

## Stratejik Uyumun İşletmenin Finansal Performansına Etkisi: Profilden Sapma Yaklaşımı

### The Effect of Strategic Fit on Firm's Financial Performance: A Profile Deviation Fit Perspective

Arş. Grv. Dr. Burcu Şefika Doğrul – Prof. Dr. Senem Besler

#### Öz

Örgüt kuramı ve stratejik yönetim alanlarında işletmelerin örgütsel unsurları ile çevreleri arasında uyum sağlanmasının performanslarını arttıracığına yönelik kuramsal tartışmalar devam etmektedir. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin strateji-örgüt yapısı- çevre uyumuna sahip olmalarının finansal performanslarına etkilerini sınamaktır. Bu kapsamda Borsa İstanbul'da işlem gören 111 imalat işletmesinden hazırlanan soru formu aracılığıyla toplanan veriler profilden sapma uyum yaklaşımı çerçevesinde ele alınmış ve profilden sapma analizi ve kümeleme analizi teknikleri ile test edilmiştir. Araştırma sonuçları, işletmelerin örgüt tasarımlarında stratejilerinin, örgüt yapılarının ve çevresel koşullarının eş zamanlı olarak ele alınmasının ve birbirleriyle tutarlı olmasının, yani stratejik uyuma sahip olmalarının finansal performanslarını arttırdığını ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Uyum, Koşul Bağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı, Profilden Sapma Analizi

#### Abstract

There is an ongoing debate in organization theory and strategic management whether organizations' performances increase as they achieve the fit between organizational factors and their environment. In this study it is aimed to examine whether a multivariate strategic

fit (strategy-environment-organization structure) have an effect on companies' financial performances. To do this, data obtained from 111 manufacturing companies currently traded in Borsa İstanbul have been examined from profile deviation approach and profile deviation analysis and cluster analysis have been run on data at hand. Findings indicated that the fit between business strategy, organizational structure and environment is positively associated with financial firm performance.

**Keywords:** Strategic Fit, Contingency Theory, Configuration Theory, Profile Deviation Analysis

#### Giriş

Klasik yönetim kuramından itibaren bütün örgüt kuramı ve yaklaşımları, kimi zaman farklı çerçevelerden yaklaşmakla birlikte, işletmeleri örgüt yapılarının aldığı biçimler ve açık sistem görüşü ile birlikte dış çevrelere verdiği tepkiler üzerinden değerlendirmiştir. Dolayısıyla maddi, beşeri ve maddi olmayan kaynakları ve örgütleniş biçimleriyle örgüt yapıları; işletmeleri doğrudan veya dolaylı yoldan etkileyebilecek çok sayıda unsuru içinde bulunduran çevre işletmelerin amaçlarına ulaşmasını ve rekabet avantajı kazanmasını sağlayan stratejiler, örgüt araştırmalarının temel araştırma konularını oluşturmaktadır.

Arş. Grv. Dr. Burcu Şefika Doğrul, Mersin Üniversitesi İİBF, [sburcudogrul@mersin.edu.tr](mailto:sburcudogrul@mersin.edu.tr)  
Prof. Dr. Senem Besler, Anadolu Üniversitesi İİBF, [sbesler@anadolu.edu.tr](mailto:sbesler@anadolu.edu.tr)

\* Bu makale Burcu Şefika Doğrul'un Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne sunulan "Stratejik Uyumun İşletmenin Finansal Performansına Etkisi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

Bu temel kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ve bu ilişkilerin ortaya çıkardığı sonuçlar pek çok örgüt kuramının araştırma alanına girmekle birlikte, örgüt yapısı ve bu yapıyı etkilediği düşünülen bağlam değişkenlerinin ilişkisi, koşul bağımlılık kuramı ve onun devamı niteliğindeki konfigürasyon yaklaşımının merkezinde yer almaktadır. Bu doğrultuda söz konusu kuram ve yaklaşımın temel argümanı, örgüt yapısı ve onu en çok etkileyen çevre, strateji, teknoloji, kültür, büyüklük gibi bağlamsal değişkenlerin birbiriyle *uyumlu* olmasının, işletmelerin performanslarını artıracak olmasıdır (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967; Woodward, 1967; Miller, 1986; Donaldson, 1996).

Stratejik uyum, kolaylıkla telaffuz edilen kavramsal olarak basit bir fikir gibi görülmekle birlikte, işletmeler açısından, uyumun sağlanması ve sürdürülmesi; araştırmacılar açısından ise uyum sağlaması beklenen değişkenlerin belirlenmesi, bu değişkenlerin ve uyum ilişkisinin kavramsallaştırılarak ölçülmesi oldukça zor olmaktadır. Bu durum yapılan ampirik çalışmaların sayısını sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla konunun önemine rağmen, yabancı yazında örgüt yapısı, çevre ve strateji değişkenlerini bir arada açıklayan sınırlı sayıda çalışma bulunması, öte yandan Türk yazınında böyle bir çalışmaya rastlanmamış olması konunun araştırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

İşletmelerin stratejik uyuma sahip olmalarının finansal performansları üzerinde bir etkisi var mıdır sorusu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bu bağlamda Türk işletmelerinin hangi stratejik yönelimleri ve örgüt yapısı özellikleri gösterdikleri ve çevresel koşulları nasıl değerlendirdikleri yöneticilerinin gözünden incelenerek; strateji- örgüt yapısı- çevre değişkenlerinin birlikte ele alınmasıyla oluşan çok değişkenli stratejik uyumun işletmelerin finansal performansına etkileri profilden sapma olarak uyum yaklaşımı aracılığıyla, Borsa İstanbul'da işlem gören imalat işletmeleri üzerinde test edilmiştir.

## Stratejik Uyum Kavramı ve Kuramsal Temelleri

Sözlük anlamı (TDK, 2013) itibarıyla, “bir bütünün parçaları arasında bulunan uygunluk, ahenk” şeklinde ifade edilen uyum kavramının, örgüt araştırmaları kapsamında yabancı yazında çeşitli şekillerde ve alanlarda ele alınarak; fit, congruency, matching,

compatibility, complementary, adjustment, consistency, alignment, co-alignment gibi kelimelerle ifade edildiği görülmektedir. Bu ifadelerin dilimizdeki karşılıkları incelendiğinde ise hemen hepsi için; uyum, uygunluk, eşleşim, örtüşme, denklik, birlikte ele alınma, tutarlılık gibi birbirine benzer anlamlı kelimeler kullanılmıştır. Aslında bu karmaşa yazında da çok kereler sorun olarak görülmüş (Van de Ven, 1979, s. 324; Drazin ve Van de Ven'in, 1985; Venkatraman, 1989), uyum kavramının neyi ifade ettiğinin, yani tanımlanmasındaki farklılıkların araştırmaların seyrini etkilediği belirtilmiştir. Örneğin, öncü çalışmasında Chandler (1962), uyumu, *strateji ve örgüt yapısının uygunluğunu* inceleyerek ele almış ve örgüt başarısında bu uyumun önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre işletmede önce strateji belirlenmeli daha sonra bu stratejiye uygun örgüt yapısı tasarlanmalıdır. Lawrence ve Lorsch (1967), örgüt ve çevre ilişkisini ele alarak, örgütlerin çevrelerine uyum sağlamak için yapısal özellikler olan farklılaşma ve bütünleşmeyi *dengelemeleri* gerektiğini ifade etmiştir (Aktaş ve Şener, 2012, s. 103). Miles ve Snow (1984, s. 11; 1978), uyumu, örgütsel başarı ve başarısızlık çerçevesinde ele alarak, örgütlerin pazar çevreleriyle uyumu sağlamaları, yani, örgüt yapısı ve süreçlerini stratejilerini destekler biçimde tasarladıkları takdirde başarıyı yakalayabildiklerini vurgulamışlardır. Burton vd. (2000), uyumsuzluk tanımından hareketle uyumu tanımlamış ve uyum ile uyumsuzluk ilişkilerinin birbirini tamamladığını, uyumun, olması gereken *ideal durumu*, uyumsuzluğun ise ideal durumdan sapma olduğunu ifade etmiştir. Miles ve Snow'a göre (1984), uyumsuz örgütler sektörlerinde hayatta kalabilecekler ancak uzun vadede ya davranışlarını düzenlemek zorunda kalacaklar ya da başarısız olacaklardır.

Uyumun incelendiği çeşitli çalışmalarda kavramın köklerini; koşul bağımlılık kuramı, başta konfigürasyon okulu olmak üzere diğer stratejik düşünce okulları, popülasyon ekolojisi, kaynak tabanlı yaklaşım gibi farklı kuramlar, yaklaşımlar ve paradigmalardan aldığı görülmektedir. Dolayısıyla uyumun çok sayıda kuramsal argümana sahip olduğu söylenebilir. Ancak uyum yaklaşımının açıklanmasında en çok öne çıkan koşul bağımlılık kuramı ve devamı niteliğinde olan konfigürasyon yaklaşımı olmaktadır (Lindow, 2012; Donaldson, 2001).

Koşul bağımlılık kuramı, örgüt araştırmalarında paradigma değişimine (Aktaş ve Şener, 2012, s. 91) yol

açmış, önemli bir kuramsal lens (Garlichs, 2011, s. 3) işlevi görmektedir. Bu kuramın temel argümanı, örgütsel özelliklerin koşul bağımlılık faktörleriyle uyumlu hale getirilmesinin örgüt performansını etkileyeceği şeklindedir (Hodge vd., 2003). Söz konusu faktörler örgütsel bağlam adını alırken, en temel bağlam faktörleri ise, çevre, teknoloji, büyüklük ve strateji olarak belirlenmiştir. Klasik örgüt kuramının aksine yüksek performans gösteren iyi bir örgüt yapısına ulaşmak için koşullara uyum sağlanması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Peteraf ve Reed'e (2007) göre, koşul bağımlılık kuramı, 1960-1970'li yıllarda örgüt çalışmalarında baskın bir yaklaşım olmakla birlikte, ilerleyen dönemlerde bazı eleştiriler almıştır. Bunların arasında, kavramların ve ilişkilerin net olarak tanımlanmaması, belirtilen ilişkiler ve etkileşim etkilerinin test edilmesine uygun metodolojik yöntemlerin açıklanmaması, yalnızca iki değişkenli ilişkilerin performansı açıklamada yetersiz kalması (Schoonhoven, 1981, s.349; Venkatraman, 1989; Miles ve Snow, 1978) gibi başlıklar sayılabilir. Bunların dışında stratejik seçim yaklaşımına ilişkin araştırmalar nedeniyle insan unsurunun hesaba katılmaması yönündeki eleştiriler (Child, 1972), zaman içinde bu eksikleri giderme yönünde bir ihtiyaç doğurmuştur. Araştırma alanında yeni metodolojik yöntemlerin kullanılmaya başlanması farklı bir bakış açısını beraberinde getirmiştir (Parker ve Witteloostuijin, 2010, s. 540). Bu farklı bakış açısı koşul bağımlılık kuramının devamı niteliğinde olan konfigürasyon yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, koşul bağımlılık kuramından farklı olarak, performansı etkileyen her bir faktörü ayrı ayrı ele alarak incelemek yerine örgütlerde performansı etkileyen çeşitli özellik ve faktörleri bir bütün olarak incelemeye çalışmaktadır (Meyer vd., 1993).

Konfigürasyon yaklaşımı, örgütün ve çevresinin bürünebileceği çeşitli varoluş hallerini konfigürasyonlar (biçimleşmeler) olarak betimlemekte, strateji belirleme sürecini de dönüşüm olarak ifade etmektedir. Buna göre, bir örgütün farklı boyutlarının, belli koşullar altında, varoluş halleri, modeller ya da ideal tipler tanımlayacak şekilde nasıl kümelenildiğini anlatmaktadır (Sarvan vd., 2003, s.107). Konfigürasyonların çok boyutlu özellikleri içinde bulundurmasının, örgütlerin karmaşık doğalarının anlaşılmasını kolaylaştırdığı belirtilmektedir (Ogollah vd., 2011, s. 7). Konfigürasyonlar, örgütsel özellikler açısından ortak bir profili paylaşan işletme grupları olarak da

tanımlanabilir. Konfigürasyon yaklaşımının temel önermesi, örgüt performansının yalnızca bir tek özelliğe değil, örgütün pek çok unsuru arasındaki uyuma bağlı olduğu yönündedir (Roca-Puig ve Bou-Lluisar, 2007, s. 17). Miller (1986, 1987, 1992), koşul bağımlılık kuramı araştırmalarının çoğunlukla ya tek bir koşul bağımlılık faktörünü hesaba kattığını (örneğin, gerçekte örgüt yapısını etkileyen birden fazla koşul bağımlılık faktörü varken yalnızca stratejinin yapı üzerindeki etkisi) veya yapıyı etkileyen çok sayıda faktör bulunsun bile, bunlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkların üzerinde durulmadığını belirtmiştir. Çevrenin de dikkate alınması gerekliliği üzerinde durarak, örgüt yapısı ve strateji arasında içsel; strateji ve çevre arasında dışsal bir uyumun aranması gerektiğini vurgulamış, örgütlerin konfigürasyon yaklaşımını çerçevesinde incelenmesini önermiştir (Garlichs, 2011, s. 9). Koşul bağımlılık kuramı "koşullara uyum sağlayan" işletmelerin bu uyumu sağlamayanlara göre daha başarılı olduklarını ileri sürmekteyken; konfigürasyon yaklaşımı koşullara uyum sağlamanın yanı sıra uygulamada içsel bir uyum yakalamanın da başarıyı etkilediğini varsaymaktadır.

Uyum kavramının tanımsal açıklığa kavuşmasına ve ampirik olarak analiz edilmesine yardımcı olmak amacıyla Venkatraman'ın (1989)'nın geliştirdiği ve konfigürasyon yaklaşımını esas alan stratejik uyum yaklaşımları yazında büyük ölçüde kabul görmektedir. Venkatraman (1989), araştırmacıların uyuma dayalı ilişkileri sözlü ifade etmelerinin ve bu ilişkilerin test edilmesinde seçilen ampirik test tekniklerinin arasında uygun bağlantılar çizmelerine yardımcı olacak altı yaklaşımdan (modelden) oluşan bir çerçeve sunmuştur. Buna göre, uyumu, 1) uyum ilişkisinin belirlilik derecesi; 2) uyum ilişkisinde yer alan değişken sayısı ve 3) uyum ilişkisinin bir performans sonucu üretip üretmemesine göre, üç boyut temelinde sınıflandırmış ve uyumun, düzenleyici (moderation), aracı (mediation), eşleştirme (matching), ortak değişim (covariance), profilden sapma (profile deviation) ve gestalt (gestalts) yaklaşımlarına göre ele alınabileceğini ortaya koymuştur.

Venkatraman (1989)'na göre, uyum ilişkisinin arandığı değişken sayısı az olduğunda, yapılan istatistiksel analizler bu az sayıdaki değişkenin etkilerini daha belirgin bir şekilde ortaya koyabilecek ve kolaylıkla yorumlanabilen sonuçlar üretebilecektir. Oysa değişken sayısı çoğaldığında, buna bağlı olarak değişkenler arasında incelenecek ilişkinin niteliği karma-

şıklaşacak, bu durum her bir değişkenin etkisinin anlaşılmasını zorlaştırırken, uyumun bütüncül etkisini yorumlamada zenginleştirici bir etki yapabilecektir. Bunların yanı sıra, uyumun performans üzerindeki etkisinin inceleme konusu yapıp yapılmaması da izlenecek yaklaşımı ve istatistiksel analiz yöntemini belirleyecektir. Düzenleyici ve aracılık olarak uyum yaklaşımlarında, uyum, iki değişkenin bağımlı değişken (performans) üzerinde yarattığı etkileşim etkisi şeklinde açıklanırken, eşleştirme ve ortak değişim olarak uyum yaklaşımlarında, bir bağımlı değişkene referans etmeksizin teorik olarak belirlenmiş ilişkili değişkenlerin içsel tutarlılıkları anlaşılmaya çalışılmaktadır. Profilden sapma olarak uyum yaklaşımı, çok sayıda değişkenle çalışmayı olanaklı kılarak, bir stratejinin uygulanmasında ideal bir biçim olarak tanımlanan belli bir dışsal profile uygunluk açısından değerlendirmeyi temel almaktadır. İdeal profile uygunluğun daha yüksek bir performansla ilgili olması beklenirken, sapmanın olması zayıf performansı işaret etmektedir. Gestalt olarak uyum ise, örgütsel gerçekliğin anlamlı ve uygun (coherent) bir parçasını kolektif olarak tanımlayan çok sayıdaki değişkene eş zamanlı olarak bakılmasını araştırmaktadır.

### **Stratejik Uyum ve Performans İlişkisi**

Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında performans üzerindeki etkisi aranan uyum, iki değişkenin ilişkisi üzerinden araştırılmaktadır. Strateji-örgüt yapısı, strateji-çevre veya örgüt yapısı-çevre değişken çiftlerinin uyum düzeyleri çalışılmaktadır.

Strateji-örgüt yapısı uyumuna ilişkin olarak Chandler (1962), 70 büyük Amerikan şirketi üstünde yaptığı çalışmalar sonucunda, stratejiler değiştikçe örgütlerde bir takım idari problemler ortaya çıktığını, yeni stratejilerin uygulanmasını destekleyebilmek için işletmelerin örgüt yapılarını değiştirdiklerini belirler. Benzer şekilde Pertusa-Ortega vd. (2008, s. 224), bir işletmenin stratejisinin sadece örgütün çevresiyle uyumlaşmasına rehberlik etmediğini aynı zamanda bir örgütün içsel özelliklerini (fonksiyonel politikalarını, farklılaştırıcı yeteneklerini, örgüt yapısı ve süreçlerini) de şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Ancak Fredrickson (1986, s. 281)'na göre, yapı, bir işletmenin stratejik karar alma sürecini etkilemek yoluyla stratejik faaliyetin uygulanmasını teşvik edebilir veya engelleyebilir. Örneğin, Tavitiyaman vd. (2012), işletmelerin esnek bir örgüt yapısına sahip olmasının çalışanların kararlara katılımını artırdığını, bunun

ise sorunların belirlenmesinde ve çözümlenmesinde rol oynayarak performansın ve kalitenin artmasına yardımcı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Nystrom vd. (2002), organik örgüt yapılarının yenilikçiliği özendirilen bir örgüt iklimi sunduğunu, dolayısıyla yenilikçiliğe vurgu yapan öncü stratejiler ve farklılaştırma stratejilerinin uygulanmasında kolaylaştırıcı ve düzenleyici bir rol üstlendiklerini belirtmişlerdir. Miles ve Snow (1978) strateji tipolojilerini ortaya koydukları çalışmalarında, her bir strateji türünün yönetsel bir probleme sahip olduğunu belirtmişler ve çözümüne ilişkin yapı önerisi geliştirmişlerdir. Buna göre, çok sayıda yeni ürün ve pazar arayışında olan, faaliyetlerini çeşitlendiren, öncü işletmelerin, yönetsel problemi, bu çeşitli ve birbirinden farklı faaliyetlerin nasıl koordine edileceği ve kolaylaştırılacağıdır. Sorunun çözümünde, bu işletmelerin düşük biçimselleşmenin, merkezi olmayan bilgi, karar ve iletişim mekanizmalarının olduğu organik yapılara sahip olmalarını önermişlerdir. Analizci strateji izleyen işletmeler için ise, hem sabit hem de dinamik faaliyet alanlarını yürütebilecek, orta düzeyde merkezileşmiş karar verme ve iletişim ortamının olduğu, orta düzeyde hiyerarşik kanallar aracılığıyla sorunların çözümlendiği bir yapı önermişlerdir. Savunmacıların ise, verimliliği sağlamak için işletmenin sıkı kontrolünü sürdürmek zorunda olduklarını ileri sürerek, bunu ancak yüksek derecede biçimselleşmenin ve merkezileşmenin, dikey iletişimin ve basit koordinasyon araçlarının olduğu mekanik örgüt yapılarıyla sağlayabileceklerini belirtmişlerdir. Stratejik uyum yazını, seçilen işletme stratejisinin başarısının, hem oluşturulmasında hem de uygulanmasında dikkate alınan örgütsel değişken, bağlam veya mekanizmalara bağlı olarak sınımlanabileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda örgüt yapıları ve süreçleri ister strateji seçimini etkileyen ister bu seçimden etkilenen olsun, seçilen stratejinin uygulanmasında kullanılan kolaylaştırıcı veya zorlaştırıcı bir mekanizma işlevi görmektedir (Miles and Snow, 1978).

Strateji-çevre uyumuna ilişkin olarak, işletmelerin stratejik yönelimleriyle, çevrelerini tanımlayıp yorumladığı, çevrede veri olarak kabul ettiği unsurlara tepki verdiği ve çevrenin gereksinimlerine göre bir strateji benimsediği kabul edilmektedir (Naktiyok ve Karabey, 2007, s. 210). Hatten ve Shendel (1977), aynı sektördeki işletmelerin, çevresel algılarına dayalı olarak farklı şekillerde rekabet edebileceğini; Kim ve Lim (1988), aynı sektördeki işletmelerin farklı çevresel kısıtlar ve koşullarla karşılaşabileceğini ileri sür-



müştür. Çoğu araştırmacı, savunmacı stratejilerin ve maliyet liderliği stratejilerinin daha tahmin edilebilir, durgun ve belirsizliğin daha az olduğu çevrelerde uygun olacağını; öncü veya farklılaştırma stratejilerinin ise dinamik ve belirsiz çevrelerde uygun olacağını ifade etmişlerdir (Porter, 1980; Hambrick, 1983; Kim and Lim, 1988; Marlin vd., 1994). Karmaşıklık ve dinamiklik düzeyinin daha düşük olduğu çevrelerde düşük birim maliyetlerini sürdürmek için büyük sabit yatırımlar yapmaya gerek yoktur bu nedenle bu riskler en aza indirilebilir. Böyle çevrelerde işletmelerin esas rakiplerinin de stratejilerinde çok büyük değişiklikler yapması beklenmediğinden, büyük yenilikler ve ürün geliştirmeler yaparak maliyet artışına katlanmaya gerek kalmaz (Kabadayı vd., 2007). Böyle çevrelerde, işletmelerin hem mevcut avantajlı durumlarını muhafaza etme imkanları olabilecek hem de faaliyetlerinde istikrarı ve kontrolü sağlayarak, verimlilik odaklı bir stratejik davranış ile hedefledikleri maksimum verimliliğe ulaşabileceklerdir (Parnell vd., 1996, s. 41). Öte yandan öncü strateji izleyen işletmelerin, çevrelerini daha dinamik ve belirsiz olarak algıladıkları, pazarlarında, müşteri taleplerinde, teknolojiadaki bu çevresel değişimlere uyum sağlamak ve pazarda ilk olmanın avantajlarından yararlanmak için yeni ürün ve pazar fırsatlarını araştıran, saldırgan pazarlama kampanyaları oluşturan dolayısıyla pazar odaklı bir stratejik davranış izledikleri düşünülür. Analizci stratejiyi izleyen işletmeler ise, her iki strateji türünün sentezini uyguladıkları için, algıladıkları çevresel belirsizlik düzeyinin ele alınmasında iki görüş vardır; ilki, pazardaki öncü rakiplerini takip ederek yeni ürün ve pazar fırsatlarından yararlanma çabaları olması nedeniyle tıpkı öncüler gibi çevresel belirsizliğin yüksek olmasından faydalanmaları durumudur. İkinci görüş ise, savunmacılar gibi yüksek verimlilik hedeflerini sağlamak için çevresel belirsizliğin daha az olmasını beklemeleridir.

Örgüt yapısı-çevre uyumu çerçevesinde, çevrenin belirsizliğinin az olduğu bir ortamda faaliyet gösteren veya belirsizliği daha az algılayan işletmeler, çoğunlukla hammadde tedarikleri, müşteri talebi ve belirli faaliyetlerin gerektirdiği zaman miktarı gibi faktörleri tahmin edebilirler. Bu tür durumlarda güç ve otoritenin üst yönetimde ve iş süreçlerini tasarlayan yöneticilerin elinde olduğu, hiyerarşik ve katı, dikey iletişim ve bilgi akışına sahip, standartlaşma, biçimselleşme ve sıkı kontrole vurgu yapan mekanik örgüt yapılarının üstün performansla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch,

1967). Bunun yanı sıra, örgüt kuramının genel olarak kabul edilmiş sayılması, çevresel dinamikliğin örgütlerin yapılarını (özellikle de yüksek performanslı örgütlerde) daha organik olmaya yönelttiğidir (Mintzberg, 1979). Çevresel dinamikliğin tahmin edilemez oluşu, mekanik yapıların benimsenmesi yoluyla meydana gelen herhangi bir faydayı etkisiz duruma getirebilir. Bu durumda işletmelerin, değişen koşullara hızlı tepki verebilme yeteneğine sahip olmaları beklenir (Miles vd., 2000, s. 64). Dolayısıyla çevresel belirsizliğin fazla olduğu durumlara etkili cevap verebilecek olan örgütlerin, örgütsel esnekliği sağlayacak biçimde, ademi merkezi, daha az biçimselleşmiş, hedeflere dayanan bir bütünleşmenin olduğu, genel görev tanımlarının yapıldığı organik örgüt yapılarına sahip olması gerektiği söylenebilir (Rajapakshe, 2002, s. 162; Ashmos vd., 2000, s. 577).

Çok değişkenli uyum yaklaşımı, örgütün iç ve dış çeşitli unsurlarla birlikte eş zamanlı olarak ele alınmasını ve bu unsurların tutarlılığının yarattığı uyumu ifade etmekte, örgüt kuramı ve stratejik yönetim alanlarında en az test edilen bütüncül görüşü temsil etmektedir (Selto vd., 1995). Örneğin, Lenz (1980), tasarruf ve kredi kuruluşları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, ne örgüt yapılarının, ne stratejilerin ne de çevrenin işletmelerin karlılıkları üzerinde tek başlarına açıklayıcı ve belirleyici bir etki yapmadıklarını ortaya koymuştur. Lenz'e göre, performans ancak aşağıdaki fonksiyon aracılığıyla hesaplanabilir; Performans = f (Çevre, Strateji, Örgüt yapısı). Miller (1988) ise, strateji, örgüt yapısı ve çevrenin performansı tek başlarına etkileyemeyecekleri gibi, sadece örgüt yapısı-strateji uyumu veya sadece çevre-strateji uyumuna sahip olmalarının da işletmelerin performansları üzerinde açıklayıcılığının sınırlı olacağını ileri sürmektedir. Priem (1990), işletmenin faaliyetlerine ve geleceğine yön veren yöneticilerin stratejik kararlar verme sürecindeki en önemli görevlerinin, örgüt içi değişkenler ile örgütün bütünü ve çevre arasındaki kaçınılmaz ilişkileri ve bunların performans üzerinde yaratacağı etkileri göz önünde bulundurarak işletmelerini başarılı "ideal durumlara (ideal state)" dönüştürmeye çalışmaları olduğunu ifade etmektedir. İşte bu ideal durumlar, uyumu temsil etmektedir. Miles ve Snow (1984), uyumun bir durum olmasının yanı sıra bu duruma ulaşmaya çalışma süreci olduğunun da altını çizmektedir. Buna göre, işletmeleri uzun süre ayakta tutan bu uyuma ulaşma çabalarıdır. Çünkü tüm örgütsel özelliklerin (yapı, süreç, strateji) çevre ile sıkı bir uyum içinde olması çoğu zaman sadece

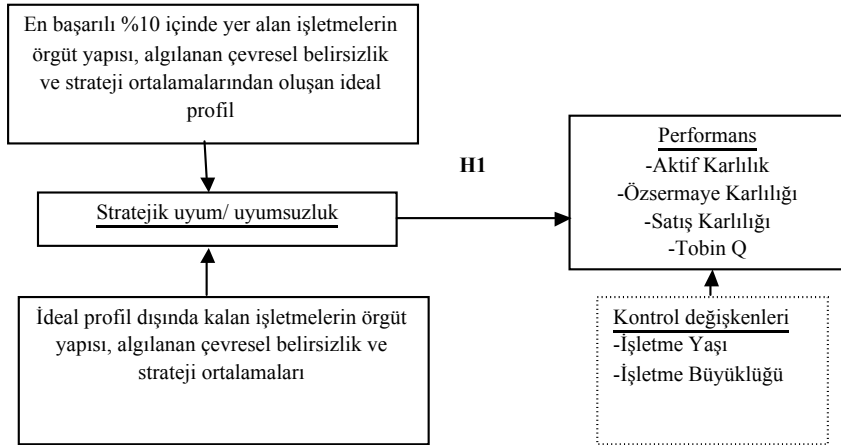
ulaşılacak istenen bir ideali temsil eder. Öte yandan kısa bir süre minimum uyuma sahip olarak faaliyetlerine devam edebilirler. Ancak tekrar uyumu yakalamak için geçen süre uzadıkça işletmelerin başarısız olmaları ve faaliyetlerini durdurmaları kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla, strateji, örgüt yapısı ve çevreye ilişkin tüm değişkenlerin etkilerinin eş zamanlı olarak değerlendirilmesine gereksinim olmaktadır. Bu durum uyumun konfigürasyon yaklaşımı temelinde ele alınmasını öne çıkarmaktadır. Bu çerçevede Venkatraman (1989), stratejik uyumun profilden sapma ve gestalt olarak uyum yaklaşımları bağlamında incelenmesini önermektedir.

### Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Profilden sapma olarak uyum yaklaşımında, uyumun bir sonuç değişkenine yani performansa etkisini analiz etmek mümkün olmaktadır. Oysa gestalt yakla-

şımı, performanstan bağımsız olarak örgütsel değişkenlerin içsel tutarlılık derecelerini analiz etmektedir. Bu çalışmada stratejik uyumun işletmelerin finansal performansları üzerindeki etkisi araştırma konusu olduğundan, çok değişkenli uyumun etkilerinin açıklanmasında en çok kabul gören ve önerilen profilden sapma olarak uyum yaklaşımı (Venkatraman, 1989; Vorhies ve Morgan; 2005; Kabadayı vd., 2007; Pertusa-Ortega vd., 2008) benimsenmiştir. Bu yaklaşım kapsamında oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibidir:

Profilden sapma olarak uyum yaklaşımı çerçevesinde, yukarıdaki kavramsal modelde şematize edildiği gibi (Şekil 1), çalışmada ele alınan örgütsel değişkenler bağlamında en başarılı işletmelerin özelliklerinden yola çıkılarak uyumlu bir özellik gösteren ideal bir işletme profili oluşturulmaktadır. Çünkü bu yaklaşıma göre, örgüt yapısı ve çevresel unsurların stratejinin



Şekil 1. Profilden Sapma Olarak Uyum Yaklaşımına Dair Kavramsal Model

türüne bağlı olarak daha uygun oldukları bir model (pattern) mutlaka vardır ve bu ideal konfigürasyon modelleri daha yüksek performansa sahiptir. Diğer işletmelerin, barındırdıkları özellikler ve çevresel koşullar bakımından bu ideal profile benzerlik düzeyleri onların da yüksek performans göstermelerine imkan tanımaktadır. İdeal profilden gösterdikleri sapma arttıkça bu uyumsuzluk olarak nitelendirilmekte ve uyumsuzluğun performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Dolayısıyla iş-

letmeler ideal modellere yaklaşmaya çalışırlar (Venkatraman ve Prescott, 1990). Profilden sapma olarak uyum yaklaşımına ilişkin hipotez ve alt hipotezler şu şekilde ifade edilebilir;

**H:** İşletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyonlar her bir strateji türü için ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.

**Ha:** Öncü strateji izleyen işletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyon, ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.

**Hb:** Savunmacı strateji izleyen işletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyon, ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.

**Hc:** Analizci strateji izleyen işletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerinden oluşan konfigürasyon, ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.

### Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin çevresel belirsizlik algıları, izledikleri stratejileri ve mevcut örgüt yapıları arasındaki stratejik uyumun finansal performanslarına etkilerinin profilden sapma olarak uyum yaklaşımı çerçevesinde Borsa İstanbul'da işlem gören imalat işletmeleri üzerinde test edilmesidir. Araştırmanın evrenini, Borsa İstanbul'da 2012- 2013 yıllarında hisse senetleri işlem gören ve holding listesinde yer almayan toplam 190 imalat işletmesi oluşturmaktadır. Borsa İstanbul'da yer alan işletmelerin evren olarak belirlenmesinin nedenlerinden biri, genellikle profesyonel olarak yönetilen, büyük ve kurumsal işletmelerin stratejik ve örgütsel yapılanmalarında daha profesyonel ve kapsamlı bir yol izlediklerinin kabul edilmesidir. Ayrıca, Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerin finansal performans göstergelerine ulaşmanın kolay olması, bu işletmelerin finansal tablolarının halka açık olması ve denetçilerin denetiminden geçmesi, araştırmada yer alan işletmelerin performanslarının güvenilir ve gerçek verilere dayalı olarak değerlendirilmesini olanaklı hale getirmektedir. Araştırma evreninde yalnızca imalat sanayi işletmelerine yer verilmiştir. Dess vd. (1990), belirli bir endüstride ya da benzer özellikler gösteren bir endüstride yer alan işletmelerin performanslarının daha anlaşılır ve güçlü biçimde karşılaştırılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda alt sektörleri bakımından çeşitlilik göstermekle birlikte, mali ve hizmet sektörüyle kıyaslandığında daha homojen bir yapı sunan imalat sanayi işletmeleri araştırmanın konusu olmaktadır. Holding olmayan işletmelerin seçilme-

sinin sebebi ise, stratejik kararların verilmesinde bu işletmelerin daha bağımsız hareket edeceğinin varsayılmasıdır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılması yani tam sayım yapılması hedeflendiğinden ayrıca bir örneklem belirlenmemiştir. Araştırmanın analiz birimini, Borsa İstanbul imalat sanayi listesinde yer alan şirketler (örgüt düzeyi) oluşturmaktadır. Veri kaynağı ise; örgütün bütününe görüp değerlendirebilen, örgütle ilgili en kapsamlı bilgilere sahip olan ve gerek örgüt yapısının şekillendirilmesi ve çevrenin değerlendirilmesinde gerekse stratejik kararların verilmesinde söz sahibi olduğu düşünülen bu şirketlerdeki orta ve üst düzey yöneticilerdir (yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve yardımcısı, üretim, pazarlama, finans gibi fonksiyonel birim yöneticileri).

Veri toplama aracının hazırlanması sürecinde yazındaki çalışmalara ulaşılarak, araştırma kapsamında yer alan her bir değişkenin ölçümünde kullanılacak ifadeler belirlendikten sonra anket formu hazırlanmıştır. Bu kapsamda anket beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde anketi yanıtlayacak olan yöneticiye hitaben yazılmış bir kapak mektubu yer almaktadır. İkinci bölümde işletmelerin rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik 22 ifade; üçüncü bölümde, çevresel belirsizliğin nasıl algılandığını ölçen 18 ifade; dördüncü bölümde, örgüt yapısını ölçen 8 ifade ve son bölümde katılımcıya ve işletmeye ait bir takım tanımlayıcı ve demografik bilgileri ölçen sorular yer almaktadır. Son bölümde yer alan sorular dışındaki bütün bölümlerde, araştırmaya katılanların tüm ifadeleri değerlendirmesinde "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum" şeklinde beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın modelinde yer alan bağımsız değişkenler; strateji, algılanan çevresel belirsizlik ve örgüt yapısıdır. Modelde strateji değişkeni olarak, farklı sektörlerde uygulanan ve içsel olarak tutarlı olduğu tespit edilen (Conant vd., 1990; Shortell ve Zajac, 1990) Miles ve Snow'un (1978) geliştirdiği rekabet stratejileri olan savunmacı, öncü ve analizci strateji tipolojileri kullanılmıştır. Strateji ölçeğinin soruları, Miles ve Snow'un (1978), Segev (1987)'in, Olson vd., (2005)'nin, Ark (2008)'in, Doğan (2008)'nin çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Örgüt yapısının ölçülmesinde, çeşitli yapısal değişkenlerin özelliklerini içeren ve daha kapsayıcı olarak kabul edilen Burns ve Stalker'ın (1961) önerdiği organik-mekanik örgüt yapıları temel alınmıştır. Örgüt yapısının or-

ganik ve mekanikliğini ölçmede, Burns ve Stalker'ın örgütsel yapıyı betimlemek için ileri sürdükleri organik-mekanik kavramlarını temel alan ve yazında oldukça kabul gören Khandwalla (1976) tarafından geliştirilmiş yapının organikliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; bu ölçeği temel alan Covin ve Slevin (2001)'den üç ifade ve ölçeği Türk işletmeleri üzerinde uygulayan Wasti ve Fiş (2010)'in çalışmasından beş ifade olarak hazırlanmıştır. Likert ölçeğine verilen yanıtlar iki uçlu olarak değerlendirilmiştir. Yüksek değerler örgüt yapısının organikliğini, düşük değerler ise örgüt yapısının mekanik oluşunu temsil etmektedir. Çevre ise algılanan çevresel belirsizlik bağlamında ele alınmış ve işletmeleri hem sektör bazında etkileyen pazar çevrelerinin, teknolojik çevrelerinin ve rekabet yoğunluklarının yarattığı belirsizliklere ilişkin ifadeleri barındıran hem de bu belirsizlikleri dinamiklik ve karmaşıklık boyutlarını içerecek şekilde değerlendiren Desarbo vd. (2005)'nin geliştirdiği çevresel belirsizlik ölçeği kullanılmış ve bu ölçeği uyarlayarak doktora tezinde kullanan Ark (2008)'in çalışmasından yararlanılmıştır. Likert ölçeğine verilen yanıtlar iki uçlu olarak değerlendirilmiştir. Yüksek değerler yüksek çevresel belirsizlik algısını, düşük değerler ise düşük çevresel belirsizlik algısını temsil etmektedir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan finansal performans ise özsermaye karlılığı, aktif karlılık, satış karlılığı ve Tobin Q oranını temel olarak ve objektif verilere dayanarak ölçümlenmiştir. Finansal veriler oluşturulmadan önce Borsa İstanbul'a kote edilmiş ve anketlerimize geri dönüş yaparak çalışma kapsamına giren 111 imalat işletmesinin 2010, 2011 ve 2012 yıllarına ait bilanço ve gelir tablolarına, Borsa İstanbul' a ait www.kap.gov.tr sitesinden ulaşılmıştır. Veriler hesaplanırken tüm yılın faaliyetlerini yansıtmaları açısından 01.01.2010-31.12.2010, 01.01.2011-31.12.2011 ve 01.01.2012-31.12.2012 aralıklı bir yıllık konsolide bilançoları kullanılmıştır. Araştırmada ayrıca, bağımsız değişkenlerin etkilerinin anlaşılabilirliğinin artırılması için işletme yaşı ve işletme büyüklüğü kontrol değişkenleri olarak belirlenmiştir. İşletme büyüklüğü, çalışan sayılarıyla ölçülmektedir. İşletmelerin yaşları ise kuruluşlarından itibaren yıl olarak geçen zamandır. Araştırma evrenimizdeki işletmelerin yaşlarının ve büyüklüklerinin istatistiksel olarak çarpıklığının düzeltilmesinin sağlanması amacıyla logaritmik dönüşümleri kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan strateji, çevresel belirsizlik ve örgüt yapısı ifadelerinin anlaşılabilirliğinin belirlenmesi

amacıyla, Türkiye'nin farklı şehirlerinden 36 orta ve büyük ölçekli imalat işletmesinin üst düzey yöneticileriyle bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Anket son şekli verilmiş ve Temmuz -Ekim 2013 tarihleri arasında uygulanmıştır. Toplam anket sayısı 111'e ulaşmıştır ve anket geri dönüş oranı %58,42 olarak gerçekleşmiştir. Bu anketlerin, %45,9'u telefonla görüşme yoluyla, %43,3'ü online olarak ve %10,8'i ise posta yoluyla toplanmıştır. Türkiye'de Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerle yapılan çalışmalarda elde edilen geri dönüş oranları ile karşılaştığımızda veri toplama sürecinin başarılı bir şekilde tamamlandığı söylenebilir. Verilerin analizine geçmeden önce, veri setinin kayıp ve uç değerlerin varlığı, normal dağılıma uygunluğu, çoklu doğrusallık bağlantısı (multicollinearity) olup olmadığı gibi bir takım çok değişkenli analiz varsayımları açısından incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla, değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi; strateji türlerine göre işletmelerin sınıflandırılmasında kümeleme analizi; çok değişkenli stratejik uyumun test edilmesinde profilden sapma analizi kullanılmıştır. İşletmelere ve katılımcı yöneticilere ilişkin demografik özellikler için ise betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Analizler bir istatistik paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir (SPSS 16,0).

### Araştırmanın Analizleri ve Bulguları

Bu bölümde öncelikle hipotezlerin test edilmesinden önce verilerin analize hazırlanması aşamasına ilişkin bilgiler yer almakta, daha sonra araştırma kapsamında ele alınmış betimsel sorulara ilişkin bulgular ortaya konarak, araştırmada kullanılan çok değişkenli analizlerin bulguları değerlendirilmektedir.

### Araştırma Verilerin Analize Hazırlanması

Araştırma modeli çerçevesinde ele alınan hipotezlerinin test edilebilmesi için işletmelerin gösterdikleri stratejik özelliklerine göre gruplandırılması gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin strateji ölçeklerinde yer alan ifadeler bakımından farklı bir profil sergileyip sergilemediklerinin incelenmesinde kümeleme analizinden yararlanılmıştır. Kümeleme analizi, birimlerden oluşan bir örneklem hakkında bilgi içeren veri setleri ile başlayan ve bu birimleri görece benzer (homojen) gruplar şeklinde tekrar düzenlemeyi sağlayan çok değişkenli bir istatistiksel



yöntemdir (Nakip, 2006, s. 437). Yapılan kümeleme analizinin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi bakımından yazında önerilen farklı kümeleme yöntemlerine göre analiz tekrarlanmış (Ward's, K-ortalamlar, iki aşamalı kümeleme yöntemleri) ve benzer sayılardan oluşan kümeler ulaşıldığı görülmüştür. Ayrıca tutarlılığın değerlendirilmesinde tüm işletmeler arasından rastgele 11 işletmeye (evrenin %10'u) ait veriler çıkarılarak analiz yeniden uygulan-

mış ve önceden elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmıştır (Budayan vd., 2007, s. 143). Her iki durumda da işletmelerin üç kümeye ayrıldıkları gözlenmiştir ve bu üç kümenin küme ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Küme sayıları belirlendikten ve tutarlılıkları değerlendirildikten sonra ilgili yazının da yardımıyla, araştırmaya katılan işletmeler gösterdikleri strateji özellikleri bakımından aşağıdaki tabloda (Tablo 1) gösterildiği gibi adlandırılmışlardır.

**Tablo 1. Strateji Özelliklerine Göre Oluşan Kümeler**

Kümeler	n	%	Ortalamlar		
			Savunmacı	Analizci	Öncü
1.Küme (Savunmacı işletmeler)	34	30,6	4,06722	2,80392	2,72826
2.Küme (Analizci işletmeler)	35	31,5	2,37551	4,03333	3,00357
3.Küme (Öncü işletmeler)	42	37,9	2,23809	2,92460	4,09523
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>			

Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğünü; ilgili ölçeğin değişik zaman aralıklarında aynı örnekleme uygulandığında gösterdiği tutarlılığı ifade etmektedir (Akbulut, 2010). Bir ölçeğin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde yararlanılan çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde, iç tutarlılık katsayısının hesaplanması yöntemi kullanılmıştır. Bunu sınamanın en yaygın tekniği ise, iç tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) korelasyon katsayısıdır (DeVellis, 2003, s. 27). Araştırma kapsamında strateji, algılanan çevresel belirsizlik ve örgüt yapısı ölçeklerinin her birine ait Likert maddelerinin birbirleriyle tutarlılıklarını test etmek için Cronbach alfa korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, savunmacı stratejiye ölçeğinin Cronbach alfa korelasyon katsayısı, 0,876; öncü strateji ölçeğinin, 0,902; analizci strateji ölçeğinin, 0,874; Algılanan çevresel belirsizlik ölçeğinin, 0,948 ve örgüt yapısı ölçeğinin ise 0,897 olarak hesaplanmış ve tüm ölçek maddelerinin oldukça güvenilir sonuçlar gösterdiği gözlenmiştir.

### **Araştırmaya Katılan İşletmelerin ve Yöneticilerin Özellikleri**

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun 1950-1980 arasında kurulduğu, 2000 yılı sonrası kurulan yalnızca 4 işletme olduğu görülmektedir. Bu durum, daha önce kurularak faaliyet gösteren işlet-

melerin belirli bir büyüklük ve işlem hacmine ulaştıktan sonra borsada halka açılmasıyla ilişkili olabildiği gibi, zaman içinde kurumsal bir kimlik kazanmak ve sermaye ihtiyacını karşılamak için de borsaya kote olduklarını da gösterebilir. Ayrıca bu durum, araştırmaya katılan işletmelerin iş tecrübelerinin yüksek olmasının, zaman içinde nispeten oturmuş bir örgüt yapısı ve işleyiş modelleri olduğunun, buldukları sektörün de görece olgun olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir. Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları bakımından, %4,5'i küçük; %13,5'i orta; %82'si ise büyük ölçekli işletme oldukları görülmektedir. İşletmelerin %62'si ulusal pazarlarda işlem görmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun hali hazırda kotasyon koşullarını sağlamış olması, bu işletmelerin görece başarılı oldukları hakkında fikir verebilir. İmalat sanayinde 8 ana sanayi ve diğer imalat sanayi bulunmaktadır. Çalışmamızda bu sanayi dallarının hepsinden de belirli oranlarda veri elde edilmiştir. Toplamda imalat sanayi listesindeki işletmelerin %58,42'sine ulaşılmıştır. Ancak alt sektörlerdeki işletme sayısının evren düzeyinde bile karşılaştırma yapmaya yeter sayıda olmadığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin rekabet stratejilerine yönelik olarak yürütülen, orta ve üst düzey yöneticilerin yer aldığı bu araştırmada, muhasebe, finans ve mali işler yöneticilerinin yaklaşık %50, pazarlama ve satış yöneticileri-

nin %20'si, insan kaynakları %12, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve icra komitesi üyelerinin %10, diğer bölümlerden %8 oranında katımlar gerçekleşmiştir.

### Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Korelasyon Katsayıları

Araştırmada yer alan tüm değişkenlere ilişkin ortalama ve değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin dereceleri (korelasyonları) Tablo 2'de gösterilmektedir. Tablo 2 incelendiğinde; araştırma evreninde yer alan işletmelerin genel ortalamaları itibarıyla, örgüt yapılarının organik yapıya yakın ( $X=3,158$ ), çevresel belirsizlik algılarının ise orta düzeyde olduğu ( $X=3,166$ ) söylenebilir. İşletmelerin strateji türlerine ilişkin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların ortalamaları değerlendirildiğinde daha çok öncü ve analizci özellik gösterdikleri belirlenmiştir. Ancak

bu iki strateji türü arasındaki ortalama farkının çok az olduğu görülmektedir.

İşletmelerin ortalama yaşı 40 ve ortalama çalışan sayısı 1,027 olarak ölçülmüştür. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde; savunmacı strateji ile öncü strateji arasında beklenildiği üzere çok anlamlı, ters yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $\beta=-0,548$ ,  $**p<,01$ ). İşletmelerin öncü strateji yönelimleri arttıkça savunmacı özellikleri azalma yönünde bir değişim göstermektedir. Benzer şekilde savunmacı ve analizci stratejiler arasında da ( $\beta=-0,331$ ,  $**p<,01$ ) düşük derecede, ters yönlü ve çok anlamlı ilişki bulunmaktadır. Analizci özellikleri arttıkça savunmacı olma özellikleri azalmaktadır. İşletmelerin savunmacı olma yönelimlerinin örgüt yapısının organikliği ve algılanan çevresel belirsizliğin yüksekliği ile ters ve anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=-0,309$  ve  $\beta=-0,352$ ,  $**p<,01$ ).

**Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Korelasyon Katsayıları**

	Ort.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Savunmacı	2,842	1										
Öncü	3,331	-,548**	1									
Analizci	3,237	-,331**	-,025	1								
Örgüt Yapısı	3,158	-,309**	,298**	,069	1							
Alg. Çev. Belirsizlik	3,166	-,352**	,294**	,121	,888**	1						
Özsermaye Karlılığı	0,025	-,179	,292**	,138	,373**	,345**	1					
Aktif Karlılığı	0,025	-,166	,320**	,113	,388**	,337**	,871**	1				
Satış Karlılığı	0,150	-,176	,208*	,210*	,191*	,181	,766**	,504**	1			
Tobin Q	1,452	-,125	,149	-,030	,041	,035	,149	,219*	-,020	1		
İşletme Yaşı	39,477	-,137	,054	,185	,237*	,143	,146	,187*	,030	,175	1	
İşletme Büyük	1027,7	-,028	,050	,183	,210*	,237*	,157	,200*	,003	-,070	,288**	1

N=111  
\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır  
\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Yani, çevresel belirsizlik algısı yükseldikçe ve örgüt yapısının organik olma özelliği arttıkça savunmacı strateji izleme yönelimi azalmaktadır. Bunun yanı sıra, savunmacı strateji izleyen işletmelerin, performans ölçütleri ve kontrol değişkenleri ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Öncü strateji ile analizci stra-

teji arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öncü strateji ile çevresel belirsizlik algısının yüksek olması arasında düşük derecede, çok anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $\beta=0,294$ ,  $**p<,01$ ); örgüt yapısının organikliği arasında da benzer şekilde düşük derecede, çok anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $\beta=0,298$ ,  $**p<,01$ )

olduğu görülmektedir. Yani işletmelerin algıladıkları çevresel belirsizlik oranı yükseldikçe ve örgüt yapısı daha organik hale geldikçe, öncü strateji yönelimi göstermeleri de artmaktadır. Ayrıca, öncü stratejinin aktif karlılık, satış karlılığı ve özsermaye karlılığı ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu gözlenmiş, Tobin Q ve kontrol değişkenleri ile anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır. Analizci strateji izleyen işletmelerin sadece satış karlılığı üzerinde anlamlı, düşük dereceli ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ( $\beta=0,210$ ,  $*p<,05$ ) bulunmuştur. Öte yandan örgüt yapısı ve çevre arasında ( $\beta=0,888$ ,  $**p<,01$ ) çok anlamlı, güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, çevresel belirsizlik algısı arttıkça örgüt yapısının organik olma oranı da artmaktadır. Örgüt yapısının organikliği ile özsermaye karlılığı, aktif karlılık, satış karlılığı arasında ve işletme yaşı ile büyüklüğü arasında anlamlı-pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Çevresel belirsizliğin yüksek algılanması ile özsermaye karlılığı, aktif karlılık ve işletme büyüklüğü arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Özsermaye karlılığı, aktif karlılık ve satış karlılığının beklenildiği üzere birbirleriyle güçlü ve aynı yönlü bir korelasyon gösterdikleri görülmektedir. Tobin Q ise sadece aktif karlılık ile düşük ama pozitif ve anlamlı bir ilişki göstermiştir ( $\beta=0,219$ ,  $*p<,05$ ). Ayrıca işletmelerin yaşı arttıkça büyüklüklerinde de artış yönünde bir değişim görülmektedir ( $\beta=0,288$ ,  $**p<,01$ ).

### Araştırma Modeline İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma modeli, uyumun her bir strateji türü için en başarılı işletmelerin örgütsel özelliklerinden oluşan bir ideal profil ile geriye kalan işletmeler arasındaki sapmanın belirlendiği profilden sapma olarak uyum yaklaşımına göre tasarlanmıştır. Profilden sapma olarak uyum yaklaşımı, profilden sapma analizi ile test edilmiştir. Bu analiz yöntemi, kuramsal olarak yaygın bir şekilde önerilmekle birlikte (Hughes ve Morgan, 2008; Hult vd., 2006; Vorhies ve Morgan, 2003; 2005), çok değişkenli uyum çalışmalarının sınırlı sayıda olmasının etkisiyle yine Drazin ve Van de Ven (1985), Doty vd. (1993), Kabadayı vd. (2007)'nin çalışmaları gibi sınırlı sayıda çalışmada kullanılmıştır. Venkatraman (1989)'nın önerileri dahilinde profilden sapma analizinin kendine özgü bir takım aşamaları bulunmaktadır.

**1. Aşama: İşletmelerin stratejilerine göre sınıflandırılması:** İşletmeler dahil oldukları stratejilere göre sınıflandırılırken daha önce yapılan kümeleme analizi

sonuçlarından yararlanılmıştır. Kümeleme analizine göre çalışmamızda yer alan 111 işletmenin 34'ü savunmacı; 35'i analizci ve 42'si ise öncü olarak sınıflandırılmıştır.

**2. Aşama: İdeal profilin belirlenmesi:** Bu çerçevede kuramsal yazının veya alan uzmanlarının belirlediği sayısal skorlar değil, ampirik olarak belirlenen bir ideal profil kullanılmıştır. Bu yaklaşım konfigürasyon çalışmaları yazınında oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Gresov 1989; Hult vd. 2006; Ketchen vd. 1993; Vorhies and Morgan 2003). Belirtildiği üzere ideal profil belirlenmeden önce işletmeler strateji türlerine göre gruplara ayrılmıştır. Daha sonra her bir grup için en yüksek performansa sahip işletmeler belirlenmiştir. Bunun için işletmelere ait performans verileri en yüksekte en düşüğe göre sıralanmıştır. İdeal profilin ampirik olarak belirlenmesinde, Venkatraman (1989), performans verilerine göre ilk %10'luk veya %15'lik kısmın alınmasını önermektedir. Vorhies ve Morgan (2003), performansa ait scree plot grafiklerine bakarak bu kararı vermeyi uygun görmüştür, öte yandan Olson vd. (2005), en iyi ilk üç işletmeyi temel almıştır. Bu çalışmada en başarılı işletmelerin ilk %10'un alınmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede savunmacı strateji izleyen işletmeler için ilk 3, öncüler için ilk 4 ve analizciler için ilk 3 en iyi performanslı işletme ideal profil olarak belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmamızda dört farklı performans kriteri olduğu için bu işlem her bir performans kriteri için ayrı ayrı yapılmış ve her bir strateji türü için dört farklı ideal model oluşturulmuştur. Profilleri oluşturulan ideal işletmelerin strateji, örgüt yapısı ve çevresel belirsizlik algılarına göre aldıkları puanların ortalamaları Tablo 3'te yer almaktadır.

**3. Aşama: Profil sapma (uyum) skorlarının hesaplanması:** Her bir strateji türünün dört farklı performans kriterine göre ideal profilleri ( $4 \times 3 = 12$  tane) belirlendikten sonra, her bir strateji grubunda geri kalan işletmelerin ideal olan profille aralarındaki mesafe (sapma mesafesi) hesaplanmıştır. Yazında, bu hesaplamada aşağıda yer alan "Öklid Mesafesi" formülünün kullanılmasını önerilmektedir (Venkatraman, 1989).

$$\text{Uyumsuzluk} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (X_{sj} - \bar{X}_{ij})^2}$$

**Tablo 3. İdeal Profilleri Oluşturan İşletmelerin Ortalama Skorları**

Stratejiler	Özsermaye Karlılığı			Satış Karlılığı			Aktif Karlılığı			Tobin Q		
	STR	ÇVR	ÖRG	STR	ÇVR	ÖRG	STR	ÇVR	ÖRG	STR	ÇVR	ÖRG
Savunmacılar	4,33	1,84	1,75	4,43	2,35	2,00	4,48	2,00	2,04	4,24	2,57	2,13
Analizciler	4,67	4,33	4,42	4,39	3,82	3,88	4,50	4,29	4,38	4,11	3,69	3,50
Öncüler	4,68	4,41	4,40	4,63	4,15	4,25	4,59	4,37	4,41	4,25	3,59	3,72

**STR:** Strateji puanları ortalaması  
**ÇVR:** Çevresel belirsizlik puanları ortalaması  
**ÖRG:** Örgüt yapısı puanları ortalaması

Formülde “ $X_{sj}$ ” ifadesi ideal profil dışında kalan her bir işletme için hesaplanan ortalama strateji puanı, çevresel belirsizlik puanı ve örgüt yapısı puanlarını göstermektedir. “ $\bar{X}_{ij}$ ” ise ideal profili oluşturan işletmelere ait strateji puanlarının, çevresel belirsizlik puanlarının ve örgüt yapısı puanlarının ortalamalarını temsil etmektedir. Formülde de görüldüğü üzere her bir işletmeye ait ideal profilden uzaklık (uyumsuzluk) skorları hesaplanırken ilk adımda ideal profil dışında kalan her bir işletmenin strateji puanı, çevresel belirsizlik puanı ve örgüt yapısı puanlarından, ideal profili oluşturan işletmelerin strateji puanlarının, çevresel belirsizlik puanlarının ve örgüt yapısı puanlarının ortalamaları çıkarılmıştır. İkinci adımda çıkan değerlerin karesi alınmış ve üçüncü adımda ise elde edilen

strateji, çevresel belirsizlik ve örgüt yapısı değerleri toplanmış ve son adım da ise toplanan değerlerin karekökleri alınarak profil dışında kalan her işletme için bir profilden sapma (uyumsuzluk) skoru belirlenmiştir. Bulunan skorlar her bir işletmenin ideal profilden uzaklıklarını temsil etmektedir.

4. Aşama: Profilden sapma analizi ve bulgular: Her bir işletmenin profilden sapma skorları strateji türlerine ve performans kriterlerine göre ayrı ayrı hesaplandıktan sonra bu değerler belirlenen kontrol değişkenleri (işletme yaşı, işletme büyüklüğü) ile birlikte regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Regresyon analizi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4. Profilden Sapma Analizine Göre Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

	Özsermaye Karlılığı	Satışların Karlılığı	Aktif Karlılığı	Tobin Q
<b>SAVUNMACILAR</b>				
İşletme yaşı	-,082	-,031	-,087	-,086
Büyüklüğü	,079	,006	,068	-,103
Profilden sapma	-,779**	-,628**	-,846**	-,582**
R <sup>2</sup>	,542	,320	,668	,257
F-değeri	12,845**	5,698**	21,080**	4,108**
<b>ÖNCÜLER</b>				
İşletme yaşı	,097	,096	-,019	,040
Büyüklüğü	-,134	,025	,001	,004
Profilden sapma	-,917**	-,631**	-,872**	-,010
R <sup>2</sup>	,844	,418	,727	-,089
F-değeri	67,492**	9,841**	33,881**	,020
<b>ANALİZCİLER</b>				
İşletme yaşı	,132	-,093	,147	,070
Büyüklüğü	-,034	-,160	-,041	-,091
Profilden sapma	-,677**	-,840**	-,700**	-,424**
R <sup>2</sup>	,445	,609	,477	,087
F-değeri	9,271**	17,086**	10,408**	1,949
*p<,05				
**p<,01				

Tablo 4'te görüldüğü üzere, savunmacı strateji izleyen işletmeler için; her performans kriterinde bir uyumun varlığından söz etmek mümkündür. Öncüler ve analizciler (profilinden sapma katsayısı anlamlı olmakla birlikte F değeri anlamsızdır) için ise Tobin Q oranı dışındaki diğer tüm performans ölçütleri için çok değişkenli uyumunun varlığı görülmektedir. R<sup>2</sup> oranlarındaki değişim miktarına bakarak yorumladığımızda, savunmacılar için uyumun açıklayıcılığının en yüksek olduğu performans kriteri %66,8 açıklanan varyans ile aktif karlılığı olmaktadır. Öncüler için, özsermaye ve aktif karlılığı; analizciler için ise satışların karlılığı uyumun açıklayıcılığının en yüksek olduğu performans kriteri olmuştur. Dolayısıyla, işletmelerin stratejileri, örgüt yapıları ve algıladıkları çevresel belirsizliklerden oluşan konfigürasyonlar her bir strateji türü için ideal olan profile benzedikçe, işletmenin finansal performansı artar şeklindeki hipotez değerlendirildiğinde; H5 hipotezi savunmacılar için doğrulanmış; öncüler ve analizciler için ise Tobin Q dışında doğrulanmıştır.

### Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma evreninde yer alan işletmelerin genel özellikleri ele alındığında, örgüt yapılarının daha çok organik yapı gösterdiği görülmektedir. Genel olarak imalat sanayi işletmelerinin, hizmet işletmeleri ile karşılaştırıldığında üretim biçimlerinden kaynaklanan, mekanik yapı özellikleri göstermesi beklenir. Ancak yoğun rekabet ortamında ve iş yapış biçimlerindeki değişikliklerin etkisiyle imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de organik yapı özellikleri göstermesi beklenebilmektedir. Bir başka bulgu, araştırmaya katılan işletmelerin çevresel belirsizlik algılarının ise orta-üst düzeyde olduğu yönündedir. Bu bulgu Türk imalat işletmeleriyle ilgili yapılan bazı çalışmalarla paralellik göstermekte ve işletmelerin çevrelerindeki rekabet düzeyi algısının yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin Tekin ve Zerenler'in (2005), Konya otomotiv sanayi üzerinde yaptıkları çalışmada, işletmelerin %90'dan fazlasının rekabet düzeyini oldukça yüksek olarak algıladıkları görülmüş, benzer şekilde değişik illerde ve alt sektörlerdeki 181 imalat işletmesinde gerçekleştirdiği çalışmasında Güleş (2001), işletmelerin %60'dan fazlasının rekabet düzeyi algısının yüksek olduğunu bulgulamıştır. Dolayısıyla araştırmamızın bulgularına paralel olarak, Türk imalat sanayi işletmelerinin rekabet düzeyinin yüksek olmasının yarattığı bir çevresel belirsizliğe maruz kaldıkları söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre, katılımcı işletmelerin daha çok öncü ve analizci strateji izleyen işletmeler oldukları göze çarpmaktadır. Türk işletmelerinde rekabet stratejileri tercihlerine ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Kamaşak (2010), İMKB'ye kote olan imalat işletmelerinde, tek başına farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin maliyet liderliği stratejisi izleyenlerden daha fazla olduğunu bulmuştur. Bayraktar ve Tatoğlu (2010), 519 imalat sanayi işletmesi üzerinde yaptıkları çalışmada, işletmelerin, rekabetçi strateji tercihlerinin düşük maliyetlere ve fiyatlandırma stratejilerine odaklanan stratejilerden, yenilikçi, farklılaştırma ve kaliteye ağırlık veren stratejilere yöneldikleri sonucuna ulaşmıştır.

Öncü strateji izleyen işletmeler, çevrelerini dinamik ve belirsiz olarak algılamakta ve çevresel değişimin getirdiği yeni şartlara büyük bir başarıyla veya en azından daha çabuk uyum sağlayabilmektedirler. Araştırmacı ve yenilikçi özelliklere sahiptirler. Araştırmamızda dokuma, gıda, içki-tütün sanayi, metal eşya, makine ve gereç yapım ve özellikle taş ve toprağa dayalı sanayi sektörlerinin daha çok öncü strateji özellikleri gösterdikleri belirlenmiştir. Analizci stratejileri izleyen işletmeler ise, genellikle denenmiş iş kolunda pazara girmeyi tercih etmektedirler. Bu şekilde riski en aza indirerek karlarını arttırmaya, maliyetlerini azaltmaya çalışırlar. Pazarda belli bir yer edindikten sonra yeni pazar ve yeni ürünlere yönelirler. Bu aşamada yakın rakiplerini dikkatli şekilde izleyerek başarılı olanların davranış ve taktiklerini benimserler. Bu yetenekleri onların güçlü yanlarını teşkil etmektedir. Araştırmamızda yer alan işletmelerden metal ana sanayii, kâğıt ve kâğıt ürünleri, basım yayım, metal eşya, makine ve gereç yapım ve kimya, petrol kauçuk ve plastik sanayi sektörlerinin de analizci strateji özellikleri görülmektedir. Savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler, çevrelerini durağan, istikrarlı ve net olarak algılamakta ve bu yüzden maksimum etkinliğe ulaşmak için faaliyetlerinde istikrar ve kontrolü aramaktadırlar. Mevcut faaliyetlerine odaklanarak, dar bir pazar alanında, sınırlı sayıda ürün ve hizmetle kendi ürün ve pazarlarını korumayı hedeflemektedirler. Savunmacıların güçlü yanı pazarlarındaki yalnızca belli bir bölüme yüksek derecede yoğunlaşmalarıdır. Araştırmamızda orman ürünleri ve mobilya, gıda-içki-tütün ve dokuma sanayi şirketleri arasında savunmacı özellik gösteren işletmelerin



olduğu görülmektedir. Ancak sektörler arasında strateji türlerine ilişkin net bir ayrımın olmaması yorum yapmayı güçleştirmektedir.

Profilden sapma olarak uyum yaklaşımına göre ele alınan bu modelde, işletmelerin örgüt yapıları, stratejileri ve çevresel belirsizlik algılarına dair yanıtlarından yola çıkarak her bir performans ölçüsüne göre belirlenen en başarılı işletmelerin özellikleri değerlendirildiğinde, savunmacı strateji izleyen en başarılı işletmelerin örgüt yapılarının mekanik ve algıladıkları çevresel belirsizliğin oldukça düşük; öncü strateji izleyen işletmelerin örgüt yapılarının organik ve algıladıkları çevresel belirsizliğin ise oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Analizci strateji izleyen işletmeler ise öncü strateji izleyen işletmelere çok yakın özellikler göstermektedir. İdeal profillerin ve geride kalan işletmeler arasındaki uyum veya uyumsuzluk sonuçları değerlendirildiğinde, *savunmacı strateji izleyen işletmeler* için tüm performans ölçütleri bakımından uyumun olumlu etkisi görülürken; öncü ve analizci strateji izleyen işletmeler için ise Tobin Q dışında bütün performans kriterleri için uyumun olumlu ve anlamlı etkisinden söz edilebilmektedir.

Çok değişkenli uyum hipotezlerinin performansa etkileri genel olarak değerlendirildiğinde, her bir strateji türü için çok değişkenli uyumun özsermaye karlılığı üzerinde olumlu etkileri gözlenmektedir. Dolayısıyla farklı stratejilere sahip işletmelerin performanslarının değerlendirilmesinde ortak olarak özsermaye karlılığının dikkate alınması gerekmektedir ya da uyumun etkilerini en iyi yansıtan performans kriterlerinden birinin özsermaye karlılığı olduğu anlaşılmıştır. Özsermaye karlılığı, ortakların işletmeye kaynak olarak bıraktıkları fonların bir birimine düşen karlılığı ölçmektedir. İşletmenin yönetimindeki başarı derecesini ve karlılık durumunu analiz etmede önemli bir gösterge olarak görülmekte (Aydeniz, 2009, s. 265) ve çok sayıda çalışmada stratejik uyumu değerlendirmede kullanılmaktadır (Lindow, 2012; Donaldson, 1987; McKee vd., 1989). Gelişmekte olan ülkelerin karşılaştığı en önemli sorunlardan birinin kaynak yetersizliği olduğu ileri sürülmektedir. Bu durumda imalat sanayi işletmeleri için en uygun çözüm yolu, eldeki kıt kaynakların en yüksek üretimi sağlayacak biçimde kullanılması ve bu kaynakların rasyonel biçimde kullanılmasına çabalamaktır. Bu bağlamda özsermaye karlılığının yüksek olması, sermayenin önemli bir üretim faktörü olduğu düşünüldüğünde özsermayenin verimli kullanıldığının bir göstergesi olarak ele alınmalıdır (Tekin, 1992, s. 171).

Bir diğer genel değerlendirme öncü strateji izleyen işletmeler için Tobin Q üzerinde anlamlı sonuçlar elde edilememesidir. Nitekim değişkenlere ilişkin korelasyon sonuçlarında da öncü strateji ile Tobin Q arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Öte yandan çok değişkenli uyum analizinde hem savunmacı hem de analizci stratejiler için Tobin Q oranı önemli bir performans göstergesi olarak uyumun etkilerini yansıtmaktadır. Bunun sebebi Tobin Q'nun, geleneksel performans kriterleri olarak adlandırılan finansal performans göstergelerinden farklı olarak özsermaye maliyetini dikkate alarak hesaplanması ve değere dayalı bir performans kriteri olmasıdır. Firma yöneticilerinin öncelikli hedefi, firmanın piyasa değerinin artırılmasıdır. Ancak gelişmekte olan bir ülke konumundaki Türkiye'de sermaye piyasasının henüz ülke ekonomisinin büyüklüğü ile uyumlu bir büyüklüğe ve derinliğe ulaşamaması dolayısıyla spekülatif etkilere açık olması piyasada görünen en önemli sorunlardan birisi (Öztürk, 2008, s. 5) olduğundan, bu durum Tobin Q oranına ilişkin bulguların değerlendirilmesinde temkinli olunması gerekliliğini düşündürmektedir.

## Sonuç

Stratejik uyum-performans ilişkisine, strateji, örgüt yapısı ve çevreyi içeren bütüncül bir bakış çerçevesinden bakmak, örgüt ve stratejik yönetim araştırmalarının önemli bir konusu olmakla birlikte bu konuda yapılan ampirik çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Miller, 1988; Doty vd., 1993; Pertusa-Ortega vd., 2008). Bu çalışmada söz konusu uyum-performans ilişkisi çeşitli kavramsal ve metodolojik yollarla ve bütüncül bakış açısıyla ampirik olarak test edilerek değerlendirilmiştir. Sonuçlar, stratejik uyumun işletmelerin rekabet avantajlarının bir kaynağı olabileceğini ve bunun ise ancak uyumun çok boyutlu doğasını yansıtacak biçimde çok sayıda değişkenin birlikte yaratacakları etki ve içsel olarak gösterecekleri tutarlılık göz önünde tutularak sağlanabileceğini işaret etmektedir.

Miles ve Snow (1984), stratejik uyumun hem bir durumu hem de bu uyum durumuna ulaşma sürecini ifade ettiğini ileri sürmüştür. Bu tez çalışmasında stratejik uyum, bir nihai durum olarak ele alınmıştır ve nispeten statik bir durumu tespit etmeye çalışmıştır. Başka bir deyişle bir andaki resme odaklanarak uyumun performans üzerindeki olumlu veya olum-

suz etkisini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Uyumun süreç olarak ele alınması ise ölçülenmesi ve yorumlanması daha zor olan dinamik bir süreci temsil etmekte ve ancak boylamsal verilere dayalı analizlerle test etmeyi gerektirmektedir.

Esasında işletmelerin tüm örgütsel özellikleri ile birlikte çevrelerine uyum sağlamaları nihai durumu, işletmeler için bir ideal durumu yansıtır. İşletmeler başarılı olmalarını sağlayan örgütsel tasarımlarını mümkün olduğunca değiştirmek istemezler. Çünkü uyumlu olan bir tasarımdaki örgütsel özellikler ve unsurlar birbirleriyle karşılıklı ilişki içindedirler ve küçük bir değişiklik yapmak bile bütünlüğü bozarak düzensizlikler yaratmakta ve başarısızlığa neden olmaktadır. Oysa ki işlevsel paradigma çerçevesindeki hemen bütün örgüt kuramı araştırmalarında örgütlerin düzensizliklerden düzenli olana doğru bir yönelişleri olacağı düşüncesi hakimdir. Dolayısıyla uyumu yakalamış bir örgüt-çevre ilişkisine sahip konfigürasyondan bir diğerine geçmek örgütler için hem maliyet hem de bir direnç unsuru olarak görülür (Miller, 1987). Çünkü içsel ve dışsal unsurlar arasında uyum sağlamak ve bu yönde değişimler yaşamak oldukça zordur. Bu konuyu zorlaştıran sebeplerden biri, örgütlerin çevredeki değişikliklere karşı uyum sağlamak için eyleme geçmelerini engelleyen bazı içsel ve dışsal baskıların olmasıdır. Bu nedenle stratejik değişim ve/veya yapısal değişim gibi kaçınılmaz değişimler düşünüldüğü kadar kolay yaşanmamaktadır (Leblebici, 2005). Ancak Miles ve Snow (1984)'un deyimiyle, "işletmelerin içsel ve dışsal uyumunun çözüldüğüne dair bir haber düdüğü çalınarak verilmez". Bunun yerine rekabetçi koşullarda meydana gelen bozulmalar bir işaret olarak görülebilir. Bu işaretler de işletmeler için genellikle performans sonuçlarına yansır ve bu şekilde gözlenebilir. Dolayısıyla ne örgütsel başarının ne de başarısızlığın basit bir açıklaması bulunmamaktadır. Örgüt ve stratejik yönetim yazını ise işletmelerin başarılarında stratejik uyuma sahip olmalarının önemine vurgu yapmaktadır. Bu tez çalışmasının bulguları da bu görüşü destekler niteliktedir. Öte yandan işletmelerin uyumsuzluk yaşadıkları dönemlerin olması da kaçınılmaz görünmektedir zira çevresel koşullar, rakiplerin hamleleri, örgüt içi unsurlar değişimler göstermektedir. Bu uyumsuzluğun olması kısa vadede tamamen başarısızlığı getirmese de performansı düşürmek yoluyla işletmelerin uzun vadeli dirençlerini azaltmakta ve başarısızlığa hatta faaliyetlerini durdurmalarına neden olmaktadır.

Yöneticilerin bu çerçevede rekabet stratejisi anlamında işletmelerinin kendi konumlandırmasını yapmak için öncelikle kendi sektörlerini ve sektörlerinin geleceğini analiz etmesi, rakiplerini ve kendi konumunu anlaması gerekir. Dolayısıyla çevresel koşullarını iyi gözlemleyecek donanımda olması gereklidir. Uygulamayı seçtiği rekabet stratejilerini bu stratejileri destekleyecek örgüt yapısı ve süreçleri geliştirerek, basitleştirerek olası değişimler için esnek hale getirmesi de beklenmektedir.

#### ***Araştırmanın kuramsal açıdan katkıları***

Araştırmanın Türkçe yazında öncü bir çalışma olarak, gerek stratejik yönetim gerekse örgüt kuramı alanlarına önemli katkılar sağlayacağı ve bundan sonra bu konu ile ilgili gerçekleştirilebilecek çalışmalar için bir başlangıç noktası olabileceği düşünülmektedir. İşletmelerin örgüt yapıları, rekabet stratejileri ve çevreleri arasında uyumlu bir ilişkinin varlığının finansal performansları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunun kuramsal olarak öngörüldüğü biçimde araştırma sonuçları itibarıyla doğrulanması da ayrı bir katkı olarak kabul edilebilmektedir.

Yazında batı kaynaklı kuram ve yaklaşımların lokal uygulamalarına ilişkin tartışmalar yapıla gelmektedir. Özen (2013), yönetim ve örgüt teorilerinin evrensel yönlerine vurgu yaparak, koşul bağımlılık kuramının da bu çerçevede değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Buna göre, dünyanın neresinde olunursa olsun, örgütlerin amacı etkililik ve verimlilik ve bu nedenle de çevresel etkilere benzer tepkiler verirler. Uyum kavramı da sırtını koşul bağımlılık kuramına dayayarak, evrensel bir görüş sunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları uyumun performansı arttırdığı yönündeki argümanını desteklemiştir. Ancak bu konuda daha çok sayıda çalışmanın yapılmasıyla, Türk işletmelerine dair görüşlerin geliştirilebileceği düşünülmektedir. Araştırma sonucunda Borsa İstanbul'a kote olan imalat işletmelerinde gözlemlenen söz konusu rekabetin işletmeler arasında nasıl bir örgüt yapısı içinde yürütüldüğü, ne tür rekabet stratejilerinin ön plana çıktığı ve çevresel koşulların nasıl algılandığı belirlenmiş, imalat sanayi sektörünün içinde bulunduğu rekabet koşullarında, bu dinamiğin altında yatan rekabet stratejileri, çevresel etkiler ve örgüt yapılanmalarının performansa yansıyan konfigürasyonlarına ilişkin ampirik bulgulara ulaşılmıştır. Aynı sektörde olan işletmelerin farklı stratejiler belirleyebileceğini, aynı çevresel koşullarda faaliyet göster-

mekle birlikte, yöneticilerin farklı çevre algılarının olması ve işletmelerin farklı örgüt yapıları izlemeleri neticesinde farklı performans sonuçları alabildiklerini ortaya koymuştur. Araştırmanın hipotezlerinin desteklenmesi göstermektedir ki, stratejik uyumun incelenmesinde koşul bağımlılık anlayışından ziyade, konfigürasyon yaklaşımı temeline dayanan uyum modelleri daha açıklayıcı ve kapsayıcı olmaktadır. Bu durum stratejik uyum yazını ile paralellik göstermektedir (Fiss, 2008; Miller, 1988; Miles ve Snow, 1978) ve alanın gelişimine ülkemizdeki işletmeler üzerinden bir katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın özgün katkılarında birisi de genellikle subjektif performans verileri üzerinde etkileri incelenen stratejik uyumun, objektif veriler üzerinde ve hem muhasebe karlılık oranları hem de piyasa oranı üzerinde analizler gerçekleştirmiş olmasıdır.

#### **Araştırmanın uygulamacılar açısından katkıları**

Yöneticiler, belirsizliklerin olduğu iş dünyasında faaliyet göstermeye ilk başladıklarında da işletmelerinin yaşam seyirleri boyunca da örgütlerinin tasarımlarını yeniden ele almak zorundadırlar. Dolayısıyla bu tasarımı yaparken karşılıklarına çıkan en önemli unsurların strateji, örgüt yapıları ve çevreleri olduğu düşünüldüğünde, bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri ve karşılıklı etkileşimlerini düşünerek hareket etmeleri gerekliliği yazında vurgulanmış ve bu çalışmanın sonuçlarıyla yeniden ortaya konmuştur. Araştırma sonuçları, uyum kavramının kolaylıkla telaffuz edilebildiği gibi algılanmaması gerektiğini, uyumu yakalamanın bilinçli bir çabanın ürünü olması gerektiğini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Çünkü stratejik uyumun ürettiği performans sonuçları, uyumun kendiliğinden oluşmasına fırsat verilmeyecek kadar önemli görülmektedir. Ancak uyumun ölçülmesinin ve yorumlanmasının zor olması, pratik bir yönetsel araç olarak ele alınmasını da güçleştirmektedir. Buna rağmen yöneticilerin “doğru yönü” seçebilmeleri bakımından önemli ipuçları ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda özellikle profilden sapma olarak uyum yaklaşımının, yöneticilerin, sektörlerindeki başarılı işletmeleri, tüm örgütsel özellikleri çerçevesinde ele alıp değerlendirmesinde fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmayla birlikte Türk işletmeleri için önemi vurgulanan stratejik uyumun, farklı örneklerde ve farklı uyum yaklaşımları aracılığıyla değerlendirilmesinin kuramın geliştirilmesine katkı yapacağı tahmin edilmektedir.

## **Kaynakça**

- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*, İstanbul: İdeal Kültür.
- Aktaş, M. ve Şener, İ. (2012). Koşul Bağımlılık Kuramı, Sözen, H. C. ve Basım, H. N. (Der.), *Örgüt Kuramı* içinde (s. 91-116). İstanbul: Beta.
- Ark, A. H. (2008). *Strategic Orientation and Business Performance Relationship With Focus On Business And Functional Level Strategy Fit: An Empirical Study On Turkish Enterprises*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ashmos, D. P., Duchon, D. ve McDaniel, R. R. (2000). Organizational Responses To Complexity: The Effect On Organizational Performance, *Journal of Change Management*, 13 (6), 577-594.
- Aydeniz, E. Ş. (2009), Makroekonomik Göstergelerin Firmaların Finansal Performans Ölçütleri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: IMKB’ ye Kote Gıda ve İçecek İşletmeleri Üzerine bir Uygulama, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 27(2), 263-277.
- Bayraktar, E., Tatoğlu, E. (2010). Assessing The Link Between Strategy Choice And Operational Performance Of Turkish Companies, 14th International Research/Expert Conference ”Trends In The Development Of Machinery And Associated Technology” TMT 2010, Mediterranean Cruise, 11-18 September, 805-808.
- Budayan, C., Dikmen, İ., Birgönül, M.T. (2007). Türk İnşaat Sektöründe Stratejik Grup Analizi, 4. *İnşaat Yönetimi Kongresi’nde* sunulan bildiri, İstanbul: 139-148.
- Burns, T., Stalker, G.M. (1961). *The Management Of Innovation*, London: Tavistock Publications.
- Burton, M. R., Lauridsen, J. & Obel, B. (2000). Fit and Misfits In The Multi-Dimensional Contingency Model: An Organizational Change Perspective, Working Paper 1-2000, Denmark: LOK Resarch Center.

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy And Structure*. Cambridge: MIT Press, MA.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role Of Strategic Choice, *Sociology*, 6: 1-22.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. & Varadarajan,, P. R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies And Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.
- Covin, J. G., Slevin, D.P. & Heeley, M. B. (2001). Strategic Decision Making in An İntuitive Vs. Technocratic Mode: Structural And Environmental Considerations, *Journal of Business Research*, 52, 51-67.
- Desarbo, W.S., Benedetto, C. A. D., Song, M. & Sinha, I. (2005). Revisiting The Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, And Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 26, 47-74.
- Dess, G.G., Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (1990). Industry Effects And Strategy Management Research, *Journal of Management*, 27, 267-488.
- DeVellis, R.F. (2003). *Scale Development Thory And Applications* (2th. Edition), Sage Publications Inc.
- Doğan, T. (2008). Strateji Tipleri ve Stratejik Yönetim Süreçlerinin Firma Performansına Etkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Donaldson, L. (1996). For Cartenianism: Against Organizational Types And Quantum Jumps, In: *For Positivist Organization Theory: Providing The Hard Core*, London: Sage, pp. 108-129.
- Donaldson, L., (1987), Strategy And Structural Adjustment To Regain Fit And Performance: Indefence Of Contingency Theory. *Journal of Management Studies* 24 (1): 1-24.
- Donaldson, L. (2001), *The Contingency Theory Of Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Doty, D.H., W.H. Glick. (1993). Fit, Equifinality, And Organizational Effectiveness: A Test Of Two Configurationally Theories, *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1196-1250.
- Drazin, R., Van de Ven, A. H. (1985). Alternative Forms Of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, 30 (4), 514-539.
- Fiss, P. C. (2008). Configurations Of Strategy, Structure And Environment: A Fuzzy Set Analysis Of High Technology Firms, *MIT BPS Conference*, Cambridge: MA.
- Frederickson, J. W. (1986) The Strategic Decision Process And The Organizational Structure, *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297.
- Garlichs, M. (2011). *The Concept Of Strategic Fit*. Hamburg: Herstellung: Diplomica Verlag GmbH.
- Gresov, C. (1989). Exploring Fit And Misfit With Multiple Contingencies, *Administrative Science Quarterly*, 34 (3), 431-53.
- Güleş, H. K. (2001). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde İleri İmalat Teknolojileri Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1, 59-76.
- Hambrick, D. C. (1983). Some Tests Of The Effectiveness and Functional Attirbutes of Miles And Snow's Strategic Types, *Academy of Management Journal*, 26 (1), 5-26.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E. (1977). Heterogeneity Within An İndustry: Firm Conduct İn The U. S. Brewing Industry, 1952-71, *The Journal of Industrial Economics*, XXVI (2), 97-113.
- Hughes, P., Morgan, R. E. (2008). Fitting Strategic Resources With Product-Market Strategy: Performance İmplications, *Journal of Business Research*, 61 (4), 323-31.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J. Jr., Cavusgil, T. S. & Calantone, R. J. (2006). Knowledge as a Strategic Resource İn Supply Chains, *Journal of Operations Management*, 24 (5), 458-75.



- Kabadayi, S., Eyuboglu, N. & Thomas, G. P. (2007). The Performance Implications Of Designing Multiple Channels to Fit With Strategy And Environment, *Journal of Marketing*, 71 (4), 195-211.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi, *Yönetim*, 21 (65), 47-64.
- Ketchen, D. J., Thomas, J. B. & Snow, C. C. (1993). Organizational Configurations And Performance: A Comparison Of Theoretical Approaches, *The Academy of Management Journal*, 36 (6), 1278-1313.
- Khandwalla, P. N. (1976). Some Top Management Styles, Their Context And Performance, *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21-51.
- Kim, L., Lim, Y. (1988). Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Lawrence, P. R., Lorsch J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University Press.
- Leblebici, D. N. (2005). Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 1-14.
- Lenz, R. T. (1980). Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry, *Strategic Management Journal*, 1 (3), 209-226.
- Lindow, C. M. (2012). *A Strategic Fit Perspectives On Family Firm Performance*, Springer Gabler, Online ISBN 978-3-8349-7167-8.
- Marlin, D., Hoffman, J. J. & Lamont, B. T. (1994). Porter's Generic Strategies, Dynamic Environments, And Performance: A Profile Deviation Fit Perspective, *The International Journal of Organizational Analysis*, 2 (2), 155-175.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R. & Pride, W. M. (1989). Strategic Adaptability And Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing* 53 (July), 21-35.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational Approaches to Organizational Analysis, *Academy of Management Journal*, 36, 1175-1195.
- Miles, M. P., Covin, J. G. ve Heeley, M. B. (2000). The Relationship Between Environmental Dynamism And Small Firm Structure, Strategy, And Performance, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (2): 63-74
- Miles, R., Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure And Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1984). Fit, Failure And Hall Of Fame, *California Management Review*, 27 (3), 10-28.
- Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: Towards A Synthesis, *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Miller, D. (1987). Strategy Making and Structure: Analysis and Implications For Performance, *Academy Of Management Journal*, 30 (1), 7-32.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis And Performance Implications, *Academy Of Management Journal*, 31 (2), 280-308.
- Miller, D. (1992). Environmental Fit Versus Internal Fit, *Organization Science*, 3 (2): 159-178.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring Of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar* (2. Basım), Ankara: Seçkin.



- Naktiyok, A., Karabey, C.N. (2007). İşletmelerin Mad-di Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 203-225.
- Nystroma, P. C., Ramamurthya, K. & Wilson, A. L. (2002). Organizational Context, Climate And Innovativeness: Adoption Of Imaging Technology, *Journal Of Engineering and Technology Management*, 19 (3-4), 221-247.
- Ogollah, K.; Bolo, A. Z. & Ogutu, M. (2011). Strategy Structure Environment Linkage And Corporate Performance: A Conceptual Overview, *Business Administration And Management (BAM)*, 1(3), 101-113, [Www.Primejournal.Org/Bam](http://www.Primejournal.Org/Bam) (Erişim Tarihi: 30.08.2011).
- Olson, E.M.; Slater, F.F. & Hult, T.M. (2005). The Performance İmplication Of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal Of Marketing*, 69, 49-65.
- Özen, Ş. (2013). Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerleri-YÖYSEM, Akdeniz Üniversitesi, [http://www.academia.edu/4074295/Yonetim\\_ve\\_Organizasyon\\_Yaz\\_Seminerleri\\_25\\_Haziran\\_2013\\_Akdeniz\\_Universitesi\\_Antalya](http://www.academia.edu/4074295/Yonetim_ve_Organizasyon_Yaz_Seminerleri_25_Haziran_2013_Akdeniz_Universitesi_Antalya), Erişim tarihi: 25.06.2013.
- Öztürk, B. (2008). Makroekonomik Faktörlerin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Ulusal-100 Endeksi Ve Volatilitesi Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi (1997-2006), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Parker, S. C., Witteloostuijn, A. V. (2010). A General Framework For Estimating Multidimensional Contingency Fit, *Organization Science*, 21 (2), 540-553.
- Parnell, J. A., Wright, P., & Tu, H. S. (1996). Beyond The Strategy-Performance Linkage: The Impact Of The Strategy-Organization-Environment Fit On Business Performance, *American Business Review*, 14 (2), 41-50.
- Pertusa-Ortega, E.M., Claver-Cortes, E. & Molina-Azorin, J. F. (2008). Strategy, Structure, Environment And Performance İn Spanish Firms, *Euro-med Journal Of Business*, 3 (2), 223-239.
- Peteraf, M., Reed, R. (2007). Managerial Discretion and Internal Alignment Under Regulatory Constraints And Change, *Strategic Management Journal*, 28, 1089-1112.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, Newyork: The Free Press.
- Priem, R. L. (1990). *CEO Decision Rules For Strategy-Structure-Environment Alignment, Configuration Outcomes, And Firm Performance*, Phd Thesis, Arlington: The University Of Texas.
- Rajapakshe, W. (2002). Strategy And Structure Re-Examined, *Journal of Management Science*, 1 (1&2), 142-167.
- Roca-Puig, V., Bou-Llugar, J. C. (2007). Organizational Fit And Performance in Miles And Snow's Configurational Theory, A Covariant Analysis, *Management Research*, 5 (1), 17-28.
- Sarvan, F.; Durmuş, A. E.; Özen, J.; Özdemir, B. & Tarcan, İ. E. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(6), 73-122.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems With Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden Within The Language Of Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 349 - 377.
- Segev, E. (1987). Strategy, Strategy-Making, And Performance İn A Business Game, *Strategic Management Journal*, 8 (6), 565-577.
- Selto, F. H., Renner, C. J. & Young, S. M. (1995). Assessing The Organizational Fit Of A Just-In-Time Manufacturing System: Testing Selection, Interaction and Systems Models of Contingency Theory, *Accounting, Organizations and Society*, 20 (7/8), 665-684.

- Shortell, S. M., Zajac, E. J. (1990). Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity, *Academy of Management Journal*, 33 (4), 817-832.
- Tavitiyaman, P., Zhang, H. Q. & Qu, H. (2012). The Effect of Competitive Strategies and Organizational Structure on Hotel Performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (1), 140-159.
- TDK, (2013). Türk Dil Kurumu, *Büyük Türkçe Sözlük*.
- Tekin, M. (1992). Sanayi İşletmelerinde Verimlilik ve Önemi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 169-176.
- Tekin, M., Zerenler, M. (2005). Konya Otomotiv Yan Sanayiinin Rekabet Gücü Hakkında Bir Araştırma, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, 75-81.
- Van De Ven, A. H. (1979). Review of Aldrich's (1979) Book-Organization and Environments, *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 320-326.
- Venkatraman, N. (1989), The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, *Academy of Management Review*, 14 (3), 423-444.
- Venkatraman, N., Prescott, J. (1990). Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications, *Management Journal*, 11 (1), 1-24.
- Vorhies, D. W., Morgan, N. A. (2003). A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit With Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance, *Journal of Marketing*, 67 (January), 100-15.
- Vorhies, D. W., Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities For Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 69 (1), 80-94.
- Wasti, A., Fiş, A. M. (2010). Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimcilğe Etkisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10 (1-2), 11-33.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, London Oxford Press.