güncel kavram ve uygulamalardır. Yeni strateji anlayışları da sürekli değişen dünyamızla birlikte değişmektedir. Başarılı bir strateji yürütülmesi, işletmeyi çevresel değişimler ve rakiplerin davranışları karşısında, kaynaklarının doğru kullanılmasını sağlayarak doğru yere doğru zamanında, doğru şekilde götüren kararların bütünüdür. Çalışanların kavrayıp inandıkları bir strateji, potansiyellerinin geliştirilmesine ve yeni beceriler kazanmalarına yardımcı olur.

1980-2000’li yıllarda stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkıyı sağlayan eserler Porter’in iken, 2001–2013 döneminde ise kaynaklara dayalı okul temsilcilerinin çalışmaları olduğu görülmektedir. Pozisyon okulu düşüncesinden kaynaklara dayalı okul çalışmalarına doğru bir yönelim olmuştur (Çetin ve Çaylan, 2015: 115). Strateji gelişim süreci

içerisinde farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bir plan olarak, taktikler bütünü olarak, model olarak strateji, örgütün çevre içindeki yerine ve konumuna dikkat çekerken, bakış açısı olarak strateji, örgüt içine yoğunlaşan zihni bir tasarımı ifade etmiştir.

Özellikle 2000’li yıllardan sonra, strateji ve stratejik yönetim konularında eskiye oranla literatürde daha fazla çalışmaya rastlanmaktadır. Yakın tarihimize kadar, stratejik yönetimde, beklenilmeyen durumların ve çevresel zorlukların üstesinden gelme yöntemleri, temel tartışma konusu olmuştur. Giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumun sağlanması, stratejik yönetimde hedeflenen amaçlardan en önemlilerinden biridir. Günümüzde stratejik yaklaşımları daha çok bilgiye odaklanmaktadır.

Stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda, rekabet avantajı kavramında sıkça kullanılan bir kavram olmuştur. Rekabet avantajı kavramı stratejik yönetim kavramının merkezine oturtulmuştur. Klein (2001) çalışmasında, rekabet avantajının tam olarak ne anlama geldiği sorusunu sormuştur. Porter’ın dahi, rekabet avantajına tam bir açıklık kazandırmadığından bahsetmiştir. Düşünür, Barney’in rekabet avantajını kavramsallaştırmasına potansiyel rakipleride dahil ettiğinden bahsetmiştir. Rakiplerin kiminin tespitinin imkânsız olduğunu savunulmuştur (Eryılmaz, 2016: 14-15).

Klasik stratejik yönetim ve çağdaş stratejik yönetim yaklaşımları bağlamında strateji oluşturmada iki bakış açısı vardır; planlama bakış açısı ve evrimdir. Planlama bakış açısı ile strateji: sistematik, niyetli bir plan veya gelişim için bir rehber durumundadır. Evrim bakış açısında ise, stratejiyi daha çok zaman içinde evrim geçiren, rotanın değişebileceği, gelişim amaçlı verilen önemli kararlar olarak görmek gerekir (Robbins, 1990: 121-122).

**SYAD**

**2018/2**

Bu çalışmada, strateji ve stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi, uygulanan modeller ve ortaya çıkan yaklaşımlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Strateji ve stratejik yönetim, sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Sonuç olarak, strateji ve stratejik yönetim kavramlarının ve düşüncesinin, başlangıcından bu yana geçirmiş olduğu değişimler ve önemi vurgulanmıştır. Tarihi süreçte strateji ve stratejik yönetim düşüncesinin değişmesi ve gelişmesini sağlayan ana nedenler; değişen iç ve dış çevre koşulları olduğu görülmektedir. Giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumun sağlanması, stratejik yönetimde hedeflenen amaçlardan en önemlilerinden biridir. Yakın tarihimize kadar, stratejik yönetimde, beklenilmeyen durumların ve çevresel zorlukların üstesinden gelme yöntemleri, temel tartışma konusu olmuştur.

Stratejik yönetim alanında yapılan akademik çalışmaların taranması sonucunda, işletmeler için sürdürülebilir uzun dönemli rekabet avantajını nasıl elde ettiklerini ve bu rekabet avantajlarını doğuran mekanizma veya engelleri açıklamaya yönelik oldukları görülmüştür. Literatür taraması sonucunda, aşağıda listelenip sınıflandırılan konularda akademik olarak stratejik yönetim araştırmalarına konu edinildiği tespit edilmiştir. Stratejik yönetim ve strateji konularındaki bazı akademik yerel yayın kaynaklarındaki makale konuları, mevcut stratejik yönetim araştırmalarının yönünün tespitine yönelik listelenmiştir.

Mehmet Barca tarafından stratejik yönetim araştırmaları temel, içerik, süreç, bilişsel ve bağlamsal araştırmalar olarak sınıflandırılmıştır. Bilimsel araştırmalara konu olan bu belli başlı stratejik yönetim konuları ve araştırma sorularını şu şekilde özetleyebiliriz;

- İşletmelerin başarılarının kaynağı nedir? İşletmeler niçin farklı başarılar sergilerler? (Stratejik yönetimde temel sorular)

- İşletmeler arası farklılıklar niçin süreklilik arz eder? İşletmeler arası farklılıkların eşitlenmemesinin nedenleri nedir? (Stratejik yönetimde temel sorular)
- İşletmeler niçin farklı strateji ve yapılar benimserler? Farklı stratejik tercihlerin nedenleri nedir? (Stratejik yönetimde temel sorular)
- Stratejik tercih ve uygulamalar ile içinde faaliyet gösterilen çevre arasındaki ilişki nedir? Çevresel/bağlamsal farklılıklar stratejik tercihleri ve uygulamaları ne ölçüde belirler? (Stratejik yönetimde temel sorular)
- Ortalamanın üstünde başarı gösteren işletmelerin izlediği stratejilerin içeriği nedir? (Stratejik yönetimde içerik araştırmaları)
- Rekabet avantajını yakalamaya yönelik stratejik tercihlerin başarı üzerindeki etkisi nedir? Başarının maddi kaynakları nelerdir? (Stratejik yönetimde içerik araştırmaları)
- Ortalamanın üstünde başarı gösteren işletmelerin izlediği stratejik yönetim süreci nasıldır? Yani başarıya götüren süreç yönetimi (karar ve uygulama) nasıldır? (Stratejik yönetimde süreç araştırmaları)
- Uygulama içinde strateji nasıl şekillenir? Yöneticiler stratejiyi nasıl yaratır ve geliştirirler? (Stratejik yönetimde süreç araştırmaları)
- İşletmelerin başarısından strateji yapı ilişkisinin etkisi ne ölçüdedir? Strateji mi yapıyı, Yapı mı stratejiyi belirler? (Stratejik yönetimde süreç araştırmaları)
- Stratejilerin oluşumunda farklı düzeylerde yönetimin rolü nedir ve uygulama içinde strateji nasıl şekillenir? Stratejilerin ortaya çıkarılmasında ve geliştirilmesinde liderliğin rolü nedir? (Stratejik yönetimde süreç araştırmalarında zaman boyutuyla stratejik olguların oluşumunu açıklamak)

**SYAD****2018/2**

- Çevre – İşletme etkileşimi ne ölçüde işletmelerde uygulanan stratejileri etkiler? (Stratejik yönetimde süreç araştırmaları)
- İşletmeler strateji değiştirmeye neden ihtiyaç duyarlar? İşletmelerde stratejik değişimin yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamadaki rolü nedir? (Stratejik yönetimde süreç araştırmaları)
- Ortalamanın üstünde başarı gösteren işletmelerin zihin yapısı ve düşünme tarzı nasıldır? (Stratejik yönetimde bilişsel araştırmalar)
- İşletmeler niçin farklı strateji ve yapılar benimserler? (Stratejik yönetimde bilişsel araştırmalar)
- Stratejik kararlarda örgütsel kültürün etkisi nedir? (Stratejik yönetimde bilişsel araştırmalar)
- İşletmelerde rekabet algısı ve strateji tercihi (savunmacı ve saldırgan stratejiler) arasındaki ilişki nedir? (Stratejik yönetimde bilişsel araştırmalar)
- Ortalamanın üstünde başarı gösteren işletmelerin dış çevre ile etkileşimi nasıldır? Çevrenin stratejik tercih ve başarı üzerindeki etkisi nedir? İşletmeleri başarıya götüren çevresel dinamikler nelerdir? (Stratejik yönetimde bağlamsal araştırmalar)
- İşletmelerde dış çevre ile iç çevre arasındaki etkileşim nasıldır ve dış çevrenin başarı üzerindeki etkisi nedir? İşletmelerin stratejilerini etkileyen dış çevre faktörleri ve görece etkileri nelerdir? (Stratejik yönetimde bağlamsal araştırmalar)
- İşletme – çevre ilişkilerinde adaptasyonun gerekliliği ve önemi nedir?
- Günümüzde rekabet avantajının dayanağı değişip karmaşıklaşmakta mıdır?
- İşletmelerde uygulanan stratejiler ile etik arasındaki ilişki nedir?



- Türkler ve batılılar arasındaki strateji yapmadaki temel farklar nelerdir?

### Kaynakça

- Akgemci, T. ve Güleş, H.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T. (2013). Stratejik Yönetim, 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ansoff, I., Declerck, R.P. ve Hayes, R.L. (1976). From Strategic Planning To Strategic Management, Wiley & Sons, London.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikâyesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi, C. 5, S. 1, Mart, 7-38.
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi, ASOMEDYA: Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Nisan/Mayıs/Haziran, ss.34-52.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C. 4, S. 1, Nisan, 113-148.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1), s. 99-120.
- Barutçugil, İ. (2013). Stratejik Yönetim. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Braam, J.M. ve Nijssen, E.J. (2004). Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience. Long Range Planning, Vol. 37, pp.335-349.
- Bryson, J.M. (2011). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 4. Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Çetin, Ç.K. ve Çaylan, D.Ö. (2015). “Stratejik Yönetim Yazınının Entellektüel Yapısında Değişim”, Atatürk Üniv. İİBF Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 1, 10-120.
- Çomaklı, Ş.E., Ekici, K.M. ve T.Z. Şahim. (2007). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim. 1. Baskı. Ankara: A-C Yayınevi.
- Domenech, M. ve Guillen M. (2006). The Intellectual Evolution Of Strategic Management And Its Relationship With Ethiccs And Social Responsibility, Working Paper No: 658, IESE Business School-University Of Navarra, October, ss. 1-22.
- Duman, Ş.A., Kalemci, A.R. ve Çakar, M. (2005). Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, ss. 57-72.
- Eryılmaz, M.E. (2016). Bir Araştırmacının Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler?, Turkish Journal of Management, Vol 1, No 1, ss. 9-22.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent, Harvard Business Review, Vol 83, NO 7/8, pp.148-161.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol 68, No 3, pp.79-91.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 5, pp.929-964.
- Hussey, D. (1998). Strategic Management: From Theory to Implementation, 4.Edt., Butterworth Heinemann, Oxford.
- Köseoğlu, M.A., Karayormuk, K. ve M. Barca. (2013). Stratejik Yönetim Literatüründe İş Etiğinin Örüntüsü Nasıl Gelişiyor? Türkiye’deki Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma, İş Ahlakı Dergisi, Turkish Journal of Business Ethics, Mayıs, Vol. 6, No. 1, ss. 79-110.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S. (1995). The Strategy Process, European Edition, Prentice Hall, London.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management, The Free Press, New York.

**SYAD**

**2018/2**

- Mütercimler, E. (2011). Geleceği Yönetmek ve Kazanmak İçin Stratejik Düşünme. 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Öğülmüş, S. (1991). İçerik çözümlemesi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Vol. 24, No 1, ss. 213-228.
- Özdemirci, A. (2011). Stratejik Liderlik ve Örgütsel Uyumlanma, 1. b., Beta Basım, İstanbul.
- Pamuk, G., Erkuş, H. v.d. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, 1. b., İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Pennings, J.M., Hinings, C.R., Hickson, D.J. ve Schneck, R.E. (1974). Structural Conditions of Intra Organizational Power, Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 1, March, pp.22-44.
- Porter, M.E. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance - With a New Introduction , The Free Press. New York.
- Robbins, S.P. (1990). Organization Theory: Structures, Designs and Applications, 3. Ed., Prentice-Hall, International Editions, USA.
- Saklı, A.R. (2012). Stratejik Kurumsal Yönetişim. 1. Baskı. Ankara: Nobel Kitap.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz İİBF Dergisi, S. 6, 73-122.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline, Doubleday, New York.
- Tümer, S. (1993). Neden Stratejik Yönetim, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1, Ankara, ss.99-118.
- Üsdiken, B. ve Çetin, D. (2001). From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature Before and After the Second World War, Business History, Vol. 43, No. 2, pp. 99-124.
- Venkatraman, N., Camillus, J.C. (1984). Exploring the Concept of Fit in Strategic Management, Academy of Management Review, Vol. 9, No 3, pp.513-525.
- West, G.P. ve Bamford, C.E. (2010). Strategy: Sustainable Advantage and Performance, International Ed., South-Western, Canada.
- Wing, R.L. (1995). Strateji Sanatı, 1.b., Çev. Mehmet Sami DENKER – Sharifah M. ALSAGOFF, Ezgi Kitabevi, İstanbul.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, Academy of Management Review, Vol 14, No 3, pp.423-444.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik, 1.b., IQ Yayınları, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (2006). Liderlerin Stratejik Sorumlulukları, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, IQ Yayıncılık, İstanbul.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). 2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama, 1. Baskı. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Zajac, E.J., Kraatz, M.S. ve Bresser, R.K.F. (2000). Modeling The Dynamics Of Strategic Fit: A Normative Approach To Strategic Change, Strategic Management Journal, April, Vol. 21, No 4, pp.429-453.

## UYUM DÖNGÜSÜ: ÖRGÜT-ÇEVRE UYUM SÜRECİNE İLİŞKİN BİR MODEL<sup>1</sup>

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK<sup>2</sup>  
Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN<sup>3</sup>

### ÖZET

Çevrede meydana gelen değişimler, örgütün bu değişime vereceği / vermesi gereken cevaplar ve çevre örgüt etkileşimi; gerek stratejik yönetimin gerekse de örgüt kuramlarının ana araştırma alanlarından olmuştur. Bu çalışmanın amacı, firmaların çevreleri ile uyum sağlama sürecinin nasıl geliştiğini ortaya koymaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda firmaların çevresel uyum süreçlerinin belirleyicisi olarak, Miles ve Snow Tipolojisine esas teşkil eden "uyum döngüsü" kavramı esas alınmıştır. Çalışmada öncelikle uyum döngüsü kavramı alt boyutlarıyla birlikte literatür taramasına dayalı olarak incelenmiştir. Devamında uyum döngüsüne bağlı olarak Miles ve Snow Tipolojisinde açıklanmış olan firmaların takip ettikleri farklı strateji tipleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt-Çevre Etkileşimi, Stratejik Seçim Yaklaşımı, Uyum Döngüsü, Miles ve Snow Tipolojisi

## ADAPTIVE CYCLE: A MODEL OF ORGANIZATION- ENVIRONMENT ADAPTATION PROCESS

### ABSTRACT

The changes that are taking place in the environment, the answers that the organization should give / change and the environmental organization interaction; both from strategic management and from the main research areas of organizational theories. The purpose of this study is to demonstrate how companies are adapting to their environments. For the purpose of the research, the concept of "harmony cycle" which is the basis of Miles and Snow typology is taken as a determinant of the companies' environmental adaptation processes.

In the study, firstly, the concept of harmonization cycle was investigated with sub-dimensions based on literature review. The different strategy types followed by companies that have been described in the Miles and Snow typology depending on the integration cycle have been explained in detail.

---

<sup>1</sup> Bu Çalışma 2017 yılında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK tarafından Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN danışmanlığında tamamlanmış olan Doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, ersinirk@gmail.com

<sup>3</sup> Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, saiddoven@yahoo.com

**Key Words:** Organization-Environment Interaction, Strategic Choice Approach, Adaptive Cycle, Miles and Snow Typology

## Giriş

Çevre kavramını, örgütün yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamı olarak tanımlayabilmek mümkündür (Can, 1997: 47). Dolayısıyla örgüt ve çevre etkileşimi kapsamında yürütülen araştırmalar; örgütlerin çevresel koşul algılarını, farklı çevresel koşulların örgüt yapı ve süreçleri nasıl etkilediklerini ve farklı çevresel koşullara karşı örgütlerin yapı ve süreç bakımından nasıl karşılık verdikleri gibi konular ekseninde gerçekleştirilmektedir (Koçel, 2015: 353). Temeli Child tarafından 1972 yılında ortaya konulan stratejik seçim kavramına dayandırılan tipoloji (Conant vd., 1990: 366), Miles ve Snow tarafından 1978 yılında “Organizational Strategy, Structure, and Process” adlı bir teorik çalışma ile ortaya çıkmıştır. Söz konusu çalışma, yazarların görüşlerinin yanında 3 farklı nitel çalışmadan elde edilen bulguların sentezlenmesi neticesinde ortaya çıkmıştır (Miles ve Snow, 2003: 8-9).

Miles ve Snow tarafından yürütülen çalışmalar; basım yayın, gıda, elektronik ve hastane sektörlerinde faaliyet gösteren 84 firma üzerinde alan çalışması yöntemi ile gerçekleştirilmiş nitel çalışmalardır (Miles vd., 1978: 546). Bu çalışmalardan ilkinde, okul kitabı yayıncılığı sektöründe faaliyet gösteren 16 firma incelenmiştir. Bu çalışmada, organizasyon formlarına karar verirken, büyük bir çevrenin içinde özel bir alanı belirleyip seçerek, “Önceden tahmin edilebilir organizasyon yapı ve süreçleri üretilebilir mi?” araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu çalışmada firma yöneticilerine şu sorular yöneltilmiştir. Şirketin tarihi nedir?, “Üst düzey yöneticilerin şirketlerinin durumlarına ilişkin algıları nedir?”, “Gelişimlerdeki en etkili olay nedir?”, “Yöneticilerin geleceğe ilişkin planları nelerdir?” Bu araştırma soruları neticesinde yayıncılık sektöründeki değişen şartlara cevap verecek organizasyon

stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma neticesinde, endüstride faaliyet gösteren firmaların farklı davranış modelleri içerisinde oldukları ve bu modellerin tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak elde edilen sonuçlar, henüz bir yaklaşım ortaya koyacak kadar açık değildir (Miles ve Snow, 2003: 9-10).

İkinci çalışma, elektronik ve yiyecek işleme sektöründe faaliyet gösteren toplam 49 firma ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, teknolojik değişim ve pazardaki belirsizlik açısından önemli farklılık gösteren iki sektörde yapılmıştır. Faaliyet alanı belirleme ve organizasyon yapı ve süreçleri arasındaki farklılık ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında yöneticilere stratejik öneme sahip olan kaynakları ve çevresel belirsizlik düzeyleri sorulmuştur. Ayrıca yöneticilere sektörlerindeki firmaları dört farklı strateji tipine göre sınıflandırmaları istenmiştir. Tipoloji desteklenirse de daha kompleks ve daha büyük bir örneklemede yöneticiler tarafından diğer firmaların sınıflandırılması yapılamamıştır. Bu çalışma sonucunda dört stratejik yönelime sahip firmanın olduğu görülmüştür (Miles ve Snow, 2003: 10-11).

Üçüncü çalışmada 19 gönüllü hastane ile teorik yaklaşımın tüm temel özellikleri test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada hastane yöneticileri ve diğer sağlık uzmanları hem kendi hastaneleri hem de rakip hastaneleri strateji tiplerine göre karakterize etmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre özel bir strateji üzerine güçlü bir uzlaşma vardır. Dahası rakipleri tarafından değerlendirilen hastaneler, modelde öngörülen yapı süreç tipini alma eğilimindedirler. Ayrıca hastanelerin geçmiş yıllarda uyguladıkları stratejilerde değişimler olduğu tespit edilmiştir. Son olarak hastanelerin stratejilerle uygun olmayan yönetim felsefe ve uygulamalarının var olduğu ortaya konulmuştur (Miles ve Snow, 2003: 11).

**SYAD****2018/2**

Bu üç çalışmadan elde edilen veriler ile kendi görüşlerini harmanlayan Miles, Snow ve arkadaşları, söz konusu çalışmalarında öncelikle “uyum döngüsü” adını verdikleri bir model ortaya koymuşlar ve bu modele uygun olarak da yeni bir strateji tipolojisi geliştirmişlerdir (Ağar, 2011: 91). Miles, Snow ve arkadaşları ortaya koydukları bu tipoloji sınıflandırılmasında işletmelerin stratejilerini çevreye uyum sağlama çabasına bağlı olarak açıklamışlardır. Stratejik uyum olarak adlandırılan bu kavram, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı bir işletmenin çevreye uyum göstererek varlığını sürdürmesi ve başarılı olması olarak tanımlanabilir (Tayauova, 2009: 74).

Tipolojiye göre takip edilen strateji, örgüt yapısı ve süreç arasında bir uyum olmalıdır. Uyum olduğu takdirde başarı elde edilecektir. Strateji ve yapı arasında uyumsuzluk olması durumunda ise organizasyon başarısız olacaktır. Miles, Snow ve arkadaşları başarılı stratejileri; savunmacı, atılgan ve analizci olarak, başarısız strateji tipini ise tepkici olarak tanımlamıştır (Gimenez, 1999: 5).

Bu makalede, öncelikle Miles ve Snow tipolojisine esas teşkil eden uyum döngüsü açıklanmıştır. Daha sonra, uyum döngüsünden yola çıkılarak geliştirilmiş olan tipolojiler ele alınmıştır.

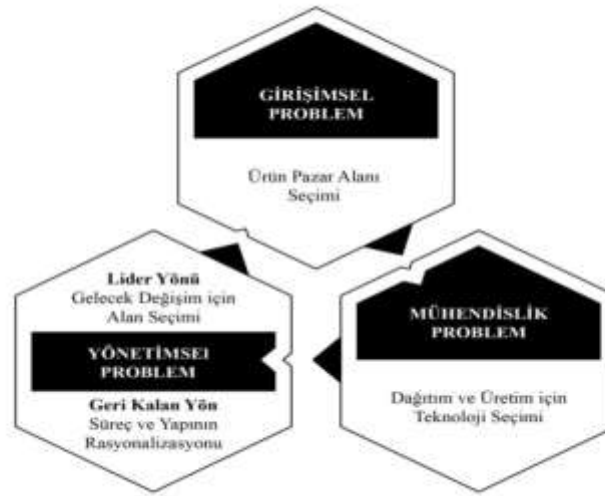
### **1. Uyum Döngüsü**

Uyum döngüsünün esasını oluşturan seçim yaklaşımı, firmaların çevreleri ile uyum sağlamak amacıyla çeşitli davranış kalıpları oluşturdukları olduğunu ileri sürmektedir (Yıldırım, 2013; 23). Bu davranış kalıpları, işletme yönetiminde söz sahibi olan yöneticilerin çevrede meydana gelen değişimleri algılaması ve bu değişikliklerle nasıl mücadele edileceğine ilişkin kararları içerir (Miles ve Snow, 2003: 21). Miles ve Snow tipolojisi, örgütlerin çevresel uyum süreçlerini uyum döngüsü adını verdikleri model ile açıklamışlardır (Blackmore ve Nesbbit, 2012: 172). Uyum döngüsü, işletme üst düzey yöneticilerinin

işletmelerini başarıya götürebilmek için baş etmesi gereken üç temel problem seti ve bu problem setlerine ilişkin çözüm setlerinden oluşmaktadır (Tayauova, 2009: 97). Bu problem setleri; girişimsel problem seti, mühendislik problem seti ve yönetimsel problem setidir.

Girişimsel problem seti, işletmenin ürün/pazar alanını tanımlanmasını; mühendislik problem seti, üretim ve dağıtım için kullanılan süreç ve teknolojilerin seçimini; son olarak yönetimsel problem seti, organizasyonel yapı ve politika süreçlerinin seçimi, gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesini ifade eder (Ghoshal, 2003: 109-111). Miles ve Snow tipolojisinde uyum döngüsünün işleyişi Şekil.1 'de gösterilmiştir (Miles ve Snow, 2003: 24).

Şekil 1. Uyum Döngüsü



**SYAD**

2018/2

Uyum döngüsü içerisinde yer alan her problem seti çoklu boyutlar içerir (Miles vd., 1978: 548; Conant vd., 1990: 366). Üç problem ve çözüm seti, tipolojide yer alan strateji tiplerinde toplam 11 farklı boyutta karakterize edilir (Blackmore ve Nesbbit, 2012: 172). Uyum döngüsünün temel özellikleri şunlardır (Miles ve Snow, 2003: 27-28):

- Uyum döngüsü organizasyonel davranışın genel bir felsefesidir.
- Üç uyum problemi karışık olarak iç içe geçmiştir.

- Uyum genellikle girişimsel, mühendislik ve yönetim aşamalarının sırayla hareket etmesiyle ortaya çıkar. Ancak döngü bu noktaların herhangi birinde başlatılabilir.
- Uyum kararları bugünü sağlamlaştırmak ve yarının yapısına hazır olmak için alınır.

Uyum döngüsü bileşenlerini oluşturan girişimsel, mühendislik ve yönetimsel problem ve çözüm önerilerine ilişkin boyut ve alt boyutlar Tablo 1.' de özetlenmiştir (Conant vd., 1990: 367).

Tablo 1. Uyum Döngüsünün Boyutları ve Strateji Tipleri

Uyum Döngüsü Bileşenleri	Boyutlar	Strateji Tipleri			
		Savunmacı	Atılğan	Analizci	Tepkici
Girişimsel Problem ve Çözümler	Ürün-Pazar Alanı	Dar ve dikkatli odaklanma	Geniş ve sürekli büyüme	Parçalı ve dikkatli ayarlanmış	Düzensiz ve geçici
	Başarı Durumu	Kendi ürün pazarında öne çıkma	Aktif değişimi başlatan	Değişim takipçiliğini düşünen	Duruş taklidi ve fırsat batırma
	İzleme	Alana hakim ve dikkatli / güçlü organizasyonel izleme	Pazara ve çevreye uyumlu / agresif araştırma	Rekabete uyumlu ve çok dikkatli	Arasıra ve yapının boyunduruğu altına girmiş
	Büyüme	Dikkatli yayılma ve verimlilikte gelişim	Ürün Pazar gelişimini harekete geçirme ve farklılaştırma	Kendinden emin yayılma ve dikkatli ürün Pazar gelişimi	Düşüncesiz değişim
Mühendislik Problem ve Çözümleri	Teknolojik Amaç	Maliyet etkinliği	Esneklik ve inovasyon	Teknolojik güçlendirme	Proje geliştirme ve tamamlama
	Teknolojik Genişlik	Odak, çekirdek teknoloji / temel uzmanlık	Çoklu teknoloji/ sınırı itme	İlişkili teknoloji/ sınırda	Değişken teknolojik uygulamalar / değişkenlik
	Teknolojik Tampon	Standardizasyon, bakım programları	Teknik personel yetenekleri / farklılaştırma	Hedefe yavaş adımlarla ilerleme ve sinerji	Deneyim çözümleri ve donanım çözümleri
Yönetimsel Problem ve Çözümleri	Dominant Koalisyon	Finansman ve üretim	Pazarlama ve AR_GE	Planlama çalışanları	Sorun gidericiler
	Planlama	İç ve dış kontrol hakimiyeti altında	Sorun ve fırsat tespiti / kampanya (program) bakış açısı	Değişen çevreyle kapsamlı	Kriz odaklı ve kopuk
	Yapı	Fonksiyonel / hat yetkilisi	Ürün ve/yada Pazar odaklı	Çalışan baskın/ matriks yönelimli	Sıkı formal otorite / dağınık iş dizaynları
	Kontrol	Merkezleştirilmiş ve formal / finansallığa bağlı	Pazar performansı / satış rakamları	Çoklu yöntemler / dikkatli risk hesaplamaları	Problemlerden kaçınma / ele alınan problemler



				satış katkıları	
--	--	--	--	-----------------	--

Miles ve Snow tipolojisine göre savunmacı, atılgan ve analizci firmalar hem tutarlı hem de istikrarlı strateji tiplerini ifade eder. Yani bu istikrarlı tiplerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlama mekanizmaları ve kendilerine has karakteristik özellikleri vardır. Tepkiciler ise hem istikrarsız hem de tutarsız örgüt tiplerini ifade eder. Bu istikrarsızlıklarının sebebi, değişen çevreye cevap verecek bir mekanizma eksikliğidir. Firmaların tepkici olmalarının üç temel nedeni vardır. Bunlar: yönetimin strateji oluşturma başarısızlığı, stratejinin; teknoloji, yapı ve süreçler arasında uyumlu olmaması ve yönetimin çevreyle uyumlu olmayan bir strateji tipine saplanıp kalmasıdır (Miles ve Snow, 2003: 81-82).

Makalenin aşağıda yer alan anlatımlarında, uyum döngüsünü oluşturan boyutlar olan problem ve çözüm setleri ile problem ve çözüm setlerinin alt boyutları açıklanmıştır.

**SYAD****2018/2**

### 1.1. Girişimsel Problem ve Çözüm Seti

Uyum döngüsü hem yeni kurulan hem de hâlihazırda faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar için uygulanabilir bir yaklaşımdır. Ancak yeni kurulan ve hızlı büyüyen organizasyonlar için daha da uygundur. Girişimsel problem ve çözüm seti yeni organizasyonlar için firmanın özel bir ürün ya da pazarı somut olarak belirlemesini ifade eder. Faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar için ise organizasyonların devam eden yönetsel ve mühendislik faaliyetlerine yeni boyutların eklenmesi anlamına gelir. Girişimsel problem, hangi ürün/pazar alanının belirleneceğini sorgular. Girişimsel problemin çözümü ise üst yönetimin bir ürün/pazar alanını kabulünü ifade eder. Girişimsel problem ve çözüm seti organizasyona ait kaynakların bir ürün/pazar alanı için ayrılması ile belirgin hale gelir (Miles ve Snow, 2003: 22).

Girişimsel problem seti, firmanın ürün/pazar alanını tanımlaması ile ilgilidir. Hangi ürün/pazar alanının belirleneceğini ve belirlenen

ürün/pazar alanına uygun rekabet yöntemlerinin nasıl belirlenmesi gerektiğini ortaya koyar (Akbolat, 2009: 130).

Her bir tipoloji farklı çözüm setleri ileri sürer / uygular. Aşağıda Girişimsel problem setine göre farklı tipolojilerin cevapları yer almaktadır.

Savunmacıların ürün/pazar alanlarının en önemli özelliği derinlik ve durgunluktur. Savunmacılar, toplam pazarın sınırlı bir alanı hedef pazar olarak belirlerler. Bu hedef pazar, pazarın en problemsiz alanlarından birisidir. Söz konusu pazar, değişimin ve belirsizliğin az olduğu durgun bir pazar olmalıdır. Savunmacılar, seçilen hedef pazar içerisinde yer alan müşterilerin istek ve beklentilerini tam olarak karşılayacak mal veya hizmet sunmayı denerler. Böylelikle pazara nüfuz etmeyi başarabilirler. Bir savunmacının endüstrideki başarısı, seçilen bir pazar segmenti içerisinde agresif olarak devamlılığını sürdürebilmesine dayanır. Bu agresif savunmayı sağlamış olmalarının en önemli kanıtı, en etkin teknolojiye sahip olmalarına ve bu teknolojiyi devam ettirebilmelerine bağlıdır. Yönetim, bu durgun ürün/pazar alanında kaliteyi arttırırken eş zamanlı olarak üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürme çabası içerisinde. Dolayısıyla bir savunmacı firmanın yetenekleri, hem fiyat hem kalite olarak görülür. Ürünlerinin kalitesini arttırma ve maliyetlerini düşürme çabası içerisinde olan savunmacı firmalar, kendi alanları dışındaki gelişmeleri reddetme eğilimi içerisinde. Savunmacıların yöneticileri, genellikle organizasyonu etkileyecek dışsal faktörlerin kısıtlı bir bölümünü algılayabilirler. Ayrıca organizasyon dışı unsurlara kısıtlı zaman ve kaynak ayırırlar. Savunmacılar, kendi pazarlarına nüfuz ederek büyürler. Bu büyüme dar ve durgun bir ürün/pazar alanında müşteri taleplerine uygun üretim ile sağlanır. Ürünlerini geliştirmeyi, mevcut ürün hatlarının geliştirilmesi ve yakın ilişkili alanların içine doğru

gerçekleştirirler. Savunmacılar, dikkatli ve adım adım büyürler. Sonuç olarak savunmacılar, kendi ürün/pazar alanlarına çok hakimdirler. Bu yüzden savunmacı firmaların bu alanlarından çıkartılmaları çok zordur. Ancak ürün/pazar alanındaki büyük bir değişim, savunmacıların yok olmasına yol açabilir (Miles ve Snow, 2003: 37-40).

Durgun bir alanda verimlilik önceliği ile başarı elde eden savunmacıların aksine, atılğanlar yeni ürün ve pazar fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek isterler. Atılğanların ürün/pazar alanları, genellikle geniş ve gelişim sürekliliği içerisindedir. Sistematik olarak yeni ürünler ve pazarlara ilaveler yapılarak diğer alanların bir başka bölümü ile ilişkilendirilir. Atılğan firmalar, yeni fırsat alanları belirleyebilmek için çevresel şartları, trendleri ve olayları izleme becerisini geliştirip devam ettirebilmelidir. Bu yüzden atılğanlar, çevreyi izleyip yorumlayabilen birey ve gruplara yoğun yatırımlar yaparlar. Atılğanlar, sıklıkla sektörlerinde yenilik oluştururlar. Değişim, atılğanların rekabet avantajı elde etmede kullandığı temel araçlardan birisidir. Atılğanların rakipleri sürekli olarak kendi bölgelerinde değişim ve belirsizlik ile yüzleşir. Atılğanlar ise farklı yönelimli rakiplerine göre çevresel belirsizlik ve değişimi daha fazla algırlar. Atılğanlar, iki farklı özellikte büyür. İlk büyüme şekline göre atılğan bir firma tarafından yeni bir ürün geliştirilir ve yeni bir pazara yerleştirilir. Eğer atılğanların geliştirdiği yeni ürün ilişkili ürün ve pazarlardaysa aynı savunmacılar gibi pazara nüfuz ederek büyüme gösterirler. Atılğanlarda görülen diğer büyüme türü ise oransal büyümedir. Savunmacılar büyümeyi adım adım gerçekleştirirken, atılğanlar ani çıkışlarla büyüebilirler. Özellikle atılğanlarda bu büyüme “altın vuruş” şeklinde gerçekleşirse sonuç muhteşem olur. Sonuç olarak atılğanların başarısı, yeni ürün ve pazarları keşfedip değerlendirmesine bağlıdır. Dolayısıyla atılğanların alan koruyucu değil alan tanımlayıcı

**SYAD****2018/2**

olmaları gerekir. Stratejiyi doğru bir şekilde uygulayabilen bir atılğan, değişen çevresel koşullara bağıştıktır. Çünkü değişimi genellikle kendi gerçekleştirir. Rekabet arenasında geniş girişimsel riskler arar. Atılğanların iki temel riski vardır: Birincisi, verimliliği nadiren sağlayabilmeleridir. Bunun anlamı, sürekli alan ve ürün değişimi nedeniyle sabit bir teknoloji ve organizasyon yapısı kullanamamalarıdır. İkinci risk ise satışların az olmasıdır. Zira yeni girişimlerinde talep olup olmayacağını çok da göz önünde bulundurmazlar. Çünkü atılğanlar, yeni girişimlerinde ilk olarak altın vuruş yapmak isterler (Miles ve Snow, 2003: 59-60).

Üçüncü istikrarlı strateji tipi olan analizciler, standart çekirdek ürün ile müşterilerin devamlılığını sağlarken eş zamanlı olarak da yeni ürün ve pazar fırsatlarını araştırırlar. Analizcilerin birden çok ürün/pazar alanları vardır. Bunların bir kısmı durgun, bir kısmı ise değışkendir. Durgun alanı iyi bir şekilde koruyan analizciler, atılğanlar tarafından geliştirilen en iyi ürün ve bulunan en iyi pazarı taklit ederler. Başarılı taklitler, yoğun pazarlama ve gözetim mekanizmaları sayesinde gerçekleştirilebilir. İdeal bir analizci, daima dengelidir. Kabul edilebilirliği kanıtlanmış ürün ve pazarlara hızlı bir şekilde girmeye hazırdır. Ürün yöneticilerini ve pazarlama personellerini pazardaki gelişmeleri izlemek ve fırsatları değıerlendirmeyi sağlayacak rakipleri gözlemek için görevlendirirler. Atılğanların başarılı ürünlerinin başarılı versiyonları, kısa süre sonra analizciler tarafından pazara sunulur. Analizcilerin amacı atılğanların katlanmak zorunda kaldığı yoğun ARGE maliyetlerine katlanmaksızın başarılı ürün inovasyonlarını gerçekleştirmektir. Analizcilerin büyüme modeli atılğan ve savunmacıların bir karışımıdır. Geleneksel ürün/pazar alanlarında pazara nüfuz ederlerken, yeni ürün/pazar alanlarında ise agresif davranırlar (Miles ve Snow, 2003: 72-74).

Bir organizasyonun yeni faaliyete başlamış olması ya da faaliyetlerine devam etmesi, girişimsel problem ve çözüm seti açısından farklılık gösterir. Yeni bir organizasyonda girişimsel problemler, önceleri belirli/belirsiz tanımlanırken faaliyetlerine devam eden bir organizasyon için yeni bir boyuttur. Yeni bir organizasyonda, özel bir ürün veya hizmet ve hedef pazar ve pazar segmenti içinde örgütsel alan geliştirilebilirken; yaşayan bir organizasyonda ise elde edilmiş olan yönetimsel ve mühendislik çözümleri olduğundan girişimsel aşama görece zor olabilir (Miles vd., 1978: 549). Girişimsel problemin hem yeni hem de yaşayan bir organizasyonda çözümü özel bir ürün/pazar alanını kabulü ile ortaya çıkar. Bu kabul, ürün/pazar alanına ilişkin amaçları başarmak için ayrılacak hangi kalemlere ne kadar kaynak ayrıldığı, üst yönetim tarafından açıklandığı zaman belli olur (Miles vd., 1978: 549).

### **1.2. Mühendislik Problem ve Çözüm Seti**

Mühendislik problem ve çözüm seti, girişimsel problemlere ilişkin yönetimsel çözümü operasyonelize eden sistemlerin oluşturulmasını içermektedir (Miles vd., 1978: 549). Yani mühendislik problem ve çözüm seti kısaca teknoloji seçimi, üretim ve dağıtım için kullanılan süreçlere odaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle seçilmiş ürün/pazar alanında rekabet etmek için örgüt planlarının oluşturulmasında kullanılan teknolojinin seçilmesiyle ilgilidir (Akbolat, 2009: 130). Bilgi, iletişim ve kontrol bağlantısını sağlamak için gerekli olan teknoloji seçiminde de mühendislik çözümleri kullanılır (Miles ve Snow,1978: 549). Mühendislik problemlerinin çözümü ile beraber, organizasyonel yapı değişebilir. Organizasyonel yapının asıl şekli içsel faaliyetlerin koordinasyon ve kontrol sürecinin kurulması ve çevre ile ilişkilerinin sağlanması gibi yönetim safhası aşamasında belirlenir (Miles vd., 1978: 549).

**SYAD**

**2018/2**

Savunmacıların mühendislik problemlerine ilişkin çözüm seti, sıkı maliyet kontrolleri aracılığı ile üretim ve dağıtım maliyetlerini mümkün olduğu kadar aşağıya çekmektir. Teknolojik verimliliği elde etme çabası içerisinde olan savunmacılar, bu amaçlarına ancak durgun bir ürün/pazar alanında faaliyet gösterdikleri zaman ulaşabilirler. Savunmacılar, tek bir çekirdek teknoloji geliştirirler. Satın alma fonksiyonu girdi akışının bozulmaması açısından çok önemlidir. Nicel envanter modelleri ile maliyet kontrolünü önemserler. Ayrıca akılcı ürün envanterleri ve etkili bir dağıtım sistemi ile tamponlama yaparlar. Savunmacıların en önemli tamponu, yatay entegrasyondur. Üretim aşamalarının hepsi ya da birçoğu tek bir teknolojik sistemle kombine edilir. Yatay entegrasyonun iki önemli avantajı vardır. Birincisi, üretim süreçlerine materyal akışının kontrolü sağlanır. İkincisi ise üretim maliyetlerinin tam olarak hesaplanmasını sağlar. Yatay entegrasyon uzun vadeli bir yatırım olmasına rağmen teknik verimliliğin sağlanması için güçlü bir alettir. Mümkün olduğu kadar süreçleri rutinleştirip, insan gücü yerine makineleri geçirirler. Örgütsel performanslarının temel belirleyicisi verimliliği ne ölçüde başarabildikleridir. Ancak emek yoğun üretim sürecinden teknolojiye dönüşümü sağlayacak yatırım pahalı ve geri dönüşü uzun bir yatırımdır. Bu uzun geri dönüş sürecinde rutin ödemelerde bazı aksaklıklar ortaya çıkabilir. Bu değişim ve dönüşüm süreci içerisinde çevresel köklü bir değişim ya da tahmin edilemeyen problemler, firmanın ekonomisinin bozulmasına ya da tamamen yok olmasına yol açabilir (Miles ve Snow, 2003: 40-41).

Atılğan firmaların mevcut teknolojileri, hem bugünleri ile hem de geleceklere ile alakalı olarak belirlenmiştir. Atılğanlar, ürün/pazar alanlarını seçerken mevcut teknolojileri ile sınırlı kalmazlar. Hangi ürünleri üretebileceklerini değil, hangi ürünleri üretmeleri gerektiğine odaklanırlar. Dinamik yapıları gereği ürünlerinin yaşam süresi uzun değildir. Hızlı değişimi gerçekleştirebilmek amacıyla üretim süreçleri

esnek bir yapıya sahiptir. Dağıtım ve üretim sistemlerini rutinleştirmeyi ve verimliliği nadiren isterler. Savunmacıların aksine tek bir çekirdek teknoloji yerine çoklu teknoloji kullanırlar. Bu teknolojilerin bir kısmı prototip üretmek için kullanılır. Teknolojik tamponlamayı, teknolojik esnekliği sağlayacak personelleri işe alarak yaparlar. Teknolojiyi bir kere kullanabilen atılğanlar, bu esnekliği sağlayan personelleri ise tekrar kullanmak zorundadır. Bu nedenle atılğanlar teknolojileri, rutin ya da mekanik faaliyetlerde değil insanların kafasına yerleştirirler. Atılğanlar için esnek teknolojiyi sağlayabilecek değerli teknolojik faaliyetleri başarabilen insanlar önem arzederler. Atılğanlar, kendilerine göre daha standart ve verimli üretim gerçekleştirebilen rakiplerine göre daha dirençsizlerdir. Çünkü teknolojik yatırımları yoğun kaynak gerektirir. Bu nedenle başarısız olma ihtimalleri rakiplerine göre daha yüksektir (Miles ve Snow, 2003: 58-59).

Savunmacı ve atılğan firmaların her ikisinin özelliklerini de taşıyan analizcilerin teknolojik esneklik ile stabilite için çatışan talepler arasında dengeyi korumaları ve başarımları gerekir. Hem yeniliği sağlayacak esnekliğe hem de istikrarlı üretimi sağlayacak stabil teknolojiye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle ikili bir teknoloji kurmak zorundadırlar. Durgun unsurları savunmacıların teknolojileri ile büyük benzerlik taşır. Bu unsurlar fonksiyonel olarak organize edilmişlerdir. Yüksek seviyede rutinleşme, formalizasyon ve mekanizasyon ile maliyet etkinliğini başarmak için çaba gösterirler. Analizcilerin esneklik formu ise atılğanların teknolojik oryantasyonudur. Büyük bir uygulayıcı mühendis grubu ile çalışırlar. Bu grubun görevi, yeni ürünleri mevcut teknolojik yapıya hızlı bir şekilde adapte etmektir. Ürün yöneticilerinin istediği yeni ürünler ile organizasyonel yetenekleri eşleştiren çözümler geliştirirler. Böylece atılğanların yeni ürün için katlanmak zorunda kaldıkları yoğun ARGE maliyetleri olmaksızın yeni ürün geliştirebilirler. Ayrıca savunmacılar gibi tek bir teknoloji ile kendilerini

**SYAD****2018/2**

sınırlamayacaklardır. Ancak standardizasyon ve rutinleşme gibi mekanizmalar ile teknolojilerini tamponlayabileceklerdir (Miles ve Snow, 2003: 73-74).

### **1.3. Yönetimsel Problem ve Çözüm Seti**

Yönetimsel problem ve çözüm seti, organizasyonun girişimsel ve mühendislik aşamaları sırasındaki yüzleşilen problemlerin çözümü ile ilgilidir. Yönetimsel problemlerin çözümü, daha önce geliştirilmiş ve halihazırda kullanılan bir sistemin rasyonelleştirilmesinden fazlasını içerir. Aynı zamanda organizasyonun gelişmeye devam edebileceği süreçlerin formülasyonu ve uygulamasını da kapsar (Miles vd., 1978: 550-551). Yönetimsel problem sayesinde mevcut sistemden daha basit bir sistem geliştirilerek belirsizlik azaltılmaya çalışılır ve organizasyonu gelecekteki değişimlere hazır hale getirecek formülasyon ve uygulamaları geliştirmek için çabalanır (Miles ve Snow, 2003: 22-23). Yönetimsel problemler ve çözüm seti içerisinde baskın koalisyon üyelerinin kimler olacağı, planlama sürecinin nasıl işleyeceği, organizasyon yapısının ne şekilde oluşturulacağı ve organizasyon içi koordinasyonun nasıl sağlanacağı belirlenir.

Savunmacıların stratejik kararlarının belirleyicisi olan dominant ya da başka bir ifadeyle baskın koalisyon üyeleri; CEO, denetimciler, üretim ve satış birimleri yöneticileridir. Savunmacıların faaliyet gösterdiği pazarın durgun olması ve yoğun teknolojik yoğunlaşmalarına bağlı olarak finans ve üretim uzmanlarının en etkili güç olduğu söylenebilir. Üyelerinin görev sürelerinin uzun olduğu ve üyelerinin organizasyonun belli bölümlerinden terfi ettirildiği görülür. Savunmacıların baskın koalisyon üyelerinin sektörlerindeki gelişmeleri bilmelerinden çok kendi organizasyonlarındaki güçlü ve zayıf yönleri bilmeleri onlara daha büyük avantaj sağlar (Miles ve Snow, 2003: 42). Atılğanların dominant koalisyon üyeleri pazarlama ve ARGE



merkezlidir. Savunmacılara göre daha geçici, daha büyük ve daha çeşitlidir. Ayrıca savunmacıların aksine organizasyonun içinden terfi ettirilmezler, dışarıdan temin edilirler. Sektördeki önemli alanlarla bağlantılı kozmopolit bir yapı oluşturmak isterler (Miles ve Snow, 2003: 59-61). Analizcilerin dominant koalisyon üyelerinin uzmanlıkları; pazarlama, uygulamalı araştırmalar ve üretim birimleridir. Analizcilerin dominant koalisyon üyeleri aynı zamanda geniş çaplı, geçici ve koalisyon üyelerinin görev süreleri çok uzun değildir. Pazarlama üstünlükleri atılğanları başarılı bir şekilde taklit etmelerine dayanır. Pazarlama uzmanları yeni geliştirilen ürün ve pazarların karlı olanlarını belirleme konusunda çok iyidirler. Uygulamalı araştırmalar grubu ise atılğanların ARGE grubunun yaptığını yaparlar. Son olarak üretim kökenli dominant koalisyon üyeleri, pazarlama ve uygulamacılar kadar güçlü kullanılsa da organizasyonun karlılığı istikrarlı alanın verimliliğine bağlı olduğundan koalisyon içerisinde yer alır (Miles ve Snow, 2003: 74-75).

**SYAD****2018/2**

Yönetimsel problem ve çözüm seti içerisinde yer alan bir diğer boyut olan planlama, işletmelerin iş birimlerini geleceğe nasıl hazırladıklarını ifade eder. Planlama süreci stratejilere göre farklılık gösterir. Savunmacıların planlama anlayışları genişlikten ziyade detaylı, problem bulmaktan ziyade çözüm odaklıdır. Faaliyet gösterdikleri çevrenin dar ve durgun bir çevre olması detaylı planlar yapmalarına olanak sağlar. Savunmacıların planlama süreci; plan yapma, uygulama ve değerlendirme şeklinde işler (Miles ve Snow, 2003: 42-43). Atılğanlar organizasyon dışını sürekli izlerler. Bu nedenle planları geniş kapsamlıdır. Onlar problem bulmaya odaklanmışlardır. Atılğanlar, çevreyi sürekli izleyerek potansiyel fırsatları tespit etmeye çalışırlar. Bu potansiyel fırsatlardan geleceği en parlak olanların seçilmesiyle süreç başlar. Bu fırsat belirlendikten sonra ayrıntılı bir planlama yapılır. Atılğanların planlama süreci, değerlendir, uygula ve planla şeklinde

işler (Miles ve Snow, 2003: 61-62). Hem istikrar hem de değişim yanlısı olan analizciler, her iki durum içinde planlama yapmak zorundadırlar. Dolayısıyla planları hem geniş hem de detaylıdır. İstikrarlı alanları için detaylı planlama yaparlar. Üretim ve pazarlama birimi bir satış öngörüsü hazırlarlar. Daha sonra üretim kapasitesi ile hedeflenen satışları eşleştiren detaylı bir plan geliştirirler. Bu bakış açısıyla uygulanan planlama dizisi, savunmacılarda olduğu gibi, planla, uygula ve değerlendir şeklinde yapılır. Analizcilerin yeni ürün/pazar ile ilgili planları atılğanların keşiflerini değerlendirebilmek ile ilgilidir. Bu yeni ürün/pazar alanının geleceği olup olmadığı değerlendirilir. Yani atılğanlar gibi agresif bir şekilde yeniliğe hareket etmezler. Ancak üretim kararı alındıktan sonra bir taraftan ürünün üretimi gerçekleştirilirken eş zamanlı olarak ürünün tanıtımı ve pazarlaması yapılır. Böylece analizcileri yeni ürünlere ilişkin planlama sıralaması, değerlendir, planla ve uygula şeklinde ilerler (Miles ve Snow, 2003: 75).

Örgütsel yapı, yönetimsel problem ve çözüm setinin bir diğer alt boyutudur. Organizasyon yapısının nasıl oluşturulduğunu ifade eder. Savunmacıların organizasyon yapılarında ürün, pazar ve teknolojiye bir uzmanlaşma görülür. Bu uzmanlaşma, farklı birimlerdeki benzer yeteneklere sahip yöneticilerden oluşan fonksiyonel organizasyon yapısında hayat bulur. Organizasyon içerisindeki her alt birim kendi üretim ya da dağıtım sürecini gerçekleştirir çok ustalaşmıştır. Bu alt birimlerin her birinde yoğun iş bölümü vardır. Sınırlı yetenek ve uzmanlığa sahip çalışan grubu, savunmacıların işçilik giderlerini, eğitim maliyetlerini ve iş gücü devri oranını azaltır. Ayrıca üretim süreci minimum kesintiye uğrar. Savunmacılar çalışanlarına uygun davranışları içeren iş süreçleri ve iş tanımları belirlerler. Böylece yüksek derecede bir formalleşme görülür (Miles ve Snow, 2003: 43-44). Atılğanların organizasyon yapısı, değişen çevreye hızlı cevap

verebilmek için değişime istekli olmalıdır. Atılanlar kaynaklarını yerelleştirir. Yeni bir ürün geliştirmek yada yeni bir pazara girebilmek istediklerinde görevli olan özel görev grupları, proje takımları ve diğer kalıcı olmayan gruplarını kullanırlar. Bu yaklaşımı ifade eden yapı “ürün organizasyonu”dur. Bu yapı türünde ürün grubuna ilişkin pazarlama, üretim ve ARGE gerekir. Profesyonel çalışanlar kullanırlar. Bir proje tamamlanınca bu profesyonelleri diğer projelere kaydırırlar. Yapısal formülasyonları düşüktür. Çünkü organizasyondaki operasyonel prosedürler ve iş tanımları sıklıkla değişir (Miles ve Snow, 2003: 62). Analizciler ise hibrit doğalarına uygun şekilde organizasyon yapılarını farklılaştırmak zorundadırlar. Hem istikrar hem de değişimi sağlayacak organizasyon yapısı matriks tipi yapıdır. Matriks yapının temel özelliği fonksiyonel bölümlerin birleşmiş yapısıdır. Fonksiyonel bölümlerde benzer gruplar diğerleri ile özel ürün sorumlulukları ile gruplandırılmışlardır. Bu ürün grupları adlandırılabilir, değiştirilebilir ve ayrılabilirler. Çünkü onlar birbirlerinden ayırıştırmayı zorlaştıracak ürün yetenekleri içermezler. Personeller ortaya çıkan ürün gruplarına ya da fonksiyonel gruplara göre yeniden görevlendirilebilirler (Miles ve Snow, 2003: 75-76).

Savunmacılarda planlardan sapmaları düzeltmek ve önlemek kontrol sisteminin sorumluluğu altındadır. Verimlilik hedef noktasından sapmaları erkenden belirlemekten ziyade o hedef noktaya ulaşmaya çabalarlar. Fonksiyonel organizasyon yapısı ile alanındaki uzman kişiler tarafından kontrol sistemi merkezileşir. Üst yönetim, alt hiyerarşik kademelere kontrol sisteminin önemi ve faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili bilgilendirmeler yapar. Karar alma mekanizması dikey yönlü bilgi akışı şeklinde gerçekleşir. Talimat ve emirlerin akışı aşığı yönlü, süreç raporlarının akışı ise yukarı yönlüdür. Sabit çevresel koşullar nedeniyle performansta sapmalar çok sık olmaz. Sapma olduğunda yapılması gereken düzeltici uygulamaların

**SYAD****2018/2**

neler olduğu da bilinir. Genel olarak kalite kontrol ve üretim planı raporları direkt olarak üst yönetime gider (Miles ve Snow, 2003: 44-45). Atılğanların kontrol sistemi sonuç odaklıdır. Verimlilik gibi girdi bazlı değil, pazardaki kabul edilebilirlik gibi çıktı bazlıdır. Bu etkililiğe odaklı kontrol sistemi merkezileşmemeyi gerektirir. Karar verici üst yönetim değil, iş birimleridir. Atılğanların profesyonelleşmiş doğası iş gücünün otokontrolüne izin verir. İş birimlerinin kendi performanslarını değerlendirme yetkileri geniştir. Atılğanlar, kısa ve yatay geribildirim kanallarını tercih ederler. Çünkü pazar fırsatlarını ilk olarak değerlendirmek isterler. Hızlı davranmak istemeleri onların problemleri üst yönetime taşıyarak talimat beklmelerini engeller. Ortaya çıkan problemleri acil olarak üst yönetime taşımadan birim içerisinde hallederler. Kontrolün sağlanması analizci firmalar için savunmacı ve atılğanlara göre daha problemlili ve daha kritik bir konudur. Mevcut ürün gruplarında fonksiyonel yapı ve hiyerarşik kontrol mekanizmaları kullanan analizciler, yeni ürün/pazar gruplarında ise merkezileşmemiş kontrol mekanizmaları kullanırlar (Miles ve Snow, 2003: 63). Hem verimli hem de etkin olmak isteyen analizciler farklı kontrol mekanizmalarına sahip olmak zorundadırlar. Ancak bu iki farklı istek arasında bir denge kurulmalıdır. Çünkü mevcut ürünler verimli ve dolayısıyla karlı olduklarından yeni ürünler üzerinde baskı oluşturabilirler. Analizci bir firma, etkinlik ya da verimlilik baskısına rağmen hem mevcut istikrarlı ürünlerinin üretimine hem de yeni ürün ve pazar arayışına devam etmelidir. Bir diğerine baskı kurmayı başarırca analizci strateji başarılı bir şekilde uygulanamaz (Miles ve Snow, 2003: 76-77).

## **2. Strateji Tipleri**

Miles ve Snow' un strateji tipolojisine göre organizasyonlar, yüksek firma performansını başarmak için dört strateji tipinden birini takip

ederler (Avcı vd., 2011: 148). Bu strateji tipleri savunmacılar, atılğanlar, analizciler ve tepkicilerdir (Miles vd., 1978).

### **2.1. Savunmacılar**

Miles ve Snow sürekliliğin bir ucuna savunmacıları diğer ucuna ise atılğanları koymuşlardır (Smith vd.,1989: 64). Pazarın dar ve durgun bir alanında yüksek derecede yoğunlaşan savunmacılar, yaşamlarını böylece devam ettirmek isterler (Miles vd., 1978: 550, Miles ve Snow, 1984: 37; Desarbo vd., 2005: 49; Saraç vd., 2014: 123; Rogers ve Bamford, 2002: 207, Parnell ve Wright, 1993: 30, Jennings vd., 2003: 210). Savunmacılar, dar ve stabil bir pazarda sınırlı sayıda ve ama kaliteli ürünler üretmek, böylece müşteri ihtiyaçlarını rakiplerine nazaran daha iyi karşılamak isterler (Tanova ve Karadal, 2006: 142-143). Ayrıca kendi dar pazar alanlarına rakiplerin girmemesine çabalarlar. Amaçları pazarın sürekli durağan kalmasıdır (Apaydın ve Torlak, 2007: 618). Pazardaki değişimlerden hoşlanmayan savunmacılar (Rogers ve Bamfrod, 2002: 207), yeni ürün veya pazar gelişimine çaba göstermek yerine genellikle kendi ürün pazar alanlarını koruyup istikrarı devam ettirme arayışındadırlar (Köseoğlu vd., 2013: 83; Desarbo vd., 2005:49; Meier vd., 2010:163; Sollosy, 2013: 15). Pazar paylarını maliyet liderliği, kalite, dağıtım ve hizmet gibi araçlar kullanarak arttırlar (Chong ve Chong, 1997: 269). Tablo 2.' de savunmacıların göze çarpan özellikleri ile uyum döngüsü içindeki güçlü ve zayıf yönleri özetlenmiştir (Miles vd., 1978: 552).

**SYAD**

**2018/2**

Tablo 2. Savunmacıların Temel Özellikleri

	Girişimsel problem	Mühendislik problemi	Yönetimsel problem
<b>Problem</b>	İstikrarlı bir müşteri ve ürün seti oluşturarak toplam pazarın belli bir kısmı nasıl kapatılacaktır?	Mal veya hizmetlerin üretim ve dağıtımını mümkün olan en verimli şekilde nasıl yaparız?	Verimliliği sağlamak için organizasyonun sıkı kontrolü nasıl sürdürülecek/kalıcı hale getirilecektir?
<b>Çözümler</b>	1.Dar ve istikrarlı alan 2.Agresif alan savunması (rekabetçi fiyatlandırma ve mükemmel müşteri hizmetleri) 3.Alan dışı gelişmeleri göz ardı etme eğilimi 4.Tedbirli ve kademeli büyüme (öncelik pazara nüfuz etme yoluyla) 5.Bazı ürünlerde gelişme ancak mevcut ürün ve hizmetlerle yakından ilgilenerek	1.Teknolojik maliyet etkinliği 2.Sadece çekirdek teknoloji 3.Dikey uyum yönlü eğilim 4.Teknolojik etkinliğin sürmesi için gelişimin devamlılığı	1.Sınırlı çevresel tarama; baskın koalisyonun en güçlü üyeleri finans ve üretim uzmanları 2. Baskın koalisyonun tasarruf nakdinin genişliği: promosyonlar dahil 3. Maliyet odaklı, planlama yoğun ve tamamlanan eylemden önce alınır. 4.Yüksek formelleşme derecesi ve işgücü farklılaştırması ile fonksiyonel yapıya doğru eğilim 5. Merkezileşmiş kontrol ve uzun ilmekli dikey bilgi sistemi 6.Basit koordinasyon mekanizmaları ve hiyerarşik kanallar yolu ile çözülen karşılık 7. Organizasyonel performans önceki yıllara göre ölçülür: ödül sistemi üretim ve finansı kayırır.
<b>Maliyet ve faydalar</b>	Endüstrideki küçük nişlerden organizasyonu çıkarmak rakipler için zordur. Ancak pazardaki temel bir değişme yaşamı tehdit edebilir.	Teknolojik verimlilik organizasyon performansının merkezindedir. Ancak alandaki bu ağır yatırımlar teknolojik problemlerin bir derecede kalmasını ve uzun zaman dilimleri için tahmin edilebilir olmasını gerektirir.	Yönetimsel sistem etkinliğin ve duraganlığın sürdürülebilmesi için en iyi şekilde uygundur ancak yeni ürün ya da pazar fırsatlarına cevap vermek için uygun değildir.

Savunmacılar yeni ürün geliştirmek istemedikleri (Meier vd., 2010: 163) ve risk almaktan çekindikleri için ancak kendi alanlarında ve başarısı kanıtlanmış fırsatları değerlendirirler (Avcı, 2011: 148). Gelecek ile ilgilenmekten çok mevcut ürün pazar alanlarındaki etkinliklerine odaklanırlar (Chung vd., 2008: 84). Üretim maliyetlerini düşürerek pazarda lider olmak isteyen savunmacılar, üretim ve dağıtım süreçlerini iyileştirmek ve kaynakları etkin kullanmak isterler. Bu özellikleri savunmacıların daha çok mühendislik yönelimli olduğunu göstermektedir (Desarbo vd., 2005: 49). Ayrıca savunmacılar

maliyetlerini sürekli düşük tutacak sıkı mali kontrol mekanizmaları geliştirirler.

Savunmacıların genel özellikleri kısaca sınırlı bir ürün/pazar alanında olmaları, sermaye yoğun teknoloji kullanmaları, fonksiyonel yapıya sahip olmaları, maliyet kontrolü, süreç mühendisliği ve üretim etkinliği yetenekleri olarak sıralanabilir (Raghuram ve Arvey, 1994: 56). Savunmacı stratejiyi takip eden firmaların en önemli riski ise pazardaki büyük bir dönüşümü yakalayamamalarıdır.

## **2.2. Atılğanlar**

Atılğanlar, hem savunmacılara çok benzerler hem de benzemezler. Benzemezler çünkü çevresel değişmelere karşı reaksiyonları savunmacıların tam olarak zıttıdır. Savunmacılara benzerler çünkü, uyum döngüsüne savunmacılar gibi yüksek uygunluk gösterirler (Miles vd., 1978: 551).

Atılğan bir firma, faaliyet gösterdikleri sektörlerde ilk olmak ister. Bu istekleri onları hem inovasyona hem de yeni ürün ve pazar arayışı içerisinde olmalarını gerektirir (Meier vd., 2010: 163). Yani atılğan stratejiyi takip eden firmalar, yenilikçi ve arayışçı (Desarbo vd., 2005: 49) ve sonuç olarak organizasyonun içinden ziyade dışına odaklanmış firmalardır (Avcı, 2011: 148). Sürekli pazarı izleyip, erken uyarı sinyalleri geliştirerek pazarın isteklerine hızlı cevap vermek isterler. Sürekli olarak ürün pazar alanlarını yeniden tanımlarlar. Tüm bunları yapabilmek için sürekli olarak pazarı izleyen firmalardır (Jusoh, 2010: 1976). Atılğan bir stratejiyi takip eden firmanın önceliği, karlılığa mal olsa bile pazarda ilk olmaktır (Rodrigues, 2002: 6). Tablo 3.' de atılğanların göze çarpan özellikleri ve temel zayıf ve güçlü yönleri uyum döngüsü ile ilişkisi özetlenmiştir (Miles ve Snow, 1978: 554).

**SYAD**

**2018/2**

Tablo 3. Atılğanların Temel Özellikleri

	Girişimsel problem	Mühendislik problemi	Yönetimsel problem
<b>Problem</b>	Yeni ürün ve pazar fırsatları nasıl saptanıp kullanılacak?	Tek bir teknoloji süreci ile uzun dönemli taahhütlerden nasıl kaçınabiliriz?	Farklı ve çeşitli operasyonlar nasıl koordine edilir ve basitleştirilir?
<b>Çözümler</b>	1.Genişleme ve devamlı alan geliştirme 2.Çok çeşitli çevresel şartları ve olayları izleme 3.Sektörde değişimi yaratma 4.Ürün ve Pazar geliştirme yoluyla büyüme 5.Büyüme, hamlelerle meydana gelebilir	1.Esneklik, prototip teknoloji 2.Çoklu teknolojiler 3.Düşük dereceli rutinleşme ve mekanizasyon: insana teknoloji katmak	1.Pazarlama ve ARGE uzmanları baskın koalisyonun en güçlü üyeleridir. 2.Baskın koalisyon geniş, farklı ve geçicidir. Bir beyin takımı içerebilir. 3.Baskın koalisyonun görev süresinin her zaman uzun olmaması: anahtar yöneticiler dışarıdan istihdam edildiği kadar içeriden de terfi ettirilebilir. 4.Planlama kapsamlıdır. Problem odaklıdır ve eylem gerçekleştirilmeden sonlandırılmaz. 5.Formalizasyon derecesinin ve iş bölümünün düşük olduğu üretim yapısı yönlü eğilim 6.Merkezleşmemiş kontrol ve kısa döngülü yatay bilgi sistemleri 7.Karmaşık koordinasyon mekanizmaları ve bütünleştirici aracılığıyla çatışma çözümü 8.Önemli rakiplere göre örgütsel performans ölçümü: ödül sistemi pazarlama ve ARGE' yi destekler
<b>Maliyet ve faydalar</b>	Ürün ve pazar inovasyonu organizasyonu çevresel değişimden korur ancak organizasyon ilave kaynak ve düşük karlılık riskine uğrar.	Teknolojik esneklik alandaki değişime hızlı cevap vermeyi sağlar. Ancak çoklu teknolojiden dolayı üretim ve dağıtım sisteminde maksimum etkinliği gerçekleştirmez	Yönetim sistemi en iyi şekilde esnekliğe ve etkinliğe uygundur. Ancak kaynaklar yanlış ya da az kullanılabilir.

Atılğan firmalar, gelişimi devam eden geniş ürün pazar alanlarında büyümek isterler. Bunun için sürekli yeni ürün ve pazarlara girmek zorundadırlar. Bu sürekliliği sağlamak istemeleri nedeniyle çoklu ve esnek teknolojiler kullanırlar (Jennings vd., 2003: 210). Atılğan firmalar kısaca, inovasyona ve değişime odaklı, gençler tarafından ve esnek bir örgüt yapısı ile yönetilen, arka planında pazarlama ve araştırma ve geliştirme olan firmalardır (Smith vd.,1989: 64; Conant vd., 1990: 365-383; Apaydın ve Torlak, 2007 : 615-618).



### 2.3. Analizciler

Analizciler, melez firmalar olarak tanımlanırlar. Bunun nedeni hem atılğan hem de savunmacı firmaların özelliklerini taşımalarıdır (Woodside vd., 1999: 137; Meier vd., 2010: 163). İki zıt uç stratejinin eşsiz bir kombinasyonunu oluşturan analizciler, çoklu ürünlere sahiptirler. Kimi ürünlerinde savunmacı, kimi ürünlerinde ise atılğan olarak kabul edilebilen analizciler, ürünlerinin tümü ele alındığında ise savunmacı ve atılğanların ortasında yer alır (Smith vd., 1989: 64). Analizciler, atılğanlara göre daha az risk alan firmalardır. Pazarı çok iyi izlerler ve sadece başarılı olan ürün pazar alanlarına yatırım yaparlar. Tablo 2. 4’ de analizcilerin göze çarpan özellikleri ve uyum modelinin özünde olan temel güçlü ve zayıf yönleri özetlenmiştir (Miles ve Snow, 1978: 556).

Tablo 4. Analizcilerin Temel Özellikleri

	Girişimsel problem	Mühendislik problemi	Yönetimsel problem
<b>Problem</b>	Yeni ürün ve Pazar fırsatları bulunup kullanılırken aynı zamanda nasıl geleneksel ürün ve müşteri tabanının devamlılığı sağlanacak	Alandaki durgun bölümlerde istikrar, değişken bölümlerde esneklik nasıl sağlanacak	Hem durgun hem dinamik faaliyet alanlarına uyum sağlayacak organizasyon yapısı ve süreçleri nasıl farklılaştırılacak
<b>Çözümler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Melez alan yani durgun ve değişken alan</li> <li>2.Çoğunlukla pazarlama ile sınırlı gözetleme mekanizmaları, bazen de ARGE</li> <li>3.Pazara nüfuz etme ve ürün Pazar gelişimi yoluyla istikrarlı büyüme</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Çift teknoloji merkezi (sabit ve esnek unsurlar)</li> <li>2.Büyük ve etkili bir uygulamalı mühendislik grubu</li> <li>3.Orta derecede teknik rasyonalite</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Baskın koalisyonun en etkili üyeleri her zaman pazarlama ve mühendisliktir. Üretim bunları yakından takip eder.</li> <li>2.Alanın durgun bölümü ile ilgili üretim ve pazarlama arasında yoğun planlama, yeni ürün ve pazarlarla ilgili üretim, pazarlama ve mühendislik arasında kapsamlı planlama</li> <li>3.Hem fonksiyonel bölümleri hem de ürün gruplarını birleştiren “Gevşek” matris yapısı</li> <li>4.Yatay ve dikey geri bildirim döngüleriyle kısmen merkezileşmiş kontrol sistemi</li> <li>5.Aşırı karmaşık ve pahalı koordinasyon mekanizmaları: bazıları ürün yöneticileri aracılığıyla karşıt çözüm, bazıları normal hiyerarşik kanallarla</li> <li>3.İş değerlendirmesine dayalı hem etkinlik hem de etkililik ölçümleri, çoğu ödülleri, pazarlama ve mühendisliğe</li> </ol>

<b>Maliyet ve faydalar</b>	ARGE'ye düşük yatırım, başarısı açık ürünlerin taklidi ile birleştirme, risk minimizasyonu, ancak alan her zaman durgunluk ve esneklik arasında dengede olmalı	Melez bir istikrarlı ve değişken alana hizmet edebilecek çift teknoloji çekirdek, ama teknoloji asla tam etkin ve etkili olamayacak	Yönetim sistemi durgunluk ve esnekliğe en iyi şekilde uygundur. Ancak denge kaybedilirse, eşitliği kurmak zor olabilir.
----------------------------	--	---	---

Analizci firmalar, durgun ürün pazar alanlarında savunmacı, davranışlar gösterirler. Yani bu ürün pazar alanlarındaki temel kaygıları verimlilik ve üretkenliktir. Dolayısıyla bu ürün pazar alanlarında üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürerek savunmacı olurlar. Diğer taraftan dinamik ürün pazar alanlarını sürekli arayan ve bu ürün pazar alanlarına uyumlu ürün ve hizmet setleri geliştirmek isteyen firmalardır (Avcı, 2011: 148). Maliyet kontrolü ve verimlilik ile inovasyon arasında denge kurmaya çabalarlar (Jabnoun vd., 2003: 21). Analizci firmalar için ikili uygulamalar geliştirirler. Örneğin, şimdiki faaliyetleri üzerinde sıkı denetimler gerçekleştirirken yeni girişimleri için gevşek kontrol uygularlar. Analizcilerin en önemli yönü aynı ürün pazar alanında faaliyet gösterdiği atılmalara, onların ürünlerine benzer ürünlerle cevap verirken verimlilikten vazgeçmemeleridir (Parnell ve Wright, 1993: 30).

#### **2.4. Tepkiciler**

Miles ve Snow tipolojisinde yer alan son strateji, tepkici stratejidir. Tipolojiye göre tepkiciler, tutarsız ve devamlılığı olmayacak firmalardır. Çünkü tepkici firmaların uyum döngüsüne esas teşkil eden problem setlerine diğer istikrarlı üç strateji tipi gibi ne çözüm setleri yoktur. (Smith vd. 1989: 64). Bu firmalar, istikrarlı bir ürün pazarına sahip olmayan, sadece zorunda kaldıkları zaman tutarsız rekabetçi hamleler yapan, kısa dönemli kararlar alan firmalardır. Ayrıca tepkiciler, uygun çevresel şartlardan yararlanmayı denemezler. Doğru riskleri de almazlar (Avcı, 2011: 148). Diğer taraftan performansları zayıf ve stratejik seçimleri uyumsuz firmalardır (Parnell ve Wright, 1993: 30). Çevresel değişim ve belirsizlikten hoşlanmazlar. Çünkü çevresel

değişimlere cevap verecekleri mekanizmaları yoktur (Jennings vd., 2003: 210). Tepkiciler çevresel değişim için harekete geçmekten çok çevrelerindeki güçlü yatırımcılardan talimat veya işaret beklerler (Meier vd., 2010: 163).

Miles ve Snow tipolojisi, tepkiciliğin bir seçim olmadığını genel olarak üç nedenin bir firmayı tepkici yapacağını ileri sürmektedir. Tipolojiye göre ilk neden, üst yönetimin stratejiyi açıkça ifade etmemiş olmasıdır. Tipolojiye göre bir firmanın tepkici olmasına yol açabilecek ikinci bir neden firma tarafından seçilen strateji ile organizasyonun yapı ve süreçleri arasında tam bir uyum olmamasıdır. Üçüncü ve son neden ise çevre ile uyumlu olarak daha önce başarı ile uygulanan stratejinin, çevresel şartlar değişmesine rağmen sürdürülmek istenmesidir.

Tipoloji işletmenin monopol ya da devlet tarafından yüksek bir şekilde korunan bir sektör içerisinde faaliyet göstermemesi durumunda faaliyetlerini tepkici olarak sürdüremeyeceğini, ancak istikrarlı stratejiler olan savunmacı, atılgan ve ya analizci bir stratejiye geçmesi durumunda yaşamına devam edebileceğini iddia etmektedir (Miles ve Snow, 1978: 557-558).

### **Sonuç**

Çevresel faktörlerin firma üzerindeki etkisi, gerek strateji gerekse de örgüt kuramı literatürü tarafından sıklıkla incelenen konulardan birisidir. Literatürde firmaların çevrelerine nasıl uyum sağlayacaklarına ilişkin farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımların en önemlilerinden birisi Miles ve Snow Tipolojisi' dir. Miles, Snow ve arkadaşları, uyum döngüsü adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Modele göre firmaların çevrelerine uyum sağlarken karşı karşıya kaldıkları girişimsel, mühendislik ve yönetsel olmak üzere üç problem seti vardır. Bu problemler, ürün-pazar alanının nasıl belirleneceği, belirlenen ürün-pazar alanına uygun üretim ve dağıtım teknolojisinin

**SYAD**

**2018/2**

nasıl seçileceği ve yapılan seçimlere uygun örgütsel yapının nasıl kurulacağıdır. Ayrıca tipoloji, bu problem ve çözüm setlerine ilişkin uygulamaları esas alarak, firmaların stratejik seçimlerini ifade eden dört strateji tipi etrafında sınıflandırmıştır. Tipolojiye göre dört strateji tipinden analizci, atılgan ve savunmacı firmalar istikrarlı ve başarılı firmaları ifade ederken, tepkici firmalar istikrarsız/başarısız firmalar olarak kabul edilmektedir. Yani tipoloji, savunmacı, atılgan ve analizci stratejiyi takip eden firmaların her birinin uygun çevresel şartlarda ve doğru bir şekilde stratejilerini uyguladıklarında başarılı olacağını iddia etmektedir. Tepkici firmalar kısıtlılıkları nedeniyle bile olsa başarılı bir strateji geliştire(e)meyen ya da daha önce başarılı olan stratejisini çevresel şartlar değişmesine rağmen aynı şekilde uygulamaya çalışan firmalardır.

Sonuç olarak tipoloji, firma yöneticilerinin çevrelerini doğru analiz etmelerini ve çevreye uyumlu stratejileri belirlemelerini önermektedir. Ayrıca, çevresel şartlarda meydana gelen değişimlere uygun olarak ürün-pazar alanlarını, teknolojilerini ve örgütsel yapı ve yönetsel uygulamalarını yeniden revize etmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Tipolojiye göre bunları başaran firmalar, rakiplerine karşı bir rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir.

### **Kaynakça**

- AĞAR, Celal Cahit (2011). *“Hâkim İktisadi Sistem – İşletme İlişkileri Bağlamında Organizasyon Yapılarının Otokratikleşme Ve Demokratikleşme Eğilimleri”*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi
- AKBOLAT, Mahmut (2009): *“Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow’ un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma”*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 11 / 3. s.127 – 146
- APAYDIN, F. ve TORLAK, Ö. N. (2007). Denison' un Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles ve Snow' un Strateji Tipolojisinin Desteklenmesi ve Açıklanması ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. 53: 594-629.
- AVCI, Umut, MADANOGLU, Melih ve OKUMUŞ, Fevzi (2011). *“Strategic Orientation And Performance Of Tourism Firms: Evidence From A Developing Country”*. Tourism Management. 32 147–157

- BLACKMORE, Karen ve NESBBIT, Keith (2012). *“Verifying The Miles And Snow Strategy Types in Australian Small- And Medium-Size Enterprises”*. Australian Journal of Management. 38(1) 171–190
- CAN, Halil (1997),“Organizasyon ve Yönetim”. Siyasal Kitabevi. Genişletilmiş 4. Baskı.
- CHILD, John (1972). *“Organizational Structure, Environment And Performance: The Role Of Strategic Choice”*. Sociology, 6(1), 1-22.
- CHONG, Vincent K. ve CHONG, Kar Ming (1997). *“Strategic Choices. Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note on the Intervening Role of Management Accounting Systems”*. Accounting and Business Research. Vol. 27. No. 4 pp. 268.276.
- CHUNG Dong, JUNG, Hyun, BAEK, Soo Jung ve LEE, Woo Hee Ok (2008). *“The Impacts Of Strategic Orientation And Hrm Systems On Firm Performance”* International Journal Of Business Strategy. Volume 8. Number 2.
- CONANT, Jeffrey S., MOKWA, Michael P. ve VARADARAJAN P. Rajan (1990). *“Strategic Types. Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study”*. Strategic Management Journal. Vol. 11. No. 5. s. 365–383.
- DESARBO, Wayne S., Dİ BENEDETTO, C. Anthony, SONG, Michael ve SİNHA, Indrajit (2005). *“Revisiting The Miles And Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types. Capabilities. Environmental Uncertainty. And Firm Performance”*. Strategic Management Journal. No. 26. s.47–74.
- GHOSHAL, Sumantra (2003). *“Miles And Snow: Enduring Insights For Managers”*. Academy of Management Perspectives. Vol: 17. No: 4. P: 109-114
- GIMENEZ, Fernando A.P. (1999) *“Miles And Snow’s Strategy Model In The Context Of Small Firms”*. Proceedings of the ICSB Naples conference. 1-14
- JABNOUN, Naceur, KHALIFAH, Azaddin ve YUSUF, Attahir (2003). *“Environmental Uncertainty. Strategic Orientation. and Quality Management: A Contingency Mode”*. Quality Management Journal. VOL: 10. NO: 4. P: 17-31
- JENNINGS, DF., RAJARATNAM, D. ve LAWRENCE F.B. (2003). *“Strategy-Performance Relationships In Service Firms: A Test For Equifinality”*. Jennings. - Journal of Managerial Issues. P: 208-220
- JUSOH, Ruzita (2010). *“The Influence Of Perceived Environmental Uncertainty. Firm Size. And Strategy On Multiple Performance Measures Usage”*. African Journal of Business Management. Vol: 4(10). P: 1972-1984
- KÖSEOĞLU, Mehmet Ali, TOPLAOĞLU, Cafer, PARNELL, John A. ve LESTER Donald L. (2013): *“Linkages Among Business Strategy. Uncertainty And Performance In The Hospitality Industry: Evidence From An Emerging Economy”*. International Journal of Hospitality Management. V:34. P:81– 91.
- MEIER, Kenneth J., O’TOOLE, Jr. Laurence J., BOYNE, George A., WALKER, Richard M. ve ANDREWS, Rhys (2010): *“Alignment and Results: Testing the Interaction Effects of Strategy. Structure. and Environment From Miles and Snow”*. Administration & Society. V:42(2). P:160–192.
- MILES, Raymond E. ve SNOW, Charles C. (2003). *“Organizational Strategy. Structure. and Process”*. Stanford University Press. Stanford. California.
- \_\_\_\_\_ ve Snow, Charles C. (1984). *“Designing strategic human resources systems”*. Organizational dynamics, 13(1), 36-52.

**SYAD****2018/2**

- \_\_\_\_\_, SNOW, Charles C., MEYER, Alan D. ve COLEMAN, Jr. Henry J. (1978). "Organizational Strategy. Structure. and Process". The Academy of Management Review. Vol. 3. No. 3. s. 546-562.
- PARNELL, John A. ve WRIGHT, Peter (1993) "Generic Strategy and Performance: an Empirical Test of the Miles and Snow Typology". British Journal of Management. Vol. 4.29-36
- RAGHURAM, Sutnita ve ARVEY, Richard D. (1994). "Business Strategy Links with Staffing and Training Practices". Human Resource Planning. Volume 17 Number3. S:55-74.
- RODRIGUES SUSANA, C.S.F. (2002). "Business Strategy And Organisational Performance: An Analysis Of The Portuguese Mould Industry". University of Wolverhampton for the degree of Doctor of Philosophy.
- ROGERS, Patrick R. ve BAMFORD, Charles E. (2002). "Information Planning Process And Strategic Orientation The Importance Of Fit In High-Performing Organizations". Journal of Business Research. V:55. P: 205- 215.
- SARAÇ, Mehlika, ERTAN, Yasemin ve YÜCEL, Elif (2014). "How Do Business Strategies Predict Firm Performance? An Investigation On Borsa Istanbul 100 Index". The Journal of Accounting and Finance January. P:121-134.
- SMITH K., GUTHRIE J. ve CHEN M-J. (1989): "Strategy, Size And Performance". Organization Studies. v: 10(1). p: 63-81.
- SOLLOSY, Marc (2013). "A Contemporary Examination of the Miles and Snow Strategic Typology Through the Lenses of Dynamic Capabilities and Ambidexterity". Degree of Doctor of Business Administration. Coles College of Business Kennesaw State University.
- TANOVA, Cem KARADAL, Himmet (2006). "An Analysis Of The Relationship Between Organizational Strategy And Human Resource Policies In Turkey". International Journal of Commerce and Management. Vol.16(3&4). P: 141-149.
- TAYAUOVA, Gulzhanat (2009). "Uluslararası Girişimcilik ve Stratejik Adaptasyon: Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma". Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- WOODSIDE, Arch G., SULLIVAN Daniel P. ve TRAPPEY III. Randolph J. (1999) "Assessing Relationships among Strategic Types. Distinctive Marketing Competencies. and Organizational Performance". Journal of Business Research. 45: 135-146.
- YILDIRIM, Mustafa (2013). "Stratejik Grup Bağlamında Firmaların Strateji Algılarını Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Mobilya Sektörü Örneği". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.

**NEXUS BETWEEN SERVICE QUALITY MANAGEMENT AND  
PATIENTS' SATISFACTION:  
A CASE OF AGHA KHAN HOSPITAL, PAKISTAN**

Farhan Ahmed<sup>1</sup>  
Muhammad Farooq Jan<sup>2</sup>  
Ilknur Ozturk<sup>3</sup>

**Abstract**

*This study aims to measure the internal service quality dimensions and patients satisfaction at the Agha Khan University Hospital, Karachi whereas service quality is defined as what the customer pays accordingly, he/she gets service. Data from 163 respondents was collected through a self-administered questionnaire consisting of 23 items on Likert scale. The overall reliability of the questionnaire is 0.85 (Cronbach's alpha). The findings show that tangibility-professionalism (H1a) and feedback-guidance (H1d) affect patients' satisfaction. Further, the results have shown significant relationship between SERVQUAL dimensions and patients' satisfaction.*

**Keywords:** *tangibility, professionalism, feedback, guidance, empathy, satisfaction*

**1. Introduction**

Gone are those days when organizations were just managing the operations of the businesses. These days' researchers have attracted the focus of the policy makers/stakeholders toward management of operations of business from top to bottom by considering the strategic management system. Strategic management system includes planning, executing and implementing the strategic goals devised from the mission and vision of the organizations. In this study, the authors have

---

<sup>1</sup> SZABIST Karachi-Pakistan

<sup>2</sup> Iqra National University, Peshawar-Pakistan

<sup>3</sup> Cag University, Mersin - Turkey

focused on one of the major issues of the strategic management and that is service quality management. Like in other under developing economies, service quality management in health care industry in Pakistan has become a big issue; there are lots of problems being faced by patients. But some patients on the other hand are satisfied with the services which they get from hospitals which may depend on socio-demographic factor of the patients. According to Andaleeb (2001) the health care sector has a rapid growth in service economy. Padma et al., (2010) stated in developing countries health care system is dependent on efficiency of management to increase and enhance the effectiveness of health care system, because of the fact that resources are not available according to the demand in service of healthcare institutions.

In developing countries more resources are used by health care institutions. The studies have indicated that health sector low performance is due to the inefficiency of management and technical system within the healthcare institutions, and there is not a proper utilization of resources resulting in wastage of the resources. Service quality management provide to patients and their satisfaction level are the critical component in planning processes because As technology advancement is increasing patients now have more information about the available resources, and if they do not get a satisfied service they have an option of switching or selecting an other health care institution. (Ramsuran-Fowdar, 2008). A satisfactory or a positive customer response affects the performance of the business involving the market share of the business, the profitability of the business, its productivity and reduced cost.

The critical relationship between the recruitment and recovery in the professionals of health care industry has become challenging task to solve in initial level from the administrators of the hospitals. The shortage of global nursing causes the situation to become worst. Moreover healthcare institutes are more concerned and are mostly



focusing on the financial performance of the institute rather than looking and enhancing the quality of services provided to patients whereas improvement and investment in technology and infrastructure can lead to some betterment of the health care service quality management. Some previous researches have indicated that unsatisfied and demotivated employees affect the health care performance indirectly, due to which the quality service had been affecting resulting directly in affecting the satisfaction of the patients of the healthcare institutes. One would expect that increasing the engagement of employees may benefit a health care organization and result in improved patient care and higher patient satisfaction. Therefore in order to improve the satisfaction level of the patients there is proper involvement of employees needed in the organization.

## **2. Literature Review**

In the light of service quality management, Parasuraman et al. (1985) applied the 10 dimensions of SERVQUAL model in the study by defining the attributes of all the dimensions in order to examine the gap between expectations and performance. For this, focus groups were set and three or four top management personnel from different organizations were called and distributed in twelve groups. The attributes discussed in the groups were about the perception service quality management and any discrepancies in the system. This study was exploratory study and for those 10 dimensions, seven new propositions with attributes were designed. Parasuraman et al. (1988) extended the research by introducing the new items into it. The questionnaire was developed based on 22 items divided into five dimensions of SERVQUAL. Four major businesses in the service industry were selected. Businesses include the bank, repairs and maintenance, Credit Card Company, a landline telephone company. After collecting the data, factor analysis was carried out and extracted five factors having the value more than

**SYAD**

**2018/2**

0.5 then benchmark. The internal validity was exhibited in from the cronbach;s alpha that was more than 0.6.

Babakus and Mangold (1992) examined the perceptions of patients with respect to service quality in the hospital atmosphere. The data was collected through questionnaire with 15 items by setting the scale as Likert (strongly agree to strongly disagree). The reliability analysis (Cronbach;s alpha) of all the variables was greater than 0.5. The correlation and analysis were carried out to show the relationship between dependent and independent variables and to explore the determinants contributing to SERVQUAL.

Lim and Tag (2000) carried out the research on the hospital in Singapore by applying SERVQUAL and tried to identify the expectations and perceptions of the patients. The primary data was collected through a questionnaire (five point likert scale) consisted of 25 items. After further literature review another variable with accessibility and affordability (independent variable) was also included in the tool by adding three (on likert scale) questions hence causing the changes in original SERVQUAL.

Andaleeb (2001) found in their study the patient view that health care services are ignored in the underdeveloped countries. The study is mainly focused towards patient and also those factors that are most essential for the care of patient. The factor analysis and the multiple regressions have been done in the study. In the study it is found that there is strong bonding and associations in the patient satisfaction and the five dimensions.

Sohail (2003) examined the factors to be considered in SERVQUAL model. The study was undertaken on the hospitals in Malaysia to check the perception regarding service quality management of the hospitals. The data was collected through questionnaire by setting likert scale rating. The dependent variable of the study was patients' satisfaction.

The five dimension of SERVQUAL; tangibility, responsiveness, reliability, empathy and assurance were included in the questionnaire. The number of patients participated in the survey is 186 which means the response rate as 0.186. The average expectations regarding service quality by the patients participated is low. As for as the inter-item consistency was concerned, all the variables cronbach's alpha are acceptable (more than 0.6).

Mostafa (2006) carried a research in the public and private hospitals of Egypt in order to identify the perceptions of service quality by using the five dimension of SERVQUAL. The data collection tool was designed on likert scale rating. From twelve hospitals of Egypt, the total number of patients was 500. Out of 500, only 332 participated in the survey and filled the questionnaire. After factor analysis, three factors were determined that contributed in SEVQUAL model. The significant result was shown that means there is a difference in the service quality of private hospitals and government hospitals. Andaleeb (2001) applied the factor analysis in order to identify the dimensions contributing SERVQUAL model. This study was conducted in one of hospital in Dhaka in which the respondents were parents who had come along with their children (patients). After regression, the factor analysis was carried out. The model of the study has explained the variation of more than 67 percent in the dependent variable (patients' satisfaction). The variables tangibility and adequate input taken in the study has shown the insignificant results while the variables; the nurses' code of conduct and the behavior of doctors and facilities in fees payment have shown significant results.

Oliveria and Ferreira (2008) did the study in Brazil to measure the expectations and perceptions of service quality in higher education institutes. The study was carried out by using SERVQUAL model, the data was collected from the fresh students of engineering (production technologies). The number of respondents filled the questionnaire was

**SYAD****2018/2**

38. The questionnaire consisted of 19 items scaled on seven point – Likert scale. The results have shown that the negative gap among 19 items in the scale that there are higher the expectations of the fresh engineering students in comparison to perceptions about the service quality of the higher education institute.

Manaf and Nooi (2009) aimed to explore the dimensions important for SERVQUAL. The study was undertaken in the health care industry of Malaysia, in which the respondents were in-patients and out-patients. The survey was conducted through a questionnaire, after filtration out of 570 questionnaires of in-patients and 646 questionnaires of out-patients were brought in usable form. The factor analysis was done which resulted in two dimensions. First dimension is clinical service and another is physical service. .

Karassavidou et. al., (2009) identified the dimensions of service quality by using SERVQUAL model. In the study, gap and factor analysis was done. In the gap analysis, the difference was identified between expectations and perceptions of the respondents participated in the survey. The data was collected through questionnaire based on seven point likert scales. In the questionnaire the section of perceptions and expectations was also included. The study was undertaken in the National Services Hospitals of Greek. The number of respondents was 137 from six hospitals situated in Greece (Northern). The cronbach's alpha for all the dimensions ranged from 0.78 to 0.99. Miranda et, al. (2010) conducted a study by applying SERVQUAL model in order to measure perception of doctors and patients, a gap analysis was done of their perceptions. The dependent variable taken was patients' satisfaction and the dimensions of SERVQUAL as independent variable. The independent variables include facilities like cleanliness, proper equipment and easy accessibility of the patients; doctors and nurses, efficiency (in terms of answering the patients' queries) and the role of administrative staff. The results of the study provided sufficient

evidence to conclude that the gap exists between the perception of doctors and patients. Hence the statistics results show significant but negative numbers.

Yesilada and Direktor (2010) conducted a study by applying SERVQUAL model. The study was conducted in both public and private hospital. The respondents taken were from age above 18, 806 respondents submitted their responses out of 990 in whole Northern - Cyprus. The data was collected through a 22 items designed on five points - Likert scale (strongly agree, agree, nor agree nor disagree, disagree and strongly disagree). The major dimensions contributing in service quality were confidence, reliability, tangibility and empathy. Factor analysis was done in order to know the variance explanation. The gap analysis resulted that expectations can be met more from private hospitals than public hospitals.

Chakarborty (2011) found in his study that it should be known how patient perceive and evaluate the health care services, and that kind of awareness will help out the hospital administration to the service quality and satisfy the patients. In growing economies health care sector is expanding rapidly as their purchasing power has increased they demand high quality health care services.

Ahmed and Samreen (2011) tried to identify the factors contributing in knowing the patients satisfaction and service quality by using SERVQUAL model. In the study, systematic sampling technique was used by taking 252 outpatients' and their responses were collected from three different hospitals; hospitals were public, private and semi-public. In initial stage gap analysis was done and then the factor analysis was done in order to assess determinants contributing in the service quality and patients satisfaction. The factor analysis resulted in five determinants and these are tangibility and professionalism, reliability and responsiveness, assurance and empathy, feedback and guidance

**SYAD****2018/2**

and affordability. Regression model is the main finding of the study from three different types of hospitals that has statistically explored the significant determinants causing impact on patients' satisfaction as a whole.

### **2.1 Service Quality in Health Care**

Service quality can be simply defines that the customer will pay accordingly what he will get neglecting whatever the producer is producing. In this way, the service quality is always compared with the perception, expectations and performance. The best model in order to examine the different dimensions of service quality is SERVQUAL Many researches has indicated that good service quality results in increasing number of new customers and existing customers , enhanced profitability, an increased corporate image, cost cut down. Additionally retaining existing customers and having new customers is a result of long term profitability for a firm. Therefore service quality can be a source of competitive advantage as it can be used as a block to build an advantage against competitors which can be difficult for competitors to copy it and it can be proved as a source of sustainable competitiveness for an organization. (Lim and Tag,

Zeithaml and Bitner (2000) Explains how such intensions are expressed by customer in positive way: giving importance to the company over other, increasing the firms purchases, agreeing to pay premiums or admiring the firm. According to a researcher Clancy and Schulman, 1994, attracting new customer is costly and is five times than the cost of keeping its existing customer.

More over dissatisfaction of customer may affect the firm negatively as unfavorable Behaviour of customer may lead to negative word of mouth, preferring to an alternative option. Therefore it is important for healthcare provider to understand the expectations of the customers

and patients in order to gain from patients and building long term strong relationship.

### **2.1.1 SERVQUAL Model**

Parasuraman et al. (1988) extended the research by introducing the new items into it. The questionnaire was developed based on 22 items divided into five dimensions of SERVQUAL. Four major businesses in the service industry were selected. Businesses include the bank, repairs and maintenance, Credit Card Company, a landline telephone company. After collecting the data, factor analysis was carried out and extracted five factors having the value more than 0.5 then benchmark. The internal validity was exhibited in from the cronbach;s alpha that was more than 0.6. The five dimensions of SEVQUAL are given as tangibility, reliability, empathy, assuarance and responsiveness. The tangibility includes (physical equipments and other facilities), reliability includes (accomplishment of promise kept before service), empathy ( care from the doctor, and other staff), assurance includes (mutual understanding and trust building among cutomer) and responsiveness includes (willing to help and guide customer properly). SERVQUAL is very reliable model, but inspite of that there are certains limitations and criticism on the model pointed by different school of thoughts. Brown et.al. (1993) identified that the perceptions and expectations are found through factor analysis but their reliability of the scales is very low. It may be because of positive correlation in the differences of the scales. Some theorists have criticized SERVQUAL on its dimensionalities. Professionally it's an inappropriate to measure service quality taking only limited dimesions. (Haywood, farmer and Stuart, 1988). Because of the particular services in the hospital, this model can't be generalized. (Vandamme and Leunis, 1993). Sohail, (2003) tried to examined all the five dimension of SERVQUAL in Malaysia in term of quality service management. The author did not confirm about the five dimensions. Ramsaran-Fowder (2005) identified the dimensions by

some changes in the actual model, but the authors concluded that this model is not only specifically used in health care industry. Mostafa (2006) tried to examine the dimensions of SERVQUAL through factor analysis but could not confirm about its sustainability regarding the perception, expectation and performance of service quality.

## **2.2 Patients' Satisfaction**

There are 3 reasons through which we can measure satisfaction of the patients: (a) the primary objective that a healthcare have is satisfaction of the patients: (b) we get relevant data about the processes outcomes and structures of the healthcare through patient satisfaction: (c) dissatisfied and satisfied patients have different behavioral intentions. Like patients who are highly satisfied usually recommend the physician or health care provider to their family, friends and relatives (Boudreaux & O'Hea, 2004). It is believed that the perception of patient about the service quality influence the satisfactory level of in a positive way, which affects the decision of patient positively when selecting a particular healthcare provider. (Andaleeb, 1992; Cronin & Taylor, 1994).

As for as the patients satisfaction is concerned actually it's one of key element under the umbrella of care. Hospital image is reflected by patients' satisfaction and thus affects the image of hospital and patients satisfaction increase the market share and profitability. (Andaleeb, 1992).

Customer satisfaction benefits the long term relationship of the healthcare provider as satisfied customer will have favorable and positive behavior towards a specific healthcare provider.

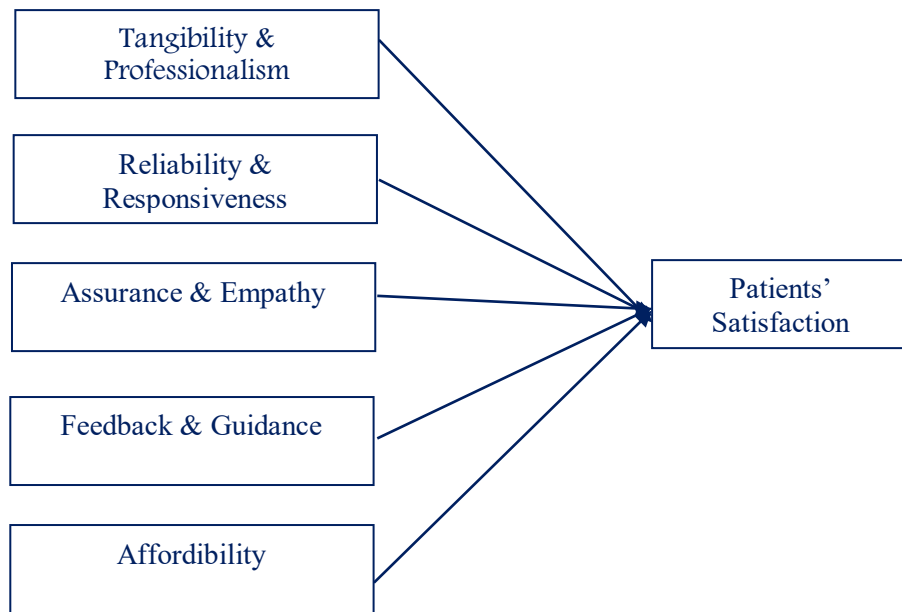
Satisfaction of customer reflects the healthcare provider in positive way as it will help to increase the quality of service provision. Usually satisfaction is the individual's judgment or decision which he gets after experiencing something. According to some theorists, satisfaction is a



cognitive response whereas some others consider satisfaction as emotional attachment of individuals. Few researches suggest satisfaction as a cognitive response but on the other hand according to few researches satisfaction is a emotional attachment that an individual have.

Some literatures has showed satisfaction as cyclical model which determines and explains the relationship that customers satisfaction and customers loyalty have. Eventually, if the customer become loyal, he or she will definite prefer to come and get treated, if their expectations are meet regarding service quality.

### 2.3 Theoretical Framework



Independent Variables

Dependent Variable

(SOURCE: AHMED AND SAMIETI (2011))

**SYAD**

**2018/2**

**Model of the Study:**

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \varepsilon$$

Y is Patients' Satisfaction, X<sub>1</sub> is TANG (Tangibility & Professionalism), X<sub>2</sub> is RELIAB (Reliability & Responsiveness), X<sub>3</sub> is ASSUR (Assurance & Empathy), X<sub>4</sub> is FEED (Feedback & Guidance), X<sub>5</sub> is AFFORD (Affordability) and  $\varepsilon$  is error term (stochastic factor)

**2.3.1 Hypothesis Developed**

H1: SERVQUAL dimensions affect patients' satisfaction.

**2.3.1.1 Sub-Hypothesis**

H1a: Tangibility and Professionalism positively affect patients' satisfaction,

H1b: Reliability and Responsiveness positively affect patients' satisfaction

H1c: Assurance and Empathy positively affect patients' satisfaction

H1d: Feedback and Guidance positively affect patients' satisfaction

H1e: Affordability positively affect patients' satisfaction

**3. Research Methodology**

This study is quantitative followed by deductive approach and the objectives are of the study are achieved using primary data collected through a close ended structured questionnaire.

**3.1 Measurement**

The questionnaire is based on five point – likert type scale where 1 = strongly disagree and 5 = strongly agree. To measure service quality, the scale which is initially developed by Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991) and adapted from Ahmed and Samreen (2011) for further use within the context of healthcare has been employed in identifying the critical factors of Service Quality.

### **3.2 Sample**

The variability of the population is unknown and sample size was considered as 200 with  $\pm 5\%$  Margin of Error based on non – probability convenient sampling. The target population is OPD (Out Patient Department) and their relatives who are involved in getting the service from the hospital management visits the consulting clinics of the Agha Khan University Hospital, Karachi during the operating hours in morning and evening. The reason of choosing patients’ relatives is that they have come to know about the service and treatment being offered by the staff of hospital.

### **4. Analysis and Results**

The preliminary analysis is performed in which reliability and demographic profiling of the respondent have been computed. Furthermore, in order to test H1, multiple linear regression is applied respectively and hence discussed below step by step.

#### **4.1 Preliminary Analysis**

The overall reliability is showing the 0.853 Cronbach’s Alpha, while the number of items included is 23. The Cronbach’s Alpha for Tangibility and Professionalism is 0.653 the number of items included are six. The Reliability and Responsiveness is showing the 0.628 Cronbach’s Alpha reliability, the number of items included are six. Assurance and Empathy are showing the 0.680 Cronbach’s alpha and the number of items included are four. Feedback and guidance, Affordability, and patients Satisfactions are showing Cronbach’s Alpha 0.437, 0.574, 0.492 with numbers of items included three, two, and two respectively.

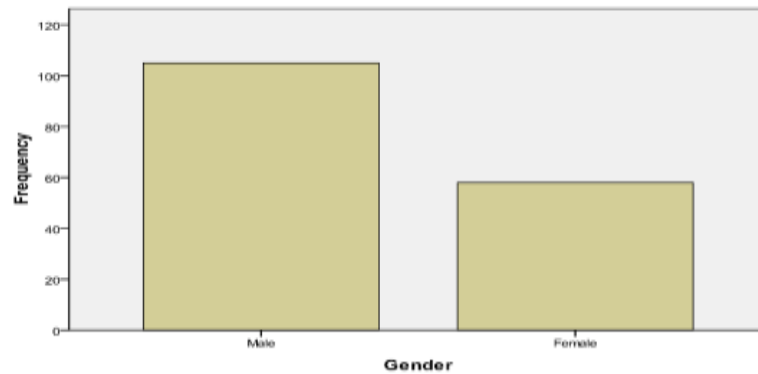
**SYAD**

**2018/2**

Variable	Reliability (Cronbach's Alpha)	Number of Items
Tangibility and Professionalism	0.653	6
Reliability and Responsiveness	0.628	6
Assurance and Empathy	0.680	4
Feedback and Guidance	0.501	3
Affordability	0.574	2
Patients satisfaction	0.502	2

**Gender**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	105	64.4	64.4	64.4
Female	58	35.6	35.6	100.0
Total	163	100.0	100.0	

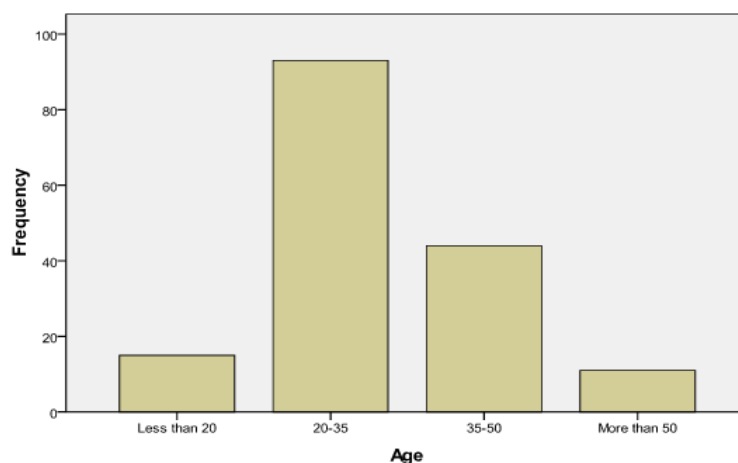
**Gender**

The results are showing the total number of patients participated in the study is 163. From 163 patients, number of male patients is 105 that are 64.4 percent and 58 female patients filled the questionnaire that is 35.6 percent. These statistics are showing that majority of the male patients visit the hospital.

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 20	15	9.2	9.2	9.2
20-35	93	57.1	57.1	66.3
35-50	44	27.0	27.0	93.3
More than 50	11	6.7	6.7	100.0
Total	163	100.0	100.0	

Age



**SYAD**

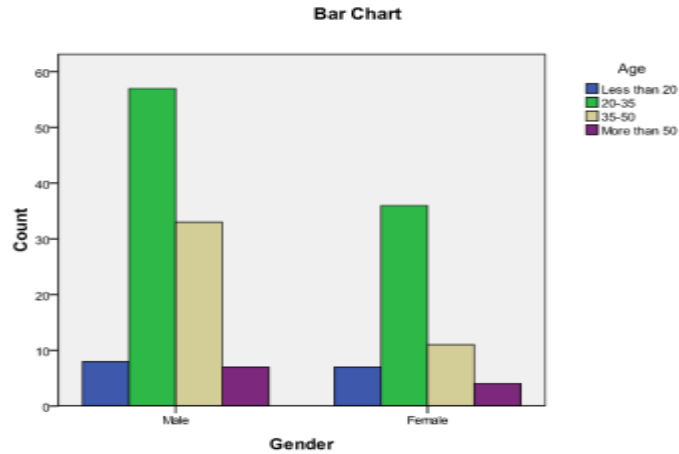
**2018/2**

Descriptive statistics for age is indicating that 15 patients are of the age group less than 20 that is 9.2 percent, 93 patients are of the age from 20 to 35 that is 57.1 percent, 44 patients are of the age from 35 to 50 that is 27 percent and 11 patients are of the age from more than 50 that is 6.7 percent.

**Gender \* Age Crosstabulation**

			Age				Total
			Less than 20	20-35	35-50	More than 50	
Gender Male	Count		8	57	33	7	105
	% within Gender		7.6%	54.3%	31.4%	6.7%	100.0%
	% within Age		53.3%	61.3%	75.0%	63.6%	64.4%
Female	Count		7	36	11	4	58
	% within Gender		12.1%	62.1%	19.0%	6.9%	100.0%
	% within Age		46.7%	38.7%	25.0%	36.4%	35.6%
Total	Count		15	93	44	11	163
	% within Gender		9.2%	57.1%	27.0%	6.7%	100.0%
	% within Age		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

The results of cross tabulations are indicating that 20-35 years of male and 20-35 years of female have participated more in the study.



## 4.2 Hypothesis Testing

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.620 <sup>a</sup>	.384	.364	.49265	.384	19.580	5	157	.000	1.778

a. Predictors: (Constant), AFFORD, TANG, FEED, ASSUR, RELIAB

b. Dependent Variable: PTSATISF

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.761	5	4.752	19.580	.000 <sup>a</sup>
	Residual	38.104	157	.243		
	Total	61.865	162			

a. Predictors: (Constant), AFFORD, TANG, FEED, ASSUR, RELIAB

b. Dependent Variable: PTSATISF

### 4.2.1. Model of the Study:

$Y$  (Patients' satisfaction) = 0.018 + 0.413 (Tangibility & Professionalism) + 0.156 (reliability & responsiveness) + 0.147 (Assurance & Empathy) + 0.151 (Feedback & Guidance) + (-0.03)(Affordability)

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound
1 (Constant)	.018	.197		.093	.926	-.371	.408
TANG	.413	.105	.326	3.921	.000	.205	.621
RELIAB	.156	.102	.134	1.526	.129	-.046	.359
ASSUR	.147	.083	.142	1.759	.080	-.018	.312
FEED	.151	.065	.173	2.334	.021	.023	.279
AFFORD	-.003	.042	-.004	-.068	.946	-.086	.081

a. Dependent Variable: PTSATISF

The regression analysis results indicate that the model is statistically significant ( $F = 19.580$ ,  $p = .000$ ). The R-square is 0.384 that is indicating that the model is not good fit. Furthermore, the predictor variables tangibility and Feedback are statistically significant with t-value 3.92 and 2.334 with the P-values 000, and .021 respectively.



Correlations

		TANG	RELIAB	ASSUR	FEED	AFFORD	PTSATIS F
TANG	Pearson Correlation	1	.609**	.545**	.379**	.206**	.550**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.008	.000
	N	163	163	163	163	163	163
RELIAB	Pearson Correlation		1	.557**	.487**	.259**	.495**
	Sig. (2-tailed)			.000	.000	.001	.000
	N		163	163	163	163	163
ASSUR	Pearson Correlation			1	.420**	.243**	.466**
	Sig. (2-tailed)				.000	.002	.000
	N			163	163	163	163
FEED	Pearson Correlation				1	.247**	.420**
	Sig. (2-tailed)					.001	.000
	N				163	163	163
AFFORD	Pearson Correlation					1	.175*
	Sig. (2-tailed)						.026
	N					163	163
PTSATISF	Pearson Correlation						1
	Sig. (2-tailed)						
	N						163

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

The correlation for all the variables is significant. The strongest correlation is between the Tangibility and the Reliability is 0.609 significant at 1% level of confidence. The correlation between Reliability – Responsiveness and Patients satisfaction is 0.496 significant at 1% level of confidence which states that there is relationship between the independent variable and dependent variable. The correlation between Assurance - Empathy and Patients satisfaction is 0.466 significant at 1% level of confidence which states that there is positive relationship between the independent variable and dependent variable. The correlation between Feedback - Guidance and Patients satisfaction is 0.420 significant at 1% level of confidence which states that there is

relationship between the independent variable and dependent variable. The correlation between Affordability and Patients satisfaction is 0.175 significant at 1% level of confidence which states that there is relationship between the independent variable and dependent variable.

The overall reliability of the all the variables are 0.853 and that is more than the benchmark value for reliability and the number of items included is 6. Sohail, (2003) examined that all the variables cronbach's alpha are acceptable (more than 0.6). The results exhibit that out of 163 respondents 105 male participated and filled the questionnaire of the study in hand and the number of female respondents is 58. In this study, 93 patients who filled the questionnaire are of the age from 20 to 35 that is 57.1 percent. The results of cross tabulations are indicating that 20-35 years of male and 20-35 years of female have participated more in the study. The regression analysis results indicate that the model is statistically significant ( $F = 19.580, p = .000$ ). The R-square is 0.384 that is indicating that the model is not good fit. Ahmed and Samreen (2011) statistically explored the significant determinants causing impact on patients' satisfaction as a whole.

The predictor variable tangibility and professionalism are statistically significant with t-value 3.92 with the P-values .000. Hence the H1a supports that tangibility and professionalism affect patients' satisfaction. The predictor variable reliability and responsiveness (H1b) are statistically insignificant with t-value 1.526 with the P-values .129. The results shows that assurance and empathy are statistically insignificant with t-value 1.759 with the P-values .080 and hence H1c is not rejected. The predictor variable feedback and guidance are statistically significant with t-value 2.334 with the P-values .021. Hence H1d supports that there is impact of feedback and guidance on patients' satisfaction.

The results shows that affordability is statistically insignificant with t-value -.068 with the P-values .946. Hence H1e is not rejected which states that there is impact of affordability on patients' satisfaction. The correlation for all the variables is significant. The strongest correlation is between the tangibility and professionalism and the reliability and responsiveness (0.609) significant at 1% level of confidence. According to Andaleeb (2001), there is strong bonding and associations in the patient satisfaction and the five dimensions. The correlation statistics shows that there is positive relationship of tangibility and professionalism (Pearson Correlation = 0.550 at 0.01 level).

The results show that there is a positive relationship of reliability and responsiveness (Pearson Correlation = 0.495 at 0.01 level) on patients' satisfaction. The results show that there is a positive relationship of assurance and empathy (Pearson Correlation = 0.466 at 0.01 level) on patients' satisfaction. The results show that there is a positive relationship of feedback and guidance (Pearson Correlation = 0.420 at 0.01 level) on patients' satisfaction. The correlation statistics show that there is a positive relationship of affordability (Pearson Correlation = 0.175 at 0.05 level) on patients' satisfaction.

### **Conclusion**

The idea of the study has focused on one of the major issues of strategic management that is service quality. This study tells about the dimensions and items of SERVQUAL model by Parasuraman et., al (1985, 1988). The results of the study show that tangibility & professionalism (H1a) and feedback & guidance (H1d) affect the patients' satisfaction whereas reliability& responsiveness (H1b), assurance & empathy (H1c) and affordability (H1e) do not affect patients' satisfaction. The results of the study are in consistent with the study of Andaleeb (2001), Sohail (2003) and Ahmed and Samreen (2011). The results of the study suggest the hospitals management to

focus on increasing the professional behavior of the doctors as well as the nursing staff. Another major recommendation to the hospital management is work on the feedback and guidance towards patients and the nears and dears taking them to the hospitals. In this study, other dimensions can be added like accessibility, food & meals, etc., in order to get high reliability of the scale. Conformity and exploratory factor analysis can be carried out in order to know the gap about the perceptions, expectations and performance. This study is limited to only private hospital; the domain of the study can be increased by taking the sample from other private, public and semi-public hospitals of Pakistan. Systematic sampling or random sampling technique can be carried out in order to generalize and get the better results of the study. The questionnaire can be developed in local languages to get the cut off reliability of all the variables. Surgery and ward patients can be included in the study. Along with collecting quantitative (primary) data through questionnaires, qualitative data can be collected through interview from patients.

### References

- Ahmed, R., & Samreen, H. (2011). Assessing the Service quality of some selected hospitals in Karachi based on the SERVQUAL model. *Pakistan Business Review*, 32(5), 266-314.
- Andaleeb, S. S. (2001). Service quality perceptions and patient satisfaction: a study of hospitals in a developing country. *Social science & medicine*, 52(9), 1359-1370.
- Andaleeb.S (1992), "Caring for children: A model of healthcare service quality in Bangladesh" , *International Journal for Quality in Health Care*, 20 (5) 339–345
- Babakus.E,Mangold.G (1992), "Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services": An Empirical investigation , *Health Services Research* 26:6
- Boudreaux, E. D., & O'Hea, E. L. (2004). Patient satisfaction in the emergency department: a review of the literature and implications for practice. *The Journal of emergency medicine*, 26(1), 13-26.
- Chakarborty. R & Majumdar ,A. (2011). Measuring consumer satisfaction in health care sector: The applicability of SERVQUAL. *Journal of Arts, Science & Commerce*, II (4)
- Clancy, K. J., & Shulman, R. S. (1994). *Mitos do marketing que estão matando seus negócios*.

- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *The Journal of Marketing*, 125-131.
- Karassavidou, E., Glaveli, N., Papadopoulos, C. T., (2009), "Health Care Quality in Greek NHS Hospitals: No one knows better than patients", *Measuring Business Excellence*, 13(1), 34-46.
- Lim, P.C. and Tag, N.K. (2000), "A study of patients' expectations and satisfaction in Singapore hospital", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 13,(7), 290-299.
- Manaf.N and Nooi.P (2009). "Patient Satisfaction as an Indicator of Service Quality in Malaysian Public Hospitals", *Asian Journal on Quality*, 10(1), 77 – 87
- Management Practice
- Miranda, F.J., Chamorro, A., Murillo, L.R., Vega, J. (2010) "Adapting the SERVQUAL Scale to Primary Health Care Services in Spain: Managers vs. Patients perceptions", *J. Public Health*
- Mittal, B. (2000). Determinants of vendor patronage in business service markets: an integrative model. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6(4), 1-32.
- Mostafa, M.M. (2006), "An empirical study of patients; expectations and satisfaction in Egyptian Hospitals", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18(7), 516-32
- Oliveria, O.J., and Ferreira, E.C. (2008) "Adaptation and application of the SERVQUAL scale in higher education", *POMS 20th Annual Conference*.
- Padma, P., Rajendran, C., & Lokachari, P. S. (2010). Service quality and its impact on customer satisfaction in Indian hospitals: Perspectives of patients and their attendants. *Benchmarking: An International Journal*, 17(6), 807-841.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420–450.
- Parasuraman, A., Valarie, A., Zeithaml, Berry, L. L. (1985), "A Conceptual model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* Vol.49 (Fall 1985), pp 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Ramsuran-Fowdar RR (2005). Identifying health care quality attributes. *J. Health and Human Services Administration*. Winter /Spring 27( ¾): 428-444
- Sohail, M. S.,(2003), "Service quality in hospitals: more favorable than you might think", *Managing service Quality*, 13(3), 197-206
- Vandamme, R., & Leunis, J. (1993). Development of a multiple-item scale for measuring hospital service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 4(3), 30-49.
- Yesilada.F and Direktor. E., (2010) "Health care service quality:A comparison of public and private hospitals", *African Journal of Business management* ,4(6), 962-971