

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT STRATEJİLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ  
ECZACIBAŞI-VİTRA  
İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA  
Yüksek Lisans Tezi

Sevinç ÇOLAK

ESKİŞEHİR 2002

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT STRATEJİLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ  
ECZACIBAŞI-VİTRA  
İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

Sevinç ÇOLAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof Dr. İnan ÖZALP

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Haziran 2002

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ ECZACIBAŞI-VİTRA İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

Sevinç ÇOLAK

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2002

Danışman: Prof.Dr. İnan ÖZALP

Günümüzde rekabet giderek artmaktadır. Bu nedenle işletmeler rekabet güçlerini arttırıcı yeni araçlar geliştirmek zorundadır. Artık işletmelerin geleneksel metotların dışına çıkmaları ve yeni arayışlara girmeleri kaçınılmazdır. Örgüt kültürü bu arayışa cevap veren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel kültürü kısaca, organizasyondaki kişi ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak değerlendirebiliriz. Bu sistem içerisinde değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesiyle davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar. Örgüt kültüründen etkilenen yönetim öğelerinden birisi de stratejik yönetim sürecidir. Stratejik yönetim sistemi; işletmenin vizyonunun, bir başka deyişle, işletmenin gelecekte kendini nasıl görmek istediği ile başlar. Daha sonra işletme misyonu, amaç ve hedefleri, uygulamalara ilişkin politika ve taktikler, plan program ve prosedürlerin yazılı hale getirilmesi ile devam eder. Kısaca strateji, işletmenin amaçlarına ulaşmak için uyguladığı hareket biçimini ifade eder.

Örgüt içinde benimsenen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler , normlar ve inançlar çoğu kez işletmenin geleceğini etkileyecek kararlara ışık tutar. Amaçlar belirlenirken , stratejiler oluşturulurken işletmelerin izleyebileceği birden fazla yol olduğu kuşkusuzdur. Söz konusu bu alternatifler arasından seçim yapılması ve bunun sonucunda, karar alma durumunda olan kişi ve organların alacakları kararlar bu kişilerin benimsediği değer, norm ve davranışların ışığında şekillenir. Örgüt kültürü ile strateji arasında bir ilişkinin var olduğu ve stratejik yönetimin başarıya ulaşmasında örgüt kültürünün büyük önem taşıdığı tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir.Örgüt kültürü ve stratejileri arasında uygunluğun ne şekilde sağlanacağı konusunda çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Çeşitli yaklaşımların birleştiği ortak nokta ise işletmelerde strateji ile örgüt kültürü arasında uyumun sağlanması gerektiğidir. İnançlar, vizyon, amaçlar, yöntemler ve uygulama işletme stratejisi tarafından desteklenir ve bunlar kültürle uyumlu veya uyumsuz olabilir. Uyumlu olduklarında kültür stratejinin oluşturulmasında ve uygulanmasında yararlı bir etkidir.

## ABSTARCT

Today competition is increasing. So companies have to improve new instruments to make their structure much competitive. Its have table that companies have sought new methods out of traditional ones. In this context organizational culture has emerged as a challenging phenomena.

Organizational culture, in short, can be defined as a system composed of norms, behaviours, and beliefs, and this system mainly directs behaviours of groups on individuals in organizations. In this system behaviour patterns as the coherent form of beliefs values and assumptions constitutes culture. One of the management component affected by organisational culture is strategic management process. Strategic management system starts with determination of vision of organisation. In other hends its mainly related with the avastion that whats the future of organisation. Latter organisational mission, goals, policies and tactics focusing on practices, plans , program and procedures are written. In shot, strategy can be defined as a way of action to realise its organisational aims.

Common values, norms, beliefs accepted and shared by the members of organisation mostly give lights to the decisions that effect the future of organisation. Its certain that there is more than a way in forming strategies and goals. In the selection process decisions are mainly effected by values, beliefs and behaviours of groups of individuals responsible for decision making process.

Its accepted by all reserchers that there is a certain relationship between organisational culture and strategies. Organisational culture has a critical role for achivement of strategic management. There are a different approaches about the question that how can convenience be realised between strategic management and organisational culture. All of the approaches focus on the fact that, there a harmony between strategy and organisational culture must be realised the get achivement in organisations. Beliefs, vision, goals, methods and practices are supported by organisational strategy, but they may be harmonius or inharmonius with culture in organisation. When its harmonius, culture can be necessary factor for formulation and implementaion of strategy.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sevinç ÇOLAK'ın Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Eczacıbaşı-Vitra İşletmesinde Bir Uygulama başlıklı tezi .....tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Ana Bilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı)

: Prof.Dr.İnan ÖZALP

Üye

: Prof.Dr. Güneş BERBEROĞLU

Üye

: Doç.Dr. Leman BİLGİN

Prof.Dr. Zihne ALTAN

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1- KÜLTÜR KAVRAMI .....	2
1.1. Kültürün Tanımı .....	2
1.2. Kültürün Özellikleri .....	3
1.3. Kültürün Unsurları .....	4
1.3.1. Maddi Kültür Unsurları .....	4
1.3.2. Manevi Kültür Unsurları .....	4
2- ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	5
2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı Ve Kapsamı .....	6
2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	7
2.3. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları .....	9
2.4. Örgüt Kültürünün İşlevi .....	12
2.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	14
2.4. Örgüt Kültürünün Değişimi .....	15
3- YÖNETİM SÜRECİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ.....	17
4- ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR .....	20
4.1. Örgüt İklimi .....	20
4.2. Öğrenen Organizasyon Ve Örgüt Kültürü .....	21
4.3. Örgütsel Toplumsallaşma .....	23
4.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılmasına İlişkin Farklı Yaklaşımlar.....	24
4.4.1. Parsons Modeli .....	24
4.4.2. Ouchi Modeli.....	25
4. 4.3. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli .....	26
4.4.4. Bayars Modeli .....	27
4.4.5. Handy Yaklaşımı .....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

1- STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL KAVRAMLARI .....	30
1.1. Vizyon .....	30
1.2. Misyon .....	31
1.3. Amaçlar ve Hedefler .....	32
1.4. Strateji .....	33
1.5. Politika .....	34
2- İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM .....	35
2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı .....	35
2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri .....	37
2.3. Stratejik Yönetimin Elemanları .....	37
3- STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ .....	39
3.1. Stratejik Yönetimin Seviyeleri .....	40
3.1.1. Şirket Stratejisi .....	41
3.1.2. İş Stratejisi .....	41
3.1.3. Fonksiyonel Strateji .....	41
3.2. Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları .....	42
3.2.1. Stratejilerin Geliştirilmesi .....	42
3.2.2. Stratejilerin Uygulanması .....	43
3.2.3. Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirmesi .....	43
4- STRATEJİK YÖNETİMDE UYGULANAN STRATEJİ TİPLERİ ...	44
4.1. Büyüme ve Gelişme Stratejileri .....	44
4.1.1. Bütünleşme Stratejileri .....	44
4.1.2. Çeşitlendirme Stratejileri .....	45
4.2. İşletme Dışı Büyüme Stratejileri ve Stratejik İttifaklar .....	46
4.3. Durgun Büyüme ve Değişmeme Stratejileri .....	46
4.4. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri .....	47
4.5. Karma Stratejiler .....	47
4.6. Yeteneklere Dayalı Rekabet Stratejisi .....	47
4.7. Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi .....	49

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK KARARLAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

1- STRATEJİ KÜLTÜR İLİŞKİSİ .....	51
2- ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK KARARLAR .....	54
2.1. Strateji Örgüt Kültürünü İzlemelidir .....	55
2.2. Örgüt Kültürü Stratejiyi İzlemelidir .....	57
3- GÜÇLÜ KÜLTÜR STRATEJİLERİN BELİRLENMESİNDE ETKİLİDİR .....	58
4- ÇEVRENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİLER ÜZERİNDE ETKİSİ VARDIR .....	59
5- ÖRGÜTLERİN KÜLTÜR TİPLERİ VE BUNUN STRATEJİ OLUŞUMUNA ETKİSİ .....	62
5.1. Geliştirici Kültür Tipi .....	62
5.2. Analizci Kültür Tipi .....	63
5.3. Tepki Verici Kültür Tipi .....	63
5.4. Koruyucu Kültür Tipi .....	63
6- FARKLI KÜLTÜR TİPLERİ VE STRATEJİK SEÇENEKLERE İLİŞKİN ÇALIŞMALAR .....	65
7- STRATEJİ KÜLTÜR İLİŞKİSİNİN YÖNETİMİ .....	67
7.1. Misyonla Bağlantı Kurulmalıdır .....	67
7.2. Sinerjiyi Maksimuma Çıkarmak Gerekir .....	68
7.3. Kültür Çevresinde Yönetim Uygulanmalıdır .....	69
7.4. Strateji Veya Kültür Yeniden Oluşturulmalıdır .....	69
8- STRATEJİ DESTEKLİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAK .....	70
9- STRATEJİ İLE KÜLTÜR ARASINDA UYUM YARATILMASI .....	72
9.1. Örgüt Dışı Kültürel Uyumun Sağlanması Gerekir .....	73
9.2. Örgüt İçi Kültürel Uyumun Sağlanması Gerekir .....	73
9.3. Yönetimsel Faaliyetler Hem Sembolik Hem Gerçek Olmalıdır .....	75
9.4. Ahlaki Standartlar ve Değerler Oluşturulmalıdır .....	76
9.5. Kültürde Yüksek Performans Ruhu Yaratılmalıdır .....	77



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### VİTRA İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

1- VİTRA İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİ .....	79
1.1. Vitra'nın Vizyonu .....	80
1.2. Vitran'ın Misyonu .....	80
1.3. Vitra'nın Ortak Değerleri .....	81
1.4. Hedefler .....	81
1.5. Politika Ve Stratejiler .....	82
1.6. Vitra'da Stratejik Planlama Süreci .....	83
1.7. Örgüt Kültürüne İlişkin Çalışmalar .....	86
2- ARAŞTIRMANIN AMACI .....	89
3- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	90
4- ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	91
4.1. Veri Toplama Yöntemi .....	91
4.2. Temel Varsayımlar .....	91
4.3. Sınırlılıklar .....	91
5- ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....	92
SONUÇ .....	107
KAYNAKÇA .....	109

## TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 4-1.	Vitra'da Örgüt Kültürü Anketi Sonuçları .....	114
Tablo 4-2.	Vitra'da Stratejik Kararlar Anketi Sonuçları .....	115
Tablo 4-3.	Vitra'da Örgüt Kültürü Ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişki Ve Uyum Anketi Sonuçları .....	116

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa</u>
ŞEKİL 1-1:	Örgüt Kültürünün Unsurları .....	9
ŞEKİL 1- 2:	Kültürün Katmanları .....	11
ŞEKİL 1- 3:	Parsons'un AGİL Modeli .....	24
ŞEKİL 1-4 :	Z Teorisi Modeli .....	25
ŞEKİL 1-5:	Şirket Kültürü Modeli .....	27
ŞEKİL 2-1:	Stratejik Yönetimin 5 Görevi.....	36
ŞEKİL 2-2:	Strateji Hiyerarşisi .....	40
ŞEKİL 3-1:	Örgüt Kültürünün Yapı Ve Bileşenleri .....	53
ŞEKİL 3-2:	Çevre- Stratejik Kararlar Ve Dört Değişik Tip Kültür .....	61
ŞEKİL 3-3:	Kültür Tipi, Strateji Ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu .....	64
ŞEKİL 3-4:	Stratejik Yönelimler Matriksi .....	66
ŞEKİL 3-5:	Strateji Kültür İlişkisinin Yönetilmesi .....	67
ŞEKİL 3-6:	Strateji ile Kültür Arasında Uyum .....	74
ŞEKİL 4-1:	Vitra'da Yönetim Kademeleri Kültür Tipi, Strateji Ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu .....	79
ŞEKİL 4-2:	Vitra'da Stratejik Planlama Süreci .....	83
ŞEKİL 4-4:	Vitra'da Hedeflerin Yayılımı .....	85

## GİRİŞ

Sosyal kültürün çoğu özelliklerini taşıyan ve çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizması olan örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, beklentiler ve normlar sistemini ifade eder. Örgütleri birbirinden ayırt etmemize yarayan ve onlara kimlik duygusu kazandıran önemli bir kavramdır.

Kültürün sosyal sistemin üyelerinin davranışlarını yönlendirdiği konusunda şüphe yoktur. Ancak burada, kültürün stratejinin başarısını nasıl etkileyeceği sorusu akla gelebilir. Örgütlerin hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için onları destekleyen bir sistem oluşturulmalıdır. Politikalar, stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, normlar ya da gelenekler bu sistemin parçalarıdır. Bu ve benzeri unsurların tümü örgütler için bir kimlik oluşturur. Bu kimlik örgüt kültürüdür, örgütün iç ve dış çevrede kendine özgü bir biçimde tanımlanmasını sağlar.

Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek temel fonksiyonlarından biri olan dışsal uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü işletmede çalışanlar için ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekle içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirmektedir. İşletme stratejisinin başarıyla uygulanabilmesi için işletmenin iç ve dış kültürel uyumu sağlamış olması gerekmektedir.

Örgüt kültürü ve örgüt stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi adlı bu çalışmada öncelikle kültür ve örgüt kültürü kavramları incelenmiştir. İkinci bölümde stratejik yönetim süreci konusunda bilgi verilmiş, üçüncü bölümde ise örgüt kültürünün stratejik yönetim süreci açısından taşıdığı önem ortaya konmuş, ayrıca stratejik kararlar ile örgüt kültürü arasında uyum sağlanmasında izlenen yaklaşımlar ve farklı yollar incelenmiştir. Son bölümde Bozüyük Vitra İşletmesinde örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan araştırmanın sonuç ve değerlendirmesine yer verilmiştir. Araştırmanın temel amacı örgüt kültürünün açıklanması, strateji ile karşılıklı ilişkisinin araştırılması ve ikisi arasındaki uyumun işletme açısından sonuçlarının ortaya konmasıdır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 1. KÜLTÜR KAVRAMI

Genel olarak kültür kavramı insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. Kültür, etkisi altında bulunan bireylerin dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimini belirler.<sup>1</sup>

Kültür Latince “cultura” kavramından gelir. İlk zamanlarda kültür kavramı bir şeyi ekip yetiştirme veya bakma sürecine verilen ad olarak kullanıldı. Ancak zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanmıştır. Kültür genel olarak, bir insan topluluğunun, inanışlar, roller, davranışlar, değer yargıları, örf adet ve geleneklerinden oluşan bir bütündür.

#### 1.1. KÜLTÜRÜN TANIMI

Kültür kavramının tanımlanması oldukça güçtür. Bunun nedeni söz konusu kavramın zaman içinde değişikliklere uğraması ve farklı anlamlar yüklenmesi olarak açıklanabilir. Kültür kavramına yüklenen anlamlar değişikliğe uğramaya devam ettikçe farklı yönleri ön plana çıkarılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Kültürü tanımlamanın güçlüğü bu kavramın tarihsel süreç içinde uğradığı anlam farklılaşması kadar kültürü tanımlayanların farklı disiplinlerden olması ve olaya kendi disiplinleri açısından yaklaşımlarından da kaynaklanır<sup>2</sup>.

Başlangıçta kültürün en yaygın kullanıldığı yer antropoloji, özellikle kültürel antropolojidir. Sosyal bilimlerde kültür kavramı ise daha çok etnoloji ve sosyoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir. Kültürün işletme yönetimine konu olması nispeten yenidir<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Güneş Berberoğlu, Senem Besler ve Zümrüt Tonus; “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması”, *AÜ İİBF Dergisi*, 1998, C.14, S.1-2, s.31

<sup>2</sup> Göksel Ataman; *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü* İstanbul, Türkmen Kitabevi 1995 s. 4

<sup>3</sup> Korkmaz Alemdar, İrfan Erdoğan; *Popüler Kültür ve İletişim*, Ümit Yayıncılık, Ankara 1994, s. 167-168

Kültür kavramının kültürel antropolojik ve sosyolojik anlamını kazanması büyük ölçüde Tylor'un katkılarıyla gerçekleşmiştir. Tylor'a göre kültür ya da uygarlık , bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi , sanat, gelenek göreneklerle beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür<sup>4</sup> . Bu tanım kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aktarılan bir içerik olduğunu vurgulaması bakımından önemlidir.

Kapsamlı bir kültür tanımı şöyle verilebilir: “Kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır.”<sup>5</sup>

Farklı bir tanıma göre, insanlar arasındaki her çeşit karşılıklı etkileşimlere, her türlü yapıp yaratma alışkanlıklarına, bütün manevi ve maddesel yapıt ve ürünlere kültür denir<sup>6</sup> . Buna göre, teknik, ekonomi, hukuk, estetik, bilim, devlet, yönetim ve insanların meydana getirdiği her şey kültüre girer. Örgütler, dernekler, kurumlar, okullar , tüm kendilerine ilişkin şeylerle birlikte kültürden sayılırlar.

Toplum yaşamında kültürel süreçler ekonomik ve siyasal süreçler kadar önemlidir. Her üçü de sosyal hayatın birbirinden ayrılmaz parçalarıdır.

## 1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültürün özelliklerinin ortaya konulması , kültürün ne olup ne olmadığı hakkında fikir verecek ve insan davranışlarını yönlendirici etkisinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Kültürün özellikleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir<sup>7</sup>:

- Kültür öğrenilir ; kültür öğrenme ve deneyimle elde edilmektedir.

<sup>4</sup> Bozkurt Güvenç; **İnsan Ve Kültür**, 5.b.Remzi Kitabevi, İstanbul 1991, s.101

<sup>5</sup> Tülay Bozkurt , “İşletme Kültürü”; **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2.Baskı Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği, İstanbul 2000 , s.90

<sup>6</sup> Nermi Uygur; **Kültür Kuramı** Yapı KrediYayıncıları, İstanbul 1996,s.17

<sup>7</sup> Peter Wright, Charles D. Pringle, Mark J. Kroll; **Strategic Management : text and cases** , Boston, Allyn and Bacon, 1992. s.108

- Kültür toplumsaldır, paylaşılr; tek bir insana özgü değildir bir topluluğa, gruba veya örgüte  ye kimseler tarafından paylaşılr.
- Kültür değişebilir; zamana bağlı olarak değişebildiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir.
- Kültür tarihidir ve süreklidir; bir nesilden diğerine aktararak süreklilik kazanır. Gelenek ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araçtır.
- Kültür sembolik bir özellik taşır; insanların olayları veya düşünceleri simgeleştirerek anlatması özelliğini temel alır.

### 1.3. KÜLTÜRÜN UNSURLARI

Her kültürde var olan temel kültür unsurlarını, maddi ve manevi unsurlar olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür.

#### 1.3.1. MADDİ KÜLTÜR UNSURLARI

Maddi Kültür teknik, bilim ve ekonominin amaçlara yönelik olarak oluşturulmasını kapsar. Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri maddi kültürü olarak gösterilir. Maddi kültürün en önemli özelliği tabii değil insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir<sup>8</sup>.

#### 1.3.2. MANEVİ KÜLTÜR UNSURLARI

Manevi kültür unsurları dil , ahlak ve estetik, eğitim, din, inançlar, tutumlar , kaide ve değerler, sosyal örgütler ve politik hayat olarak belirtilebilir.

Kültürün elle tutulamayan özellikleri incelendiğinde karşımız çıkan dört özellikten söz edebiliriz. Bunalar<sup>9</sup>:

- (a) Uyumlu sistemler olarak kültür; bu yaklaşıma göre kültürler toplumsal olarak aktarılan davranış  rg leridir. Söz konusu davranış örgüleri insan topluluklarının ekolojik koşullarına uymalarını sağlar. Koşullara uyum doğrudan doğruya olmaz.

<sup>8</sup> Ataman; a.g.e., s. 8

<sup>9</sup> A.Selami Sargut; Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayınları , Ankara 1994 s. 52

Ekonomiler onların toplumsal uzantıları ve kavrayış yeteneğine ilişkin sistemler, koşullara uyumu sağlamak için aracılık yapar.

- (b) Bilişsel sistemler olarak kültür; bilişsel yaklaşımda kültürün , dilin bulunduğu alanda var olduğu öngörülür. Başka bir deyişle kültür , gözlenebilir olayların gerisinde yer alan kavrayış yeteneğine ilişkin bir şifre olarak değerlendirilir.
- (c) Yapısal sistemler olarak kültür; Yapısal sistemler yaklaşımında kültür, aklın biriktirilmiş yaratıları olarak tanımlanır. Böylece kültür, bir dizi düzenin fiziksel dünya üzerindeki etkisinin sonuçları olarak düşünülebilir.
- (d) Simgesel sistemler olarak kültür; Simgesel sistemler yaklaşımında kültürler , paylaşılan simge ve anlamlar olarak değerlendirilir, insanların simgesel eylemleri çerçevesi içinde tanımlanır.

## 2- ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü üzerinde çok çalışılan ve değişik boyutlarıyla tartışılan bir kavramdır. Kültür, bir örgütün faaliyet alanlarının sınırlarını belirleyen, bu faaliyetlerin içeriğini tayin eden, ve şekillendirdiği örgüt yapısı ve kurduğu sistem ile örgütsel faaliyetleri destekleyen önemli bir olgudur.<sup>10</sup> Bu bağlamda kültür ve örgüt arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Kültür, örgüte toplumun üyesi olan bireylerce taşınmakta ve bireysel olarak örgüt üyelerinin hareket ve tutumlarının, mevcut kültürü açıklamada söz sahibi olduğu kabul edilmektedir.<sup>11</sup>

Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise ortak amaçlar, değerler, alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar. Üyelerin benzer davranışlar, tutumlar ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli bir husustur.

Ulusal ya da toplum kültürünün belirgin özellikleri toplumun bütün alt birimlerine değişik boyutlarda yansır. Toplumun içinde yerleşik organizasyonlar, toplum kültürünün genel çizgilerini kendi özellikleri ile birleştirerek, birer alt kültür

<sup>10</sup> Turhan Erkmen, Güven Ordun; “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 2001, s.68

<sup>11</sup> Aylın Gülgün; “Örgüt Kültürü Ve Değişim Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” VI. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, s.253



oluştururlar. Örgüt kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir.<sup>12</sup>

## 2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE KAPSAMI

Genel olarak kültür kavramının ifade edilmesindeki güçlük, örgüt kültürü için de geçerlidir. Örgüt kültürü kavramının tüm araştırmacılar tarafından kabul gören tek bir tanımını vermek oldukça zordur. 80'li yıllarda işletmecilik bilimine konu olan bu kavramın ele alınışında ve tanımlanmasında, zaman içinde bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Örgüt kültürünü tanımlama çabası taşıyan ilk çalışmalarda, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde durularak, kültürel değerlerin ve normların, davranışları etkileme fonksiyonuyla, sosyalleşme süreci gibi olgular ön planda tutuluyordu. Günümüzde de örgüt kültürünü tanımlama çabaları incelendiğinde aynı olgulara yer verildiği görülmektedir. Ancak bu gün örgüt kültürünü tanımlarken, konuya daha geniş bir açıdan yaklaşmakta ve özellikle sembolleştirme olgusuna büyük önem verilmektedir.<sup>13</sup>

Literatürde yer alan tanımlardan bazıları şunlardır:

“Örgüt kültürü bir örgütün içindeki insanların davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü yönlendiren normlar, davranışlar, değer, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak ifade edilebilir.<sup>14</sup>

Örgüt kültürünü benzer şekilde ancak daha kapsamlı biçimde ele alan bir diğer tanıma göre, “örgüt kültürü; tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür”. Konu ile ilgili diğer bir yazar örgüt kültürünü daha farklı bir biçimde ele almaktadır. Buna göre örgüt kültürü; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar ve davranış modellerini ortaya koyan, ortak alışkanlıklar, töreler, dil veya mimari tarzı, işin konumluk yeri gibi somut kültür unsurlarının örgüt kültürü açısından anlam ve önemini vurgulamaktadır.

---

<sup>12</sup> Berberoğlu, Besler ve Tonus; a.g.e., s.31

<sup>13</sup> Ataman; a.g.e., s.37

<sup>14</sup> İnan Özalp; *İşletme Yönetimi* 1.Basım Birlik Ofset, Eskişehir 2000, s.566

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım söz konusu olmakla birlikte, bu tanımlar genelde kavramın ya somut ya da soyut yönü üzerinde odaklaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürünü tanımlayan bir grup yazar , örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken, diğerleri tanımlarında daha çok örgüt içinde dolaysız olarak gözlemlenebilen unsurları( törenler, hikayeler, giyim, dil, gelenekler, vb.) ön planda tutar.

Örgüt kültürü ile ilgili farklı tanımların birleştiği bir nokta örgüt kültürünün örgütün bütününe yönelik ve o örgüte özgü bir özellik olmasıdır. Örgüt kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir.<sup>15</sup>

Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler “baskın kültür” olarak kabul edilir. Örgüt kültüründen bahsedildiği zaman genelde baskın kültür anlaşılır. Alt kültürler ise büyük örgütlerde örgüt üyelerinin benzer sorunlarla ve deneyimlerle karşılaşmaları sonucu gelişir. Örgütün temel değerleri çoğunlukla paylaşıyor ve kabul ediliyorsa “güçlü kültür” aksi halde ise “zayıf kültür” söz konusudur. Örgütün değerlerini benimseyen, onaylayan üyelerin sayısı ne kadar çoksa örgüt kültürü o kadar güçlenir. Güçlü kültürde üyeler örgütün var olma nedeni ve hedefleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Aralarındaki dayanışma artar ve davranışlarında tutarlılık gözlenir. Güçlü bir kültüre sahip olması örgütlerin başarısında önemli rol oynar.<sup>16</sup>

## 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan farklı tanımlardan çıkarılacak özellikler birkaç grupta ele alınabilir.

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek , örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler. Örgütte çalışanların neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istendik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örneğin bazı örgütlerde

<sup>15</sup> Berberoğlu, Besler, Tonus; “Örgüt Kültürü:AÜ İİBF Örgüt Kültürü Araştırması” A.Ü. İİBF Dergisi 1998, C.14, S.1-2, s.31.

<sup>16</sup> Güneş Berberoğlu, Barış Baraz; “Tusaş Motor Sanayi A.Ş’de Örgüt Kültürü Araştırması”, AÜ İİBF Dergisi 1999, C.15, Sayı 1-2, s.69

müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. Burada geçerli olan değer müşteriyi suçlamamak, onu hor görmemektir. Genellikle örgüt içindeki bir hata böyle bir davranışa yol açmıştır diye kabul edilir bu nedenle örgüt içi çalışan cezalandırılır. Buna karşın bazı örgütlerde ise örgüt personeli çok kıymetli olarak görülür ve müşteri suçlanır. Her iki örnekte de değerler insanların bir örgütte nasıl davranması gerektiğini açıklar.<sup>17</sup>

- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Değerlerin çalışanlar için taşıdığı sembolik anlamlar örgüt içindeki insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikayeler, belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgütün değerlerini öğrenirler. Örgüt içinde çalışan ve örgüte yeni giren elemanlar biçimsel yapıyı öğrenmeye çalışırken aynı zamanda örgüt kültürünün varlığını fark ederler ve bu yeni olguyu öğrenmeye çalışırlar.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir bir nitelik taşır. Örgüt kültürü zaman içinde değişebilir. İnsanlar değiştikçe örgüt kültürü de değişebilir. Örnek olarak McDonald's da Ray Kroc'un gerçekleştirdiği örgüt kültürü, uzun zaman devam etmiş, fakat daha sonra değişmiştir.<sup>18</sup>
- Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü biden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur. Örgüt kültürü bireylerin katılımı ile sağlanır. Aynı zamanda yöneticilerin verdiği destek önemlidir.
- Üyelere örgütsel kimlik sağlar. Örgüte dahil olan birey yalnız kendi işini yapan bir eleman değil, aynı zamanda örgütün temel taşlarından biri haline gelir. Birey kendini iş arkadaşları, iş grupları ve yönetim ile bütünleştirir. Örgütte bireyin bir bütün olarak özdeşleşmesi söz konusudur.
- Örgütün bütününe yönelik olup, her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- Yapı , strateji, sistem gibi teknik unsurlarla, personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar. Bireyler

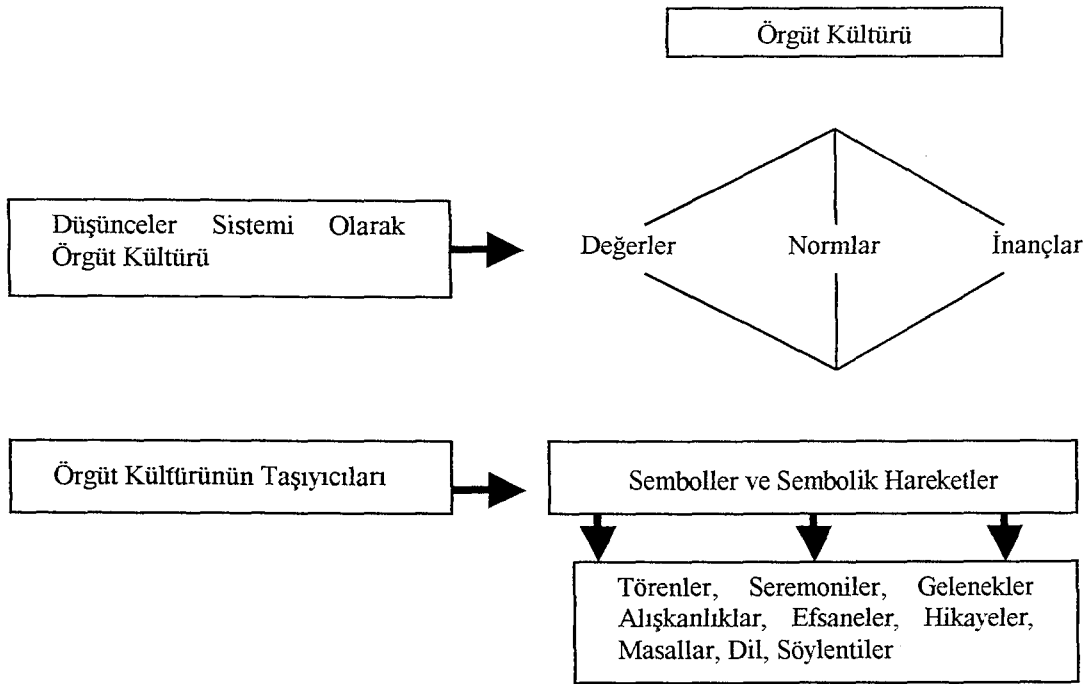
<sup>17</sup> Enver Özalp, Çiğdem Kirel; **Örgütsel Davranış**, 2. bs., Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 2001.s.143

<sup>18</sup> Özalp; a.g.e. , s.578

tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.<sup>19</sup>

### 2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI

Örgüt kültürünün unsurlarını ortaya koyarken bunlar iki farklı aşamada ele alınabilir. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan varsayımlar, değer, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde durulabilir. İkinci aşamada ise törenler, seramoniler ve benzeri kültürel unsurların ifade biçimleri ele alınabilir. Diğer bir ifade ile örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılarak incelenebilir. Bunlar örgütü meydana getiren unsurlar ve kültürün taşıyıcılarıdır.



Şekil 1-1. Örgüt Kültürünün Unsurları

Göksel Ataman Unutkan; İletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1995, s.46

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri şüphesiz değerlerdir. Her toplum nasıl kendine özgü bir takım değerlere sahipse o toplumda var olan örgütlerin de kendilerine özgü bir takım değerleri vardır. Hangi davranışın iyi, doğru, arzulanır

<sup>19</sup> Ataman, a.g.e. , s.41

nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir.<sup>20</sup> Değerler normatif yani kural koyucu nitelik taşımakta ve örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır, iyi kötü ayrımıyla ilgili olup birey yada grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirler. Bunlar örgütü oluşturan temel davranış kalıplarındır, bütün üyeler tarafından paylaşılır ve yaygınlaşır.<sup>21</sup>

Değerlerin yanı sıra normlar da örgüt kültürünün temel unsurları olarak ele alınabilir. Norm kavramı doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentilerine işaret eder. Örgüt kültüründe ise normlar uyulması gereken çalışma kurallarını belirlerler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi verir. Normlar, çalışma gruplarının davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.<sup>22</sup>

Örgüt kültürünün temel unsurlarında birisi de inançlar olarak belirtilebilir. İnançlar gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. Başka bir ifade ile inançlar bireyin çevresiyle ilişkisinde edindiği bilişlerdir.

Kültürün unsurları içerisinde özellikle varsayımlar diğerleri üzerindeki yönlendirici ve belirleyici etkileri nedeniyle önemlidirler. İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri göreceli olarak uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtlarsa, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilir ve böylece varsayımlar oluşur. Varsayımlar belli bir zaman içerisinde sistemin kendisine malettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel varoluş ilkeleri” olarak insan etkileşimine yön verirler. Dolayısıyla bir sosyal birimde kültürel varsayımların oluşması tıpkı kültürün diğer öğeleri gibi tarihsel bir birikim, yani üyeler arasında uzun süren bir etkileşim gerektirir. Bu tarihsel süreç içerisinde oluşan varsayımların grup yaşantısında geçerli olan değer, inanç ve norm sistemlerine yön vermesi beklenir.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Peter Wright, Charles D. Pringle, Mark J. Kroll; **Strategic Management : text and cases** , Boston, Allyn and Bacon, 1992. s.111

<sup>21</sup> Enver Özkalp; “Örgütlerde Kültürel Sorunlar Ve Örgüt Kültürünün Korunmasında Ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma”, **AÜ İİBF Dergisi** 1999, Cilt: 15, Sayı: 1-2, s.438

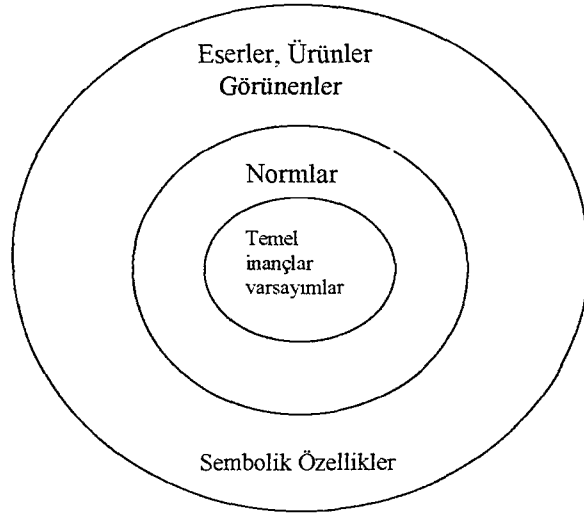
<sup>22</sup> Bozkurt ; a.g.e., s.91

<sup>23</sup> Bozkurt ; a.g.e., s.92

Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen unsurlarının yanı sıra bunların bir ifadesi olarak karşımıza çıkan unsurlar ise kültürün taşıyıcıları olarak adlandırılır. Gerçekte örgütlerde farklı biçimlerde şekillenen seramoniler, mitler, hikayeler, masallar, efsaneler, kullanılan dil ve söylentiler, farklı değer norm ve inançlar sisteminin bir sonucudur. Bunların örgütten örgüte farklılık göstermesinin temelinde örgütlerin farklı değer, norm ve inançlara sahip olmaları yatar.<sup>24</sup>

Örgüt kültürünün unsurlarını maddi ve maddi olmayan kültür bileşenleri olarak gruplamak da mümkündür. Güçlü kültüre sahip kuruluşlarda özellikle var olan ve çalışanları birbirine daha çok bağlayarak , paylaşılan değerleri arttıran bazı belirleyiciler vardır. Bunlar kültürün bileşenleri olarak da tanımlanabilir. Bu bileşenleri içten dışa , ya da görünmeyenden görüneye doğru şöyle sıralayabiliriz.

- temel inançlar ve varsayımlar
- norm ve değerler
- görünen öğeler



Şekil 1-2. Kültürün Katmanları

Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun; **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri** İTO Yayınları No 2000-4 İstanbul, s.23

Bunları kısaca açıklarsak, temel inanç ve varsayımlar en içte, görünmeyen kısımda bulunur ve örgüt kültürünün temelini oluşturur. Bunlar kişilerin doğrularıdır ve tartışılmazlar. Norm ve değerler; örgüt içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Değerler kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar davranış

<sup>24</sup> Bilge Erengül; **Kültür Sihirbazları** ,Evrin Yayınevi 1.Basım İstanbul 1997, s.26

biçimlerini belirtir. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütüdür<sup>25</sup>.

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar ve normların sonucunda örgütte sadece manevi değil aynı zamanda maddi kültür unsurlarının da şekillendiği belirtilmelidir. Gerçekte örgüt tarafından kullanılan logo, mimari tarzı, ürün tasarımı, ambalaj, büro düzenlemesi, kıyafetler, bekleme odası, yemek salonu vb. maddi kültür unsurları da değer norm ve inançlar sisteminden büyük ölçüde etkilenmektedir.<sup>26</sup>

Görünen öğeler ise; binalar yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç geçler, kullanılan formlar, giyiniş kültürün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır. Bunlar kültüre ilişkin simge ve sembollerdir.

Örgüt kuramı üzerinde çalışan araştırmacıların önemli bir bölümü örgütleri kültürel ortamlar olarak görmektedirler. Örgütlerin kültürel ortamlar olarak ortaya çıkmasının önemli nedenlerinden birisi simgelerdir. Örgütsel simgeleri temelde ikiye ayırmak mümkündür. Birinci sınıfa girenler basit simgelerdir. Birey karşılaştığı zaman hemen algılar. Sözelimi üst yöneticinin odasına girildiğinde girişteki tören, odanın büyüklüğü, döşeniş biçimi içeriye girene simgesel anlamda "patron benim" diye bağırır. Oda, giren herkesi, orada çalışan insanın önemi ve gücü konusunda etkilemek amacıyla tasarlanmıştır. İkinci sınıfa giren simgelerse karmaşık özellikler taşırlar. Bunlar örgütsel yaşamın derinliklerine değin inen simgelerdir. Törenselle faaliyetler, gelenekler, espri anlayışları, örgüte ilişkin öyküler, görüntü içeren çeşitli metaforlar (mecaz) biçimini alan bu simgeler, örgüt yaşamını zenginleştirirler. İşletme örgütünün yönetim kurulu odasından üretim tezgahına değin kullandığı dil, dışardan gelen bir kişi tarafından kavranamayabilir. Çünkü örgüte ve yapılan işe özgü kavramlar, sözcükler, takma adlar içerir<sup>27</sup>.

## 2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVİ

Kültürün insan davranışlarını şekillendiren ve gerek toplumun gerekse örgütün performansını belirleyen önemli bir işlevi vardır. Yapılan bir çok çalışmada,

<sup>25</sup> Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun; a.g.e. , s.6

<sup>26</sup> Ataman; a.g.e. ,s.48

<sup>27</sup> Sargut; a.g.e. , s.74

şirketlerin performans farklılıklarını açıklayan bir faktör olarak, örgüt kültürünün varlığı, istatistiksel olarak gösterilmiştir. Kültürün rekabet avantajı için kaynak oluşturduğu ve güçlü kurum kültürü olan işletmelerin daha başarılı olduğu gözlenmiştir. Güçlü kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı kültürdür.<sup>28</sup> Bu araştırmalardaki bir diğer bulgu ise, değişime adapte olmayan, esnek olmayan kültürel altyapının işletmeyi başarısızlığa mahkum ettiğidir. Bir kuruluşta kültürle ilgili iki temel işlevden bahsedilebilir. Birincisi; kültür, yol göstericidir. Değişen çevre koşullarında, hedefin kaybolmamasını sağlar, bu özelliği ile kültür bir kontrol aracıdır. İkinci temel işlev kültürün kişiler arasındaki bağı güçlendirmesidir ve paylaşılan değerleri artırır. Bu temel işlevler yanında örgüt kültürünün diğer işlevleri şunlardır,<sup>29</sup>

- kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler.
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır
- Çalışanlara örgütsel aidiyet hissi verir, bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler
- Örgütsel kimliği oluşturur
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır
- Çalışanları birbirine bağlar ve örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır
- Günlük çalışmalarda rehber olur
- Davranış biçimlerini belirler
- Çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir hem de onlara rehberlik eder.

Kültürün örgüt açısından etkisi iyi veya kötü olabilir, ancak bir gerçektir ve varlığı tartışılmazdır. Yukarıda da özetlendiği gibi hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli işlevleri vardır. Örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemesi ve örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirmesi açısından işletmeye olumlu katkıları son derece önemlidir. Fakat çevre devamlı değişiyorsa, örgütün kuvvetli olan kültürü

---

<sup>28</sup> Pamela S.Lewis, Stephen H Goodman., Patricia M.Fandt; **Challenges in the 21 st Century** 2nd Edition, South-Western College Pub., 1998 s. 375

<sup>29</sup> Ülku Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun; **Şirket Kültürü Ve İş Prensipleri** İstanbul 2000 s. 5



çevredeki değişime uygun düşmüyorsa ve uyum sağlamıyorsa o zaman kültür negatif bir fonksiyon icra etmeye başlar.<sup>30</sup>

## 2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgüt üyeleri tarafından ortak olarak paylaşılarak, semboller ve sembolik hareketlerle ifade bulan değer, norm ve tutumlar” olarak tanımlanan örgüt kültürü örgütlerin yaşama ve gelişmesi bakımından son derece önemlidir. İyi anlaşılmuş ve kavramlaştırılmış bir kültüre sahip olan örgütler diğerlerine nazaran daha avantajlı durumdadır.<sup>31</sup>

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında her şeyden önce bireyin ihtiyaçları rol oynamaktadır. Bireyin tanınma, bir gruba ait olma, katılma gibi sosyal ihtiyaçlarıyla kendini gerçekleştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı değerler, düşünce ve normların oluşturulmasını gerektirir. Örgütte ortak olarak paylaşılan , genel kabul gören değerler, düşünce ve normlar, diğer bir ifade ile örgütün kültürü, örgütü diğer örgütlerden, üyesi olan bireyleri de diğer bireylerden ayırır.

Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün tarihi, örgütün uzun dönemden beri üyesi olma , bireyler arası karşılıklı etkileşimin bulunması gibi faktörlerin de rol oynadığı söz konusudur. Yine örgütü kuran kişinin yani girişimcinin örgüt kültürünün oluşumunda büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. Örgütte geçerli olan gelenekler, adetler, işin yapılış biçimleri daha önce şirketin kurucularının öne sürdüğü ve örgütü başarılı kılan deneyimler sonucu gelişmişler ve benimsenmişlerdir.<sup>32</sup>

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin çoğunun daha kuruluş aşamasında iken güçlü bir önderin etkisinde kaldığı görülür. Girişimcinin sahip olduğu temel değerler, inançlar ve normlar kuşkusuz oluşturacağı örgüt üzerinde de etkili olacaktır. Girişimci örgütü oluştururken kendi özellikleriyle benzer özellikteki diğer bir ifade ile benzer değer , inanç ve normlara sahip kişileri seçme eğilimi taşır. Girişimci tarafından oluşturulan ve girişimcinin sahip olduğu özelliklerin bir

---

<sup>30</sup> Özkalp; a.g.e. , s.161

<sup>31</sup> Ataman; a.g.e.s.41

<sup>32</sup> Özkalp; a.g.e. , s.162

yansıması niteliği taşıyan çekirdek kadro, örgüt kültürünün oluşmasında temel olarak ele alınabilir<sup>33</sup>.

İşletmede çalışan elemanlar örgüt kültürünün gelişmesinde kurucuların ilk adımı atmasından sonraki devrede örgüt kültürünün gelişiminde etkili olur. Örgüt üyeleri dışında işletmenin faaliyet gösterdiği çevre de örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir etkidir. İşletmenin kültürü iç ve dış ilişkileri sonucunda doğar. Dış çevredeki değişimlere göre örgüt kültürü değişecektir.<sup>34</sup>

## 2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ

Uzun süre yaşamını devam ettirmek ve bu süre içinde başarılı olmak amacını güden örgütlerin iç ve dış etkiler sonucu teknolojiye, örgüt yapısında ve yönetiminde, faaliyet alanlarında ve sunulan ürün veya hizmetlerdeki farklılaşmalar, örgütün resmi yapısının yanı sıra normlar, değerler ve sembollerden oluşan örgütsel kültürün de değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır<sup>35</sup>.

Hızlı değişim ve dünya çapında rekabetin şirketleri zorladığı dönemlerde şirketlerin örgüt kültürlerini yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir. Bir şirketin o anki kültürü ile ihtiyaçları arasındaki fark belirlenerek gerekli kültürel değişim programları ve faaliyet planlarını hazırlamak, sistemli bir çabayla başarılı bir kültür değişimini gerçekleştirebilmektedir.<sup>36</sup>

Örgüt kültürü uzun zamanda ve büyük çabalarla oluşur, ancak değişmez değildir. Örgüt kültürü dengeli değerler, varsayımlar, inançlar ve normlara dayandığı ve uzun zaman örgüt üyelerine yol gösterici olmasından dolayı örgüt kültürünün değişimi zordur. Örgütün çevresi ve özellikle dış çevresi oldukça dinamiktir. Çevresel değişimler örgüt kültürünün de değişimini gerekli kılacak ölçüde ise örgüt biçimsel yapıda olduğu kadar örgüt kültüründe de değişimler sağlamaya çalışır. Ancak örgüt kültürünün değişimi çok zaman finansal açıdan yükler getiren ve biçimsel olmayan yapıda ve bireyler üzerinde olumsuzluk yaratan bir iştir. Biçimsel yapının belirlenmesinde etkili olan üst yönetim kültür

<sup>33</sup> Ataman; a.g.e. , s.43

<sup>34</sup> Özalp; a.g.e. , s.570

<sup>35</sup> Gülgün, a.g.e. , s.260

<sup>36</sup>Özgür Döğerlioğlu; "Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü" VI. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi ,1998 s.4

değişiminde de etkili olmaktadır. İşletmelerde yeni elemanların işe girmeleri diğer bir deyişle kadronun gençleşmesi örgüt kültürünün değişimine ve yönetici eskimesinin ortaya çıkışına neden olabilir.<sup>37</sup>

Özellikle aşağıda sıralanan durumlarda örgüt, kültürünü değiştirmek zorundadır.

- eğer örgüt geleneksel olarak kültürüne önem vermişse ve içinde bulunduğu çevre süratle temel değişikliklere uğramakta ise
- örgütün içinde bulunduğu sektörde rekabet yoğunsa ve çevresel koşullar süratle değişmekte ise
- örgüt büyük bir hızla büyümekte ise kültürünü de kazandığı yeni boyutlarda başarılı olabilecek şekilde değiştirmesi gerekmektedir.

Bir örgütün kültürünü planlı bir şekilde değiştirmek mümkündür. Bunun için ise, en üst yöneticinin yani liderin örgütle ilgili etkin bir vizyonunun olması gerekir. Bu vizyon lidere rapor veren kişiler tarafından da açıkça anlaşılmalı ve paylaşılmalıdır. Vizyonun başarılması için stratejik plana bağlı kilit noktalar belirlenmeli ve bu konular alt kademelere de iletilmelidir.<sup>38</sup>

Değişimi sağlayacak beş aşama şunlardır:

- (1) Davranışlar
- (2) Davranışların düzeltilmesi
- (3) Kültürel iletişimler
- (4) Yeni kültüre uyum sağlayabilecek yeni elemanların işe alınması ve sosyalleşmelerinin sağlanması
- (5) Kültürden uzak kalan örgüt üyelerinin işten ayrılmalarının sağlanması.<sup>39</sup>

Örgüt Kültürünün değiştirilmesindeki zorluklar göz önüne alınarak kültürün değiştirilmesi için önerilen çeşitli mekanizmalar vardır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.<sup>40</sup>

- Katılım ile çalışanlara önem verildiği vurgulanır ve onlar olayların içine sokulmaya çalışılır.

<sup>37</sup> Özalp, a.g.e. , s. 580

<sup>38</sup> Cem M.Kozlu, **Kurumsal Kültür**, Bilkom Yayınları 2.baskı , İstanbul 1998, s.75

<sup>39</sup> Özalp; a.g.e. s. 236

<sup>40</sup> Özgür Döğertlioğlu; “Endüstri işletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tez, Dokuz Eylül Ün. SSBF 1995 s.55

- Sembolik bir faaliyet olarak yönetim, kültürel değerleri destekleyen açık ve şeffaf faaliyetler uygular.
- Bilgi akışı ile, kişiler arası iletişim eksikliğinden kaynaklanan çeşitli yorumlar en aza indirgenir
- Ödül sistemleri yalnızca parasal değil , aynı zamanda taktire ve yüceltmeye de önem verilir.

### 3. YÖNETİM SÜRECİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ

Örgüt kültürü ve yönetim ilişkisi, daha örgütün kurulma aşamasından itibaren kendini göstermeye başlar. Kurucu örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtırken, kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu da istihdam ederek ve ortak amaç ve hedefler belirleyerek, bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak örgüt ortamını oluşturmaya çalışır.<sup>41</sup>

İşletmeden işletmeye farklılık gösteren örgüt kültürü her işletmede aynı güce sahip değildir. Eğer işletme güçlü bir örgüt kültürüne sahipse, yani örgüt üyeleri ortak değer norm ve inanışları benimsemişlerse örgüt kültürünün yönetim sürecine olan etkisi olumlu yönde olacaktır. İşletmede güçlü bir örgüt kültürünün varlığı halinde koordinasyonun sağlanması daha kolay hale gelecektir. Etkin bir koordinasyonun sağlanmasında temel unsurlardan biri de işbirliği anlayışının geliştirilmesi olup bunun için güçlü bir örgüt kültürünün varlığı zorunludur. Örgüt kültürünün koordinasyon, bütünleşme ve motivasyon sağlama şeklindeki temel fonksiyonları , ortak amaçlar doğrultusunda hareketi ve başarıyı beraberinde getirir.

Örgüt kültürü yönetim üzerinde etkili bir değişken niteliği taşır. Karar almada yöneticilere bir çerçeve çizen , çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermelerini teşvik eden örgüt kültürü bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı niteliği taşır. Pascale ve Athos, kültürel tavırdan etkilenen yedi yönetim ögesi üzerinde duruyor. Bunlar:<sup>42</sup>

- (1) strateji: Belirlenen amaçlara ulaşmak için zaman içinde işletmenin kısıtlı kaynaklarını kullanmaya yönelik plan ya da eylem tasarıları

<sup>41</sup> Erkmén, Ordun; a.g.e. , s.73

<sup>42</sup> Sargut, a.g.e. , s.76

- (2) Yapı: Örgüt şemasının özelliğinin belirlenmesi(işlevsel, merkezileştirilmiş, vb.)
- (3) Sistemler: Çeşitli toplantı biçimleri, raporlar gibi işlemeştirilmiş ve rutin süreçler.
- (4) İşgören: İşletme içindeki önemli personel kategorilerinin oransal dağılımı
- (5) Stil: Önemli yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşma çabası içinde nasıl bir davranış sergiledikleri ve örgütün kültür stili.
- (6) Beceriler: Anahtar personelin ya da işletmenin bir bütün olarak en iyi yaptığı işler.
- (7) Üst Amaçlar: Örgütteki insanlar tarafından paylaşılan önemli kavramlar ve değerler; örgütün üyelerine ilettiği yol gösterici kavramlar.

Pascale ve Athos bu öğeleri sert ve yumuşak öğeler olarak ayırırlar. Strateji, yapı ve sistemleri sert öğeler olarak değerlendiriyorlar. Çünkü bunlar somut, kaleme kağıda gelen ve belirlilik içeren kavramlardır. Geriye kalan dört öğe, işgören , stil, beceriler ve üst amaçlar ise yumuşak öğeler olarak tanımlanıyor. Bunlar temelde soyut özellik taşıyan, ölçülmesi zor kavramlardır ve önemli ölçüde de belirsizlik içerirler.

Yukarıdaki yönetsel öğelere sahip çıkmak açısından yöneticilerin kültürel kökenleri etkili olmaktadır. A.B.D.'li yöneticiler için önemli olan sert öğelerdir. Çünkü onlar kültürel yetiştirilmeleri nedeniyle belirsizlikten hoşlanmazlar. Ölçülebilir somut kavramlara eğilimleri vardır. Oysa Japonlar kültürlerine dayalı olarak yumuşak öğeleri kavramakta ustadırlar. <sup>43</sup>

Örgüt kültürünü, yönetim sistemini ve yönetici kişiliklerini etkileyen değişkenleri belirlemek için aşağıda yazılan dört seçeneğin etkilerini incelemek gerekir.

**Bireysellik ve toplumsallık:** Bireysel kültürde , bireyin kendi çıkarları için çalıştığı kabul edilir. Kendisinin ve ailesinin yararlarını ön planda tutan bireysellik karşısında; toplumsallıkta bireyin doğuştan ya da istihdam dolayısıyla belirli bir toplumun üyesi olduğu varsayılır. Birey bu toplumdaki , ya da iş ortamından kendisini soyutlayamaz. Grup bireyin çıkarlarını savunurken, karşılığında kendisine itaati veya bağlılığı zorunlu görür. Toplumsallığın karşıtı olarak yorumlanan bireycilik Anglo Sakson

---

<sup>43</sup> Sargut, a.g.e. , s.76,77

kültürünün egemen olduğu ülkelerde yaygın bir normdur. Geleneksel toplumlarda ise (Pakistan, Venezuela) bireylerin ailelerinden ve çalıştıkları kurumlardan çok şey beklemedikleri, buna karşılık kendilerini de bu kurumlara daha çok adadıkları görülmektedir.<sup>44</sup>

**Güç mesafesi:** Yetkisi ve gücü az olan örgüt üyelerinin gücün eşit dağıtılmadığını kabullenme derecesini ifade eder.<sup>45</sup> Güç mesafesinin yakınlık farklılıkları bireylerin eşitlikten yararlanmalarında ayrıcalıklar ortaya koyar. Bu bazen eşitsizlik şeklinde değerlendirilir. Her kültürde eşitsizlik görülebilir. Yalnız bireylerin güç boşluğunu benimsemeleri kolay değildir. Bunu gelir farklılıklarında kolaylıkla izleyebiliriz. Firmalarda, ücret farklılıklarında, hissedarlıkta ve statü sembollerinde , özel otoyola sahip olmada, firma yönetimine yakınlıkta görebiliriz.

**Belirsizlikten kaçınma:** burada bireyin belirsiz ortamlardan kaçınabilme yeteneği, güvenli kalabilmesi kültürün esasını meydana getirir. Katı kuralları ve gerekçeleri benimseyebilmesi ve bunlara inanabilmesi, kültürün kıstasları arasında sayılır. Güvensizliği kabul etmeyen kültürler aktif, haşin, saldırgan, duygusal ve hoşgörüsüzken; bunu kabul eden kültürler , yansıtıcı, hoşgörülü kültürlerdir.

**Erkeklik ve dişilik niteliklerinin üstün oluşu:** kültürlerin dişilik veya kadınlık davranış ve tutumlarını benimseyebilme özellikleriyle değerlendirilmeleri başka bir değerlendirme yöntemidir. Çoğu kültürler erkek özellik taşıyan kültürlerdir. Bu kültürlerde erkeklere daha fazla yer vardır; bunlar daha güvenlidir. Çalışkan, hevesli, rekabete açık, maddi çıkar peşinde koşan kültürlerdir. Erkekler saygılıdır, büyüğün peşindedir, güçlüdür ve hızlıdır. Feminin kültürlerde ise küçüğe, zayıfa ve yavaşa rağbet vardır. Daha kısa bir ifade ile, erkek kültürlerinde maddi başarı, kararlılık ön plana çıkarken; feminin kültürlerde yaşam unsurları, özen ve zayıflık karakteristikleri esas alınır.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Erengül; a.g.e. , s.332

<sup>45</sup> Wright, Pringle, Kroll; a.g.e. , s.116

<sup>46</sup> Bengt Karlöf ,ÇağdaşYönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri Türkçesi: Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, İstanbul , İnkılap Kitabevi , s.58

## 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Önceki başlıklarda örgüt kültürü tanımlanmaya çalışılmış, kapsamı, özellikleri, işlevi ve yönetim sürecindeki yeri belirtilerek açıklanmıştır. Bu başlıklar altında örgüt kültürünün ne olup olmadığı konusuna açıklık getirilmesi amaçlanmıştır. Ancak işletme literatüründe sık kullanılan ve örgüt kültür kavramı ile karıştırılan veya yakın ilişki içinde olan benzer kavramların açıklanması örgüt kültürü ile farkının veya ilgisinin anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

### 4.1. ÖRGÜT İKLİMİ

İşletme literatüründe kültür ve iklim kavramlarının sık sık birbirleri yerine kullanıldığı gözlenmektedir. Gerçekte ise bu kavramların örgüt teorilerindeki kullanımları farklı ekollerin etkisiyle ortaya çıkmıştır, iki kavramın tamamlayıcı niteliklerini savunan görüşler de mevcuttur. İklim kavramı bireylerce algılanan ve bireyin davranışlarda bulunduğu psikolojik çevreyi işaret eder. Dolayısıyla bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçları iklim kavramının içeriğini oluşturur.<sup>47</sup>

Örgütsel kültür , örgütün ne olduğunu tanımlarken, örgüt iklimi, iş görenlerin örgütün ne olduğu hakkındaki düşünce ve inançlarının bir göstergesi olmaktadır. İklim üyelerin algılamasına bağlıdır. Örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı anlayış ve güven durumu olarak da düşünülebilir.

Örgüt iklimi, yapı süreçler ve kültürden oluşan bir bütündür, geçerli örgütsel koşullardır ve örgütün kişiliğini yansıtır. Örgütsel iklim, örgütü çevreleyen etkili atmosfere morale ve üyeler arasında ait olma, iyi niyet duygularının gücüne ilişkin bir kavramdır. Üyeler örgüt kültürünü benimsedikleri oranda bunu örgüt iklimi üzerinde olumlu etkisi olacaktır. Sağlıklı bir örgütsel iklimin genelde aşağıdaki özellikleri taşıması beklenebilir.<sup>48</sup>

- örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyumu
- sosyo-teknik sistemin isteklerine dayalı örgüt yapısı

<sup>47</sup> Bozkurt, a.g.e. , s.85

<sup>48</sup> Laurie J. Mullins ; **Management And Organizational Behavior** 4th ed., London : Pitman Pub., 1996 , s. 716

- katılıma açık demokratik işleyiş
- işgörenlerle ilgili politika ve uygulamalarda adil olunması
- örgütün farklı düzeylerinde karşılıklı güven, ilgi ve destek
- zıtlaşmayı önlemek üzere çatışmaların açıkça tartışılması
- yapılan işe uygun yöneticilik tarzları
- birey ve örgüt arasında psikolojik kontratın kabulü
- insanların gereksinim ve beklentilerinin, farklılıklarının tanınması
- ödüllendirmede tarafsızlık
- çalışma yaşamının kalitesine özen gösterme
- kişisel gelişme ve kariyer gelişimi için fırsat tanınması
- örgüte bağlılık, kimlik duygusu, değer verilen önemli bir insan olduğuna inanmak

Sağlıklı bir iklim, tek başına örgütsel etkinliği garanti etmese de , örgüt çapında iş birliği ve destekleme duygusu yaratılmadıkça optimum örgütsel performansa ulaşamayacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle örgütsel iklimin geliştirilmesi için yüksek moral düzeyine, üyelerin bağlılığının sağlanmasına çalışılmalıdır. Ancak her örgütün kendine özgü koşullarına dayalı olarak kendi ikliminin ya da içsel çevresinin ya da kişiliğinin oluşacağı da göz ardı edilmemelidir.<sup>49</sup>

## 4.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Öğrenen organizasyon, sürekli yeni bilgiler edinme işleme ve yeni bilgiler yaratma süreçleri ile organizasyon için sürekli gelişmeyi sağlayacak yeni yöntemler geliştirme üzerine kurulu bir yönetim felsefesidir. Öğrenen organizasyonlar bilgi elde eden, yeni bilgiler yaratan ve bu bilgileri tüm örgüt üyelerine aktararak örgütsel faaliyetleri yeni bilgi ve görüşleri yansıtacak biçimde değiştirebilme esnekliğine ve yeteneğine sahip organizasyon demektir.<sup>50</sup>

Bu amaca ulaşılması organizasyonda köklü davranış değişimlerini getirecek bir anlayışı gerekli kılmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda yer alan kendine özgü

<sup>49</sup> Sevinç Köse ve Aylın Gülgün; “Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları” 4.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler , 1996 s.280

<sup>50</sup> Gülten Eren Gümüştakin, Nevin Yörük; “Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlarmıdır” , 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 2001 İstanbul s.56



kültürel koşullar, bu anlayışın belirleyicisi ve yaratıcısı olarak etkilerini öğrenen organizasyonun tüm unsur ve işleyişine yansıtırlar.

Örgütsel kültürü kısaca, organizasyondaki kişi ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak değerlendirebiliriz.<sup>51</sup> Bu sistem içerisinde değer, inanç ve varsayımların biraraya gelmesiyle davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar. Bu anlamda ele aldığımızda örgütsel kültürün oluşumunun temelinde, organizasyon üyeleri tarafından benimsenen ve kabul edilen belirli “varsayımlar” vardır. Bu varsayımların geçerliliği, örgütsel kültürün gücü ve yetkinliği üzerinde doğrudan sözsahibidir. Çünkü, bu varsayımlardan yola çıkılarak belirli ortak “değerler” etrafında “inanç” birliği sağlanması sözkonusudur. Örgütsel kültürü bu bakış açısıyla ele aldığımızda, öğrenen organizasyonların güçlü kültürel özelliklere sahip olduklarını çok kolaylıkla anlayabiliriz. Bu ise, kültür tarafından etkilenen yapısal işleyiş ve izlenecek stratejilerin başarı olasılığını arttırmaktadır. Öğrenen organizasyon kültürünün dayandığı sağlam varsayımlar altında, inanç ve değerler gerçekçi olarak oluşmalarıyla daha ön plana geçmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, öğrenen organizasyon kültürü içerisinde temel değer “bilginin önemi”, temel inanç ise “sürekli gelişme ve yenilikçilik için öğrenme gereksiniminin karşılanması”dır.<sup>52</sup>

Öğrenen organizasyonlar, tüm çabalarını stratejik açıdan temel amaç olan rekabet yarışında öne geçebilmek ve başarı kazanabilmek için gerçekleştirirler. Bu amaca yönelik olarak içsel işleyişlerindeki her şeyi geliştirir ve değişim gereksinimi karşısında yaptıklarını hızlı şekilde gerçekleştirmeyi öğrenirler. Tüm bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kültürel çerçeve, davranışları yönlendiren kuvvetli etkisiyle her durumda kendini hissettirir.<sup>53</sup>

<sup>51</sup> John A.Pearce, Richard B. Robinson; **Strategic Management : Formulation, Implementation And Control** 6th ed. Chicago, Ill. Irwin, 1997, s.356

<sup>52</sup> İbrahim Pınar, “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, **İÜ İşletme Fak.Dergisi**, Kasım 1999 s.38

<sup>53</sup> Pınar , a.g.e. , s.39

### 4.3. ÖRGÜTSEL TOPLUMSALLAŞMA

Kültürleme, bir diğer adıyla sosyalizasyon ya da toplumsallaştırma, toplumun kendisini oluşturan bireylere belli bir kültürü aktarma, kazandırma, toplumun istediği insanı eğitip yaratma ve onu denetim altında tutarak, kültürel birlik ve beraberliği sağlama, bu yolla da toplumsal barış ve huzuru sağlama sürecidir.<sup>54</sup>

Örgütler açısından ise sosyalizasyon, insanların örgüt kültürünü nasıl öğrendiklerini tanımlamak için kullanılan bir ifadedir. Bu sayede insanlar kültürün norm ve değerlerini içselleştirirler ve çalışmakta olanlar gibi davranmayı öğrenirler.<sup>55</sup>

Toplumsallaşma, bireyin bir toplum içinde geçerli değer ve davranış kalıplarını öğrendiği ve sosyal bir varlık olduğu bir süreçtir. Yöneticiler işgören seçimi konusunda ne kadar dikkatli davranırsa davranırsınlar, yeni işe girenler örgütün kültürü konusunda tam bilgili değildirler. Bu bakımdan yeni işe alınanlar örgütün değer ve norm sistemlerini bilmediklerinden, bunlara ters düşen davranışlarda bulunabilirler. İşte örgütler bu nedenle yeni işe alınan personele kültürü öğrenmek ve onların uyumlarını sağlamak için yardımcı olmak isterler. İşte örgüt içindeki çalışanların bu kültürü öğrenip, diğerlerine aktarması sürecine veya uyum sağlaması sürecine örgütsel toplumsallaşma adı verilir. İnsanlar nasıl toplumda yaşayarak toplumsallaşıyorlarsa, örgüt içinde çalışarak da örgüt açısından toplumsallaşmaktadırlar. Diğer bir deyimle, örgüt içinde geçerli olan istedik ve istenmedik davranışları, diğer çalışanlarla iletişim kurmayı öğrenmektedir. Özellikle örgüt içinde deneyimli personelin tutum ve davranışları gözlenerek, onların anlattıkları hikayeler dinlenerek bu süreç tamamlanmaktadır. Ancak bu örgüt içinde verilen formal eğitimin, dağıtılan kitap ve broşürlerin önemli olmadığını göstermez. Bu tür resmi faaliyetler ve deneyimli personelin gözlenmesi birlikte olarak bir süreci geçerli kılar ve kolaylaştırır. Böylece örgüt kültürü öğrenilerek, kültürün devamlılığı da sağlanmış olur.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Bozkurt Güvenç; **Kültürün ABC'si**, 1.bs. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1997 s.85.

<sup>55</sup> Köse , Gülgün; **a.g.e.** , s.280

<sup>56</sup> Özkalp; **a.g.e.** , s.86

#### 4.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASINA İLİŞKİN FARKLI YAKLAŞIMLAR

Örgüt kültürünü inceleyen çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu modeller örgütsel kültürü açıklamada çeşitli bakış açıları ile konuya yaklaşırlar. Örgüt kültürünün sınıflandırılması örgütün ne tür bir kültüre sahip olduğunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca örgütten örgüte farklılık gösteren kültürün anlaşılması ve tanımlanması bakımından benzer özellikler taşıyanları bir araya toplayarak belirli grupların oluşturulması son derece faydalıdır.

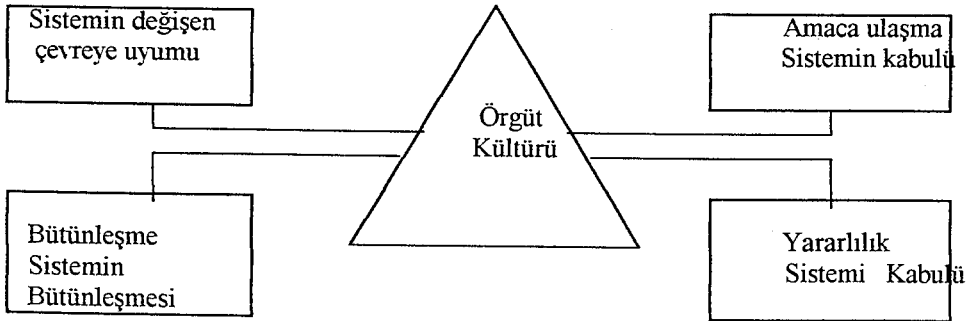
Örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin başlıca çalışmalar aşağıda ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

##### 4.4.1. PARSONS MODELİ

ABD’li sosyal psikolog Talcot Parsons örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’un geliştirdiği AGIL modeli dört kısımda incelenebilir.<sup>57</sup>

- 1) Uyum (Adaptation)
- 2) Amaca ulaşma (Goal attainment)
- 3) Bütünleşme (Integration)
- 4) Yasallık (Legitimacy)

Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekli olduğunu söylemekte, diğer bir deyişle sistemin devamı AGIL’e bağlıdır. AGIL modelini bir şekilde inceleyelim.



Şekil 1- 3. Parsons'un AGIL Modeli

Kaynak: İnan Özalp; İşletme Yönetimi 1.Basım Birlik Ofset, Eskişehir 2000, s.582

<sup>57</sup> Özalp; a.g.e. , s.582

Modelle öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerler en önemli amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler “AGIL” fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını tayin etmektedir. Diğer kültürel değerler ise amaçlara nasıl ulaşılacağını göstermektedir. Bir başka değer grubu da işletmenin nasıl bir bütün oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan meşruluğunu koruyacağını gösterir.<sup>58</sup>

#### 4.4.2. OUCHİ MODELİ

1981 yılında en çok satan kitap unvanını alan William Ouchi'nin Z teorisi isimli eseri yeni bir model getirdi, 20 ABD işletmesinin (ABD'de ve Japonya'da iş yapan) temsilcileriyle yapılan görüşmeler Ouchi'yi Z teorisini geliştirmesine yol açtı. Ouchi ABD ile Japon işletme uygulamalarının birçok bakımdan farklı olduğunu ortaya koydu. Tipik ABD işletmesi ile tipik Japon işletmesinin karşılaştırılmasını ve sonra da Z teorisini şekil üzerinde görelim.

Japon Organizasyonları	ABD Organizasyonları
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ömür boyu istihdam</li> <li>2. Yavaş değerlendirme ve ilerleme</li> <li>3. Uzmanlaşmamış kariyer ve ilerleme</li> <li>4. Kendi kendine denetim</li> <li>5. Toplu karar verme</li> <li>6. Toplu sorumluluk</li> <li>7. Çalışan bireyin bütün yaşamıyla ilgilenmek</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kısa dönem istihdam</li> <li>2. Hızlı değerlendirme ve ilerleme</li> <li>3. Uzmanlaşmış kariyer ve ilerleme</li> <li>4. Açık denetim mekanizması</li> <li>5. Bireysel karar verme</li> <li>6. Bireysel sorumluluk</li> <li>7. Çalışanın organizasyondaki rolü ile ilgilenmek</li> </ol>
<b>Z Teorisi</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uzun dönem istihdam</li> <li>2. Nispeten yavaş ilerleme</li> <li>3. Çapraz fonksiyonlu kariyer</li> <li>4. Kural ve kaidelerle yönlendirilen denetim</li> <li>5. Katılımcı karar verme</li> <li>6. Bireysel sorumluluk</li> <li>7. Çalışanların işletmede ve işletme dışı yaşamları organizasyon için önemlidir.</li> </ol>	

Şekil 1- 4. Z Teorisi Modeli

Kaynak: İnan Özalp, *İşletme Yönetimi* 1.Basım Birlik Ofset, Eskişehir 2000, s.583

<sup>58</sup> Özkalp, a.g.e. , s.151

Ouchi analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Bu temel kriterler şunlardır: işgörenlere bağlılık, Değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk, çalışanlara ilgi. Ouchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı tipik A.B.D. şirketlerinden büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi şirketler tipik A.B.D. şirketlerinden çok daha başarılıdır.<sup>59</sup>

#### 4.4.3. PETERES VE WATERMAN'IN MÜKEMELLİK MODELİ

Tom Peters ve Robert Waterman ünlü kitapları olan "In Search of Excellence" (Mükemmeli Arayış) isimli eserlerinde danışmanlık tecrübelerinden yararlanmışlardır. Peters ve Waterman başarılı işletmelerin başarı nedenlerini araştırmışlardır. Sonuç olarak başarılı işletmelerin güçlü kültürleri olduğunu ileri sürmektedirler. Bu yazarlar kültürün önemini belirtirken şunları belirtiyorlar "İstisnasız başarılı işletmelerde kültürün hakimiyeti ve tutarlılığı başarılı işletmeler için temel faktör olduğu ortaya konmuştur. Kültürü geliştirdikçe bu pazara yansımakta ve politika el kitaplarına, örgüt şemalarına ayrıntılı yöntem ve kaidelere daha az ihtiyaç duyulmaktadır". Peters ve Waterman'a göre mükemmel işletmeleri sekiz temel ilkesi vardır. Bu ilkeler,<sup>60</sup>

- 1) Müşteriye yakın olmak: TKY ilkelerine uygun olarak "müşteri kraldır" sloganını müşterinin önemini Peters ve Waterman vurgulamıştır.
- 2) Eylemden yana olmak: Eylem eğilimini açıklamak çok zordur. Ancak denemek de önemlidir, çünkü yaşadığımız dünya karmaşıktır. Bu açıdan sorunları ortaya koymalı ve çözümlerini araştırmak için zaman harcamak yerine devamlı eylem içinde olmak gerekir.
- 3) İnsanlar aracılığıyla verim: İnsanlara gereken önemi vermek ve değer yaratan varlık olduğunu unutmamak gerekir. İnsanlara yetişkin muamelesi yapılmasını ve onlara ortağımız gibi davranmak gerektiğini ortaya koyan Peters ve Waterman insanlara saygılı davranmak gerekir demektedir.

<sup>59</sup> Özkalp; a.g.e. , s.152-155

<sup>60</sup> Özkalp; a.g.e. , s.584-585

- 4) Girişimciliği cesaretlendirmek: Çeşitli kademelerde çalışan elemanlara destek olmak gerekir. Peters ve Waterman'a göre büyük işletmelerin üstün yanlarından biri de yaratıcılığı desteklemeleridir.
- 5) Yalın biçim, az kurmay: İşletmeler değişik çevrelerde karmaşık sorunlarla uğraşırken kendileri de karmaşık yapılar oluşturmakta ve geniş bir kurmay ordusuyla bu işin altından kalkmaya çalışmaktadırlar.
- 6) En iyi bilinen işe sarılmak: Çeşitli konularda iş yapmak yerine en iyi bilinen işin yapılması gereklidir. Peters ve Waterman temel bulguları açık ve basittir. "İşletmeler başkalarından üstün oldukları konuya yakın olanları seçmelidir. En iyi olanlar tek bir beceri çevresinde çeşitlenmeye gidenlerdir. Bunun en iyi örneği 3M'dir.
- 7) İşin içinde olmak, değerlerle yönlenmek: Mükemmel işletmelerin bir özelliği de "işin içinde olmak, değerlerle yönlenmek"tir.
- 8) Gevşek ve sıkı özelliklerin birlikte bulunması: Örgütler gevşek ve sıkı özelliklerinin birlikte bulunması özelliğini "inanç diyebileceğimiz değer sistemi ile yapmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için ayrıntılara girmek gerekir.

#### 4.4.4. BAYARS MODELİ

Örgüt kültürü konusunda değişik bilim adamları tarafından değişik yaklaşımlar ve modeller geliştirilmiştir. Burada örgütsel kültür ölçeği modeli iki boyutlu bir matrikstir. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğini, diğeri davranış biçimini ifade eder.

İ N S A N L A R	Katılımcı Olmayan	SİSTEMATİK	GİRİŞİMCİ
	Katılımcı	ETKİLEŞEN	BÜTÜNLEŞİK
		Tepkisel	Etkisel

Şekil 1- 5. Şirket Kültürü Modeli

Kaynak: Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun; *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri İTO Yayınları No 2000-4 İstanbul, s.22*

Modelde görüldüğü gibi; kurumlar ya katılımcı bir örgüt kültürüne ya da katılımcı olmayan merkezi otoritenin var olduğu bir örgüt kültürüne sahiptirler. Katılımcı kültürlerde; herkesin fikrini rahatça söylediği, özgür, yaratıcı, bilgiye ve paylaşıma dayalı bir ortam vardır. Katılım olmayan kültürde ise, merkezi otorite işi planlar, organize eder, karar verir, uygulatır ve kontrol eder.

Bu başka ayırma göre; örgüt kültürü ya tepkisel ya da etkisel bir yapı içindedir. Tepkisel kültürler, dış çevrenin değişmelerini izleyerek ve oradaki etkileri karşılayarak yaşarlar. Etki yaratıcı örgütler ise kurdukları bilgi alma sistemi ve vizyonları ile geleceği şekillendiren ve yöneten örgütlerdir. Bu dört özellik dikkate alınarak, kurumsal kültürü dört kategoride incelemek olasıdır.

- Sistematik kültür (katılımcı olmayan ve tepkisel): Sistematik kültürde önemli olan; politikaların prosedür ve kuralların uygulanmasıdır. Görevler kalıplanmıştır. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına, rutin faaliyetlerle devam edilir. Katılımcılık yoktur ve tepkiseldir.
- Etkileşen kültür(katılımcı fakat tepkisel):, işgörenlerin ve müşterilerin geliştirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bireysellik hakimdir. Katılımcı fakat tepkiseldir
- Girişimci kültür (katılımcı olmayan ancak etkisel) : yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde oldukça girişimcidir. Etkiseldir ve bireycilik yönü ağır basar
- Bütünleşik kültür (katılımcı ve etkisel) : işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Etkisel ve katılımcıdır.<sup>61</sup>

#### 4.4.5. HANDY YAKLAŞIMI

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler : - Güç kültürü, -rol kültürü,-görev kültürü, -birey kültürü.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Uzunçarşılı, Toprak, Ersun; a.g.e. , s.15

<sup>62</sup> Tony Morden; **Business Strategy And Planning**, McGraw-Hill Book Company ,London 1993, s.243

Bu türlerin her biri farklı özelliklere sahip olup, güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanmaz. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir.<sup>63</sup> Bu kültür tipi küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve diğerler işletmelerden farklı yetenek ve rekabet üstünlüğü yakalamak isteyen büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır.

Handy tarafından ele alınan bir diğer tür de rol kültürüdür. Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Bu tip işletmeler çok fazla biçimsel ve merkeziyetçidir, alt kademelere çok az yetki devredilir. Bu tür kültür daha çok resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde ve bankalarda göze çarpar.

Görev kültürü veya çalışanların güçlendirildiği kültür, iş veya proje yönelimlidir. Çalışanlara kendileri için amaç belirleme bağımsızlığı tanır. Burada proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Bu tip kültür dış çevredeki değişim, yenilik ve belirsizliğe uyum saplayabilir.<sup>64</sup> Danışmanlık şirketleri ve reklam şirketleriyle büyük işletmelerin araştırma-geliştirme, pazarlama departmanlarında görev kültürüne rastlamak mümkündür.

Handy'nin örgüt kültürü sınıflamasının son halkası olan birey kültüründe odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültürün örneklerine mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır.<sup>65</sup>

Handy örgüt kültürüne ilişkin olarak yaptığı bu sınıflama ile yetinmeyerek, hangi tür kültürün hangi işletme faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında daha etkin olacağını ortaya koymuştur. Buna göre rutin işler yerine getirilirken rol kültürü, yenilikler yapılırken görev kültürü, kriz durumlarda ise güç kültürü daha etkin sonuçlar verecektir. Handy işletmenin yönetiminde ise genel olarak farklı kültür türlerinin bir karışımının benimsenmesi gerektiğini ileri sürmektedir.<sup>66</sup>

<sup>63</sup> Erkmen, Ordun; a.g.e. , s.69

<sup>64</sup> Morden; a.g.e. , s.243

<sup>65</sup> Erengül; a.g.e. , s.327

<sup>66</sup> Ataman ; a.g.e. , s.86



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

#### 1- STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL KAVRAMLARI

İşletme ve onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olarak strateji, işletme biliminde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlamıştır. Vizyon, misyon, politika ve amaç gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılan kavramlar stratejik yönetimi yakından ilgilendirmektedir.

Son yıllarda konu üzerinde önemle durulmasına rağmen stratejik yönetimle ilgili vizyon, misyon politika gibi kavramlar bazen birbirlerinin yerine veya eş anlamda kullanılmakta bazen de farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bunlar arasında anlam açısından benzerlikler söz konusu olmakla birlikte aralarında birtakım farklılıkların olduğu belirtilmelidir.

Stratejik yönetim süreci; işletmenin vizyonunun, bir başka deyişle, işletmenin gelecekte kendini nasıl görmek istediği ile başlar. Daha sonra işletme misyonu, amaç ve hedefleri, uygulamalara ilişkin politika ve taktikler, plan program ve prosedürlerin yazılı hale getirilmesi ile devam eder.<sup>67</sup>

Bu kısımda konuya açıklık getirmek amacıyla stratejik yönetimle ilgili temel kavramlar ele alınacaktır.

#### 1.1. VİZYON

Stratejik yönetimin önemli parçalarından birisi vizyondur. Vizyon en genel, en kapsamlı amaçları içerir. Gerçekleştirilmek istenilen amaçlar için gerekli kaynak ve araçları belirtmeksizin, işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder.<sup>68</sup>

Vizyon ortak hedef ve inançları ifade etmektedir. Örgütün yönünü belirlemede hayati öneme sahip olan vizyon , arzulanan geleceğin paylaşılan zihni imajı olarak da

<sup>67</sup> Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, Oğuz Ersun, a.g.e. s.93

<sup>68</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.baskı Beta Yayınları, İstanbul 1998 s.5

yorumlanabilir. Ortak vizyon özellikle organizasyondaki bireyleri ortak noktada birleştirmekte ve çok etkili olmaktadır. Vizyonu belirlenmiş organizasyonların diğerlerine göre daha başarılı oldukları yapılan çalışmalarla belirlenmeye çalışılmaktadır. Vizyonun özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Vizyon gelecekle ilgilidir, kehanet değildir
- Vizyon, misyon değildir
- Vizyon doğru ya da yanlış olamaz
- Vizyon kendisiyle uyuşmayan faaliyetler hariç diğerlerini hiçbir zaman sınırlamaz.

Vizyonun temelinde her zaman mükemmelliğe doğru bir gidiş vardır. Kültür kavramında olduğu gibi vizyon da güvensizliği ortadan kaldırarak ortak bir ruh ve kimlik yaratır. En basit düzeyde paylaşılan bir vizyon “ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa ortak bir özlemle birbirlerine bağlıdırlar. Bir organizasyonda paylaşılan bir vizyon insanların organizasyonla ilişkisini değiştirir. Organizasyon “bizim şirketimiz”e dönüşür.<sup>69</sup>

## 1.2. MİSYON

Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır. Misyon vizyona ulaşmada önemli bir araçtır, bir organizasyonun var olma sebebi veya amacı olarak nitelendirilebilir. Misyon kavramının doğuşu örgüt kültürü yerleştirme çabalarının bir uzantısı olarak düşünülebilir. Çalışanlar şirketin ana amacını bilirse; kendi bireysel ve şirketin genel davranışlarını tekrar gözden geçirerek düzeltme fırsatı bulurlar. Örneğin bir şirketin misyonu dünya çapında bulunduğu sektörde en yüksek pazar payına sahip olmak olarak belirlenmiş ise bu noktadan sonra fiyat yükselterek müşteri kaybetme pahasına daha fazla kazanma davranışı misyona ters düşmekte olduğundan uygulanmayacaktır.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Karlöf, a.g.c. , s.97

<sup>70</sup> Gary Hamel, Pharalad C.K., 1994 , "Competing for the Future" , Harvard Bussiness Review, July-August, s. 122 -128

Misyon, idealde değerlerle ve yönetimin genel beklentisiyle aynı çizgide, örgütün olanakları ve sınırları ile ilişkili olup, örgütün bütün amaçlarının genel bir ifadesidir.<sup>71</sup>

Başarılı kuruluşların ve kuruluş üyelerinin hepsi paylaştıkları açık değerlere sahiptirler. Misyon bir kuruluşu şu noktalarda hizmet etmelidir.<sup>72</sup>

- Amaç ve yön duygusunu sağlamalı
- Örgüt kültürünü oluşturmali
- Rekabet ve motivasyon için hizmet etmeli.

### 1.3. AMAÇLAR VE HEDEFLER

Amaçlar örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta var oluşlarının nedenini oluştururlar. Amaçlar, şirketin misyon doğrultusunda belirlediği uzun dönemli hedeflerdir. Amaçlar politikaların saptanmasında , kaynakların seçiminde , programların hazırlanmasında işletmenin yöneticilerine yol gösterici niteliklere sahiptirler. İşletmelerin projelerine ve planlarına yol gösterdikleri gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevi görürler.<sup>73</sup>

Amaçların sağlıklı ve faydalı olması için misyon ile çelişmemeli, durum analizi çalışmalarının sonuçlarını yansıtmalı ve sürdürmelidir. Amaçlar daha çok imaj, tarz ve kişisel algılara dayanır. Amaçlar işletmenin strateji ve planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da temel teşkil ederler.

Hedefler amaçlara ulaşmak için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedefler , belirli bir zaman dilimi için belirlenmiş ifadelerdir bu nedenle daha açık ve ölçülebilir özelliktedir. Hedefler daha çok yakın zaman dilimini kapsar ve sayısal ölçekler ile belirlenir. Kullanılan sayısal ölçekler net ve kesin olmalıdır. Misyondan hedefe doğru giderken genelden özele doğru bir akış söz konusudur.<sup>74</sup>

<sup>71</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes; **Exploring Corporate Strategy**, 5th Edition ,Harlow : Financial Times/Prentice Hall 1999 s.13

<sup>72</sup> Ülkü Uzunçarşılı; **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri** İTO Yayınları No 2000-4 İstanbul, s.95

<sup>73</sup> Erol Eren; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**,Der Yayınevi , İstanbul 1997, s.57

<sup>74</sup> Gary, Pharalad; **a.g.e.** , s.123

## 1.4. STRATEJİ

Strateji de tıpkı vizyon gibi işletmenin mevcut durumuyla değil geleceği ya da gelecekteki işi ile ilgilidir. Vizyon daha soyut bir gelecek tanımlaması iken, strateji ona göre biraz daha somut bir nitelik gösterir ve daha gerçekçi bir istikamet verir.

Kelime anlamı itibariyle “sevketme, yöneltme, görevlendirme, götürme” demektir. Strateji kelimesi geleneksel (askeri) anlamda kullanıldığı gibi modern anlamda da sosyal bilimler içinde, işletme ve yönetim alanında kullanılmaktadır. İşletme yönetimi açısından ele aldığımız zaman , strateji kavramına doğuşundan günümüze kadar geçen süre içinde farklı anlamlar yüklenmiştir. Örneğin, Ansoff ‘a göre strateji “Genelde risk ve belirsizlik halinde eksik bilgiyle kara alma yöntemidir. Daha dar anlamda , bir amacı gerçekleştirmek için belirlenen hareket tarzıdır”<sup>75</sup>.

Andrews’e (1971) göre strateji “İşletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini , ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç , hedef ve görevlerin tümü ve bunlara ulaşmak için gerekli faaliyet programlarının seçilmesi ve işletmenin çevresiyle ilgili olarak kaynaklarını tahsis etmesi” şeklinde açıklanmaktadır. Değişik tanım ve yaklaşımları içeren bir tanıma göre bütüncül bir yaklaşımla strateji; “işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanmıştır.<sup>76</sup>

Strateji bir anlamda işletme tarafından seçilen yönü gösterir. Çizilen stratejiye göre işletmenin gelecekte hangi yönde gideceği açıklık kazanacak, işletme herhangi bir spesifik ve özgün amacı olmaksızın, sağdan-soldan gelecek rüzgarlara göre gidecek yerde, belirli bir rotaya yönelecektir.<sup>77</sup>

Her işletmenin bir amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için uygulamaya koyacağı yöntemler, kullandığı araçlar ve izlediği yollar vardır. Strateji işletmenin amaçlarına ulaşmak için uyguladığı hareket biçimini ifade eder. İşletme rekabetçi bir ortamda faaliyette bulunurken ve toplum ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmet üretirken, ayakta kalabilmek, kar elde edebilmek ve geliştirmek için kaynak ve

<sup>75</sup> Dinçer; a.g.e. s.16

<sup>76</sup> Dinçer; a.g.e. s.19

<sup>77</sup> Zeyyat Hatiboğlu; *İşletmelerde Stratejik Yönetim* 1.Basım İstanbul 1995 , s.22

yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak ve çevreye uyum sağlamak zorundadır. Bu da iç ve dış çevre hakkında zamanında ve yeterli bilgi sahibi olmaya bağlıdır. Böylelikle işletme kuvvetli ve zayıf yönlerinin bilincinde olarak, çevrenin tehlikelerinden korunabilecek ve fırsatlarını değerlendirebilecektir.<sup>78</sup>

## 1.5. POLİTİKA

Politikalar alınacak kararları, yapılacak işleri yönlendiren ve düşünceleri belirten genel ifadelerdir. Bunlar yapılacak işlerin çerçevesini ve kararların alınacağı çevreyi belirler. Politikalar sınırları çizer ve sınırlar içindeki olaylar söz konusu olunca yönetici ne gibi kararlar alacağını kolayca bulur.

Politikalar belirlenen amaçlara ulaşmak için alınacak kararları yönlendirir. Politikalarla tutarlılık sağlanır, günlük sorunlar ve zorunluluk karşısında kararlar alınmasını önler. Politikalar, genellikle kalitatif (nitel) şartları, genel terimlerle belirler.<sup>79</sup>

İşletme ve yönetim literatüründe strateji ve politika kavramları çoğu kere birbirlerinin yerine eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki kavramı kesin çizgilerle ayırt etmek oldukça zordur. Bu iki kavramı birbirinden ayıran noktalar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Strateji politikanın üzerinde, daha çok tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır. Buna karşın politika daha özel durumlar için meydana getirilmiş uygulamalara daha yakın olan bir takım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur.
- Politika ve stratejinin en benzer özelliklerinden biri her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye oranla daha azdır. Çünkü stratejiyi belirten değişken çevre, onun içerdiği temel kararların da değiştirilmesine neden teşkil eder.<sup>80</sup>
- Stratejiler daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere odaklanır. Değişen her durum ve olay için genellikle özel bir çaba ve kararı gerekli kılar. Oysa

---

<sup>78</sup> Andrew Campbell and Kathleen Sommers Luchs; **Core Competency-Based Strategy**. 1st Ed. London : International Thomson Business Press, 1997. s.198

<sup>79</sup> Hatiboğlu; a.g.e. , s.25

<sup>80</sup> Eren; a.g.e. , s.13

politikalar her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir ve bu uygulamayı yapacak olan yöneticilerin davranışlarını yönlendirir.<sup>81</sup>

## 2- İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

Strateji oluşturulması ve uygulanması temel yönetim fonksiyonlarından<sup>82</sup> Stratejik yönetim , işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. İşletme hiyerarşik olarak göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar. Stratejik yönetim, uzun vadeli bir bakış açısıyla, işletmelerin amaçlarının belirlenmesi, çevrenin analiz edilmesi ve bu amaçlara ulaşması için stratejilerin saptanması, politika, plan, taktik ve programların geliştirilmesi sürecidir.

Bu kısımda stratejik yönetim kavramı ele alınarak , konuyla ilgili tanım ve yaklaşımlar incelenecektir. Bunun yanı sıra stratejik yönetimin işletme için önemi belirlenmeye çalışılacaktır.

### 2.1. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE AMACI

Stratejik yönetim, “etkili stratejiler geliştirmeye , uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü” olarak tanımlanabilir.

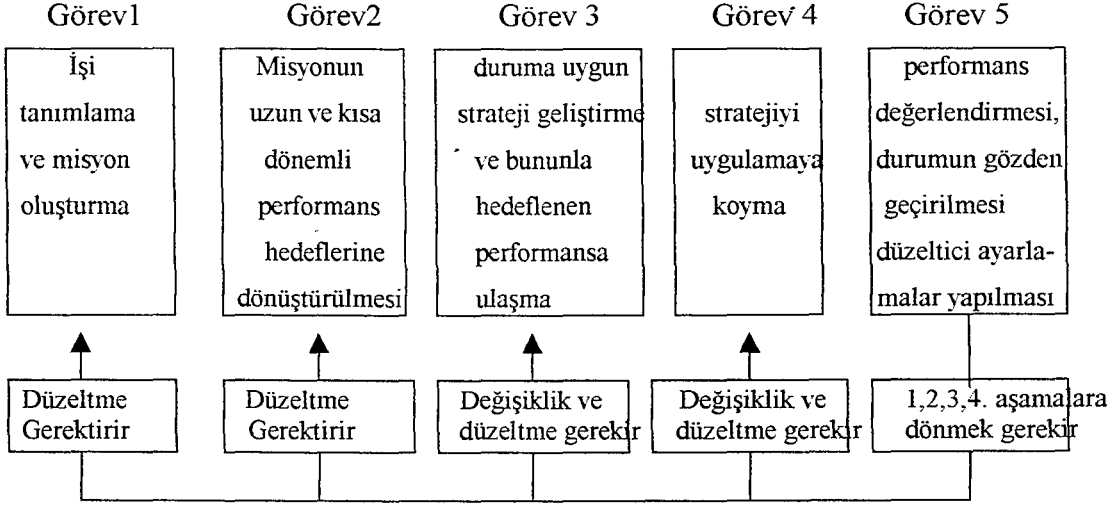
Stratejik yönetim özünde, geçmişi iyi irdeleyerek gelecekteki trendleri doğru tahmin etme yaklaşımını ifade eder. Oldukça zor ve bir o kadar da önemli olan bu iş, işletme üst yönetiminin temel görevlerinden biridir. Üst yönetim, olası konjonktürel dalgalanmaların sonuçlarının neler olabileceği ve bunlar olduğu zaman nasıl davranılması gerektiğini planlar, riskleri ve fırsatları hesaplar. Bunların sonucunda dünya nereye gidiyor, biz nerede olmak istiyoruz sorusunun yanıtını sistematik bir şekilde çıkarır, yani vizyon ve misyonu belirler, o hedeflere tam ulaşabilmek için yapılması gereken değişiklikleri saptar.<sup>83</sup>

<sup>81</sup> Dinçer, a.g.e. , s.22

<sup>82</sup> Artur A. Thompson, A.J.Strickland; **Strategy Formulation and Implementation**, Fourth Edition, 1989 , s.3

<sup>83</sup> Güneş Berberoğlu, Figen Dalyan ; “Globalleşme Ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü” **Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bil Fak Dergisi**, 1999 Cilt 15 sayı 1-2 , s.86

Stratejiyi oluşturan ve uygulanmasını sağlayan yönetsel faaliyet beş görevi kapsar. Bunlar sırasıyla vizyon ve misyonun oluşturulması, amaçların belirlenmesi, stratejilerin oluşturulması, stratejilerin uygulanması, sonuç ve performansın değerlendirilmesi aşamalarıdır.<sup>84</sup>



Şekil 2- 1. Stratejik Yönetimin 5 Görevi

Kaynak: Artur A. Thompson, A.J.Strickland; **Strategy Formulation and Implementation**, Fourth Edition, 1989 , s.12

Stratejik yönetimin amaçlarından biri işletmedeki fonksiyonel ve icracı bölümleri, işletmeyi temel amacına yönlendirmektir. Orta çaptaki veya büyük işletmelerde bir iş bölümü vardır ve yapılacak işler, alınacak kararlar, üretim, finansman, satış vb. fonksiyonel bölümlere ayrılmıştır. Her bölümün amacı birbirinden farklıdır. Stratejik yönetim bütün bu değişik amaçlarla çalışan bölümlerinin koordinasyonunu, uyumunu ve bütün bunların işletmenin en genel amaçlarına yöneltilmesini sağlayacaktır.<sup>85</sup>

Stratejik yönetimin amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:<sup>86</sup>

- İşletmenin faaliyette bulunduğu dış çevredeki değişimi gözlemek
- Bu çevredeki fırsatların ve tehlikelerin neler olduğunu belirlemek
- İşletmenin kendi iç çevresini, gelişimini ve girişimin kapasitesini değerlendirerek , güçlü ve zayıf olduğu noktaları ortaya çıkarmak

<sup>84</sup> Thompson, Strickland; **a.g.e.** , s.11

<sup>85</sup> Hatiboğlu; **a.g.e.** , s.22

<sup>86</sup> Tony Morden; **Business Strategy And Planning**, McGraw-Hill Book Company ,London 1993, s.78

- Firmanın misyon ve amaçlarını belirlemek
- Firmanın amaçlarına ve uzun dönemde başarıya ulaşması için gereken stratejileri belirlemek
- Mevcut stratejileri değerlendirerek bunlar arasından en uygun olanları seçmek
- Seçilen strateji ile istenilen amaca ulaşabilmek için ayrıntılı planlar yapmak
- Stratejilerin uygulanması
- Ulaşılan performansın değerlendirilmesi ve kontrol.

## 2.2. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik yönetim, her şeyden önce , genel olarak yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır.<sup>87</sup>

- stratejik yönetim her şeyden önce tepe yönetiminin bir fonksiyonudur
- gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir
- stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak görür
- stratejik yönetim işletmeleri açık sistem olarak tanımlar
- işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içinde ele alır
- stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder
- işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir
- karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır

## 2.3. STRATEJİK YÖNETİMİN ELEMANLARI

Stratejik yönetimin 6 önemli elemanı vardır.

- **Olan biteni anlamak ve görebilmek:** Özellikle müşteri ihtiyaçları ile talep arasındaki ilişkileri anlamak, rakiplerin ürünlerini ve stratejilerini bilmek,

---

<sup>87</sup> Dinçer ; a.g.e. , s.37



firmanın müşteri gereksinimlerini karşılamadaki rolünü bilmek, yönetim stratejisi için şarttır. Stratejilerde analiz yeteneği işin esastır.<sup>88</sup>

- **Değişim gerekliliğini teşhis edebilmek:** Öncelikle endüstrinin bilinen unsurlarındaki eğilimlerin seyrinde görülebilir. Bazen de bilinen ve bilinmeyen faktörlere dayanılarak bilinmeyen olayların teşhisi yapılabilir. Bütün bunlar firmaların hedef ve bu hedeflere vâabilmede istenen araçların sağlanması ve eşgüdümü için önem taşır.
- **Değişim için stratejiler geliştirmek :** entelektüel bir süreçtir. Kendini kabul ettirmeyi ve yaratıcılığı ifade eder.
- **Değişim için araç kullanabilmek:** özellikle yönetim modeli geliştirmek ve bunlardan yararlanmak açısından önem taşır. Yöneylem araştırmaları, farklı olaylara karşı alınacak tavırlar yönetim modelini meydana çıkarmıştır.
- **Stratejileri uygulayabilmek:** Bütün yöntemlerin çabaları, akla uygun yönetim modelini geliştirmek, bunu stratejik etkinlikle uygulamaktır. Ne yaptığını bilmeden alabildiğine hızla gitmek, yönetim etkinliklerini yok eder.<sup>89</sup>
- **Strateji Belirlemek Yerine Strateji Yaratmak:** Etkinliği ve verimliliği arttırma yarışının araçlarını, yeniden yapılanma, süreç yönetimi, yalın üretim, toplam kalite yönetimi gibi stratejiler oluşturmaktadır. Bu stratejilerin genel başarı oranlarının tartışılıyor olmasına rağmen, iyi uygulandığında mucizevi sonuçların elde edildiği örnekleri de vardır.

Tüm bu stratejiler uygulanırken çoğu zaman göz ardı edilen bir gerçek vardır. Globalleşme ile rekabetin gerçekten acımasız olması, hüsrandan çok yok olmayı beraberinde getirecektir. Ayrıca bir işletme, maliyetleri azaltmak için ne kadar sert tedbirler alırsa alsın bir başka işletme bu işi daha iyi yapacaktır. Yine bir işletme kalitesinin ya da imajını ne kadar yükseltirse yükseltsin, bu işi daha iyi yapan birileri mutlaka olacaktır. Bu nedenle günümüz dünyasında işletmeler, sürekli öğrenen, öğrenmeyi ve gelişmelere açık olmayı örgüt kültürlerinin bir parçası haline getiren, kaliteyi bir yaşam tarzı haline getiren

---

<sup>88</sup> Coşkun Can Aktan; 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri : Stratejik Yönetim Türkiye Genç İşadamları Derneği, İstanbul 1999 s.93

<sup>89</sup> Bengt Karlöf ;ÇağdaşYönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri Türkçesi Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, İstanbul : İnkılap Kitabevi , s.112

ve bunun sağlamak için iş görenlerinin sürekli eğitime tabi tutan işletmeler olmak zorundadır. Bunları sağlarken de çağın teknolojik gelişmelerini takip ederek, bu gelişmelerden yararlanması gerekmektedir.<sup>90</sup>

Son yılların Microsoft ve Intel gibi mucize işletmeler bakıldığında, bu işletmelerin teknolojinin son olanaklarını kullanan hatta teknolojiyi iş edinmiş kurumlar olarak düşünülebilir. Ancak bu işletmeler daha ayrıntılı incelendiğinde başarılarının arkasında teknoloji dışında önemli başka faktörlerin olduğu görülmektedir. Klasik stratejik planlama sürecindeki fırsat ve riskleri değerlendirme sürecine bir aşama daha eklediklerini, kendi fırsatlarını kendilerinin yarattıkları görülmektedir. Ayrıca, hızlı büyümelerine karşın, yeni kurulmuş bir işletmenin dinamiği, heyecanı ve esnekliği ile hareket ettikleri bir başka tespittir.

Bazı bilim adamları ve araştırmacılar bu şirketlerin başarısını yöneticilerinin yani Bill Gates ya da Andy Grove'un dehalarına bağlamakta, her işletmenin benzer başarıyı gösterememesini de bu yetenek ve zekada yöneticilere sahip olmamalarına bağlamaktadırlar. Bu görüşü savunan bazı bilim adamları bir noktayı göz ardı etmektedirler. İşletmeler bir kişiden değil bir grup insandan oluşur ve bu bir grup insanın belli bir amaca dönük olarak güçlerini birleştirdikleri, zekalarından ve çalışmalarından sinerji yarattıkları ortamlardır. Burada bir nokta daha önem kazanmaktadır. Bu sinerjiyi yakalamak; işletme çalışanlarının tümünü aynı inançla bağlamak ve yaratıcılıklarını aynı noktada birleştirmek stratejik yönetimin önemli bir unsurunu, vizyonun yerini ortaya koymaktadır.<sup>91</sup>

### 3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci kapsamında öncelikle stratejik yönetimin seviyelerinin neler olduğu incelenecektir. Bir işletmenin çeşitli organizasyon düzeylerinde, stratejik yönetim uygulanır. Bazı çalışmalar bu düzeyleri şirket

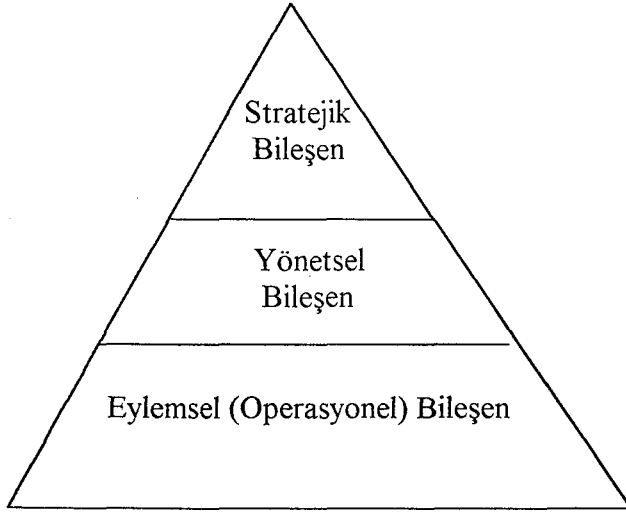
<sup>90</sup> Ken Blanchard , Terry Waghorn; **Geleceği Yönetmek** , Çeviren Mehmet Özcan ; Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları 1997 , s.128

<sup>91</sup> Berberoğlu, Dalyan; **a.g.e.** , s.86

stratejileri, iş stratejileri ve eylemsel stratejiler olmak üzere üç bölüme ayırır. Daha sonra stratejik yönetim sürecinin aşamaları incelenecektir.

### 3.1. STRATEJİK YÖNETİMİN SEVİYELERİ

Organizasyon içerisinde stratejiler belli bir sırada ve seviyelere göre oluşturulur. Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Özellikle büyük şirketlerde örgütlenme durumuna göre kendi içlerinde değişik seviyelerde strateji geliştirebilmektedirler. Stratejik yönetim üç seviyede incelenebilir. Bunlar şirket stratejisi, işletme stratejisi ve fonksiyonel strateji seviyeleridir.<sup>92</sup>



Şekil 2-2. Strateji Hiyerarşisi

---

**Kaynak:** Tony Morden; **Business Strategy And Planning** ,McGrav-Hill Book Company, London 1993 s.79

Bu üç seviyedeki strateji arasında oldukça sıkı bir ilişki vardır. Bir üst seviyedeki strateji daha alt seviyedeki strateji için bağlayıcı bir karardır ve her kademedeki strateji alt stratejilere rehberlik yapar. Alt stratejiler ise üst stratejileri destekler nitelikte olmalıdır.

---

<sup>92</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy**, 5th Edition , 1999 s.11

### 3.1.1. ŞİRKET STRATEJİSİ (CORPORATE STRATEGY)

Şirket stratejisi firmanın hangi iş alanında bulunduğunun veya bulunması gerektiğinin belirlenmesi ve bununla toplum arasında nasıl bir ilişki kurulacağıdır. Hem tek bir iş kolunda çalışan hem de değişik iş kollarında çalışan işletmeler için şirket stratejisi belirlenir. Çeşitli iş kollarında çalışan ve çeşitli müstakil işletmeler halinde örgütlenen işletmelerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi şirket stratejisi ile sağlanacaktır.

Şirket stratejisi örgütün tüm amaçları ve faaliyet alanıyla ilgilidir bunun yanında örgüt üyelerinin ve yönetimin beklentilerini karşılamaya , örgütün farklı bölümlerine değer katmaya yöneliktir. Diğer stratejik kararlara temel oluşturması nedeniyle, şirket stratejisinin önemi iyi kavranmalıdır.<sup>93</sup>

### 3.1.2. İŞ STRATEJİSİ (BUSINESS STRATEGY)

İşletme stratejisi, belirli bir sanayi kolu veya mamul/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapacağıyla ilgilidir. Bu noktada önemli olan stratejinin rakipler karşısında nasıl bir avantaj sağlayacağı, pazar bölümünde yeni fırsatların nasıl fark edileceği ve yaratılacağı, hangi pazarda hangi ürün ve servisin geliştirilmesi gerektiği gibi konulardır.<sup>94</sup> Bu stratejilerde firmanın rekabet avantajlarının neler olduğu belirlenir ayrıca işletme içindeki bölümlerle ilgili kararların koordinasyonu bu kademedeki strateji ile gerçekleştirilir.

### 3.1.3. FONKSİYONEL STRATEJİ

Bu strateji ise şirket ve işletme stratejisini desteklemek amacı ile belirlenir. İşletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bunlara taktik adı da verilebilir. Daha çok kullanılan kaynakların verimliliğinin arttırılmasına yöneliktir. Bu seviyedeki strateji , bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar. Yönetimin üretim, pazarlama, finans, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve bu alanlarda saptadığı stratejilere fonksiyonel strateji denilmektedir.

<sup>93</sup> Johnson, Scholes , a.g.e. s.11

<sup>94</sup> Johnson, Scholes , a.g.e. s.12

### 3.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN AŞAMALARI

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak tanımlanabilir. Stratejik analiz yani stratejilerin geliştirilmesi, stratejik seçim ve stratejinin uygulanması aşamalarını içerir.

#### 3.2.1. STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Stratejik analiz işletmenin stratejik pozisyonunu , dış çevre, iç kaynakları ve yetenekleri, yönetimin beklentileri ve etkilerinin anlaşılmasını içerir. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması başlıca üç kademeyle gerçekleştirilebilir

- a. *Dış Çevrenin analizi:* Örgüt, karmaşık bir ticari, ekonomik, politik, teknolojik kültürel ve sosyal bir dünyanın içinde yer alır. Dış çevredeki bu etkenlerin oluşturduğu fırsat ve tehlikelerin anlaşılması ve önceden tahmin edilmesi için çevre analizinin yapılması gerekir. İşletme çevresinin bir bölümü dinamik, sürekli değişir nitelikte bulunmasına rağmen, diğer bir bölümü statiktir. Dinamik çevre planlamayı ve amaç belirlenmesini zorlaştırır ve belirlenen amaçların zaman zaman değiştirilmesine neden olur.<sup>95</sup>
- b. *İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi:* Dış çevredeki gelişmelerden ne kadar yararlanılabileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin araştırılmasına yönelik çalışmalardır.
- c. *Stratejik amaçların, yönetimin değerlerinin ve örgütsel önceliklerin belirlenmesi:* Bu iki analizden sonra işletme içindeki üç stratejik sorumluluk alanına göre ulaşılmak istenilen amaçlar ve hedefler, yönetimin değerleri ve önceliklerine göre tanımlanır.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Joseph N.Fry, J Peter Killing; *Strategic Analysis and Action, 2nd Edt*, Prentice-Hall Canada Inc 1998, s. 30

<sup>96</sup> Dinçer; a.g.e. s.51

### 3.2.2. STRATEJİLERİN UYGULANMASI

Üç aşamadan oluşmaktadır.

- (1) *Stratejik Seçeneklerin Analizi*: Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır belirlenen amaçlara ulaşılacak genel yollara, araçlara, haritaya strateji denildiğini biliyoruz. Var olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır.
- (2) *Stratejik Seçenekler Arasında Seçim Yapılması*: Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecektir. Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda belirlenebilir. Bu iş yapılırken kullanılan yöntem strateji matrisleri ve portföy analizi denilmektedir.
- (3) *Stratejilerin Uygulanması*: Bu aşama seçilen stratejilerin uygulanması, fiilen gerçekleştirilmesidir. Stratejilerin uygulanması geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve alt kademelere kadar yayılan bir şekilde üst yönetimin sorumluluğundadır. Stratejinin uygulanması örgüsel faaliyetlerden, örgütün yapısına , stratejik değişimin planlama ve yönetimine kadar bir çok uygulama ile ilgilidir. Başarılı bir uygulama bu değişik bileşenlerin kendi aralarında ne kadar etkili bir şekilde bütünleştiklerine bağlıdır.<sup>97</sup>

### 3.2.3. STRATEJİK SONUÇLARIN KONTROL VE DEĞERLENDİRMESİ

Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka plandaki sebepleri incelenerek değerlendirilmesi gerekir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla kurulacak bir stratejik kontrol sistemi yöneticilere geribildirim sağlayacak ve dikkat edilmesi gereken noktalar belirlenecektir. Değerlendirme safhası tıpkı planlama-kontrol süreci gibi devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu hem başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır.<sup>98</sup>

<sup>97</sup> Johnson, Scholes; a.g.e., s.23

<sup>98</sup> Jeffrey S Harrison & Caron H. St. John; **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, 2nd edition South-Western College Publishing, 1998, s.246

#### 4. STRATEJİK YÖNETİMDE UYGULANAN STRATEJİ TİPLERİ

Belirli bir pazarda faaliyette bulunan bir işletme strateji seçme kararını vereceği zaman genel anlamda üç alternatifle karşı karşıyadır.

- Mevcut stratejilerde hiçbir değişiklik yapılmaz.
- Mevcut stratejiler üzerinde değişiklik yapılarak geliştirilir
- Yeni stratejiler oluşturulur.

Hangi stratejik karar alanında bulunursa bulunsun bir işletmenin izleyebileceği bir çok strateji bulunmaktadır. Stratejileri kapsamına göre , işletmedeki hiyerarşik seviyelerine rekabet durumuna ,amaçlarına ve mamul/pazar yapısına göre değişik şekillerde sınıflandırmak mümkündür.

##### 4.1. BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİLERİ

İşletmenin hayatını devam ettirmek ve etkinliğini arttırmak amacıyla izleyebileceği en belirgin stratejiler büyümeye dayalıdır. İşletmeler bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürürken diğer taraftan büyüme veya faaliyet alanında gelişmeye çalışırlar. Bu nedenle en fazla büyümeye dayalı stratejinin geliştirildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.<sup>99</sup>

##### 4.1.1. BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ

Mevcut mamul/pazar alanında kalarak büyümeye dayalı stratejilere genel olarak bütünleşme stratejileri adı verilir. Yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olarak ikiye ayrılır.

*Yatay Bütünleşme stratejileri:* işletme kendi pazarı içinde nüfuz ve etkinliğini arttırarak genişler. Pazara nüfuz etme, mamul farklılaştırma, pazar farklılaştırma gibi üç değişik strateji izlenebilir. Yatay büyüme stratejilerinin temel hedefi daha büyük miktarlarda satış yapmaya yöneliktir.<sup>100</sup>

<sup>99</sup> J.Luck David, O.C. Ferrel, George J.Lucas; **Marketing Strategy and Plans**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1989, s.366

<sup>100</sup> Dinçer, a.g.e. , s.288

Bir işletme

- Belirli bir alanda tekeli bir özellik kazanmaya başlamışsa ve hükümetin bunu önlemeye yönelik müdahalesi yoksa
- Büyüyen bir sanayi dalında rekabet ediyorsa
- Önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayacak ölçek ekonomisi varsa
- Genişleyen bir örgütü yönetebilecek kadar hem mali hem beşeri kaynağı bulunuyorsa yatay bütünleşme stratejileri kullanılabilir.<sup>101</sup>

*Dikey Bütünleşme Stratejileri:* Bu tür stratejilerde ise , işletme satıcılar veya alıcıların karını ele geçirmek amacıyla geriye doğru (kaynaklar) veya ileriye doğru (dağıtım kanalları) genişler. Bu genişleme mevcut teknolojilere bağlı kalabilir veya yeni teknolojiler gerektirebilir.

İleriye doğru dikey bütünleşmede işletme , kendi mamullerini tüketen veya kullananlara doğru ilerler. Örneğin yiyecek maddesi üreten bir işletmenin perakende satış zinciri kurması gibi.

Geriye doğru dikey bütünleşme durumunda işletme kendi kullandığı bir hammadde veya malzemeyi üretmeye başlamaktadır.

#### 4.1.2. ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ

Yeni bir mamul veya pazar alanına girerek büyümeye dayalı stratejilere çeşitlendirme adı verilir. Bu stratejiler tek yönlü ve çok yönlü olmak üzere başlıca iki grupta incelenebilir.

*Tek yönlü çeşitlendirme:* İşletmenin bütün dikkatini ve kaynaklarını sadece bir iş hattına yöneltmesiyle ilgilidir. Esas yoğunluk pazarda hakim oldukları bir mamul üzerindedir. Tek yönlü çeşitlendirme stratejilerinde ya mevcut teknolojiyi kullanan mamullerle mevcut veya yeni pazarlara girerek pazar üzerinde yoğunlaşılır, ya da yeni teknolojilere dayalı yeni mamullerle mevcut pazara girerek mamuller üzerinde yoğunlaşılır.

*Çok yönlü çeşitlendirme:* tamamen yeni pazarlarda yeni mamullerle faaliyete geçme stratejisidir. Aynı zamanda ilgisiz çeşitlendirme adı verilen bu stratejide işletmeler, faaliyetlerini birbiri ile ilgili olmayan birden fazla iş alanına yaygınlaştırır. Mevcut

<sup>101</sup> John H. Barnett, William D. Willsted; *Strategic Management : Text and Concepts*, PWS Kent Publishing Company, Boston, 1989, s.157



sanayi dalında karlılığın düşmesi, işletmenin yeni bir sanayi dalında faaliyet yapabilecek kadar kaynakları mevcutsa, yeni yatırım alanlarında fırsat çıkmışsa çok yönlü çeşitlendirme stratejileri uygulanabilmektedir.<sup>102</sup>

## 4.2. İŞLETME DIŞI BÜYÜME STRATEJİLERİ VE STRATEJİK İTTİFAKLAR

İşletmeler büyümelerini sadece kendi çaba ve kaynaklarıyla sağlayabileceği gibi, başka işletmelerin kaynak ve çabalarını da kullanarak da gerçekleştirebilirler. Kısaca işletme dışı büyüme olarak tanımlanan bu tür stratejiler, mevcut mamul veya Pazar alanında olabileceği gibi, yeni pazar veya mamul alanında da uygulanabilir.

Birleşmeler veya şirket evlilikleri, satınalma stratejisi, stratejik ittifaklar bu stratejinin uygulanması sonucunda meydana gelmektedir.<sup>103</sup>

## 4.3.DURGUN BÜYÜME VE DEĞİŞMEME STRATEJİLERİ

Durgun büyüme stratejisinde kararlı veya dengeli bir gidiş vardır. İşletme yıldan yıla fazla bir riske girmeksizin faaliyetlerini genişletmektedir.

Bir işletmenin izlediği stratejiye aşağıdaki nedenlerden dolayı durgun büyüme stratejisi adı verilebilir;<sup>104</sup>

- İletme aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir
- Çevresine aynı veya çok benzer ürün ve hizmetler sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadır

Durgun büyüme stratejilerini dört grupta inceleyebiliriz

- (1) yavaş büyüme stratejileri
- (2) kar veya harmanlama stratejileri
- (3) fasıllı büyüme stratejisi
- (4) destekli büyüme stratejileri

<sup>102</sup> Barnett, Willsted; a.g.e., s.158

<sup>103</sup> Dinçer; a.g.e., s.287,288

<sup>104</sup> Eren; **Stratejik Yönetim** ,TC Anadolu Üniversitesi Yayınları No 967, 1998, s.247

#### 4.4. YATIRIMLARI AZALTMA VE TASVİYE STRATEJİLERİ

Yatırımları azaltma stratejileri bazı yatırımların geri çekilmesini gerektirir. İşletme karsız ve verimsiz faaliyetlere son verir, bunlarla ilgili mal ve hizmetleri pazarlardan çeker. Bu bir anlamda işletmenin küçülmeye başlaması demektir. Başlıca yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri şunlardır;<sup>105</sup>

- tecrid etme
- mahkum olma
- işletmeyi satma
- tasfiye etme

#### 4.5. KARMA STRATEJİLER

Karışık strateji daha önce açıklanan birkaç stratejinin bir arada kullanılmasıdır. Firmaların iş yaptığı endüstriler ve pazarlar farklı olduğu için bunların her birinde değişik stratejiler kullanılır. Büyük ve çeşitli bölümleri bulunan firmalar bu stratejiyi kullanır. Kazançlı bölümler daha kazançlı, zararlı bölümler daha az zararlı hale getirilir.

#### 4.6. YETENEKLERE DAYALI REKABET STRATEJİSİ

Bu gün dinamik iş ortamında, strateji de dinamik hale gelmek zorundadır. Bu ortamda başarı piyasa trendlerini önceden görmeye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına çok hızlı karşılık vermeye dayanır. Böyle bir ortamda stratejinin özü bir şirketin ürün ve pazarlarının yapısı değil, takındığı tutumun dinamiğidir. Bir şirket başarılı olmak için, ana iş süreçleri ile kendisini müşterinin gözünde rakiplerinden ayırt eden taklit edilmesi zor stratejik yetenekleri bir bütün haline getirmek zorundadır.

Yetenek, strateji odaklı bakış açısıyla değerlendirilen bir dizi iş sürecidir. Söz gelimi Wal-Mart'ın envanter tazeleme uzmanlığı, Honda'nın bayi yönetme becerisi veya Banc One'ın 'ulusal bankalara karşı yerel banka , yerel bankalara karşı ulusal banka gibi davranma' becerisi .

---

<sup>105</sup> Johnson, Scholes; a.g.e. , s. 284

Zamana dayalı etkin rekabet eden , yeni ürünleri hızla piyasaya süren , tam zamanında imalat yapan ya da müşteri şikayetlerine hemen yanıt verebilen şirketlerin diğer alanlarda da iyi hizmet veriyor olması ihtimali yüksektir. Sözgelimi ürün kalitesinde süreklilik , gelişen müşteri ihtiyaçlarını ayrıntılı kavrayabilme yeteneği, gelişmekte olan pazarlardan yararlanma, yeni iş alanlarına girme veya yeni fikirle üretip bunları yeniliklerin bir parçası haline getirme gibi becerilere sahip olabilirler. Ama bütün bu nitelikler daha temel bir özelliğin yeteneklere dayalı rekabet adını verdiğimiz yeni bir şirket stratejisi anlayışının birer yansımasından ibarettir.<sup>106</sup>

Pazarlar parçalanıp çoğaldıkça, herhangi bir pazar kesimine 'sahip olmak' hem daha zor hem daha değerli hale gelmektedir. Ürün ömrü çevrimleri hızlandıkça , mevcut ürün kesimlerine egemen olmanın önemi azalmakta , yeni ürünler yaratıp bunlardan çok çabuk yararlanmanın önemi artmaktadır. Bu arada küreselleşme ulusal ve bölgesel pazarlar arasındaki engelleri kaldırırken, sayıları artan rakipler ulusal pazar payının değerini düşürmektedir.

Bu daha dinamik iş ortamında , strateji söz konusu dinamizme bağlı olarak daha dinamik hale gelmek zorundadır. Rekabet artık bir hareket savaşıdır. Bu savaşta başarı piyasa trendlerini önceden görmeye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına çok hızlı yanıt vermeye dayanır. Başarılı rekabetçiler bir ürün veya pazara hızla yönelmekte yada bir ürün veya pazardan hızla uzaklaşmaktadır. Bazen bunu bütün bir iş alanında yapmaktadırlar. Böyle bir ortamda stratejinin özü bir şirketin ürün ve pazarlarının yapısı değil , davranışının dinamiğidir. Hedef de; bir şirketi müşterilerinin gözünde rakiplerinden ayırt eden taklit dilmesi zor örgütsel yetenekleri belirlemek ve geliştirmektir. Bu noktada örgüt kültürü devreye girer.

Wal-Mart, Honda Canon, The Limited veya Banc One gibi şirketler bunu öğrenmiş durumdadır. Bu şirketlerin ve diğer başarılı şirketlerin deneyimi , yeteneklere dayalı rekabetin dört temel ilkesi olduğunu göstermektedir.

- (1) şirket stratejisinin yapı taşları ,ürün veya pazarlar değil , iş süreçleridir.
- (2) Rekabet başarısı, şirketin anahtar süreçlerini müşteriye sürekli daha üstün değer sağlayan stratejik yeteneklere dönüştürmesine bağlıdır.

---

<sup>106</sup> George Stalk, Philip Evans Lawrence E. Shulman; **Şirket Stratejisinde Yeni Kurallar** Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, "Şirket Stratejisi", Çeviri Ahmet Gürsel İstanbul MESS, 2000 s.172

- (3) Şirketler bu yetenekleri geleneksel stratejik iş birimlerini ve işlevleri kapsayan ve aşan bir destek altyapısına stratejik yatırımlar olarak oluştururlar.
- (4) Yetenekler, işlevler arasında iş birliğini gerektirdiği için , yeteneklere dayalı stratejinin lideri şirket genel müdürüdür.

Yetenek , stratejik açıdan anlaşılan bir iş süreçleri kümesidir. Her şirketin müşteriye değer sunan iş süreçleri vardır. Ama pek azı bunları birincil strateji hedefi olarak düşünür. Yetenek tabanlı rekabetçiler, ana iş süreçlerini belirler, bunları merkezi olarak yönetir, onlara büyük yatırımlar yaparlar ve uzun vadeli bir getiri beklerler.

Yeteneklere dayalı rekabet eden firmaların özellikleri:

- **Hız.** müşteri veya pazar taleplerine çok çabuk yanıt verme ve yeni fikirler ile teknolojileri hemen ürünlerle bütünleştirme becerisi.
- **Tutarlılık.** Müşterinin beklentilerini şaşmaksızın karşılayan bir ürün üretme becerisi
- **Kavrayış.** Rekabet ortamını iyi gözleme , böylece müşterinin gelişen ihtiyaç ve taleplerini önceden görüp karşılama becerisi
- **Çeviklik.** Aynı anda çok farklı iş ortamlarına uyabilme becerisi
- **Buluşçuluk.** Yeni fikirler geliştirme ve var olan unsurları yeni değer yaratacak şekilde birleştirme becerisi .

Yeteneklere dayalı bir rekabetçi haline gelmek için başlangıç noktası, üst düzey yöneticilerin bakış açılarında işlerini stratejik yetenekler çerçevesinde görmelerini sağlayacak köklü bir değişikliğe gitmeleridir. Daha sonra temel iş süreçlerini müşteri taleplerine hizmet verecek şekilde belirleyebilir, bunlar arasında bağlantı kurabilirler. Son olarak yeteneklere dayalı rekabetin işlemesi için gerekli yeni davranış tarzını teşvik edecek şekilde örgüte yeni bir biçim verebilirler. Bu yeni biçimlendirme yönetici rol ve sorumluluklarını da içerir.

#### 4.7. KAYNAKLARA DAYALI REKABET STRATEJİSİ

Daha on yıl öncesine kadar strateji hakkında bilinmesi gereken şeylerden pek çoğunun bilindiği düşünülüyordu. Proföy planlaması, deneyim eğrisi, Pazar stratejilerinin kar etkisi, Porter'ın beş kuvveti, bu tür araçlar hem iş birimi hem de şirket düzeyinde stratejiye kesinlik ve meşruluk kazandırıyordu. General Electric gibi

önde gelen şirketler , stratejik planlamanın değerine duyulan güvenin arttığını gösteren kalabalık ekipler kuruyorlardı. Strateji konusunda danışmanlık veren kuruluşlar hızla yaygınlık kazanmış, büyük itibar sahibi olmuşlardı. Bu gün birçok şey değişti , son on yılın koşulları planlama ordularını tamamen ortadan kaldırdı. Strateji bir çok cepheden eleştirilere maruz kaldı.

İş birimi düzeyinde, küresel rekabet ve teknolojik değişim hızı, yöneticilerin bu hıza ayak uydurma mücadelesine girmelerine yol açtı. Piyasa hareketi hızlandıkça , yöneticiler stratejik planlamanın çok statik ve çok yavaş olduğundan yakınır oldular. Strateji şirket düzeyinde de önemli bir sorun haline geldi.1980’li yıllarda bir şeyi görüyorduk ; şirketlerin büyüme/hisse matrislerine birebir uyuyor görünen departmanlara sahip şirketler çoğu zaman değer kaybediyorlardı. Daha küçük , daha az hiyerarşik yapıya sahip rakiplerini tehdidi atındaki bir çok dev şirket ya yıkıcı gerilimler yaşadı(IBM, Digital, General Motors, Westinghouse) ya da önemli dönüşüm programlarından ve şirket içi yeniden yapılanmalardan geçti. (GE ve ABB) 1980’li yılların sonuna gelindiğinde , çok birimli büyük şirketler varlıklarını haklı çıkarma mücadelesi içine giriyorlardı. Stratejik planlama ilkelerine karşı bu sonu gelmez saldırılarla başa çıkmak için yeni strateji yaklaşımlarının önerilmiş olması hiç de şaşırtıcı değil. Bunlardan bir çoğu şirketin iç yapısı üzerinde yoğunlaşıyordu. Tom Peters ile Bob Waterman’ın “mükemmel” şirketlerinden alınan dersler zemini hazırlamıştı. Bunun hemen ardından toplam kalite yönetimi geldi. Toplam kalite yönetimi stratejiyi , yeniden yapılanmayı, çekirdek yetkinlikleri, kapasite temelli rekabeti ve şirketin birer öğrenen organizasyon haline gelmesini içeriyordu. Her yaklaşımın kendine özgü bir katkısı oldu.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Stalk, Evans, Shulman; a.g.e. , s. 42

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK KARARLAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

### 1- STRATEJİ KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü ve örgüt stratejileri arasındaki ilişkinin ortaya konması için öncelikle stratejik yönetim düşüncesinin içinde örgüt kültürü ve ilgili kavramların kullanımına ilişkin başlangıç noktasına bir göz atmak gerekir. Stratejik yönetim düşüncesi, henüz oturmuş teorilere sahip değildir. Stratejik yönetim teorileri, şimdilik konu ile ilgili olarak araştırmalar yapan bilim adamlarının kendilerine ait düşünce ve uygulama modellerinden ibarettir. Stratejik yönetim düşüncesini oluşturan bir çok düşünce veya okuldan söz edilebilir. Bunlardan her biri konunun bir başka yönünü incelemiştir. Burada ele alınacak olan ise kültürel okuldur.

Örgüt kültürü bu okulun üzerinde odaklaştığı bir kavram olmuştur. Kültürü “yapı, amaçlar ve normlar, süreçler, özellikler, gelenekler, alışkanlıklar, hikayeler, semboller ve inançlardan oluşan örgüte ait toplu idrak yeteneği” olarak tanımlayan okul, strateji geliştirmeyi kültürle çok sıkı bir etkileşim içinde ele almaktadır. Buna göre, örgütün zengin ve baskın olan kültürü strateji belirlemede etkin olmaktadır.<sup>108</sup>

Başlangıçta örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülme şekli üzerinde duran çalışmalarda kültür stratejiyle herhangi bir ilişkisi olmadan kullanılmıştır. Bu dönemde yayınlanan Thomas J.Peters ve Robert H.Waterman’ın kitabı(1982), strateji ile ilgilenmemesine rağmen bu düşünce için oldukça sağlam bir zemin oluşturmuştur. Başarılı ve başarısız firmaları karşılaştırarak, özellikle büyük firmaları başarılı kılan faktörleri belirlemeye çalışan yazarlar, politikalar, değerler, inançlar ve sistemlerin değişik bir sentezini yapmakta ve mükemmellik için sekiz nitelik saymaktadır.

<sup>108</sup> Ömer Dinçer; *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* , 5.baskı İstanbul 1998 s.91

Bu nitelikler aşağıda sıralanmıştır<sup>109</sup>

- işin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak
- müşteriye yakın olmak
- özerklik ve girişimcilik
- insanlar aracılığıyla verimlilik
- işin içinde olmak ve değerlerle yönetmek
- en çok başarılı işe bağlı kalmak
- yalın biçim az kurmay
- gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması

Peters ve Waterman strateji ile doğrudan ilgilenmemekte fakat örgüt kültürünün stratejik değişiklikten çok stratejik devamlılığı sağladığını ima ederek , dengeli bakış açısına sahip firmaları tarif etmektedir. Bu açıdan stratejileri iyi uygulayan örgütlerin niteliklerini ortaya koymuşlardır.

Kültürel okulun varsayımlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.<sup>110</sup>

- strateji geliştirme temel olarak bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inançlara dayalı toplu davranış sürecidir.
- Kültür, sadece konumuna ve taktiklerine değil örgütün her ögesine bakış açısı olarak etki eder; açıkça belli olmasa bile niyetlerin derinliklerinde yer alır ve planlanan modellere yansır.
- Örgütlerdeki koordinasyon ve kontrol büyük ölçüde kural koyucudur ve paylaşılan inançların etkisine bağlıdır.
- Kültür ve özellikle ideoloji stratejinin sürekliliğini desteklediği kadar stratejik değişikliği teşvik etmez, en fazla örgütün mevcut stratejik yapısı içinde konum değiştirmesine fırsat verir. Diğer bir ifade ile, durumu korumak veya aynı kapsam içinde kısmi değişikliklere , yepyeni stratejilerin geliştirilmesinden daha çok önem verir.

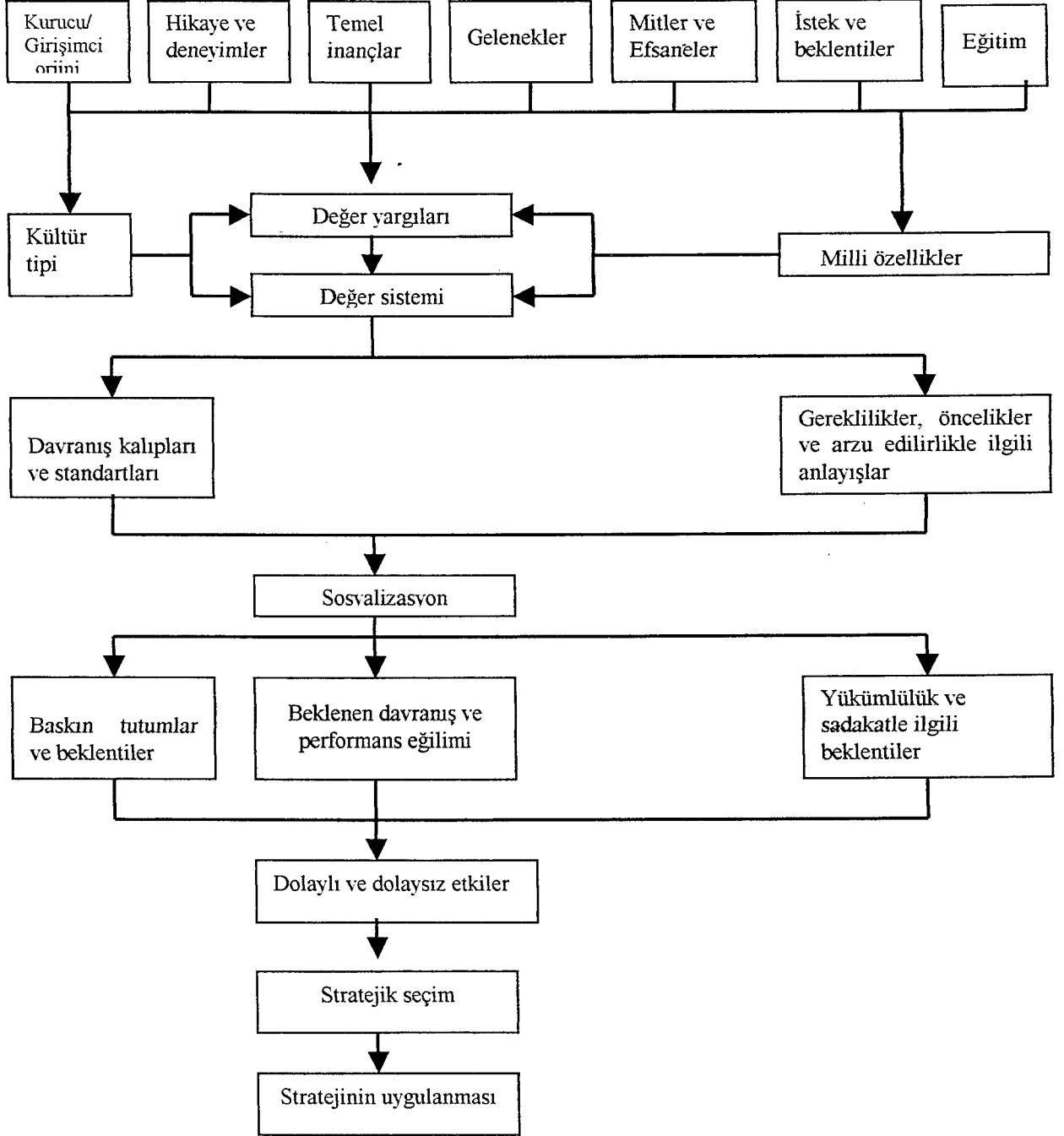
Bu okulun en büyük tehlikesi örgütü durgunluğa ve stratejilerini değiştirmemeye teşvik etmesidir. Kültür bilindiği gibi daha çok mevcut yapı ve konumu devam ettirme eğilimi taşır. Geleneklerin ve ortak fikirlerin üzerinde durarak, değişikliğin

<sup>109</sup> Özalp; a.g.e. , s.584

<sup>110</sup> Thomas J.Peters ve Robert H.Waterman; **Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, Altın Kitaplar, İstanbul, 1987, s.167

karmaşık ve zor olduğunu belirterek, stratejik değişim umutlarını yok eder. Oysa strateji, dinamik ve sürekli değişen çevreye uyum sağlama zorunluluğu hisseder.<sup>111</sup>

Ancak bu düşünce kültür ve onun örgüt üzerindeki gücüne dikkat çekerek stratejik uygulamaların başarısına önemli bir katkıda bulunmuştur.



Şekil 3- 1. Örgüt Kültürünün Yapı Ve Bileşenleri

(Kaynak: Tony Morden; Business Strategy and Planning s.241)

<sup>111</sup> Dinçer, a.g.e. , s.93



Değer inanç ve varsayımların bir araya gelmesi ile davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar. Tüm stratejiler varsayımlara göre oluşturulur. Stratejiler bilgi temeline dayalı gibi görünürler, fakat bilgilerin yorumu inanç değer ve varsayımlarla şekillenir. Varsayımlar, alternatif stratejileri belirlemek zorunda olan stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticiler tarafından örgüt kültürü dikkate alınarak belirlenir.<sup>112</sup>

Strateji ve kültür karşılıklı etkileşim halindedir. Ele alınan bir zaman boyutunda her işletmenin saptamış olduğu strateji, onun kültürünün bir yansımasıdır. Stratejik yönetim bir değişim yönetimidir. İşletme değişime ayak uydurabilmek ve rekabette öne geçmek için yeni stratejiler ve planları hayata geçirmelidir. Bu bir değişimi zorunlu kılar ve işletme fonksiyonlarının , üretim ve pazarlama yöntemlerinin organizasyon ve yönetim yapısının , liderlik becerilerinin yeni baştan tasarlanmasını gerektirir. Bu durumda strateji işletme kültürünü etkiler ve bir kültürel değişim süreci başlar. Stratejilere uygun kültürün geliştiği ya da strateji-kültür etkileşiminin uyumlu olduğu işletmelerde en yüksek performans göstergelerine ulaşılır.<sup>113</sup>

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK KARARLAR

Örgüt kültürü ve strateji arasında bir ilişkinin var olduğu ve stratejik yönetimin başarıya ulaşmasında örgüt kültürünü büyük önem taşıdığı tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Örgüt kültürü ile izlenen stratejiler arasında uygunluğun sağlanması gerekliliği bilinmektedir ancak bu uygunluğun ne şekilde sağlanacağı konusunda, konu ile ilgilenen araştırmacılar arasında bir fikir birliği olduğu söylenemez. Strateji ile örgüt kültürü arasındaki uygunluğun sağlanmasına yönelik olarak öne sürülen farklı iki yaklaşım vardır. Bunlardan ilki “strateji örgüt kültürünü izlemelidir” yaklaşımı , ikincisi ise “örgüt kültürü stratejiyi izlemelidir” yaklaşımıdır.<sup>114</sup>

<sup>112</sup> Eren; a.g.e. , s.376

<sup>113</sup> Uzunçarşılı a.g.e. ,s.58

<sup>114</sup> Göksel Ataman Unutkan; *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1995 s.84

## 2.1. STRATEJİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ İZLEMELİDİR

Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılara göre, kültürel unsurların strateji geliştirme sürecinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Strateji geliştirme sürecinde örgüt kültürünün göz önünde bulundurulması diğer bir deyişle, içinde bulunulan çevreyle örgütün sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin analizi yapılarak uygun stratejinin seçimi sırasında örgüt kültürünü önemli bir kriter oluşturması, yaklaşımın temelinde yer alır. Stratejik alternatifler arasında seçim yapılırken örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmesi, örgüt kültürüne uymayan stratejilerin daha baştan elimine edilmesi, stratejilerin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek güçlükleri de büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır. Bilindiği gibi strateji ile örgüt kültürü arasında uyumun olmaması halinde stratejilerin uygulanması sırasında büyük güçlüklerle karşılaşılır. Uygulamaya bakıldığında pek çok stratejinin başarısız olmasında ana nedeninin bunların, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, norm ve inançlar dışında kalması olduğu görülür. İşletmelerde stratejik yönetimin başarı ile uygulanabilmesi uygun stratejinin seçimi kadar stratejinin uygun biçimde gerçekleştirilmesine de bağlıdır. Bir stratejinin örgütün içinde yaşadığı çevrenin beklentilerine azami uyum sağlaması ve mevcut kaynak ve kabiliyetleri azami ölçüde değerlendirmesi yani izlenmesi yerinde bir strateji olması başlı başına yeterli değildir. Uygun strateji herhangi bir nedenle uygulanamazsa, hatalı veya eksik uygulanırsa başarısızlık yine kaçınılmaz olur. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinin tüm safhalarının aynı titizlikle yerine getirilmesi de gerekmektedir.<sup>115</sup>

Örgüt kültürü ile uyuşmayan bir stratejinin uygulanması sırasında güçlüklerle karşılaşılacağı ve bunların aşılabilmesi halinde başarısızlığın ortaya çıkacağı açıktır. Ancak burada aksi durum da ele alınmalı ve güçlü bir örgüt kültürü ile uyum içinde olan bir stratejinin büyük başarıları beraberinde getireceği de belirtilmelidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançlara aykırı olmayan stratejiler örgüt kültürü tarafından büyük ölçüde desteklenir.<sup>116</sup>

Örgüt kültürünün stratejik faaliyetlerin uygulanmasını kolaylaştırıcı veya engelleyici etkisi olabilir. Çünkü kültür geçmişi yansıtır, çevresel değişim dönemleri

<sup>115</sup> Ataman ; a.g.e. , s.85

<sup>116</sup> Joseph N. Fry, Peter J. Killing, **Strategic Analysis and Action**, 2nd Edt, Prentice-Hall Canada s.116

örgüt kültürünün sık sık ve önemli bir biçimde modifikasyonunu gerektirmektedir. Stratejideki değişikliklerin örgüt kültürüne uygun alternatiflere eşlik etmesi şarttır, aksi takdirde strateji muhtemelen başarısız olacaktır. Muhafazakar örgütler saldırgan olamaz, sadece müteşebbis kültürler saldırgan olabilir çünkü onların formüle ettikleri yeni amaçları ve planları vardır.<sup>117</sup>

Örgüt kültürüne bağlı olarak stratejiler geliştirilmesi gerektiğini savunan bu yaklaşımda “kültür analizi” konusu ön plana çıkar. Herhangi bir strateji uygulanmadan önce bu stratejinin karşılaşıacağı muhtemel kültür engellerinin belirlenmesi ancak “kültür analizi” ile gerçekleştirilebilir. Mevcut stratejiler arasında en uygununun seçilmesi sırasında kültüre uygunluk temel kriter olarak ele alındığından mevcut örgüt kültürünü çok iyi tanınması ve analiz edilerek değerlendirilmesi gerekir. Örgüt kültürünün analiz edilerek değerlendirilmesi sonucunda bu kültüre uygun değer, norm ve inançları kapsayan stratejilerin neler olduğu belirlenecek ve diğer stratejiler elenecektir. Stratejilerin mevcut örgüt kültürünü oluşturan değer, norm ve inançlar doğrultusunda uygulanması gerektiği fikri birçok yönden eleştirilebilir. Her şeyden önce işletmeler sürekli olarak değişen ve gelişen dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmek zorundadır.<sup>118</sup>

Rekabetin de giderek arttığı günümüz koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, büyümeleri ve gelişmeleri söz konusu çevre değişikliklerine uyum sağlamalarına bağlıdır. İçinde yaşadığı çevrenin beklentilerine karşılık veremeyen bir işletmenin uzun dönemde varolması mümkün değildir. Bu bakımdan işletmelerin stratejik yönetim sürecine gereken önemi vermeleri, uygun stratejiler belirleyerek bunları sağlıklı biçimde uygulamaları ve değerlendirmeleri kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Stratejilerin işletmenin içinde yaşadığı çevrenin beklentilerine uymasının bu kadar önem taşıdığı günümüz koşullarında, stratejinin tamamen örgüt kültürüne uygunluğu açısından ele alınması bir çok sakıncayı da beraberinde getirir. Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değer, norm ve inançlar her zaman çevrenin örgütten benimsemesini beklediği değer, norm ve inançlarla uygunluk göstermeyecektir. Oysa işletmelerin varolmaları, büyüme ve gelişmeleri çevrenin taleplerinin karşılanmasına

---

<sup>117</sup> Thompson-Strickland, *Strategy Formulation And Implementation*, 4th ed. – Homewood, Ill. : BPI/Irwin, 1989, s.188

<sup>118</sup> Andrew Campbell and Kathleen Sommers Luchs; *Core Competency-Based Strategy*. 1st Ed. London : International Thomson Business Press, 1997 , s.193

bağlıdır. Örgüt kültürünün izlenmesi gereken stratejiyle uyum göstermediği durumlarda, örgüt kültürüne uygunluğun esas alınması bu bakımdan son derece olumsuz sonuçlar doğurabilir.<sup>119</sup>

## 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ STRATEJİYİ İZLEMELİDİR

Bu yaklaşım da bir önceki başlıkta ele alınan yaklaşım gibi strateji ile örgüt kültürü arasında uyumun sağlanması amacını taşır. Ortak amaç taşımalarına rağmen bu amaca ulaşmada tamamen farklı yollar izleyen iki yaklaşım birbirinin karşı tezi olarak belirtilmelidir.

Stratejinin örgüt kültürünü değil de, örgüt kültürünün stratejiyi izlemesi gerektiğini savunan bu yaklaşımda örgüt kültürünün analiz edilerek değerlendirilmesi kadar bilinçli olarak değiştirilmesi konusu da önem taşır. Bu yaklaşıma göre işletme alternatif stratejiler arasında bir seçim yaparken örgüt kültürünü sabit bir faktör olarak ele almaz. Diğer bir ifadeyle gereklilik halinde örgütün sahip olduğu kültürün de değiştirilebileceğinin ve değiştirilmesi gerektiğini ileri sürer. Stratejiler arasında en uygununun seçilmesi sırasında bu yaklaşıma göre örgüt kültürüne uygunluktan çok işletme-çevre arasındaki uyuma önem verilmelidir.<sup>120</sup>

Stratejinin örgüt kültüründe kimi zaman değişiklikler yaratabileceğini ileri süren yaklaşımda, stratejilerin uygulanmasından önce veya stratejilerin uygulanması sırasında bu değişikliğin yapılabileceği belirtilmektedir.

Örgüt üyeleri tarafından benimsenen ortak değer, norm ve inançların, uygulanması halinde işletmeye başarı sağlayacağı düşünülen stratejilere uygun biçimde değiştirilmesi bir anlamda “örgüt kültürü yönetimi” olarak ele alınabilir. Örgüt kültürü yönetiminin gerçekleştirilmesi ise stratejik yönetim sürecinin tüm safhalarında kendini gösterir.<sup>121</sup>

Stratejilerin uygulanması safhasında örgüt kültürünün stratejiye yönelik olarak oluşturulması önem kazanır. Örgüt kültürünün stratejiye uygun olarak oluşturulması için her şeyden önce mevcut kültür ile ideal kültürün çok iyi biçimde belirlenmesi gerekir. Örgüt üyelerinin paylaştığı ortak değer, norm ve inançların belirlenmesi

<sup>119</sup> Ataman; a.g.e., s.87

<sup>120</sup> Bilge Erengül, *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi 1.Basım İstanbul 1997, s.86

<sup>121</sup> Ataman; a.g.e., s. 90

kadar uygulanmak istenen stratejinin gerektirdiği ortak değer, norm ve inançların belirlenmesi de önem taşır. Mevcut örgüt kültürü ile izlenecek stratejiler doğrultusunda belirlenen ideal örgüt kültürünün karşılaştırılması ve bundan sonra mümkün olan değişikliklerin yapılması gerekir.

Stratejilerin kontrol edilerek değerlendirilmesi safhasında ise bu kez örgütün sahip olduğu kültürün gözlemlenmesi ve stratejik yönetim sürecindeki itici gücün fark edilmesi söz konusudur. Örgüt stratejileri, önemli stratejik elemanları etkileyen temel değerler ve kültürün dikkate alınması ile etkili olarak analiz edilebilir ve anlaşılabilir. Mevcut örgüt kültürü göz önüne alınmadan stratejik değişim uygulanamaz.<sup>122</sup>

Yönetim alanında araştırma yapan Edgr H. Schien şuna işaret etmektedir; değişen çevresel koşullar içerisindeki bir işletme , finans üretim veya pazarlama ile ilgili bakış açısına duyarlı yeni bir strateji planlamak zorundadır. Yine de bu durumda strateji hala uygulanamaz, çünkü örgüt kültürü ile uyum içinde olan varsayımlar, değerler ve çalışma biçimlerini gerektirir. Bir örgüt stratejisini ve yapısını değiştirip buna rağmen kültürünün temelinde yatan varsayımlarla yüzleşmezse çalışanlarını hala önceki çalışma yöntemlerine dönmüş halde bulabilir.<sup>123</sup>

Örgüt kültürü ile strateji arasında uygunluğun sağlanmasına yönelik olarak ortaya çıkan iki farklı yaklaşım yukarıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Ancak strateji mi kültürü; yoksa kültür mü stratejiyi izlemelidir? Sorusuna cevap aranırken, örgüt kültürü ile seçilen strateji arasındaki uyumsuzluğun derecesi de göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı durumlarda mevcut örgüt kültüründe ufak değişiklikler yapılarak gerekli uyum sağlanırken, bazı durumlarda seçilen stratejinin uygulanabilmesi için topyekün bir değişikliğe gidilmesi zorunlu hale gelir.

### **3. GÜÇLÜ KÜLTÜR STRATEJİLERİN BELİRLENMESİNDE ETKİLİDİR**

Örgüt kültürleri çok geniş ölçüde işletme uygulamalarında ve davranış kalıpları seviyesindedir. Fazla sayıda alt kültür mevcutsa bu, örgüt kültürünün zayıf ve parçalanmış olduğu anlamına gelir, az sayıda paylaşılan değerler , davranış kalıpları,

<sup>122</sup> Eammon P. Sweeney and Glenn Hardaker, "The Importance Of Organizational And National Culture" European Business Review, Volume 94 Number 5, s.6

<sup>123</sup> Thompson-Strickland, a.g.e. , s.188

ve gelenekler mevcuttur. Örgütteki birimler arasında ilklere bağıllık ve örgüt iklimini algılama biçiminde farklılıklar vardır. Tepe yöneticiler hiçbir çalışma felsefesi benimsememiştir ve özenli çalışmalarını övmez ve cesaretlendirmezler. İşletme genelinde değerlerin yerleşmemiş olması veya eksikliği, kökleşmemiş çalışma yaklaşımları yanı sıra örgüt üyeleri genellikle örgüt vizyonuna ve stratejilerine karşı bir bağıllık hissi duymamaktadır. Bir çok çalışan işletmeyi sadece maddi çıkarları için veya yaşamlarını devam ettirmek için işlerini yaptıkları bir çalışma ortamı olarak görür. Sonuç olarak zayıf kültürler strateji uygulama desteği sağlayamazlar.<sup>124</sup>

Güçlü kültür örgütün temel değerlerinin çoğunlukla paylaşılması ve kabulüdür. Örgüt üyeleri değerleri ne kadar çok benimser ve onaylarsa kültür o kadar çok güçlenir.<sup>125</sup> Güçlü kültürler genellikle yerleşik inanç ve ifade edilmiş değerlere sahiptirler. Yöneticiler düzenli olarak işletme genelindeki kararlarda ve uygulamalarda bu değerleri ve ilkeleri kullanmanın önemini vurgulamaktadır. Güçlü kültüre sahip işletmelerde değerler ve normlar çok derinde yer etmiştir ve genellikle yeni bir yönetici geldiğinde fazla değişmezler. Güçlü kültürler oluşturmaya katkıda bulunan etkenlerden birisi, işletmenin kurucusu veya müşteri ihtiyaçları, rekabet koşulları ve stratejik gereksinimler doğrultusunda oluşturulan değerleri, ilkeleri ve uygulamaları saptayan bir liderdir. İşletmede güçlü bir kültür yerleştirilmeye çalışıldığında strateji kültür uyumu da beraberinde gelecektir.<sup>126</sup>

#### **4. ÇEVRENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİLER ÜZERİNDE ETKİSİ VARDIR**

Dış çevre koşullarının örgüt kültürünün oluşmasında ve örgüt stratejileri üzerinde önemli bir etkisi vardır. Çevredeki değişme ve gelişmeler işletmeye bir takım fırsat ve imkanlar sunduğu gibi tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin hem dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri, hem de gelecekte neler olabileceğini tahmin etmeleri hayati bir önem taşımaktadır. Bunun yanında örgüt kültürü de çevrede başarıya götüren bütün unsurları içermelidir.

<sup>124</sup> Pamela S. Levis, Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandt, **Challenges in the 21 st Century** 2nd Edition South-Western College Pub., 1998, s. 206

<sup>125</sup> Güneş Berberoğlu, Senem Besler, H.Zümrüt Tonus; "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İİBF: Örgüt Kültürü Araştırması", **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi** C.14, S.1-2, 1998, s.38.

<sup>126</sup> Thompson-Strickland; **Crafting And Implementing Staretyg**, 10 th ed. Boston, Mass:İrvin\Mark Growe Hill 1998 , s.338

Örneğin dış çevre olağanüstü müşteri hizmetlerini zorunlu kılıyorsa, örgüt kültürü müşteri yönelimli olmalıdır. Eğer müşteri yüksek kaliteli mal ve hizmet istiyorsa, işletme içi kültürel değerler kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi hizmet ve davranışlarını güçlendirecek biçimde oluşacak, örgüt kültürü bir tür kalite kültürüne dönüşecektir.<sup>127</sup>

Deal ve Kennedy adlı araştırmacılar çalışmalarında , çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koyan dört değişik kültür tipi belirlemişlerdir. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri , işletmenin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, ikinci değişken ise kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geribildirim hızı ile ilgilidir. Buna bağlı olarak ortaya çıkan kültür tipleri ve bu durumda aldıkları stratejik kararlar aşağıda açıklanmaktadır.<sup>128</sup>

- **Yüksek Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü ( Tough Guy-Macho Culture)**

Çevrede belirsizliğin yüksek , kararların riskli olduğu ve çevreden gelen geribildirim hızı olduğu durumlarda ortaya çıkan kültür tipidir. Karar organları riskli kararlardan çekinmezler ve verdikleri kararların doğruluğu hakkında hızla bilgi sahibi olurlar. Risk alıp başaranlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir. Bu tür kültür temsilcisi yapı, kozmetik, film ve reklam sektöründe çalışan işletmelerdir.<sup>129</sup>

- **Düşük Risk – Hızlı Geribildirim Kültürü (Work Hard – Play Had Culture)**

Bu tür kültürün temel özelliği hızlı geribildirim ve düşük riskli kararlardır. Bu tür kültürün hakim olduğu örgütlerde örgüt üyeleri fazla risk üstlenmeyip, izledikleri stratejinin başarısı hakkında hemen bilgi sahibi olurlar. Alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan , gelişebilmenin sırrı çok çalışma, gayret göstermeye bağlıdır. Bilgisayar üreten firmalarda., otomobil sektöründe ve işletmelerin satış bölümlerinde bu kültür tipine daha çok rastlanır.

- **Yüksek Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü (Bet Your Company Culture)**

Bu tür örgüt kültürü geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok uzun bir süre sonra bilgi sahibi olan

<sup>127</sup> Döğlerlioğlu Özgür, “Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü” 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 1998 , s.5

<sup>128</sup> T.E.Deal, , A.A. Kennedy , **Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison Wesley, 1982, s.107

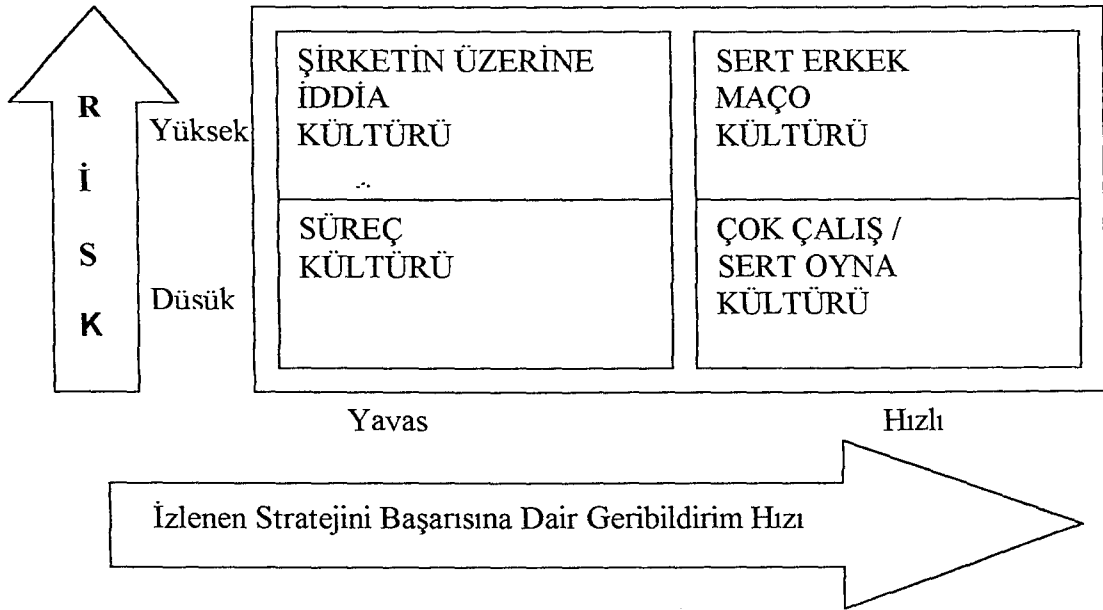
<sup>129</sup> Erol Eren; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Der Yayınları 1997, s.380

işletmelerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geribildirim bu örgüt kültür tipinin temel karakteristiği olarak belirtilebilir. Sabırlı, bilimsel ve teknik bir düşünce yapısına sahip, yenilik ve keşiflerden büyük heyecan ve haz duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yöneticiler ve çalışanlar gerektir. Ağır makine sanayii, uzay araştırmaları ve işletmeleri araştırma-geliştirme bölümleri, sermaye yoğun yatırımlar yapan, inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörler bu tür kültürün örnekleri olarak gösterilebilir.<sup>130</sup>

- **Düşük Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü (Process Culture)**

Düşük riskli kararlarla, kararların etkinliği hakkındaki geribildirim yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Çalışanlar kararların nasıl alındığı ve nasıl yürütüldüğü konuları üzerinde ve bu konularda çıkarılan yönetmelik ve yönergeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu kültüre örnek olarak kamu kuruluşları, sigorta şirketleri, bankalar ve işletmelerin hesap işleri bölümleri gösterilebilir.

Çevre, stratejik kararlar ve dört değişik tip kültür tipi arasındaki ilişki aşağıda bir şekil üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 3 – 2. Çevre- Stratejik Kararlar Ve Dört Değişik Tip Kültür (Kaynak: Göksel Ataman; İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi 1995, s. 66 )

<sup>130</sup> Eren; a.g.e. , s.382



Deal ve Kennedy örgüt kültürü ile ilgili olarak yaptıkları bu araştırma sonucunda ortaya çıkan örgüt kültürü türlerinin işletmelerde karışık biçimde görüldüğünü, herhangi bir türün tek başına hakim olmadığını da ayrıca vurgulamaktadır.<sup>131</sup> Ancak işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyet yaptığı sektörler göre bunlardan bir tanesinin daha hakim olduğu bir gerçektir.

## **5. ÖRGÜTLERİN KÜLTÜR TİPLERİ VE BUNUN STRATEJİ OLUŞUMUNA ETKİSİ**

Örgütlerin zaman içinde sahip oldukları sistem, yapı ve değerleri belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snaw isimli araştırmacılar örgütlerin bu gelenek ve alışkanlıklarına göre bu özelliklerini birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamışlardır. Bu kültür özelliklerini ve strateji oluşumuna etkilerini dört kısımda incelemişlerdir.

### **5.1. GELİŞTİRİCİ KÜLTÜR TİPİ**

Bu tip örgütler yenilikçidir. Yeni ürünler üretme, yeni pazarlara girmek suretiyle yöneticiler yüksek riske girmekten hoşlanmaktadır. Bu örgütlerin faaliyet sahaları yada endüstrileri de genellikle yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlikler yaratmayı aramakta ve hatta bunu arzulamaktadır. Bu kültür sürekli değişimi ve belirsizliğin sağladığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler yüksek dereceli rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmamaktadır. Bu tür örgütler firma içinde eskiden beri devam eden faaliyetlerin etkenliğini arttırmak yerine değişen ürün ve pazarlara yönelmekte, sürekli dinamizm ve değişim ortamında faaliyette bulunmaktadır. Bu firmaların strateji tipleri büyüme ve gelişme hedeflidir. Yöneticilerin ise tutumu girişimci ve risk almaya dönüktür.<sup>132</sup>

---

<sup>131</sup> Ataman, a.g.e , s. 66

<sup>132</sup> Eren; a.g.e. , s.384

## 5.2. ANALİZCİ KÜLTÜR TİPİ

Bu tip örgütlerde dengelilik ile değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejidir. Bu stratejilerde dengelilik ön plandadır bu nedenle yöneticilerde geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutumu yanında , faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim de öngörülmektedir. Risk alma rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Bu strateji türü, durgun büyüme ya da endüstri ve rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama niteliğindedir. Yöneticiler maceralı değil kontrollü ve temkinli büyüme ve değişim taraftarındırlar.

## 5.3. TEPKİ VERİCİ KÜLTÜR TİPİ

Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte ancak yöneticiler buna etkin bir şekilde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Yöneticiler, bıçak kemiğe dayanınca, yani ortaya bir kriz çıktığında firmaya, hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle ürün ve pazarlarda ve diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapılmaktadır. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir. Çoğu kez tasarruf stratejileri krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tür kültürler içinde oluşmaktadır.

## 5.4. KORUYUCU KÜLTÜR TİPİ

Örgüt muhafazakar değer ve inançlara sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih etmekte , yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. Güvenli pazarlar ifadesi ise, geniş bir pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın Pazar kısmında yoğunlaşmayı tercih ettiği anlamına gelmektedir. Firma gelecekte yeni olan ürün veya pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme

yoluna gitmekte veya bu konularda çok az araştırma yapmakta ancak mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir. Bu firmalar , geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte , büyüme gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemektedirler. Koruyucu kültür tipine sahip olan firmaların strateji oluşumu; planlama ve analize önem verme , mevcut sorunlara iyi bulunmuş çözümlere öncelik verme şeklinde tanımlanabilir.<sup>133</sup>

Kültür tipi	Özellikleri	Strateji oluşumu ve niteliği	Yönetici veya lider tipi
Koruyucu Tepki verici	Muhafazakar inançlar ve düşük risk stratejisi Güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan , riski sevmeyen
Geliştirici	Yenilikçilik,yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme yüksek risk stratejisi değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama	Girişimci gelişme ve büyüme	Reformcu Değişimci Atılımcı, risk alıcı
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1) Dengelilik: biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması 2) Değişim: rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip fikir geliştirme	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri	Krizi atlama faaliyeti Uyarılma ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı

Şekil 3 - 3. Kültür Tipi, Strateji Ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu (Kaynak: Erol Eren; İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası , 1997, s.385)

<sup>133</sup> Eren; a.g.e. , s.384

## 6. FARKLI KÜLTÜR TIPLERİ VE STRATEJİK SEÇENEKLERE İLİŞKİN ÇALIŞMALAR

Örgütlerin ne tür kültürlere sahip olduğunun anlaşılması ve hangi kültür tiplerinde hangi stratejik seçeneklerin dikkate alındığının ortaya konması bakımından önemli sayılabilecek bir çok araştırma mevcuttur. Araştırmacılar bu konu ile ilgili farklı kriterleri göz önünde bulundurmuş ve buna bağlı olarak bir çok farklı örgüt kültürü tipi ve bu kültürlere özgü farklı stratejik seçenekler ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürünü incelemeye yönelik bir çalışma Ansoff tarafından gerçekleştirilmiştir. Ansoff, belirli bir stratejik davranışa temel oluşturacak sosyal bir gruba ait değerler, normlar ve amaçları “stratejik kültür” olarak adlandırılır. Bu “stratejik kültür”leri farklı sıfatlarla karakterize eden araştırmacı belirli işletme faaliyetleri için daha uygun sayılacak kültür tiplerinin neler olduğunu da ortaya koymaktadır.

Handy ve Jones gibi Ansoff da örgütün alt sistemlerinin ve bunların stratejik kültürlerinin oluşturulmasına yönelik öneriler getirmektedir. Ansoff belirli çevre koşullarında etkin olacak stratejik kültürler üzerinde durmakta ve bu nedenle öngörücü ve kural koyucu bir nitelik taşımaktadır.

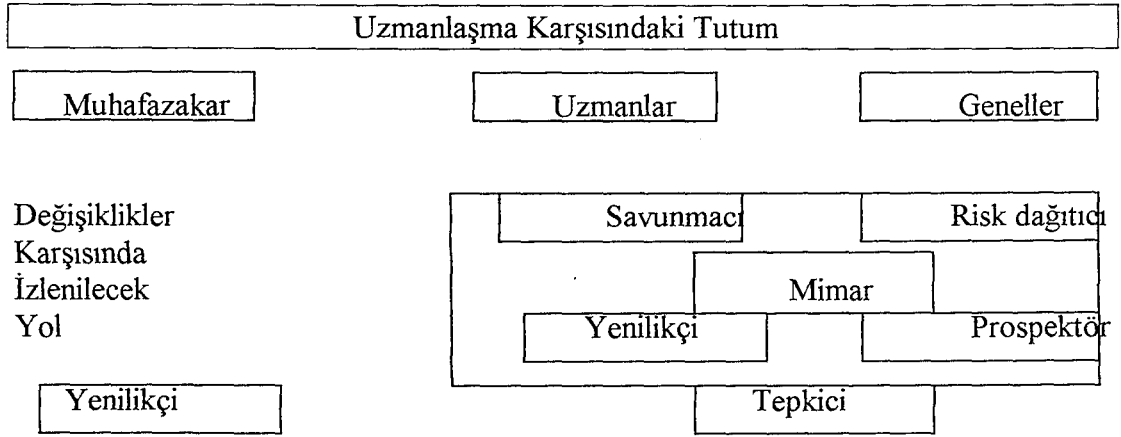
Ansoff'a göre stratejik karar “Bir firmanın seçmiş olduğu mamul ile pazar arasındaki uyumun sağlanmasıdır”. Strateji geliştirme modeli amaçların şekillendirilmesiyle başlar, bunun için öncelikle firmanın iç değerlemesi yapılır.<sup>134</sup> Ansoff'un sınıflaması kültür kavramına tamamen stratejik davranış açısından yaklaşmaktadır. Bu bakımdan Ansoff kültürü ortak değer, norm ve davranışlar sistemi olarak ele almaktan oldukça uzaktır.<sup>135</sup>

Kirsch ve Trux adlı iki araştırmacı tarafından yapılan bir araştırmada bir işletmenin yeniliklere karşı izlediği tutumu ve uzmanlaşma eğilimlerini kriter olarak ele almaktadır. Buna göre değişiklikler karşısında izlenebilecek üç farklı tutum söz konusudur: -Muhazafakar tutum, -yenilikçi tutum ve -liberal-analizci tutum. Uzmanlaşma eğilimine bağlı olarak ise altı tür ortaya çıkar : -Tepkici, -savunmacı, -risk dağıtıcı, -mimarlar, -yenilikçiler ve prospektör.

<sup>134</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.baskı İstanbul 1998 s. 66

<sup>135</sup> Ataman ; a.g.e. , s.60

Muhafazakar tutumun izlenmesi halinde, yeniliğe karşı çıkan ve mevcudun korunmasına yönelik değer ve normlar tercih edilirken, progresif tutumda tam aksi durum söz konusudur. progresif tutumda yenilikler kolayca ve büyük bir istekle kabul edilir. Muhafazakarlarla progresif tutumlar arasında bir geçit niteliği taşıyan liberal-analizci tutumda ise aşırı uçlardan kaçınılır. Diğer bir ifadeyle liberal – analizci tutum her ne pahasına olursa olsun yenilik yapılmasını benimsemez. Her iki alternatifin yarar ve sakıncalarının ortaya koyulması liberal-analizci tutumun bir gereği olarak karşımıza çıkar. Kirsch ve Trux yenilikçi tutumun izlenmesi halinde ortaya çıkabilecek farklı alternatifleri de belirlemiştir. Uzmanlaşma eğilimlerinin kriter olarak ele alındığı ve buna bağlı olarak alternatiflerin belirlediği çalışmaya göre üç farklı alternatif söz konusudur: -Dar sınırlara sahip spesifik bir alanda çalışan “uzmanlar”, -çok farklı alanlarda çalışan “geneller” ve bu iki türün arasında kalan, tüm alanlar hakkında bilgi sahibi olup bunlardan biriyle daha yakından ilgili olan “sinerjistler”. Kirsch ve Trux yukarıda belirtilen kriterlerin ele alınmasıyla bir matriks oluşturmuşlardır. Stratejik yönelim türlerin ortaya koyan bu matriks aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 3- 4. Stratejik Yönelimler Matriksi

(Kaynak: Göksel Ataman; İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi 1995, s. 62 )

Kirsch ve Trux tarafından yapılan bu çalışma örgütte hakim olan değer, norm ve tutumların stratejik davranışı etkilediği varsayımından yola çıkar. Buna göre stratejik davranışların analizinde kültür, incelenmesi gereken önemli bir araç niteliği taşır.<sup>136</sup>

<sup>136</sup> Ataman, a.g.e. , s. 60-61

## 7. STRATEJİ KÜLTÜR İLİŞKİSİNİN YÖNETİMİ

Yöneticiler örgütün kültürü ile stratejinin bağlı olduğu kritik faktörler arasındaki ilişkiye yönelik düşünmenin zor olduğunu kanısındadır. Fakat bu konunun örgüt yapısı, yönetim kademesi, sistemler, insanlar, stil gibi çok önemli örgütsel bileşenlerin, hangi yönetsel görevlerin yapılacağına ve hangi kritik yönetsel ilişkilerin şekillendirilmesine olan etkisinin çabuk farkına varırlar. Yeni stratejinin uygulanması stratejinin ihtiyaçları ile bu bileşenlerin uyumlu hale getirilmesiyle fazlasıyla ilişkilidir. Sonuç olarak strateji kültür ilişkisini yönetmek yani uygulanacak yeni stratejilerle kültür arasındaki etkileşimi uygun duruma getirmek hassasiyet gerektirir.<sup>137</sup>

Şekil 5 de işletmenin strateji kültür arasındaki ilişkiyi yönetmede karşılaşılabileceği temel durumlar basit bir anlatımla gösterilmektedir.

Yeni stratejiyi uygulamak için önemli örgütsel faktörlerde yapılması gereken değişiklikler	Çok	Değişiklikleri temel misyonla ve belli başlı örgütsel normlarla birleştirme	1	Stratejiyi yeniden oluşturma veya çok hızlı bir şekilde uzun dönemli zor bir kültürel değişime hazırlanma	4
	Az	Güçlendirilmiş kültür üzerinde sinerjik – odak	2	3	Kültür çerçevesinde yönetim
			Yüksek	Düşük	
			Mevcut kültür ve potansiyel değişiklikler arasındaki uyum		

Şekil – 3. 5 : Strateji Kültür İlişkisinin Yönetilmesi

(Kaynak: Pearce & Robinson; Strategic Management Formulation, Implementation and Control 1997, s.359)

### 7.1. MİSYONLA BAĞLANTI KURULMALIDIR

Birinci hücrede yer alan bir işletme yeni stratejinin yapıda, sistemlerde, yönetsel görevlerde veya diğer temel yönlerde gerektirdiği birçok değişikliği yapmak durumunda kalır. Bununla birlikte değişikliklerin bir çoğu potansiyel olarak mevcut

<sup>137</sup> Pearce & Robinson; Strategic Management Formulation, Implementation and Control 1997, s.359

örgüt kültürüyle uyumludur. Bu durumdaki işletmelerde genellikle etkili bir performans geleneği mevcuttur veya büyük fırsatlar için avantaj sağlamaya uğraşır ya da başlıca üretim-satış işlemlerini kanıtlanmış öz yetenekleri ile uyumlu hale getirip başka tarafa yönlendirmeye teşebbüs ederler. Bu tip işletmeler çok umut verici durumdadırlar, stratejinin gerektirdiği temel değişiklikleri yapmaya devam edebilmeleri yanı sıra kültürel takviye gücünden de faydalanırlar.

Strateji kültür ilişkisini yönetmek amacıyla olan işletmelerin bu bağlamda üzerinde durmaları gereken dört önemli etmen vardır. İlk olarak, başarı için gerekli değişiklikler temel işletme misyonuyla ilişkilendirilmiş olmalıdır. İkincisi yeni stratejiyi uygulamaya yönelik olarak yaratılan pozisyonları doldurmada mevcut personelin kullanılması üzerinde durulmalıdır. Mevcut personel önemli değişikliklerle kültürel uyumu kesinleştirmeye yardım eden paylaşılan değerleri ve normları şekillendirir. Üçüncü olarak dikkat edilmesi gereken nokta ödüllendirme sisteminde ayarlamalar yapılması durumudur. Bu ayarlamalar güncel ödüllendirme sistemi ile tutarlı olmalıdır. Dördüncü ve en çok dikkat edilmesi gereken nokta da mevcut kültürle en az uyumlu değişikliklerdir çünkü mevcut normlar bozulmamıştır.

Buna örnek olarak IBM'in internet temelli pazara girme stratejisini gösterebiliriz. Bu çok farklı pazarda hizmet vermek bir çok örgütsel değişimi gerektirmektedir. Kendi mevcut örgüt kültürüyle maksimum uyumu sağlamaya çalışırken, IBM kurumsal ve dahili çabalarını büyük ölçüde uzun dönemli misyonuyla yeni internet odağına bağlama yoluna gitti.<sup>138</sup>

## 7.2. SİNERJİYİ MAKSİMUMA ÇIKARMAK GEREKİR

İkinci hücredeki işletmenin yeni stratejiyi uygulamak için çok az örgütsel değişiklik yapmaya ihtiyacı vardır ve bu değişiklikler mevcut örgüt kültürüyle çok çabuk uyum sağlayabilecek potansiyeldedir. Bu durumdaki bir işletme iki ana tema üzerinde durabilir. (1) mevcut kültürünü güçlendirmek ve sağlamlaştırmak için durumunun avantajını kullanmak. (2) bu göreceli istikrar dönemini, hedeflenen örgütsel kültüre ulaşmayı engelleyen nedenleri ortadan kaldırmakta kullanmak. Holiday Inns, casino ve kumar işine girdiğinde sınırlı bir örgütsel değişim gerekti.

<sup>138</sup> Pearce & Robinson; a.g.e., s.360

Holiday Inns araştırmalarında, tatil yerlerindeki casinoların kiralık oda, restoran, kumarhane ve eğlence servislerinin olması gerektiğini gördü. Yönetim takımına sadece kumarhane bölümüyle ilgili bir uzman dahil etmesi yeterli olacaktı çünkü diğer bölümler zaten mevcuttu. Bu tek fakat önemli değişikliği kendi yüksek kalite sağlama misyonuyla ve müşterilerin beklentileriyle başarılı bir şekilde uyumlaştırdı ve kabul ettirdi.<sup>139</sup>

### **7.3. KÜLTÜR ÇEVRESİNDE YÖNETİM UYGULANMALIDIR**

Hücre 3 teki işletmenin yeni stratejisini uygulamaya sokmak için az bir değişiklik yapması gerekmektedir fakat bu değişiklikler örgütün mevcut kültürüyle uyuşmayabilir. Bu durumda işletme için sorulması gereken kritik soru değişimin akılcı bir şekilde yapılıp yapılamayacağıdır.

İşletme kültür çevresinde yönetimi birçok değişik yoldan yapabilir. Aynı bir firma veya bölüm oluşturmak; görev güçleri, takımlar veya program koordinatörleri kullanmak, veya satmak. Bunlar mümkün olan seçeneklerden birkaçıdır, fakat burada en önemli fikir hedeflenen değişimi başarmak için uyumsuz kültürel normlara karşı koymaktan çekinmeyen bir metot oluşturmaktır. 1970'lerde Rich's gerçekten çok başarılıydı, kaliteye yönelik, departmanlı mağazalar zinciri birçok yerleşim bölgesindeki yüksek gelir düzeyine sahip kitleye hizmet ediyordu. Wal-Mart ve Kmart'ın deneyimlerine dayanarak satışlardaki orta fiyattan düşük fiyatla mal satışına doğru hızlı büyüme ile, Richs ek olarak bu pazarda hizmet vermeye karar verdi. Böyle bir pazarın şartları bu geleneksel şirketin başarılı değerleri ve normları ile bağdaşmıyordu. Bu durumda büyümekte olan bir alanda, perakende satış için Richway adında ayrı bir işletme kurdu. Her iki işletmenin kültürleri birçok noktada birbirinden köklü bir şekilde farklı olmasına rağmen ikisi de gelişmişlerdir.<sup>140</sup>

### **7.4. STRATEJİ VEYA KÜLTÜR YENİDEN OLUŞTURULMALIDIR**

Dördüncü hücredeki işletme strateji kültür ilişkisini yönetmede çok fazla zorlukla karşılaşır. Yeni stratejiyi uygulamak için işletme mevcut , bilinen ve yerleşik değer ve normları ile uyuşmayan örgütsel değişiklikler yapmalıdır. Bu durumdaki bir

<sup>139</sup> Pearce & Robinson; a.g.e., s.360

<sup>140</sup> Pearce & Robinson; a.g.e., s.361



işletme kültürünü değiştirmede karmaşık, pahalı ve uzun dönemde mücadele etmek gerektiren durumlarla karşı karşıya kalır.<sup>141</sup>

Strateji büyük bir örgütsel değişimi gerektirdiğinde, kültürel bir direnişe neden olur bu durumda işletme stratejiyi yeniden oluşturmanın uygun olup olmayacağını kararlaştırmalıdır. Örgütsel değişikliklerin tümü gerçekten gerekli midir? Değişimin kabul edilebilir ve başarılı olacağına dair herhangi bir olasılık var mıdır? Bu soruların cevabı evetse, yönetim kademesindeki personelde köklü bir değişim kaçınılmazdır. AT&T 1996 yılında önemli bir stratejik değişimi gerçekleştirmek için kültürü yeniden oluşturmak amacıyla yirmibinin üzerinde yöneticiye erken emeklilik teklif etmiştir. Eğer bu soruların cevabı hayırsa, işletme stratejik planlarını yerleşik örgütsel normlarla ve uygulamalarla tutarlı olacak şekilde yeniden hazırlamalıdır.<sup>142</sup>

## 8. STARTEJİ DESTEKLİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAK

Her iletmenin kendine özgü bir kültürü, diğer işletmelerden farklı kılan kendine ait çalışma prensipleri ve felsefesi, kendine ait problemlere yaklaşım tarzı ve karar verme süreci, işlerin nasıl yürüdüğüne dair benimsediği kalıplar, işletme değerlerinin oluşumunu ve bunun çalışanlar için anlamını simgeleyen ve anlatıla gelen hikayelerine ilişkin bilgisi, kendi tabuları, politik yaklaşımları ve kendi örgütsel kişiliği vardır. The Bed rock of Wal-Mart'sın kültürü , müşteri memnuniyetine, maliyetleri düşürmek için gayret etmeye ve sağlam bir iş ahlakına adanmıştır . Sam Walton'un efsanevi tutumluluğu, fikir alışverişi ve problemleri gözden geçirmek amacıyla alışkanlık haline getirdiği cumartesi sabahı merkez büro toplantıları. Ve şirket yöneticilerinin mağazaları ziyaret sorumluluğu, müşterilerle konuşma ve çalışanlardan ısrarla yeni öneriler istenmesi. McDonalds'ta ise yönetimden gelen değişmez mesaj kalite servis ve temizliğe önem vermektir, çalışanlar daima, işin tüm temel ilkelerinde detaya inme ve mükemmelliğe sevk edilmektedir. Microsoft'ta uzun saatler süresince program yazarlar ve karşılaştıkları kodlama problemleriyle başa çıktıklarında yaşadıkları duygusal anlara dair, karmaşık programları zamanında tamamlamanın keyfini, cutting-edge projelerde çalışmanın memnuniyetini ve

<sup>141</sup> Coşkun Can Aktan; 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri : Stratejik Yönetim Türkiye Genç İşadamları Derneği, İstanbul 1999. s.94

<sup>142</sup> Pearce & Robinson; a.g.e., s.361

mükemmel bir yazılım yaratan takımın bir parçası olmanın mükafatını anlatan hikayeler vardır.<sup>143</sup>

Örgüt kültürü temelde işlerin nasıl yapılacağına dair örgütün inanç ve felsefesi, neden öyle yapıldığının gerekçesidir. İnançlar, vizyon, amaçlar, yöntemler ve uygulama işletme stratejisi tarafından desteklenir ve bunlar kültürle uyumlu veya uyumsuz olabilir. Uyumlu olduklarında kültür stratejinin oluşturulmasında ve uygulanmasında yararlı bir etkidir. Uyumlu olmadığında ise işletme çoğunlukla bunu stratejiye başarıyla uygulamada zorlanır.<sup>144</sup>

Kültür , değerler, uygulamalar ve davranışsal kalıplarda temellenir, insanların işlerini strateji destekli bir biçimde yapmalarına yardım eden iyi bir strateji uygulanması için gereken gücü verir. Örneğin tutumlu ve idareli olma gibi değerler örgüt üyeleri tarafından geniş çapta paylaşıyorsa bu işletmeyi başarılı bir en düşük maliyet yönetimi stratejisine kolaylıkla ulaştırır. Kültür, yaratıcılık , değişimi benimsemek, statükoya karşı çıkma gibi değerlere ortaya çıkıyorsa , bu işletmeyi başarılı bir ürün geliştirme ve teknolojik liderlik stratejisine ulaştırır. Kültür, müşterileri dinlemek, çalışanları yaptığı işle gurur duymaya cesaretlendirmek, çalışanlara yüksek derecede karar verme sorumluluğu vermek gibi ilkeler çerçevesinde oluşuyorsa bu işletmeye , üstün nitelikli müşteri servisi ve dağıtım stratejisi başarısını getirir. İşletme kültürü stratejik başarı için gerekli uyuma sahip değilse süratle değiştirilmelidir. Kültür kökleştikçe ve yerleştikçe yeni ve farklı stratejileri uygulamak daha da zorlaşacaktır. Oldukça geniş ve uzun süredir devam eden strateji-kültür uyumsuzluğu strateji üretmeye yönelik yönetsel çabayı yetersiz ve zayıf duruma düşürür ve neredeyse yenilgiye uğratar.<sup>145</sup>

Sıkı bir strateji- kültür düzeni davranışı yönlendirmede ve çalışanların işlerini strateji destekli bir ortamda yürütmelerini iki yönde etkiler.

(1) çalışma ortamında, iyi bir strateji uygulaması için şartlarla çok iyi uyuşan kültür, informel kurallar sistemi ile işlerin nasıl idare edileceği ve bir işin nasıl yapılacağına dair baskıları gibi şartlar gerektirir. Strateji destekli kültürler havayı ve ortamı biçimlendirir ve işgücünün motivasyonu örgütsel enerjii olumlu olarak

<sup>143</sup> Thompson, Strickland, a.g.e. , s.334

<sup>144</sup> Hamel Gary, Pharalad C.K., 1994 , "Competing for the Future" , Harvard Bussiness Review, July-August, s. 123

<sup>145</sup> Thompson, Strickland, a.g.e. , s.337

etkiler, çalışma alışkanlıkları ve uygulamalar, hangi örgütsel birimlerin işbirliği içinde olduğunu ve müşteriye nasıl davranıldığını ölçer. Kültürel olarak onaylanmış davranışların başarılı olmasına karşın kültürel olarak onaylanmamış davranışlar baskıya maruz kalır ve sık sık cezalandırılır. Kültür ve stratejinin uyumsuz olduğu işletmelerde, yerleşik değerler ve çalışma felsefesi , işlerin strateji destekli olarak yürütülmesi yollarını ilerletmeye çalışmaz. Sık karşılaşılan bir davranış biçimi ise işletme kültürüne aykırı yollardan stratejiyi uygulamaya çalışmadır ve bunu yapanlar sonuçta övgü ve ödüllendirilmeden çok olumsuz eleştirilere maruz kalmaktadır.

(2) Güçlü bir strateji destekli kültür, insanları işlerini etkili bir strateji uygulamasını gerçekleştirecek şekilde yapmaları konusunda motive eder ve yetiştirir. İşletme için gereken yapı, standartlar ve değer sisteminden hangisi gerekiyorsa onu sağlar ve çalışanların işletmeye , işletme vizyonuna, performans hedeflerine, ve stratejiye olan bağlılığını güçlendirir. Tüm bunlar çalışanlara işiyle ilgili olarak, çalışma ortamıyla ilgili ve işletmenin başarmaya çalıştığı tüm değerlerle ilgili olarak kendini gerçekten iyi hissettirir. Çalışanlar şirket vizyonuna ulaşmada karşılaşılabilecek zorlukları aşma , işlerini en iyi bir biçimde ve hevesle yapma, stratejiyi gerçekleştirmede diğerleriyle işbirliği içerisinde olmak konusunda gayrete getirilmiş, teşvik edilmiştir.<sup>146</sup>

Tüm bunlar bize strateji uygulamasını yönetme görevi hakkında önemli şeyler söylemektedir. Stratejik planı uygulamadaki temel ilke örgüt kültürünü başarılı bir strateji uygulamasının gerekleriyle yakınlaştıracak şekilde geliştirmeyi gerektirir. En uygun durum çalışma ortamında ,strateji destekli bir biçim içindeki işletmeye enerji verir.Bunun için başarılı davranışını ödüllendirmek, gerektiği yerde değişimin kabulü, insanlara stratejik önemdeki faaliyetleri gerçekleştirmede cesaret verme ve yardım, gerekli örgütsel yetenek ve kapasiteyi oluşturmak gerekir.

## **9. STRATEJİ İLE KÜLTÜR ARASINDA UYUM YARATILMASI**

Kültürün, sosyal sistemin üyelerinin davranışlarını yönlendirdiği konusunda şüphe yoktur. Ancak burada kültürün stratejinin başarısını nasıl etkileyeceği sorusu akla gelebilir. Stratejinin başarısını etkileyecek olan bu ortak değerler ve inançlar

---

<sup>146</sup> Thompson Strickland, a.g.e. , s.337

sistemini iç ve dış kültürel uyum seviyeleri olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz.

### **9.1.ÖRGÜT DIŞI KÜLTÜREL UYUMUN SAĞLANMASI GEREKİR**

Stratejik uyumun ilk boyutu , örgütün, toplumun sosyo-kültürel yapısına uygun davranmasıdır. Örgütün çevresine sunduğu öncelikli faaliyetler, temel görevler ve fonksiyonlar, misyon, amaçlar, bu amaçlar gerçekleştirilirken kullanılan araçlar, faaliyet sonuçlarını ölçme kriterleri ve amaçların başarılmaması durumunda alınacak tedbirler dış kültürel uyum alanlarıdır.

Eğer işletme pazar ve kendi şartlarına uygun olmakla birlikte kültürel açıdan desteklenmeyen bir strateji seçerse, muhtemelen değişikliğe karşı direniş problemleri yaşayacaktır. Bu nedenle stratejinin pazar ve örgüt şartlarına uygun olması yanında kendisini destekleyecek bir kültürle de pekiştirilmelidir.<sup>147</sup>

### **9.2. ÖRGÜT İÇİ KÜLTÜREL UYUMUN SAĞLANMASI GEREKİR**

işletme stratejisinin başarıyla uygulanabilmesi için, işletme içi kültürel uyumun sağlanmış olması gerekir. İşletme içi kültürel uyumun sağlanmasında iki özellik aranır. Kültüre bağlılık ve kültürün tutarlılığı

Kullanılan kavramlar ve dil, grup normları ve sınırları, güç ve otorite dağıtım kriterleri, çalışma ve aile çevresinde dostluk ve sevgi göstergeleri, ceza ve ödül sistemi, din ve ideolojik davranışlar, ortak semboller vb. başlıca iç kültürel uyum öğeleri olarak gösterilebilir.<sup>148</sup>

Örgüt içi kültür, her şeyden önce yatay olarak bölümler ve diğer iş birimleri arasında ve dikey olarak hiyerarşik kademeler arasında bağlayıcı olmalıdır. Mesela eğer bir işletme mamul, üretim süreci ve pazarlama yöntemlerinde yenilik konusuna önem veriyorsa örgüt içinde yeni fikirlerin üretilmesi ve bunların açıkça tartışılabilmesi herkes tarafından kabul edilmelidir.

İç uyumun bir başka yönü de değer ve inanışların işletmenin her kademesinde tutarlı olmasıdır. Mesela bir firmanın üretim bölümünün en önemli değeri yüksek

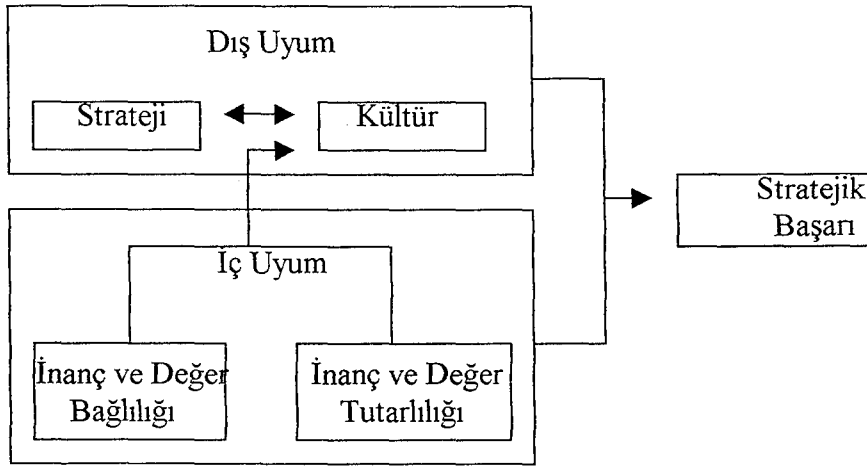
<sup>147</sup> Dinçer, a.g.e. , s.350

<sup>148</sup> Edgar H.Schein; **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Fransisco, 1992, s.62

kalite iken, pazarlama bölümününki düşük fiyatla geniş ürün yelpazesi ise, bu iki grubun hakim değerleri arasında bir tutarsızlık var demektir.

Örgüt içinde alınan kararlar stratejiyi oluşturan yöneticiler tarafından, diğer örgüt üyeleri ve paydaşların beklentileri doğrultusunda oluşturulur. Örneğin yüksek kaliteli ürünler ve serviste uzmanlaşan bir işletmeden müşterilerin beklentisi tüm ürünlerinde aynı yüksek kaliteyi yakalamaktır. Eğer işletme stratejisini düşük kalitede ürünler içerecek şekilde değiştirirse, müşterinin işletmeyle ilgili algılarının değişmesi ve güvenini yitirmesi riskini beraberinde getirir.<sup>149</sup>

İşletme içi kültürel uyum gerekli olmakla birlikte, stratejik başarı için yeterli değildir. Dış uyumun da sağlanması gerekir. Belirli bir strateji yönünde hareket etmek için rehber inançlar dizisine ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca bu rehber inançlar dizisi yanında günlük davranış kurallarına da ihtiyaç vardır. Aslına bu inançlar ve kurallar sadece uygulamayı değil aynı zamanda stratejinin oluşturulmasını etkiler.



**Şekil 3- 6.** Strateji ile Kültür Arasında Uyum (Kaynak: Ömer Dinçer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, Beta Yayınları İstanbul 1998s.351)

Örgütte iç ve dış uyumun sağlanması için egemen olan kültürünün değişmez unsurları ile uyumlu bir strateji seçmek stratejiyi oluşturanların sorumluluğundadır. Strateji bir kez seçildikten sonra, örgüt kültürüyle ilgili herhangi bir şeyin değiştirilmesi uygulamanın etkinliğini engeller. Örgüt kültürünü değiştirmek veya strateji ile uyumlaştırmak yönetimin en zor görevlerinden biridir. İlk adım kültürü temsil eden bileşenlerden hangilerinin strateji destekli olup olmadığını teşhis

<sup>149</sup> Harrison & St. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, 2nd edition South-Western College Publishing, 1998, s.123

etmektir. Daha sonra yöneticiler, kültürün değişmesi gereken tüm yönlerini açık ve samimi olarak konuşmalıdırlar. Bu konuşmayı kültürü değiştirmek yönünde görünür bir takım etkinliklerin izlemesi gerekir. Herkesin anlaması gereken bu faaliyetler stratejiye uygun bir örgüt kültürü oluşturabilmek içindir. Bu faaliyetleri üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar sembolik faaliyetler ve gerçek faaliyetlerin belirlenmesi, ahlaki standartları ve değerleri oluşturmak, kültürde yüksek performans ruhu yaratmaktır.

### **8.3. YÖNETSEL FAALİYETLER HEM SEMBOLİK HEM GERÇEK OLMALIDIR**

Kültür strateji uyumunu sıkılaştırmak için yönetsel faaliyetlerin hem sembolik hem gerçek olması gerekir. Sembolik faaliyetler , davranışların çeşitleri hakkında fikir vermeleri ve stratejiyi uygulayanlara cesaret vermesi açısından çok değerlidir<sup>150</sup>. Son derece genel sembolik faaliyetler, hareketleri ve performansı yeni bir rol modeli oluşturan yeni kahramanları onurlandırmayı onaylayan olaylardır. Örneğin bir çok işletmede ayın çalışanı ödülü verilmektedir. Askeriyede ise gelenek haline gelmiş bir ödüllendirme olarak örnek davranışlar gösterenlere madalya verilmesi gibi.

Başarılı strateji uygulayıcıları kültürü oluşturmak ve yerleştirmek için sembollerini kullanmada uzmandırlar. Kişisel olarak bu tip olayları idare ederler ve istenilen kişisel özellikleri taşıyan bireyleri ödüllendirmek için ellerinden geleni yaparlar. Programa göre hareket eden kişiler veya gruplar özel bir övgüyle veya görülebilir şekilde ödüllendirilirler. Başarılı uygulamacılar her çeşit törensel faaliyeti ve sohbetleri değerleri yerleştirmek amacıyla kullanırlar, güçlendirici mesajlar verirler ve cesaretli davranışlardan övgüyle bahsederler.

Ek olarak yapılabilecekler, yeni düşüncelerin ortaya çıkması için kişisel bir çaba ve liderlik, gerekçelerle yeni yaklaşımları bağdaştırmak ve yönetici tüm bu çabanın göz boyamadan öte olduğuna ikna edilmelidir. Konuşmalar ve semboller özde,

---

<sup>150</sup> Michael A. Hitt , R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson **Strategic Management : Competitiveness And Globalization : Concepts And Cases / – 3rd ed.** Cincinnati South-Western College Pub., 1999.

esasta ve gerçek hareketlerle bütünleştirilmelidir. Yapılan eylemler , açık, güvenilir , hatasız, olmalıdır ve tüm bunlar yeni bir kültür ve yeni iş yapma yöntemleri için yönetimin sorumluluğundadır. Bunu başarmak için bir çok yol vardır. Ancak anlık sonuçlar genellikle güven yaratmak için yeterli değildir. Yetenekli takım stratejiyi üstün bir başarıya ulaştırmayı psikolojik olarak üstlenmiştir. Yeni bir kültür yaratma sorumluluğunu üstelenen yönetim için en güçlü sinyaller geleneksel yöneticileri yeni tür yöneticilere dönüştüren faaliyetlerden gelir. Bunlar özetle, çoktandır devam eden politikalarda, işlem ve uygulamalarda değişiklikler, önemli reorganizasyon hareketleri, yapılan zam ve terfilerdeki imtiyazlarda büyük bir değişim, bütçede yeniden düzenleme yapılması.<sup>151</sup>

Aynı zamanda üst strateji uygulamacıları belirtilen noktalarda dikkatli olmalıdır. Eğer örgütün stratejisi endüstrideki düşük maliyet üreticisi konumuna gelmesini gerektiriyorsa , üst yöneticiler kendi özel faaliyetlerinde ve kararlarında tutumlu olmak zorundadır. Yönetici ofisinde basit bir dekorasyon, ölçülü harcama, hesaplar ve eğlence ödeneği, yönetim ofisinde az sayıda idari personel , vb.

Kültür destekli bir strateji oluşturmak kısa dönemli bir çalışma değildir. Yeni kültürün ortaya çıkması ve etkili hale gelmesi zaman alır. Büyük işletmelerde örgüt kültürünü etkili yollarla değiştirmek en az üç ila beş yıl alır. Bu nedenle strateji destekli olmayan kökleşmiş kültürü yeniden şekillendirmek daha zordur.<sup>152</sup>

#### **9.4. AHLAKİ STANDARTLAR VE DEĞERLER OLUŞTURULMALIDIR**

Güçlü bir örgüt kültürü ahlaki ilkelerle ve değerlerle hayati önemi olan sürücü bir gücün yanında devam eden stratejik başarıyla kurulmuştur. Bir çok idareci şuna inandırılmıştır ki şirket için nasıl olması gerektiğine dikkat etmelidir etmezse adımı ve eninde sonunda performansını riske atar. Güçlü değerler ve yüksek ahlaki standartlar örgüt kültürünü olumlu yönde besler.<sup>153</sup>

<sup>151</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes; *Exploring Corporate Strategy*, 5th Edition ,Harlow : Financial Times/Prentice Hall 1999 s.65

<sup>152</sup> Thompson, Strickland; *a.g.e.* ,s. 337

<sup>153</sup> Martin Ringer and Phil, "Focus And Strategic Action In Management: Using A Sitemic Model Of Organizational Culture To Robinson Inform Managerial Actions" Work Study Volume 45. Number 6 1996 , s.18

İşletmeler değerleri ve ahlaki standartları bir çok değişik yoldan kurabilirler. Günümüzde bir çok işletme değerlerini ve ahlaki standartlarını yazılı doküman haline getirmektedir. Yazılı ifadeler işletmenin ne kastettiğini ve ne beklediğini açıkça belirtme avantajına sahiptir. İşletmenin yere sağlam basmasını ve işletmenin pozisyonunu tanımlarlar.

Değerlerin yazılı ifadeleri kültürü oluşturmada esas teşkil ederler, ahlaki değerlerin kodlanması ise örgüt vicdanının oluşmasına temel teşkil eder. Değerler ve ahlaki standartlar bir kez biçimsel olarak dışa vurulduğunda işletme politikalarında , uygulamalarında ve fiiliyatta kurumsallaşır ve kökleşir. Değerler ve ahlaki standartlarda ikileme düşülmesi meşru davranışların ne olduğuna, işletme içinde hangi davranışın doğru veya yanlış olduğunun belirlenmesine ilişkin görüşlerin bulanıklaşmasına neden olur. Oysa çalışanlar her gün ahlaki değerler çerçevesinde vermeleri gereken kararla karşı karşıya kalırlar. Bu kararlardan bir çoğu işletme içi uygulamalardan çok kişisel dürüstlikle ilgilidir. Örgüt kültürü ve onun paylaşılan değerler sistemi çalışanların davranış biçimlerini büyük ölçüde belirler.<sup>154</sup>

## 9.5. KÜLTÜRDE YÜKSEK PERFORMANS RUHU YARATILMALIDIR

İşletme literatüründe kültürün örgüt performansını etkileyen önemli etkenlerden olup olmadığı konusu tartışmalıdır. Ancak kültürel değerlerin örgüt içindeki davranışları , davranışların ise performansı etkilediği bir gerçektir.<sup>155</sup> Stratejik başarı için gerekli olan güçlü bir kişisel yükümlülüğü aşılama ve bunu gerçekleştirmek için yapısal bir baskı yaratma yeteneği en değerli strateji uygulama becerilerindedir. İşletme bunu sürekli ve en yüksek seviyede uyguladığında sonuç sadece stratejik başarıyı getirmez aynı zamanda örgüt kültürü ve yüksek performans ruhu birbirine nüfuz eder. Bu çalışanların mutlu veya memnun olup olmamaları ile karıştırılmamalıdır. Performans ruhuna sahip bir işletme başarı ve mükemmellik üzerinde durur. Kültürü de sonuç yönelimlidir. Yönetim , politikalar ve uygulamalar insanları elinden gelenin en iyisini yapmaya yöneltir. Bu tip şirketler aynı zamanda

<sup>154</sup> Harrison & St. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, 2nd edition South-Western College Publishing, 1998, s.123

<sup>155</sup> Lawrence M. Corbett and Kate N. Rastrick; "Quality Performance and Organisational Culture" , International Journal of Quality&Reliability Management, Vol.17 No 1 2000, s. 15



güçlü bir şekilde insana yönelimlidir. Her durumda ve her akla uygun yolda bütün çalışanları için bu yönlerini güçlendirirler. Çalışanların değerli ve saygın oldukları varsayımı ile hareket ederler , her çalışanı baştan sona eğitirler, çalışanları işini yaparken kendi inisiyatif ve yaratıcılığını kullanması için cesaretlendirirler, nedenlere dayalı ve açık performans beklentilerini ortaya koyarlar, yüksek performans standartlarını yakalamak için tüm ödül ve ceza yöntemlerini kullanırlar. Her seviyedeki yöneticiyi kendilerine bilgi getiren kişileri geliştirmekten sorumlu tutar. Sonuç yönelimli bir örgüt kültürü yaratmak için işletme kazanmaya yönelik performanslı kişiler dışında şampiyonlar ortaya çıkarmalıdır.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Thompson Strickland, **a.g.e.** , s.339

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

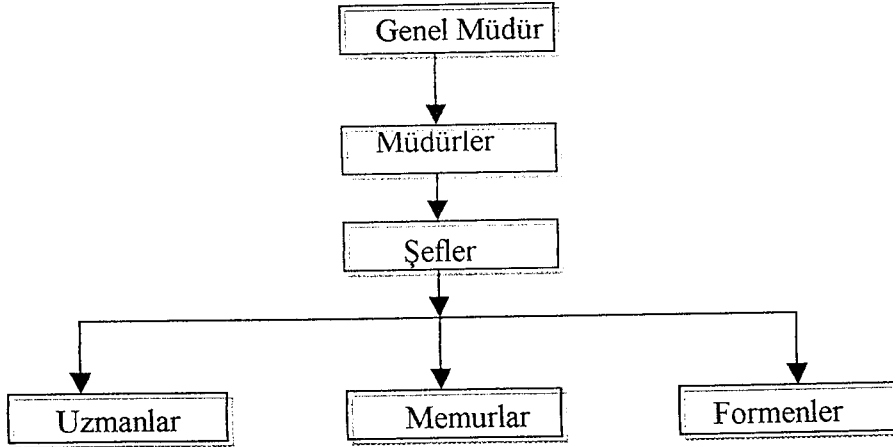
### ECZACIBAŞI VİTRA İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

#### 1- VİTRA İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİ

**Kuruluş ve Yapı :** Vitra, seramik sağlık gereçleri ve tamamlayıcı ürünleri üreten bir Eczacıbaşı kuruluşudur. Türkiye’de ilk sağlık seramik gereçleri üretimine 1958 yılında 3000 ton/yıl kapasite ile İstanbul Kartal’da başlamış olan Vitra 1977 yılında Bozüyük fabrikasının kurulması ve her iki fabrikada yapılan kapasite artışları ve modernizasyon yatırımları ile kapasitesini 55000 ton/yıl’ a çıkarmıştır. Fabrikada toplam 125000 m<sup>2</sup> kapalı alanda üretim yapılmaktadır.

Kartal Fabrikasında 652, Bozüyük Fabrikasında 670 olmak üzere toplam 1300 çalışan mevcuttur. Müdür şef ve formenlerden oluşan beyaz yakalı çalışanlar 330 kişi, mavi yakalı olarak tanımlanan sendikali çalışanlar ise, 970 kişiden oluşmaktadır.

Vitra’da yönetim ve organizasyon yapısı şekil 4-1.’de gösterilmektedir.



Şekil 4-1. Vitra’da Yönetim Kademeleri

**Ürünler:** Vitra, banyo, tuvalet ve mutfakta kullanılan seramik sağlık gereçleri ile bu ürünlerle birlikte kullanılan, tamamlayıcı ürünler üretmektedir. Seramik ürünler,

klozetler, rezervuarlar, lavabolar, lavabo ayakları, bideler, helataşları ve seramik aksesuarlarıdır. Tamamlayıcı ürünler ise; klozet kapakları ve gömme rezervuarlardır.

Ürünlerin tamamı TSE belgeli olup, dış pazarlarda satılan ürünlerdir. ABD, Almanya, İngiltere, Fransa, Rusya, Avustralya gibi ülkelerin standart onaylarına sahiptir. Kuruluş, ürün standartları yanında ISO 9001 KS belgesine, insan, çevre ve topluma saygının göstergesi olan ISO 14001 ÇYS belgesine sahiptir.

1990'lı yılların başında, ürün geliştirme kadrosuna ve araçlarına önemli ölçüde yatırım yapılmış ve “pazarların istediği tüm ürünleri geliştirmek” gibi iddialı bir hedef belirlenmiştir. Vitra ürün geliştirme hızını arttırmak için CAD-CAM teknolojilerini kullanmaktadır. Geliştirilen ürün sayısı açısından sektör lideridir.

Pazarlar, müşteriler ve iş ortaklıkları: toplam satışların %33'ünü iç pazara yapan kuruluş, %27 Pazar patı ile lider konumundadır. Dış satışların toplam satışa oranı %67 olup, seramik sağlık gereçleri ihracatının %75'i Vitra tarafından yapılmaktadır. Büyük çoğunluğu batı Avrupa ülkeleri ve ABD olmak üzere, 51 dış ülkeye dış satım yapmaktadır. En büyük ihracat pazarları ise Almanya ve İngiltere'dir.

Vitra , müşterileriyle, tedarikçileriyle ve diğer paydaşları ile mümkün olan her ortamda işbirliğini ilke edinmiştir.

Vitra inşaat ve konut sektörünün vitrifiye seramik ve sağlık gereçleri ihtiyacını piyasa talep ve koşullarına göre, programlanan zaman ve miktarda , iç pazardaki önderliğini devam ettirirken dış pazardaki payını arttıran, önderlik ve kalite imajını devam ettiren bir kuruluş olarak faaliyet göstermektedir.

## 1.1. VİTRANIN VİZYONU

Vizyon kuruluşun ulaşmak istediği en uç noktadır.

**Vitra'nın Vizyonu:** “Vitrayı dünya markası yapmak.”

## 1.2. VİTRANIN MİSYONU

Misyon yani temel amacı kuruluşun var oluş nedenidir. Kuruluşun verdiği hizmetin en belirgin özelliğini tanımlayıp yarattığı değerleri belirleyerek onu diğerlerinden ve rakiplerinden ayıran noktaları açıkça ortaya koyar.

**Vitra'nın Misyonu :** "Vitra çağdaş banyonun öncüsüdür"

### 1.3. VİTRANIN ORTAK DEĞERLERİ

Ortak değerler, örgüt kültürünü belirleyen ve kuruluştaki çalışanların davranışlarını, aldıkları kararları yönlendiren ölçütlerdir.

Vitra'nın ortak değerleri 5 ana başlık altında toplanmaktadır.

- **İnsan ve çevreye saygılı :** Yönetim anlayışımız "insana saygıya dayanır. Hepimiz, kendimizi etkileyen her konuda söz söyleme ve bilgi edinme hakkına sahip olduğumuza inanırız. Çevre ve topluma katkı sağlamayı görevimiz olarak görürüz.
- **İş ahlakı ilkelerine bağlı:** İş ahlakı ilkeleri, iş yaşamımızın temelini oluşturur.
- **İddialı:** Tüm gücümüzle iddialı hedeflere ulaşmayı hedefimiz olarak görürüz.
- **Değişimin Öncüsü:** Dünyaya ve değişime açık, öncü girişimcilik ruhunu içimizde taşıyırız. Alanımızda öğrenerek yenilikler getirmek geleneğimizdir.
- **Kaliteli Yaşam:** Kaliteyi bir yaşam biçimi olarak benimseriz. Faaliyetlerimizde en üst kalite düzeyini hedef alırız. Müşteri kalite anlayışımızın odak noktasıdır.

### 1.4. HEDEFLER

Hedefler kuruluşun uzun ve kısa dönemde erişmek istediği ve başarısının neye göre ölçülebileceğini belirleyen noktalardır.

Vitra'nın stratejik hedefleri üç yıl sonunda satışlardaki reel büyümenin %40 olması ve üretimin %20,5 artmasıdır.

2002 yılı hedefleri ise finansal hedefler, müşteri hedefleri, kritik başarı alanları konusunda belirlenmiştir. Kritik Başarı Alanları, kuruluşun temel amacına ulaşması için, başarı göstermesi gereken kilit faaliyet alanlarıdır.

Vitra kritik başarı alanları olarak aşağıdaki alanları belirlemiştir.

- Pazarlama, satma
- Üretme
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Bilgi Yönetimi

- Yeni Ürün Geliştirme
- Lojistik Yönetimi

## 1.5. POLİTİKA VE STRATEJİLER

**Kuruluş Politikası :** Paydaşların memnuniyeti dengeli bir şekilde en yüksek seviyede tutularak, seramik sağlık gereçleri ve tamamlayıcı ürünler üretilip satılarak karlı büyüme ile global Vitra markası yaratılacaktır.

### **Başlıca Politikalar;**

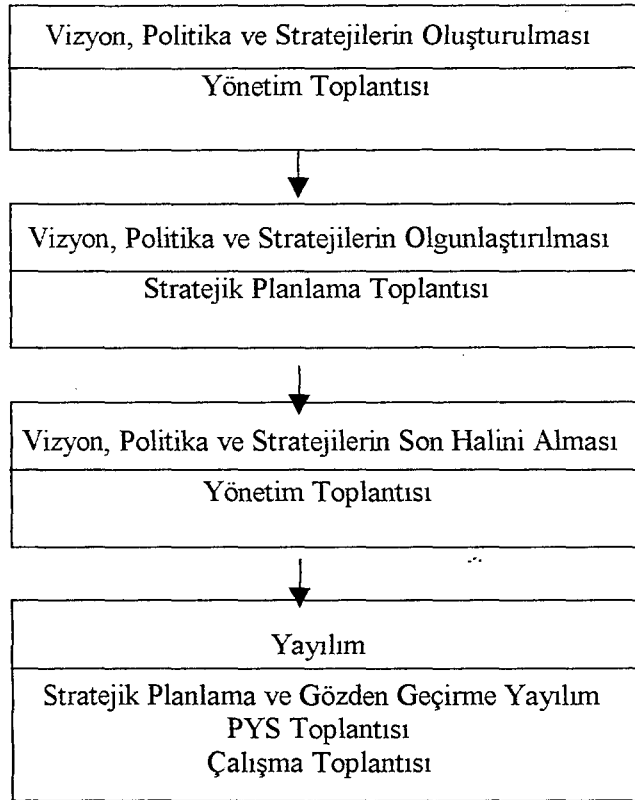
- Toplam kalite yönetimini en ileri seviyede uygulamak
- Hammadde, makine, malzeme ve işçilikten en yüksek verimi sağlamak
- Araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak
- Standartlara uyum sağlamak, pazara yeni ürünler sunmak
- Verimliliği arttırıcı ve maliyeti düşürücü yatırımlar yapmak
- Kaliteye titizlikle önem vermek
- Her kademedeki personele iş başında ve iş dışında eğitim imkanı sunarak gelişmesine katkıda bulunmak
- Çalışanlar arasında başarılı olanlara ilerleme olanakları sağlama
- Çalıştırdığı personele daha iyi bir yaşam standardı sağlamak
- Çevrenin korunması, gelecek kuşaklara temiz çevre bırakılması temel amaçlarımızdandır. Bu konudaki çalışmalarımız, atıklarımızın azaltılması, yasal şekilde bertarafı, çevresel risklerin azaltılması ve çalışanlarımızın bu konuda eğitilmesi, Çevre Yönetim Sisteminin uygulanması kuruluşumuzun temel politikalarındandır.

**Personel Politikası:** Günümüzün büyük kısmını beraber geçirdiğimiz, beraber çalıştığımız kimseleri, ailemizden hemen sonra gelen, bizim için önemli kişiler olarak kabul ederiz. Personelimizin birbirini sevmesini, saymasını, sağlıklı olmasını, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde iyi niyetli davranmasını, moralinin yüksek olmasını, kendi haklarını güven altında görmesini, mesleki ve kültürel becerilerini geliştirmesini arzu ederiz. Çünkü inanırız ki böyle bir çalışma ortamında işletmenin verimi ve ulusal ekonomiye katkısı artacaktır.

## 1.6. VİTRADA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Kuruluş vizyonunun ve stratejilerinin belirlenmesi Şekil 4.2. deki ‘Stratejik Planlama sürecinde gösterilmektedir. Bu süreç dört fazdan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla:

- Oluşturma Fazı
- Olgunlaştırma Fazı
- Sonuçlandırma Fazı
- Yayılım



Şekil 4-2. Vitrada Stratejik Planlama Süreci

Aşağıda bu fazlar sırasıyla incelenmiştir.

**Oluşturma Fazı:** 1995 yılından beri Genel Müdür ve üst yönetimin katılımı ile yönetim toplantıları yapılmaktadır. Bu toplantılarda vizyon, politika ve stratejiler gözden geçirilerek SWOT analizi yapılmakta, bu gözden geçirme ve SWOT analizleri ile paydaşlardan gelen bilgilerle birlikte “Kritik Başarı Faktörleri” belirlenmektedir.

Daha sonra kuruluş politikası tespit edilmektedir. Kuruluş politikası baz alınarak Balanced Scorecard yaklaşımı ile hazırlanan “Hedef Belirleme Matriksi” kullanılarak yıllık ve stratejik hedefler belirlenmektedir. Hedef belirleme matriksi, her bir hedef parametresine karşı paydaşlardan alınan bilgiler ve geçmiş performans bilgileri ile oluşturulmaktadır.

Yıllık hedefleri oluşturduktan sonra Vitra Scorecard olarak adlandırılan, kuruluş Balanced Scorecard’ı oluşturulmaktadır. Kuruluş Scorecard’ı paralelinde bölümler de kendi Scorecard’larını hazırlamaktadırlar. Scorecard kuruluşun performansını ölçmek için kullanılan bir yönetim aracıdır.

Scorecard ile yıllık ve stratejik hedefler dört boyutta izlenmekte olup , “Süreçler” ve “Öğrenme” boyutları, girdi göstergeleri, “Müşteri” ve “Finansal” boyutlar çıktı göstergelerini ifade etmektedir.

**Olgunlaştırma Fazı:** Hedefler, scorecard ve stratejilerin tanımlanmasından sonra , Stratejik Planlama Toplantısı düzenlenmekte, yönetim toplantısından çıkan sonuçlar gözden geçirilmekte , geliştirilmekte ve paylaşılmaktadır.

**Sonuçlandırma Fazı:** Üst yönetimin katılımı ile gerçekleştirilen ikinci yönetim toplantısında, vizyon ve stratejiler son haline getirilmektedir.

Vitra’da temel amaç kuruluşun var oluş nedenidir ve “Vitra Çağdaş Banyonun Öncüsüdür” olarak ifade edilmiştir.

**Yayılm:** Yönetim ve Stratejik Planlama Toplantılarında, politika ve stratejiler ve bunlara uygun stratejik hedefler doğrultusunda kuruluş yıllık hedefleri belirlenmektedir.

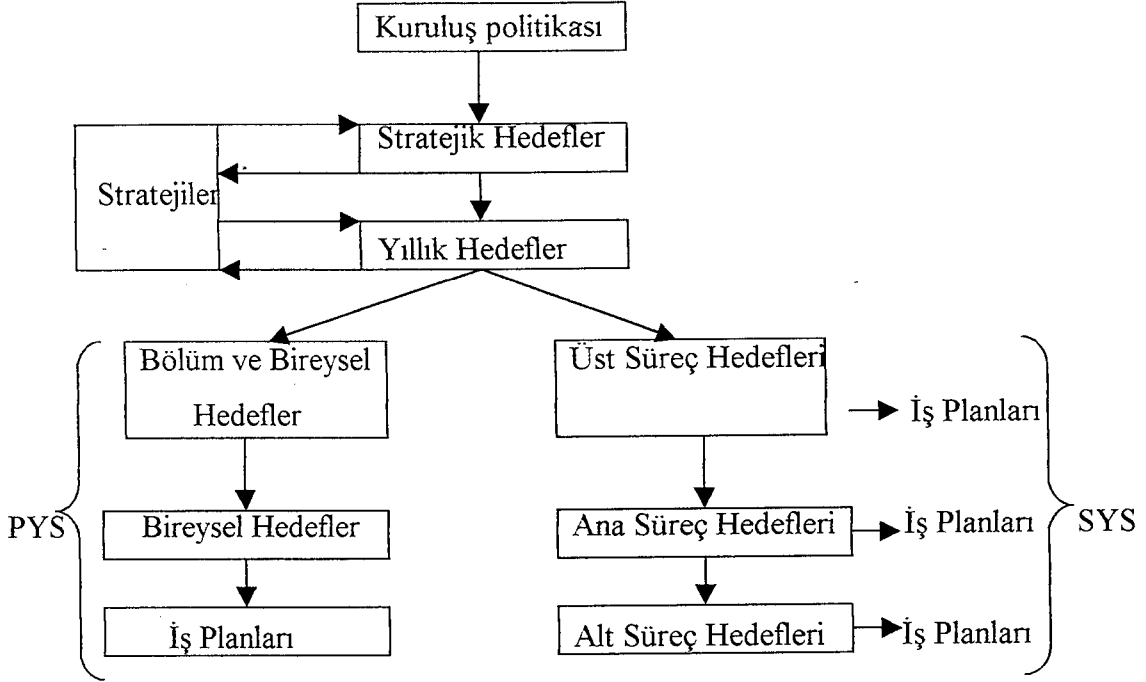
Kuruluş yıllık hedeflerinin, kuruluşun tamamına yayılımı ve iş planlarına dönüştürülmesi iki yöntemle yapılmaktadır.

(1) Performans Yönetim Sistemi (PYS)

(2) Süreç Yönetim Sistemi(SYS)

Bölüm ve birey hedeflerinin oluşturulmasında PYS, süreç hedeflerinin oluşturulmasında SYS kullanılmaktadır.

Hedeflerin yayılımı şekil 4-4. 'de görülmektedir. Kuruluşun yıllık hedeflerinin oluşturulmasının ardından SYS ile öncelikle üst süreç hedefleri daha sonra da ardışık olarak ana ve alt süreç hedefleri oluşturulmakta ve bunlar iş planlarına yansıtılmaktadır.



Şekil 4-4. Vitrada Hedeflerin Yayılımı

## VİTRANIN STRATEJİLERİ

Vitra 2002 yılı için belirlemiş olduğu stratejileri 5 ana başlık altında toplamıştır. Bunlar :

1. Finansal Stratejiler
2. Müşteri Stratejileri
3. Süreç Stratejileri
4. Kurumsal Öğrenme Stratejileri
5. Toplum Çevre Stratejileri



## EFQM (European Foundation For Quality Management)

### MÜKKEMMELLİK MODELİ

Kuruluşumuzun faaliyetleri ve iş sonuçları 1995 yılından beri, her yıl düzenli olarak yapılan özdeğerlendirme çalışmaları ile gözden geçirilmekte ve sürekli iyileştirilmektedir. Özdeğerlendirme çalışmalarında EFQM Mükemmellik modeli kullanılmaktadır. Bu model özet olarak şöyle açıklanabilir:

Müşteriler, çalışanlar ve toplumla ilgili sonuçlarda başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların işbirlikleri ve kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesi ile sağlanabilir ve böylece temel performans sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir.

Vitra 1998 TÜSİAD-KalDer Kalite Büyük Ödülü'nün sahibi, 1999 yılı Avrupa Kalite Başarı Ödülü finalisti ve 2000 yılı Avrupa Kalite Başarı ödülü sahibidir.

EFQM Mükemmellik modeline göre Politika Ve Strateji: Kuruluş misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla gerçekleştirmektedir.

### 1.7. VİTRADA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

**Liderlik:** Örgüt kültürünün gelişmesinde liderlerin rolü büyüktür. Her düzeyde yönetim fonksiyonunda liderlik davranışları sergilenmektedir. Liderler şirketin politika ve stratejilerini sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyona yaygınlaştırmak ve bunların tüm faaliyetlerle uyum içinde olmasını sağlamakla yükümlüdür.

Liderler kuruluşun misyon ve vizyonunun oluşturulmasında etkin bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilme sürecinde örnek olmalıdır. İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol almalı, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme, özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri almakla sorumludur. Kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçme yönünde çalışmalıdırlar.

Liderler kuruluşun örgütsel yapısını, politika ve stratejileri yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme yapmalıdır. Politika ve stratejilerin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin çalışmalar yapmalıdır.

Liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejilerini, planlarını amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletmekten sorumludurlar. Aynı zamanda erişilebilir olma , çalışanları aktif biçimde dinleme ve yanıtlama fonksiyonlarını yerine getirmelidirler. Çalışanlara kendi planlarını amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma anlamında çalışmalıdırlar. Kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme yöntemlerini geliştirmeli ve uygulamalıdırlar.

**İletişim Rehberliği:** İletişim rehberliğinin amacı, çalışanları periyodik olarak bilgilendirmek amacıyla şirket içi iletişim kanallarını kullanarak, geliştirerek ve iyileştirerek etkin bir iletişimi sürekli kılmaktır. İletişim, çalışanların isteklerinin, duygu ve düşüncelerinin, iletişim kanallarını kullanarak birbirlerine aktarılmasıdır.

İletişim şekilleri aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır:

- yazılı iletişim
- sözlü iletişim
- tavır ve davranışlar

*Yazılı İletişim:* Kuruluşu ilgilendiren her türlü yazılar, dergiler, broşürler, duyurular, anketler, prosedürler, öneriler, mektuplar, faxlar, yazılı şikayetler vb. kapsar. Yönetimden çalışanlara, çalışanlardan yönetime ve kişiler ile bölümler arası iletişimi sağlar. En etkili ve kalıcı iletişim yoludur.

*Sözlü İletişim:* Çalışanların karşılıklı veya topluca, isteklerini ve düşüncelerini birbirleriyle konuşarak kurdukları iletişim şeklidir. Sohbet toplantıları, birebir yapılan rehberlik görüşmeleri, çalışma toplantıları, her kademedeki çalışanın birbiriyle yaptığı her konudaki konuşma, telefon görüşmeleri, Vitra TV , vb. araçları kapsar. Çabuk sonuç alınmasını sağlar, çalışanların motivasyonunu ve katılımını artırır.

*Tavır ve Davranış (Beden Dili) Gösterme:* Çalışanların sözlü ve yazılı hiçbir iletişim şekli göstermeden dilek, şikayet ve düşüncelerini bireysel veya topluca bir takım davranışlarla belli etmesidir.

Vitra'da iletişim yöntemleri aşağıdaki şekillerde karşımıza çıkmaktadır:

Yukarıdan aşağıya iletişim

Aşağıdan yukarıya iletişim

Yatay iletişim

Kuruluşta iletişim ihtiyacının tespiti için kullanılan kaynaklar ;

- Bireysel öneriler
- Sohbet toplantıları
- Genel çalışanlar anketi
- Bölüm bazında yapılan anketler
- Çalışma toplantıları
- TKYK (Toplam Kalite Yönetim Kurulu) toplantıları

Bu kaynaklardan toplanan bilgiler toplam kalite yönetim kurulu toplantılarında değerlendirilmek suretiyle iletişim ihtiyaçları tanımlanır ve iletişim araçları belirlenir.

**Çalışanlar Anketi Sistemi:** Çalışanlar anketinin amacı; Eczacıbaşı Vitra İnsan Kaynakları Politikaları'na uygun olarak çalışanların mutluluk düzeyinin ölçümü için kullanılan bir uygulama yöntemidir. Bu çalışma EYAP Vitra, Kartal ve Bozüyük Fabrikalarının tüm bölümlerinde uygulanır.

Çalışanlar anketi yılda bir defa olmak üzere her yılın ilk altı ayı içinde kapsam içi ve kapsam dışı çalışanlara ayrı ayrı uygulanır. Anketler belirlenen sürede toplandıktan sonra İnsan Kaynakları Müdürlüğü Tarafından değerlendirilir ve sonuçlar tüm müdürlüklere ve şefliklere dağıtılır.

Anket sonuçlarının dağıtımından sonra yapılan ilk Toplam Kalite Kurulu toplantısında sonuçlar, kuruluş geneli ve bölümler bazında değerlendirilir ve hangi konularda , kimlerin hangi süreçlerde iyileştirme planlarını yapacağı belirlenir.

Anket sonuçları kuruluş genelinde panolarda, Vitra TV'de tüm çalışanlara duyurulur.

**Öneri Sistemi Rehberliği:** Öneri; kuruluşun işleyiş sürecinin herhangi bir aşamasında, iyileştirme, geliştirme, tasarruf sağlama, verimliliği artırma , çalışma

ortamının iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması gibi yararların gerçekleşmesini sağlayacağı umulan, mümkünse ölçümlenmiş ve sayılandırılmış, uygulanabilirliğine inanılmış, kuruluş temel amaç, hedef ve politikaları ile uyumlu yaratıcı düşüncenin sistemli ifadesidir.

Amaç : öneri sistemi kapsamında belirtilen tüm personelin;

- Verimliliği artırması
- Kalitenin iyileştirilmesi
- Maliyetlerin Azaltılması
- Çalışma ortamının iyileştirilmesi
- Müşteri memnuniyetinin sağlanması

Konularına yönelik düşünce ve fikirlerini öneriler biçiminde yönetime sunması amaçlanmaktadır. Öneri sistemi, genel müdür, müdür ve şef dışında kuruluşun tüm çalışanları, emeklilerini ve müteahhitlerini kapsar.

**Çalışma Grupları Rehberliği:** Çalışma grupları tüm çalışanları kapsayan , gönüllülük esasına göre veya atama yoluyla kurulan, problem çöme, iyileştirme çalışmasına dayanan veya öneri sahibi tarafından kurulabilen gruplardır.

**Amaç:** Çalışma gruplarının amacı; tüm çalışanların kuruluşun temel amacı, hedefleri ve politikaları doğrultusunda ve özellikle verimliliğin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi , maliyetlerin azaltılması, müşteri memnuniyetinin artırılması ve çalışma ortamının iyileştirilmesi konularına yönelik, çalışanların bir araya gelerek kuruluşumuzda sürekli gelişme sağlamaktır.

Çalışma grupları sistemi kuruluşun tüm çalışanlarını kapsar. Kuruluştaki çalışan herkes, belirlenen amaçlar çerçevesinde bir konu seçip kendi çalışma grubunu seçebilir.

## 2- ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Fabrikasında örgüt kültürünü irdelemek ve mevcut niteliklerini belirginleşen yönleriyle ortaya koymak bunun yanı sıra örgütün kültür tipini belirleyerek kültür ve örgüt stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

### 3- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Öncelikli olarak kuruluşun tanıtımı yapılarak Vitra'da vizyon, misyon, politika strateji ve hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması konuları ele alınmıştır.

Ardından Vitra'da örgüt kültürünü örgüt düzeyinde yaygınlaştırmaya yönelik çalışmalar ve kullanılan yöntemler üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın amacına bağlı olarak araştırma kapsamına Vitra'da Örgüt Kültürünün analiz edilmesi ve kültür tipinin belirlenmesi, örgüt stratejilerinin incelenmesi ve kültür –stratejik kararlar ilişkisinin ortaya konması alınmıştır.

Araştırma kapsamına Vitra'da yönetim kademesinde çalışan personel (Şef, Müdür Yardımcıları ve Müdür) alınmıştır. Bunun nedeni üst yönetimin, liderlik fonksiyonu yanında tutum ve davranışlarının da örgüt kültürünün oluşmasında ve korunmasında etkili olmasıdır. Yöneticilerin söyledikleri sözler davranışlar, normları koyuş biçimleri örneğin ne ölçüde riske gireceği, ne ölçüde özgürlüğün işgörenlere tanınacağı, en uygun giyim biçimi, ödüllendirme, terfi kararları ve bunların nasıl yapılıp uygulandığı kültürün biçimlenmesinde önemlidir.

Uygulama kapsamına Vitra'daki yöneticilerin alınmasının diğer bir nedeni ise; stratejik yönetim özünde, geçmişini iyi irdeleyerek gelecekteki trendleri doğru tahmin etme yaklaşımını ifade eder. Oldukça zor ve bir o kadar da önemli olan bu iş, işletme üst yönetiminin temel görevlerinden biridir. Üst yönetim, olası konjonktürel dalgalanmaların sonuçlarının neler olabileceği ve bunlar olduğu zaman nasıl davranılması gerektiğini planlar, riskleri ve fırsatları hesaplar. Bunların sonucunda dünya nereye gidiyor, biz nerede olmak istiyoruz sorusunun yanıtını sistematik bir şekilde çıkarır, yani vizyon ve misyonu belirler, o hedeflere tam ulaşabilmek için yapılması gereken değişiklikleri saptar. Stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında üst yönetim etkilidir.

## 4- ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 4.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada Likert derecelendirme ölçeğinden hareket edilerek hazırlanan soruların yer aldığı anket formundan yararlanılmıştır. Sorular yönetim kademesinde yer alan ve sayıları 37 kişiyi kapsayan müdür, müdür yardımcısı ve şeflere yöneltilmiştir. Sorular örgüt kültürü unsurlarına ve örgütün stratejik seçeneklerine, kültür ve stratejiler arasındaki ilişkinin ve uyumun araştırılmasına ilişkin olmak üzere üç bölüm içinde toplanmıştır. Vitra'da örgüt kültürü ile ilgili sorular; örgütün tanınması ve yerleşik değerlerin algılanma düzeyi, biçimsel olmayan ilişkiler, iletişim, işbirliği, ekip çalışması, karar alma süreci vb. konuları incelemeye yöneliktir. Vitra'da stratejik seçenekler ile ilgili soruların içeriği ise işletmenin yenilik hakkındaki tutumu, belirsizlik karşısındaki tutumu, faaliyette bulunduğu çevre ve pazarın durumu, fırsatlar karşısındaki tutumu, risk alma durumu, rakip firmalar karşısındaki tutum, yöneticilerin tutumları ve özellikleri konusundadır. Stratejik kararlar ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ve uyumu araştırmaya yönelik sorular da anketin üçüncü bölümünde yer almaktadır.

### 4.2. Temel Varsayımlar

Araştırmada temel alınan varsayımlar şunlardır;

- Vitra'nın mevcut bir örgüt kültürü vardır.
- Araştırma kapsamı ve anket soruları Vitra'nın örgüt kültürünü ve stratejilerini irdeleme açısından yeterlidir.
- Vitra'nın örgüt kültürü ve stratejileri (arasında bir ilişki vardır ve bu ikisi) birbiri ile uyumludur.
- Araştırma yöntemi konuya ve amacına uygundur.
- Anket sorularına alınan yanıtlar, ankete katılanların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

### 4.3. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şöyle belirlenmiştir;

- Vitra'nın örgüt kültürü ile elde edilen sonuçlar, ankete katılanların araştırmanın yapıldığı tarihteki uygulamalara ilişkin algıları ile sınırlıdır.
- Vitra'nın stratejik seçenekleri ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar ankete katılanların yönetim hiyerarşisindeki yeri ile sınırlıdır.
- Ankette toplanan verilerin geçerlik ve güvenilirliği veri toplamada kullanılan bu tekniğin nitelikleri ile sınırlıdır.

## 5. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMESİ

Vitra'nın örgüt kültürünün belirgin niteliklerini saptamayı amaçlayan araştırmadan elde edilen sayısal sonuçlar Tablo 1'de, Stratejik seçeneklere ilişkin olarak elde edilen sonuçlar Tablo 2'de, Örgüt kültürü ve örgüt stratejileri arasındaki ilişkinin ve uyumun araştırılması ile ilgili sorular Tablo 3'te görülmektedir.

Tablolar ile ilgili açıklamalar aşağıda verilmektedir.

Bu kısımda Vitra'nın örgüt kültürü ile ilgili alınan yanıtların analizi soruların sırasına ve kapsadığı konuya göre yapılmıştır. Her soru ile ilgili örgüt kültürü boyutu alınan yanıtlar doğrultusunda değerlendirilecektir.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olma açısından önemli bir boyut olan işletme-birey bütünleşmesi ve kuruma bağlılıktır. Vitra'da çalışan elemanlar arasında kuruma bağlılık , bütünleşme ve değerlerin paylaşılması davranışının son derece belirgin olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle kendini kurumun bir parçası olarak algılama eğilimi oran olarak da %98 civarındadır. Bu eğilim güçlü örgüt kültürünün önemli bir göstergesidir. Vitra'nın bir çalışanı olmanın ayrıcalık sağlayan bir unsur olduğu görüşünde olanlar da aynı orandadır.

Vitra'nın kendine özgü paylaşılan değerleri olduğu ve bu değerlerin korunmaya çalışıldığı görüşü yanında , çalışanların büyük bir bölümünün değerlerin gerektirdiği tutum ve davranışları gösterdiği de açıktır. Örgüt elemanları ortak değerleri kabul ederek paylaşma arzusunda olduğu zaman örgüt kültürü daha da güçlenmektedir.

Çalışanların tamamı Vitra'nın amaçlarından haberdardır. Çalışanlara işletmenin amaçlarını bildirmek ve benimsetmek için yapılan faaliyetlere örnek olarak işletmede yeni işe başlayanlara uygulanan oryantasyon programlarını gösterebiliriz. Bu aynı zamanda örgütsel sosyalleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Yeni işe giren

elemanlar bu sayede örgütün kültürünü öğrenmekte aynı zamanda iş ortamına ve işe daha çabuk adapte olmakta ve işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmaya gayret etmektedir. Ayrıca işletmede çalışanların tümüne dağıtılan küçük birer cep kitabı ile çalışanların işletmenin vizyon, misyon, amaçlar ve ortak değerleri, hedefler kalite politikaları konusunda bilgilendirilmeleri sağlanmaktadır. Bu ise işletmede sözlü iletişimin yanı sıra yazılı iletişimin de son derece yaygın olarak kullanıldığının bir göstergesidir.

Çalışanlar örgütsel amaçları kendi bireysel amaçlarının önünde tutmaktadır. İşletmenin temel amacı yani misyonu belirlenmiştir ve çalışanlar tarafından bilinmektedir. Tüm çalışanlar belirlenen amaçları ve misyonu gerçekleştirmek için teşvik edilmektedir.

Vitrada çalışanlar ile ilgili kurallar ve formalitelerin önemli bir yer tuttuğuna ilişkin görüşün yaygın olmasına rağmen bu görüşe katılmayanların oranı da önemli sayılabilecek bir rakamdır. Kurallar ve formaliteler genellikle örgütün biçimsel olan yönüne ilişkindir. Vitrada çalışanların sahip olduğu unvanın da biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsur olduğunu düşünenler çoğunluktadır. Kurallar kaideler ve formalitelerin çok olması işletmede yönetim biçiminin geleneksel bazı değerlere sahip olduğu yönünde değerlendirilebilir.

Vitrada çalışanlar için düzenli aralıklarla toplantı çay kokteyl gibi çalışanları bir araya getiren resmi ve gayri resmi etkinlikler düzenlenmektedir. Ve bu etkinliklere çalışanların katılımı da yüksek bir oran oluşturmaktadır. Bu tip etkinlikler bir taraftan çalışanların sosyalleşmesine yardımcı olmakta diğer yandan örgütün kültürünü öğrenme ve geliştirme açısından da önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Üyeler örgüt kültürünü benimsedikleri oranda bunu örgüt iklimi üzerinde olumlu etkisi olacaktır. Çalışma ortamı dışında bir araya gelen insanlar iş ortamının getirmiş olduğu resmiyet , stresli ortam veya önyargılardan kurtularak daha rahat iletişim kurma ve birbirini tanıma imkanı bulabilmektedirler. Örgütsel iklimin olumlu olması, örgütü çevreleyen etkili atmosfere morale ve üyeler arasında ait olma, iyi niyet duygularının güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu da dolaylı olarak biçimsel olmayan grupların oluşmasına imkan tanımaktadır. Ankete katılanların yarısından fazlası Vitra'da biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların yaygın olduğu konusunda



hemfikirdir. Çalışma saatleri dışında da bir araya gelen kişilerin oranının fazla olması da bunun bir diğer kanıtıdır.

Vitra'da herhangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşmektedir. Ankete katılanların yüzde sekseni bu görüşü destekler nitelikte cevaplar vermiştir. Bu da işletmede katılımcı ve demokratik bir yönetim biçiminin olduğunun göstergesidir. Üstlerin astlara güveni oldukça yüksektir ve astların kendi işleri ile ilgili kararları vermelerine izin verilir. Bu sorunun tam karşıtı olarak; 'Vitrada kararlar tepedeki bir kimse veya grup tarafından alınıyor' görüşüne katılmayanların oranı yüzde altmışiki, kesinlikle katılmıyorum diyenler yüzde onaltıdır. Kararların tepedeki bir grup veya kimse tarafından alındığını düşünenlerin oranı ise yüzde onaltı gibi düşük bir rakamdır. Bu kimselerin, katılımcı bir yönetim anlayışının çalışanlara vermiş olduğu, işleri ile ilgili tüm kararlara katılım hakkından fazlasını bekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her konuda maksimum bilgi sahibi olmaktadırlar. Vitra'da her düzeyde çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır çünkü örgüt kültürü bunu destekler niteliktedir. Bu amaçla işletmede çalışma grupları rehberliği adı altında bir uygulama gerçekleştirilmektedir. Çalışma gruplarının amacı; tüm çalışanların kuruluşun temel amacı, hedefleri ve politikaları doğrultusunda ve özellikle verimliliğin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, müşteri memnuniyetinin artırılması ve çalışma ortamının iyileştirilmesi konularına yönelik, çalışanların bir araya gelerek işletmede sürekli gelişmenin sağlanmasıdır. Çalışma gruplarına örnek olarak proje grupları ve takımları sayabiliriz. Bu uygulamalar nedeni ile de ankete katılanlar arasında proje ve takım çalışmalarına önem verildiği görüşünü paylaşanların oranı yüzde doksansekizdir.

Ankete katılanların tümü Vitra'da her düzeyde çalışanın üstlerinden tam destek görmekte olduğu kanısındadır. Astlara her durumda tam güven duyma söz konusudur. Her düzeydeki yönetim fonksiyonunda liderlik davranışları sergilenmektedir. Daima astların görüşleri alınmakta ve uygulamaya konulmaktadır. Bu amaçla öneri sistemi geliştirilmiştir ve tüm çalışanlar kuruluşun işleyiş sürecinin herhangi bir aşamasında, iyileştirme, geliştirme, tasarruf sağlama, verimliliği artırma, çalışma ortamının iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması gibi yararların

gerçekleşmesini sağlayacağı umulan, yaratıcı fikirlerini öneri olarak yönetime sunabilmektedir.

Vitra'da çalışanlar yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olabilme açısından bir başka önemli boyut iletişimdir. Kurum ile bütünleşme ve kurumu tanıma açısından iletişim önemli bir unsurdur. Vitrada ayrıntılı haberleşme kanalları olduğuna dair tam bir görüş birliği vardır. İletişim rehberliği adı altındaki uygulama buna olanak sağlamaktadır. İletişim rehberliğinin amacı; çalışanları periyodik olarak bilgilendirmek amacıyla şirket içi iletişim kanallarını kullanarak, geliştirerek ve iyileştirerek etkin bir iletişimi sürekli kılmaktır. Kurulda iletişim ihtiyacının tespiti için kullanılan kaynaklar ; bireysel öneriler, sohbet toplantıları, genel çalışanlar anketi, bölüm bazında yapılan anketler, çalışma toplantıları, ve TKYK (Toplam Kalite Yönetim Kurulu) toplantılarıdır.

Vitra'da kalitenin geliştirilmesine yönelik sürekli bir çabanın mevcut olduğu, ankete katılanların tümü tarafından doğrulanmaktadır. Aynı şekilde müşterilere büyük önem verildiği de tümüyle paylaşılan bir görüştür. Bu cevaplar Vitra'da kalite kültürünün ve bilincinin yerleşmiş olduğunun bir kanıtıdır. İşletmenin politikaları arasında yer alan 'Toplam kalite yönetimini en ileri seviyede uygulamak' ve 'Kaliteye titizlikle önem vermek' ; ortak değerler arasında yer alan 'Kaliteyi bir yaşam biçimi olarak benimseriz' ve 'Faaliyetlerimizde en üst kalite düzeyini hedef alırız' 'Müşteri kalite anlayışımızın odak noktasıdır' gibi ifadeler de bu görüşü desteklemektedir.

Vitrada çalışanlar arasında biçimsel açıdan yapıcı bir rekabet olduğu ankete katılanların büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen bir görüştür. Gerçekten de işletme açısından kalitenin ve verimliliğin artırılmasında, çalışanlar açısından ise kendini geliştirme ve performansını artırma , ödüllendirme, ve terfi gibi önemli avantajlar sağlanması açısından yapıcı bir rekabetin varlığı gereklidir ve sürekli gelişmeye ve öğrenmeye de yardımcı olmaktadır.

Vitra'da çalışanların kendi kendini kontrol etmesi esastır. Bu cümleyi doğrulayan cevapların oranı yüzde doksanaltıdır. Bu da üst yönetimin çalışanlara olan güveninin bir göstergesidir. Yönetimin denetim fonksiyonunun bir yönüyle çalışanlar tarafından üstlenilmesi işletmenin temel inanç ve değerlerinin çalışanların davranış ve tutumlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. İşletmede

maliyet bilincinin de yüksek oranda yerleşmiş olması işletmede tutumlu olmaya ve tasarrufa yönelik değerlerin yerleşmiş olduğunu göstermektedir.

Vitra'da örgüt kültürünü belirleyen ve kuruluşta çalışanların davranışlarını, aldıkları kararları yönlendiren ölçütler anlamına gelen ortak değerlerden birisi de değişimin öncüsü olmaktır. 'Dünyaya ve değişime açık, öncü girişimcilik ruhunu içimizde taşıyoruz. Alanımızda öğrenerek yenilikler getirmek geleneğimizdir'. Bu ise tüm alanlarda yenilikçi davranışların benimsenmesi ile gerçekleşebilir. Ankete katılanların tümü Vitra'da yenilikçi bir anlayışın benimsendiği konusunda hemfikirdir.

Vitra'da örgüt kültürü ile ilgili araştırmadan elde edilen verilerin açıklamasından sonra işletmenin örgüt kültürünün belirginleşen nitelikleri açısından varılan sonuçları birkaç başlık altında özetlemek mümkündür. Vitra'da:

- Güçlü bir örgüt kültürü mevcuttur.
- Kendine özgü paylaşılan değerleri vardır ve çalışanların büyük bir bölümü bu ortak değerlerin gerektirdiği tutum ve davranışları göstermektedir.
- Çalışanların tamamı örgütün amaçlarından haberdardır.
- Örgüt kültürünün gelişmesi ve yerleşmesi için değişik faaliyetler uygulanmaktadır.
- Karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir.
- Her düzeyde çalışan arasında iş birliği, dayanışma ve takım çalışması yaygındır.
- Çalışanlar yönetime kolaylıkla ulaşmakta ve her düzeyde çalışan üstlerinden tam destek görmektedir.
- Ayrıntılı ve çok yönlü haberleşme kanalları mevcuttur.
- Tüm alanlarda yenilikçi davranışların benimsenmesi esastır.
- Vitra'nın örgüt kültürü girişimci ve bütünleşik örgüt kültürünün bir çok özelliğini bünyesinde barındırmaktadır. Bu kültür iş gören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye, değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek ve yenilikçi davranışlar sergileyerek, kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. İşletme yeni ürünlerin geliştirilmesinde oldukça başarılıdır. Rekabet avantajı elde etmek için tüm olanakları ve yaratıcı güçleri harekete geçirir.

Vitra'nın örgüt kültürü ile ilgili olarak kısaca sıralanan bu özellikler araştırmanın sonuçlarını yansıtmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Vitra'da Stratejik seçeneklere ilişkin olarak elde edilen sonuçlar Tablo 2'de görülmektedir. Bu tablo ile ilgili açıklamalar aşağıda verilmektedir.

Bu kısımda Vitra'nın stratejik seçenekleri ile ilgili alınan yanıtların analizi soruların sırasına ve kapsadığı konuya göre yapılmıştır. Yanıtlar aşağıda yazılan kriterler doğrultusunda değerlendirilecektir. Vitra'nın stratejik seçimlerinin belirlenmesinde temel alınan kriterler şunlardır:

- İşletmenin yenilik hakkındaki tutmu
- İşletmenin belirsizlik karşısındaki tutumu
- İşletmenin faaliyette bulunduğu alanda pazarın durumu
- İşletmenin fırsatlar karşısındaki tutumu ve rekabet stratejisi
- İşletmenin faaliyet alanı ve dış çevre koşulları
- Risk alma durumu
- İşletmenin rakip firmalar karşısındaki tutumu
- Yöneticilerin tutumları ve özellikleri

Ankete katılanların yüzde yetmişsekizi yeni ürünler üretme ve yeni pazarlara girmenin işletmenin en önemli amacı olduğunu düşünmektedir. Örgütün bu konudaki stratejisi şu şekilde belirlenmiştir 'Mevcut ve yeni pazarlarda satış miktarları arttırılarak karlılığın artması sağlanacaktır'. Örgütte dengelilik ve değişim gibi iki farklı yönün bir arada bulunduğunu düşünenlerin oranı yüzde yetmişsekiz iken bu düşünceye katılmayanlar sadece yüzde üç oranındadır. Ankete katılanlar işletmenin yenilikçi değil muhafazakar inançlara sahip olduğu görüşüne yüksek oranda katılmamaktadır. Vitra'da önemli sayılabilecek değerlerden biri de 'Dünyaya ve değişime açık, öncü girişimcilik ruhunu içimizde taşıyoruz. Alanımızda öğrenerek yenilikler getirmek geleneğimizdir' yeniliklere açık ve değişimi teşvik eden bir niteliktedir. Başlıca politikalar arasında yer alan 'Araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak ve pazara yeni ürünler sunmak' da işletmenin yenilikçi bir tutum izlediğinin göstergesidir. İşletmenin öncelikli problemlerinin yenilikçi bir tutum izlemeye engel olmadığı da çoğunluk tarafından paylaşılan bir düşüncedir.

Risk alma durumu konusunda, yöneticiler yüksek riske girmekten hoşlanmaktadır görüşüne katılanların sayısı oran olarak yüzde ondokuz civarındadır. Bu görüşe katılmayanların oranı ise çok daha yüksektir ve risk almanın rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapıldığı görüşü daha yaygındır. İşletme düşük risk stratejisini tercih etmemektedir. Risk almanın işletmenin yok olmasına neden olacağı görüşüne katılanların oranı yüzde iki iken bu görüşe katılmayanlar yüzde yetmişbeş oranındadır.

Firma eskiden beri devam eden faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak yerine değişen ürün ve pazarlara yönelmektedir görüşüne katılanlar çoğunlukta olmakla birlikte işletmenin yeni pazarlara yönelmesi yanında devam eden faaliyetlerinin etkinliğini arttırdığı görüşü de yüzde yirmikilik bir oranla savunulmaktadır. Vitra'da Stratejiler oluşturulurken rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranış ve fikirleri de dikkate alınmaktadır. Örneğin fiyat oluşturmada rakip ürünler, pazar koşulları ve maliyet yapısı dikkate alınmaktadır. Yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir, yani geniş bir pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın mevcut pazarında yoğunlaşmayı tercih etmektedir görüşü Vitra işletmesi için yüksek oranda geçerli değildir. İşletmenin yeni pazarlarla ilgili stratejisi 'Dünya pazarlarındaki gelişmeler sistemli bir şekilde takip edilecek ve yeni pazarlarda Vitra ürünleri satışı başlatılacaktır' şeklindedir. Yöneticilerin ortaya bir kriz çıkması durumunda veya çevre elemanlarından gelen baskılar sonucunda ürün ve pazarlarda ve diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yaptıkları görüşü, ankete katılanlar tarafından yüzde seksenüç oranında reddedilmektedir. Bunun nedeni bu görüşün Vitranın tüm amaçlarına, ilkelerine, politikalarına aykırı olmasıdır. Sürekli gelişme ve değişimin öncüsü olma gibi değerlere sahip olan işletmede bu sonucun çıkması doğaldır.

Firmanın sürekli dinamizm ve değişim ortamında faaliyette bulunduğu görüşü de tam bir katılımı kabul edilmektedir. Bu görüş işletmenin faaliyette bulunduğu alana bağlı olduğu gibi , uluslararası pazarda rekabet etmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sürekli değişim ortamında işletmenin de stratejilerini çevrenin dinamiklerini izleyecek şekilde yeniden oluşturması gerekmektedir. Örneğin bir çok büyük ve uluslar arası işletmenin uygulamaya koyduğu e.ticaret çalışmaları ile ilgili

eğilimin bir sonucu olarak Vitra'da da e.ticaret çalışmalarının tamamlanmasına hız verilecektir.

Firmanın faaliyet sahasında durgun bir büyüme eğilimin gözleendiği ya da büyüme eğiliminin yok denecek kadar az olduğu görüşüne katılanların oranı düşüktür. Firmanın ekonomik bir darboğaz ve kriz ortamında faaliyette bulunduğu görüşüne katılanların bir çoğu ülkedeki ekonomik şartların firmaya olan etkisini düşünerek bu sonuca varmıştır. Gerçekten de ülkenin ekonomik koşullarının işletmelerin strateji oluşturma sürecinde etkisi fazladır ancak bu soruda sözü edilen darboğaz ve kriz ortamına işletme açısından bakıldığında ankete katılanların yarıdan fazlası işletmenin kriz ortamında olmadığı görüşündedir.

Ankete katılanların yüzde doksanseviz oranında katıldığı görüş Vitra'nın stratejisinin büyüme ve gelişme hedefli olduğu ve yeni fırsatlar aramaya yönelik olduğudur. Vitra'nın belirlediği temel stratejik hedefler üç yıl sonunda satışlardaki reel büyümenin %40 olması, üretimin de %20,5 artmasıdır. Ayrıca iç ve dış satışlarda belli oranlarda artış ve toplam üretimi artırma hedeflenmiştir. İşletme stratejilerinin büyüme ve gelişme hedefli olmasının yanında stratejilerde dengelik de ön plandadır ve geliştirilen stratejiler temkinlidir. Stratejilerin geliştirilmesi aşamasında planlama ve analize büyük ölçüde önem verilmektedir. Vitranın stratejileri, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar veya uyarlamalar niteliği taşımamaktadır. Ankete katılanların yüzde doksansevizi bu görüştedir.

Yöneticilerin genel tutumu girişimci ve risk almaya dönüktür. Cevapların çoğu bu görüşe katılmakla birlikte yöneticilerin girişimci tutumları üzerinde durdukları için bu oran yüksektir. Ancak girişimcilik beraberinde riski de getirdiği için bu görüşe katılmayan yüzde onaltılık bir grup mevcuttur. Nitekim bir sonraki soruda yöneticilerin geçmişten geleceğe doğru planlayıcı bir tutumla maceralı değil kontrollü ve temkinli büyüme ve değişim taraftarı oldukları görüşünde tam bir görüş birliği vardır. Büyüme ve gelişme stratejilerinin taşıdığı risklere girmeme ve rakiplerden ve çevreden gelen değişim baskılarına cevap verememe gibi durumlar işletme için geçerli değildir. Çoğunluk da bu görüştedir.

Vitrada rakipler karşısında yenilikçi ve değişime yakın politikalar izlenmektedir. Bu amaçla üniversitelerle, AR-GE kuruluşları ve diğer üreticilerle ilişkilerin devamlı geliştirilmesi, yeni teknolojilerin kullanımı sayesinde gerek yeni

ürün üretme gerekse maliyetler açısından gelişme sağlanması politikası izlenmektedir. Üretim teknolojilerindeki gelişmeler yakından takip edilerek geliştirilen teknolojik yeniliklerin işletmelerde kullanılması ile malzeme , enerji ve işçilik verimliliğinin artırılması hedeflemektedir. Faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim ön görüldüğü fikrine karşı olanların sayısı daha fazladır. Çünkü Vitra'nın misyonu çağdaş banyonun öncüsü olmaktır. Amaç faaliyette bulunduğu sektörde lider bir kuruluş olmaktır. İşletme mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye önem vermektedir ancak bu gelecekteki yeni ürün ve pazarları araştırmasına ve faaliyetlerini çeşitlendirme konusunda araştırmalar yapmasına engel değildir. İşletmenin belirsizlik karşısındaki tutumunda da denge unsuru ön plandadır.

Vitra'nın stratejik seçimlerini belirlemek amacıyla temel alınan kriterlere bağlı olarak hazırlanan sorulara verilen cevaplar değerlendirilerek Vitra'nın kültür tipinin geliştirici kültür ve analizci kültürün karışımı olduğu söylenebilir. Geliştirici kültür tipinin belirgin bazı özelliklerini Vitra'nın strateji seçiminde görmek mümkündür. Örgüt yenilikçidir, yeni ürünler üretme ve yeni pazarlara girme amacındadır. Örgüt sürekli dinamizm ve değişim ortamında faaliyette bulunmaktadır ve stratejileri büyüme ve gelişme hedeflidir. Örgütü bu yönleriyle ele aldığımızda geliştirici bir kültür tipine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ancak işletmenin stratejilerinde, risk almada denge unsurunun ön planda olması , kontrollü ve temkinli büyüme ve değişim taraftarı olmak gibi özellikleri ile analizci kültür tipine yakın olduğu söylenebilir.

Anketin üçüncü bölümünde Vitra'da işletme stratejileri ile örgütün kültürü arasında bir uyum olup olmadığını araştırmaya yönelik olarak elde edilen sonuçlar Tablo 3'de görülmektedir. Bu tablo ile ilgili açıklamalar, sırasıyla sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda değerlendirilerek aşağıda verilmektedir.

“Vitra'da stratejik seçenekler arasında seçim yapılırken örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmektedir” ifadesine tümüyle katılıyorum ve katılıyorum diyenlerin oranı yüzde seksenaltı civarındadır. Oldukça yüksek olan bu oran Vitra'da strateji geliştirme ve seçim sürecinde kültürel unsurların göz önünde bulundurulduğunu göstermektedir. Vitra'nın kültürel analizinin yapıldığı anketin ilk bölümünden çıkan

sonuçlara göre Vitra'nın örgüt kültürünün girişimci ve bütünleşik örgüt kültürünün bir çok özelliğini taşıdığı gözlenmektedir. Bilindiği gibi bu kültür işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Vitra bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek ve yenilikçi davranışlar sergileyerek gerçekleştirmektedir. Bu saptamayı anketin ikinci bölümünde Vitra'da stratejik seçeneklerle ilgili elde edilen sonuçlarda da aynı biçimde ortaya çıkarmak mümkündür. Örneğin bu bölümde alınan yanıtlar sonucunda yeni ürünler üretme ve yeni pazarlara girmenin işletmenin en önemli amacı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna yönelik strateji de 'Mevcut ve yeni pazarlarda satış miktarları arttırılarak karlılığın artması sağlanacaktır' ifadesi ile açıkça belirtilmektedir. Araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak ve pazara yeni ürünler sunmak da Vitra'nın başlıca politikalarından birisidir ve bu da çevresini etkileyen bir işletme olma özelliğini ve stratejik başarıyı sağlar.

'Vitra'da stratejilerin seçimi ve uygulanması aşamasında örgüt kültürünün değişimi veya yeniden oluşturulması yoluna gidilmektedir'. İfadesine katılmayanların oranı yüzde otuz kesinlikle katılmayanlar ise yüzde ellidört oranındadır. Bu da işletmede örgüt kültürünün stratejiyi izlediğini değil , stratejinin örgüt kültürünü izlediğinin bir diğer kanıtıdır. Ancak, değişen çevre koşulları, büyüme ve gelişme sonucu örgüt kültürünün izlenmesi gereken stratejiyle uyum göstermediği durumlar meydana gelebilir. Bunun sonucunda..örgütün sahip olduğu kültürün değişmesi gerekebilir. Böyle durumlarda ısrarla örgüt kültürüne uygunluğun esas alınmasının işletme açısından olumsuz sonuçlar meydana getirmesi muhtemeldir. Bu da stratejileri ve dolayısıyla işletmeyi başarısızlığa götürebilir.

Stratejiler arasında en uygun olanın seçilmesi sırasında örgüt kültürüne uygunluktan çok işletme çevre arasındaki uyuma önem verilmektedir fikrine katılmayanların çoğunlukta olması yine Vitra'da örgüt stratejilerinin örgüt kültürünü izlediği görüşünü destekleyen bir sonuçtur. Çevre koşullarının örgüt kültürünün oluşmasında ve örgüt stratejileri üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. Bu görüş ankete katılanların tümüyle katıldığı bir görüştür. Çevredeki değişme ve gelişmeler çoğu zaman işletmeye yeni bir takım fırsat ve imkanlar sunduğu gibi tehlike ve güçlükler de getirebilir. Stratejik yönetimin özünde de dış çevrede neler olup bittiğinin devamlı takip edilmesi ve gelecekte neler olabileceğinin tahmin



edilmesi yatar. Vitra'da örgüt kültürü kendisini faaliyette bulunduğu çevrede başarıya götürecektir. Örnek olarak Vitra'nın müşteri kitlesi ve pazarı yüksek kaliteli mal talebinde ve beklentisi içindedir. Bu beklentiler doğrultusunda işletme içi kültürel değerler kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi hizmet ve davranışlarını güçlendirecek biçimde oluşmuştur ve örgüt kültürünün bir tür kalite kültürüne dönüştüğü görülmektedir. 'Toplam kalite yönetimini en ileri seviyede uygulamak, kaliteye titizlikle önem vermek' gibi ifadelerle kalite politikasını belirleyen Vitra'da ortak değerler arasında yer alan 'Kaliteyi bir yaşam biçimi olarak benimseriz' ifadesi de kalitenin geliştirilmesine yönelik sürekli bir çaba olduğunun göstergesidir.

Strateji kültür ilişkisinin yönetimi işletmenin başarısı açısından gereklidir. Ankete katılanların yüksek oranda katıldığı bu görüş gerçekten de işletme açısından büyük önem taşıyan ve hassasiyet gerektiren bir konudur. Strateji kültür ilişkisini yönetmek yani uygulanacak yeni stratejilerle kültür arasındaki etkileşimi uygun duruma getirmek üst yönetimin önemli görevlerinden birisidir çünkü örgütün kültürü ile stratejinin bağlı olduğu kritik faktörler arasındaki ilişkiye yönelik kararlar sonuçta stratejinin başarısını veya başarısızlığını belirleyecektir. İşletmenin strateji kültür arasındaki ilişkiyi yönetmede karşılaşılabileceği temel durumlardan biri ; yeni stratejiyi uygulamak için önemli örgütsel faktörlerde çok fazla değişiklik yapılması gereken durumdur. Bu durumda yeni stratejileri uygulamak için değişiklikleri misyonla ve belli başlı örgütsel normlarla birleştirmek gerekir. Ankete katılanların bu ifade ile ilgili olarak ortak bir görüşleri mevcut değildir. Bu görüşe katılanların oranı yüksek olmakla birlikte Vitra'da yeni stratejileri uygulamak için önemli örgütsel faktörlerde yapılması gereken değişikliklerin fazla olduğu söylenemez. Çünkü işletme, kültüründe değişiklik yapmayı gerektirecek bir stratejik hedef veya başka bir sahada üretim veya satış amacına kendisini yönlendirmemiştir.

Yeni stratejileri uygulamak için güçlendirilmiş kültür üzerinde odaklanılarak sinerji maksimuma çıkarılmalıdır. Bu ifadeye katılanların oranı katılmayanlara göre daha yüksektir. Vitra'da yeni stratejilerin uygulanması aşamasında işletmenin en yakın olduğu durum budur. Yani, yeni stratejiyi uygulamak için çok az örgütsel değişiklik yapmaya ihtiyacı vardır ve bu değişiklikler mevcut örgüt kültürüyle çok çabuk uyum sağlayabilecek potansiyeldedir. Vitra bilindiği gibi seramik sağlık

gereçleri üreten bir işletmedir ve bir süre önce Vitra Mutfak işine girmiştir. Bunun için işletmede sınırlı bir örgütsel değişim gerekiyordu. İşletme bunu kültüründe bir değişiklik yapmadan ancak kültürünü güçlendirerek ve sinerji yaratarak müşterilerin beklentileriyle başarılı bir şekilde uyumlaştırdı ve kabul ettirdi.

‘Yeni stratejilerin uygulanması için kültürel değişime gidilebilir’ ifadesi ankete katılanların çoğunluğu tarafından kabul görmeyen bir görüştür. Bu durumdaki bir işletme kültürünü değiştirmede karmaşık, pahalı ve uzun dönemde mücadele etmek gerektiren durumlarla karşı karşıya kalır. Vitra’da mevcut olan yerleşmiş ve güçlü bir örgüt kültürü vardır ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılmaktadır. Yeni strateji büyük bir örgütsel ve kültürel değişimi gerektirirse kültürel bir direnişle karşı karşıya kalınması olasılığı çok yüksektir. İşletme böyle bir değişime gitmeden önce bunun gerçekten gerekli olup olmadığını kararlaştırmalıdır.

‘Stratejik başarı için strateji destekli örgüt kültürü oluşturulmalıdır’ Vitra’da yüksek oranda kabul gören bu görüş insanların işlerini strateji destekli bir biçimde yapmalarına yardım eden ve kültürle uyumlu, iyi bir strateji uygulaması olduğunun göstergesidir. Vitra’da sıkı bir strateji –kültür düzeninin var olduğunu söylemek mümkündür, çünkü insanların davranışlarını yönlendirmede ve çalışma ortamında şartlarla çok iyi uyuşan bir kültür, informel kurallar sistemi, işlerin nasıl idare edileceği ve nasıl yapılacağına dair örgütün bir inanç ve felsefesi mevcuttur. İnançlar, vizyon, amaçlar, yöntemler ve uygulama işletme stratejisi tarafından desteklenmektedir. Bunu Vitra’daki olumlu örgütsel enerjide, işletme içindeki havada ve çalışma ortamında, çalışanların yüksek moral ve motivasyonunda, yerleşmiş çalışma alışkanlıkları ve uygulamalarda, birimler arası işbirliği ve dayanışmada görmek mümkündür. Çalışanların, işletmeye, işletme vizyonuna, performans hedeflerine bağlılığı yüksektir ve çalışanlar şirket vizyonuna ulaşmada karşılaşılabilecek zorlukları aşma, işlerini en iyi biçimde ve hevesle yapma, stratejiyi gerçekleştirmede diğerleriyle işbirliği içinde olmak konusunda teşvik edilmiştir.

‘Strateji ve kültür arasında uyumun sağlanması için örgüt dışı kültürel uyumun sağlanmış olması gerekir’ Tümüyle katılıyorum ve katılıyorum yanıtlarının oranı toplam olarak yüzde seksenaltıdır. Bu da Vitra’da strateji oluşturma ve stratejik seçenekler arasında tercih yapılırken dış çevre ile uyum faktörünün dikkate alınmakta olduğunu bunun yanı sıra seçilen stratejinin kültürle de uyumlu olmasına dikkat

edildiği şeklinde yorumlanabilir. Stratejik uyumun ilk boyutu olan toplumun sosyo-kültürel yapısına uygun davranılması şartını; Vitra'nın çevresine sunduğu öncelikli faaliyetlerde, misyon, temel görev ve amaçlarda açıkça görmek mümkündür.

'Strateji ve kültür arasında uyumun sağlanması için örgüt içi kültürel uyumun sağlanmış olması gerekir' ifadesi de ankete katılanların büyük çoğunluğu tarafından desteklenen bir görüştür. inanç ve değerlere bağlılığın yanında inanç ve değerlerin tutarlılığı da iç uyumu sağlayan unsurlardır. Vitra'da değer ve inançların işletmenin her kademesinde tutarlı olduğu söylenebilir. Örneğin üretim bölümünün en önemli değeri yüksek kalite iken, pazarlama bölümününki düşük fiyatla geniş ürün yelpazesi şeklinde belirlenmemiştir, eğer böyle olsaydı bu iki grubun hakim değerleri arasında bir tutarsızlık ve uyumsuzluk meydana gelirdi. Vitra aynı zamanda yüksek kaliteli ürünlerde uzmanlaşmış bir işletmedir ve müşterilerin beklentisi de tüm ürünlerde aynı yüksek kaliteyi yakalamaktır. Eğer işletme stratejisini düşük kalitede ürünler içerecek şekilde değiştirirse bu, müşterinin işletmeyle ilgili algılarının değişmesine ve güvenini yitirmesine yol açabilir.

'Strateji ve kültür arasında uyum sağlanması için yönetsel faaliyetler hem sembolik hem gerçek olmalıdır' düşüncesi Vitra'da yaygın bir görüştür. Sembolik faaliyetler stratejiyi uygulayanlara cesaret vermesi açısından çok önemlidir. Bunlar hareketleri ve performansıya yeni bir rol modeli oluşturan yeni kahramanları onurlandırmayı onaylayan olaylardır. Vitra'da yöneticiler yeni düşüncelerin ortaya çıkması için kişisel bir çaba ve liderlikle, istenilen kişisel özellikleri taşıyan bireyleri veya grupları ödüllendirmek için ellerinden geleni yapmaktadır. Programa göre hareket eden kişiler veya gruplar özel bir övgüyle veya görülebilir şekilde ödüllendirilir, örneğin maaş artışı, terfi, yurt dışı gezileri, vb.

'Strateji ve kültür arasında uyum sağlanması için ahlaki standartlar ve değerler oluşturulmalıdır'. Vitra'da mevcut güçlü bir örgüt kültürü, güçlü değerler ve yüksek ahlaki standartların örgüt kültürü olumlu yönde beslemesi sonucunda oluşmuştur. Günümüzde birçok işletmenin yaptığı gibi değerlerini ve ahlaki standartlarını yazılı doküman haline getirmiştir. Değerlerin yazılı ifadeler haline getirilmesi kültürü oluşturmada önemli bir etkidir. Ahlaki değerlerin oluşturulması ise örgüt vicdanının oluşmasına temel teşkil eder. Değerler ve ahlaki standartlar örgüt içinde yerleşmiş

olduğu için işletmenin politikalarında, uygulamalarında kurumsallaşmış ve kökleşmiştir.

“Strateji ve kültür arasında uyum sağlanması için kültürde yüksek performans ruhu yaratılmalıdır” ankete katılanlar arasında bu düşüncüyü paylaşanlar fazla olmakla birlikte bu görüşe katılmayan kişiler de mevcuttur. Bunun nedeni kültürün örgüt performansını direkt olarak etkileyip etkilemediği konusundaki kararsızlık olabilir. Ancak kültürel değerlerin örgüt içindeki davranışları, davranışların ise performansı etkilediği bir gerçektir. Performans ruhuna sahip bir işletme başarı ve mükemmellik üzerinde durur. Kültürü de sonuç yönelimlidir. Vitra için bu özelliklerin geçerli olduğunu söyleyebiliriz çünkü işletmede özdeğerlendirme çalışmalarında EFQM mükemmellik modeli kullanılmaktadır. Temel performans sonuçlarında mükemmelliğe ulaşmayı temel alan bu anlayışta; müşteriler, çalışanlar ve toplumla ilgili sonuçlarda başarının sağlanması, politika ve stratejilerin, çalışanların işbirlikleri ve kaynakların uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesi sonucunda sağlanabilir. İşletmenin 2000 yılı Avrupa Kalite Başarı Ödülü sahibi olması da başarı ve sonuç yönelimli olduğunu göstermektedir. İşletme bu başarıyı kültüründe yüksek performans ruhu yaratarak elde etmiştir. Bunun için örgüt politikaları, yönetim ve uygulamalar insanları elinden gelenin en iyisini yapmaya yönelir, çalışanlar devamlı eğitilir, işini yaparken kendi inisiyatif ve yaratıcılığını kullanması için cesaretlendirilir. İşletmede nedenlere dayalı ve açık performans beklentileri ortaya konmuştur ve bu yüksek performans standartlarını yakalamak için birtakım ödül ve ceza yöntemleri kullanılmaktadır.

Vitra’da işletmenin örgüt kültürü ve stratejileri arasındaki ilişkinin yanı sıra strateji-kültür uyumunun ortaya konması açısından varılan sonuçları birkaç başlık altında özetlemek mümkündür.

- Vitra’da strateji örgüt kültürünü izlemektedir. Stratejik alternatifler arasında seçim yapılırken örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmekte, bu da stratejilerin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek güçlükleri de büyük ölçüde önlemektedir. Örgüt kültürüyle uyum içinde olan bir stratejinin başarıyı da beraberinde getireceği açıktır.

- Vitra'da stratejiler ve örgüt kültürü arasında bir ilişki ve etkileşim vardır. Bu görüşün kaynağı Vitra'da; strateji kültür ilişkisinin yönetiminin işletmenin kritik başarı faktörleri arasında kabul edilmesidir.
- Vitra'da örgüt içi kültürel uyum sağlanmıştır. Bu ise işletme stratejisinin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli olan kültüre bağlılık ve kültürün tutarlılığı gibi iki önemli özelliğin de Vitra'nın kültüründe mevcut olmasından kaynaklanmaktadır. Başlıca iç kültürel uyum öğeleri olarak gösterebileceğimiz şeyler , yani işletme içinde kullanılan kavramlar ve dil, grup normları, güç ve otorite dağıtım kriterleri, çalışma ve aile çevresinde dostluk ve sevgi göstergeleri, ceza ve ödül sistemi, ortak semboller ve davranışlar işletme içinde yerleşmiş olan değer ve inançların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Vitra'da mamul, üretim süreci, pazarlama yöntemleri, vb. her alanda yenilik konusuna önem verilmekte ve bunun için yeni fikirlerin üretilmesi, ve bunların açıkça tartışılabilmesi herkes tarafından kabul edilmekte ve desteklenmektedir.
- Vitra'da seçilen stratejilerle örgütün kültürü arasında uyum yaratılması açısından örgütün dış kültürel uyumu sağladığını söyleyebiliriz. İşletme, stratejilerini faaliyette bulunduğu pazarın şartlarına uygun olarak geliştirmektedir. Bu yeni stratejiler işletmenin kendi şartlarına da uygundur ve yeniliklere ve değişime açık olan örgüt kültürü tarafından desteklenmektedir.
- Vitra'da strateji ve kültür arasında uyum yaratılması için uygulanması gereken yönetsel faaliyetler hem sembolik hem gerçektir. Ahlaki standartlar ve değerler oluşturulmuştur ve bu değerler işletme çapında yaygın hale gelmiş ve yerleşmiştir. Vitra, kültüründe yüksek performans ruhu yaratmış bir işletme olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu şartların bir araya gelmesi ile Vitra'nın stratejileri ve örgüt kültürü arasında bir uyum yaratıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

## SONUÇ

Örgütsel kültürü kısaca, organizasyondaki kişi ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak değerlendirebiliriz. Bu sistem içerisinde değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesiyle davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar. Örgüt kültürü daha çok işletmenin kendi iç dinamikleriyle ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü özellikle çalışanlarca benimsenmesi durumunda, işletmenin büyümesinde ve sağlıklı temellere oturmasında büyük rol oynamaktadır. Bu durumda örgütün etkinlik ve verimlilik konusunda beklenen performansı gerçekleştirmesi mümkündür.

İşletme rekabetçi bir ortamda faaliyette bulunurken ve toplum ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmet üretirken, ayakta kalabilmek, kar elde edebilmek ve gelişebilmek için kaynak ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak ve çevreye uyum sağlamak zorundadır. Bu da iç ve dış çevre hakkında zamanında ve yeterli bilgi sahibi olmaya bağlıdır. Böylelikle işletme kuvvetli ve zayıf yönlerinin bilincinde olarak, çevrenin tehlikelerinden korunabilecek ve fırsatlarını değerlendirebilecektir. Tüm bunlar ise stratejik yönetimin kapsamına giren faaliyetlerdir ve bu durumda strateji işletmenin amaçlarına ulaşmak için uyguladığı hareket biçimini ifade eder. Stratejilerin geliştirilmesiyle başlayarak belirlenen stratejilerin uygulanmasıyla devam eden stratejik yönetim süreci kontrol ve değerlendirme ile son bulur.

Stratejik yönetim sürecinin farklı safhalarında gerçekleştirecek faaliyetler örgüt kültürü tarafından etkilenmektedir. Örgüt kültürü stratejik yönetim sürecinin her aşamasında önemli bir faktör niteliği taşımaktadır. Strateji ile örgüt kültürü arasında uyumun olmaması halinde stratejilerin uygulanması sırasında büyük güçlüklerle karşılaşılır. Uygulamaya bakıldığında pek çok stratejinin başarısız olmasında ana nedeninin bunların, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, norm ve inançlar dışında kalması olduğu görülmektedir. Stratejik alternatifler arasında seçim yapılırken örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmesi ,örgüt kültürüne uymayan stratejilerin daha baştan elenmesi, stratejilerin uygulanması sırasında karşılaşılacak güçlükleri de büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır. İşletmelerde stratejik yönetimin başarı ile

uygulanabilmesi uygun stratejinin seçimi kadar stratejinin uygun biçimde gerçekleştirilmesine de bağlıdır.

Ayrıca bir işletme, maliyetleri azaltmak için ne kadar sert tedbirler alırsa alsın bir başka işletme bu işi daha iyi yapacaktır. Yine bir işletme kalitesinin ya da imajını ne kadar yükseltirse yükseltsin, bu işi daha iyi yapan birileri mutlaka olacaktır. Bu nedenle günümüz dünyasında işletmeler, sürekli öğrenen, öğrenmeyi ve gelişmelere açık olmayı örgüt kültürlerinin bir parçası haline getiren, kaliteyi bir yaşam tarzı haline getiren ve bunun sağlamak için iş görenlerinin sürekli eğitime tabi tutan işletmeler olmak zorundadır. Bunları sağlarken de çağın teknolojik gelişmelerini takip ederek, bu gelişmelerden yararlanması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Aktan, Coşkun Can **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri : Stratejik Yönetim** Türkiye Genç İşadamları Derneği, İstanbul 1999.

Ataman Göksel, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü** , Türkmen Kitabevi, İstanbul 1995

Berberoğlu Güneş,. Baraz Barış, “Tusaş Motor Sanayi AŞ’de Örgüt Kültürü Araştırması”**Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi** 1999 Cilt 15 Sayı 1-2

Berberoğlu Güneş, Dalyan Figen, “Globalleşme ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü” **Anadolu Üniv. İİBF Dergisi** 1999 Cilt 15 Sayı 1-2

Berberoğlu Güneş, Besler Senem ve Tonus Zümrüt; “Örgüt Kültürü:Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması”, **AÜ İİBF Dergisi** ,1998, C.14, S.1-2

Blanchard Ken , Waghorn Terry, **Geleceği Yönetmek** , Çeviren Mehmet Özcan ; Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları 1997

Bozkurt Tülay, “İşletme Kültürü”; **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2.Baskı Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği, İstanbul 2000

Campbell Andrew and Sommers Luchs Kathleen **Core Competency-Based Strategy**. – 1st Ed. – London : International Thomson Business Press, 1997.

Corbett Lawrence M. and Rastrick Kate N.; “Quality Performance and Organisational Culture” , International Journal of Quality&Reliability Management, Vol.17 No 1 2000

Deal, T.E., Kennedy A.A., **Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison Wesley, 1982



Dinçer Ömer , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** 5.Baskı, Beta Yayınları  
İstanbul 1998

Dögerlioğlu Özgür;“Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda  
Kalite Kültürüne Dönüşmesi” Yayınlanmamış Doktora Tez, Dokuz Eylül Ün. SSBF  
1995 İzmir

Dögerlioğlu Özgür, “Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne  
Dönüşümü” 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 1998

Eamonn P.Sweeney and Hardaker Glenn, “The Importance Of Organizational And  
National Culture” , European Business Review, Vol 94 No:5, 1994

Eren Erol , **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** 5.Baskı İstanbul  
1997

Eren Erol, **Stratejik Yönetim** TC Anadolu Üniversitesi Yayınları No 967 1998

Eren Gümüştekin Gülten, Yörük Nevin; “Aracı Kurumlar Öğrenen  
Organizasyonlarmıdır” , 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 2001 İstanbul

Erengül Bilge, **Kültür Sihirbazları** ,Evrin Yayınevi 1.Basım İstanbul 1997

Erkmen Turhan, Ordun Güven; “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri  
Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9.Ulusal Yönetim ve  
Organizasyon Kongresi Bildiriler, 2001

Fry Joseph N., Killing J Peter, **Strategic Analysis and Action**, 2nd Edt, Prentice-  
Hall Canada Inc

Gary Hamel, Phalarad C.K., 1994 , "Competing for the Future" , Harvard Bussiness  
Review, July- August

Gülgün Aylin , “Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 1998

Güvenç Bozkurt, **İnsan ve Kültür** 5.Baskı ,Remzi Kitabevi, İstanbul 1991

Güvenç Bozkurt, **Kültürün ABC’si**, 1.bs, Yapı Kredi Yayınları , İstanbul 1997

Harrison Jeffrey S, St. John Caron H., **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, 2nd edition South-Western College Publishing, 1998

Hatiboğlu Zeyyat , **İşletmelerde Stratejik Yönetim** 1. Basım İstanbul 1995

Hitt, Michael A. , R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson **Strategic Management : Competitiveness And Globalization : Concepts And Cases / – 3rd ed.** Cincinnati South-Western College Pub., 1999.

Johnson Gerry, Scholes Kevan, **Exploring Corporate Starategy**, 5th Edition, Harlow : Financial Times/Prentice Hall 1999

Karlof Bengt, **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri Türkçesi:** Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1996

Korkmaz Alemdar, Erdoğan İrfan, **Popüler Kültür Ve İletişim** , Ümit Yayıncılık, Ankara 1994

Kozlu Cem M., **Kurumsal Kültür** 2. baskı Bilkom Yayınları, İstanbul 1988

Köse Sevinç , Gülgün Aylin, “Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları” 4. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 1996

Levis Pamela S., Goodman Stephen H., Fandt Patricia M., **Challenges in the 21 st Century** 2nd Edition South-Western College Pub., 1998

Mark Neal. **The Culture Factor 1st Ed.** – Houndmills, Basingstoke : Macmillan Business, 1998.

Mcorbett Lawrence and . Rastrick Kate N, “Quality Performance And Organizational Culture” , **International Journal of Quality And Reliability Management** Vol 17 No:1 2000

Morden Tony , **Business Strategy And Planning**, McGraw-Hill Book Company, London 1993

Mullins Laurie J.; **Management And Organizational Behavior** 4th ed., London : Pitman Pub., 1996

Özalp İnan, **İşletme Yönetimi** 1.Basım, Birlik Ofset, Eskişehir 2000

Özkalp Enver ,Kirel Çiğdem , **Örgütsel Davranış** Anadolu Üniv.ESBAV Eskişehir 1996

Özkalp Enver, “Örgütlerde Kültürel Sorunlar Ve Örgüt Kültürünün Korunmasında Ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma” **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi** 1999 Cilt 15 Sayı 1-2

Pearce John A., Robinson Richard B.; **Strategic Management : Formulation, Implementation And Control** 6th ed. Chicago, Ill. Irwin, 1997

Peters Thomas J.ve Waterman Robert H.; **Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, Altın Kitaplar, İstanbul, 1987

Pınar İbrahim, “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi** Kasım1999

Ringer Martin and Robinson Phil, "Focus And Strategic Action In Management: Using A Sistemic Model Of Organizational Culture To Inform Managerial Actions" Work Study Volume 45. Number 6 1996

Sargut A.Selami, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim** Verso Yayınları , Ankara 1994

Schein, Edgar H. **Organizational Culture And Leadership 2.nd Ed.**Jossey Bass Pub., San Fransisco: 1992

Stalk George, Evans Philip, Shulman Lawrence E.; "Şirket Stratejisinde Yeni Kurallar" Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, **Şirket Stratejisi**, Çeviri Ahmet Gürsel İstanbul MESS 2000

Thompson Artur A., Strickland A.J., **Crafting and Implementing Strategy**, 10 th ed. Boston, Mass Irvin\Mark Growe Hill 1998

Thompson Artur A., Strickland A.J., **Strategy Formulation and Implementation** 4th ed. , Homewood, Ill. :BPI/Irwin, 1989

Uzunçarşılı Ülkü, Toprak Meral, Ersun Oğuz , **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri** İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2000-4 İstanbul

Uzunçarşılı Ülkü, Toprak Meral, Ersun Oğuz , "Türkiyede Kurumsal Kültürün Yansımaları", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Mayıs 2000 Nevşehir

Uygur Nermi, **Kültür Kuramı** ,Yapı Kredi Yayınları 1996

Wright Peter, Pringle Charles D., Kroll Mark J.; **Strategic Management : Text And Cases** , Boston, Allyn and Bacon, 1992

SORU	Tümüyle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Vitra'nın bir çalışanı olmak ayrıcalık sağlayan bir unsurdur.	21(%56.7)	15(%40.5)	1(%2.8)			37(%100)
Vitra'nın bir elemanı kendisini kurumun bir parçası olarak görür.	22(%59.4)	14(%37.8)		1(%2.8)		37(%100)
Çalışanlar Vitra'nın kuruluş ve gelişmesiyle ilgili hikayeleri bilir.	11(%29.7)	20(%54)	5(%13.5)	1(%2.8)		37(%100)
Çalışanlar Vitra'daki baskın değerlerden haberdardır.	15(%40.5)	22(%59.5)				37(%100)
Vitra'daki baskın değerler çalışanlar tarafından paylaşılır.	17(%46)	20(%54)				37(%100)
Vitra'da çalışanlar değerlerin gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir.	13(%35.1)	23(%62.1)	1(%2.8)			37(%100)
Çalışanlar Vitra'nın amaçlarından haberdardır.	22(%59.5)	15(%40.5)				37(%100)
Vitra'da çalışanların bireysel amaçları örgütsel amaçların önünde tutulur.		3(%8.2)	1(%2.8)	19(%51.4)	14(%37.8)	37(%100)
Vitra'da yeni çalışmaya başlayanların kurumu ve yapılan işleri tanması yönünde örgütsel faaliyetler gerçekleştirilir.	17(%46)	20(%54)				37(%100)
Vitra'da çalışanlar ile ilgili kurallar ve formaliteler önemli yer tutar.	13(%35)	15(%40.5)	4(%10.8)	5(%13.5)		37(%100)
Vitra'da çalışanların sahip olduğu ünvan biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsurdur.	9(%24.3)	18(%48.6)	6(%16.2)	4(%10.8)		37(%100)
Vitrada işletmeyi ilgilendiren her konuda kolaylıkla değişim gerçekleştirilebilir.	15(%40.5)	18(%48.6)	2(%5.5)	2(%5.5)		37(%100)
Vitrada çalışanlar için düzenli aralıklarla toplantı, çay, kokteyl, gezi ve yemekler düzenlenir.	23(%62.1)	14(%37.9)				37(%100)
Vitrada düzenlenen sosyal etkinliklere çalışanların katılım yüksektir.	18(%48.6)	13(%35)	4(%10.8)	2(%5.5)		37(%100)
Vitrada biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır.	8(%21.6)	13(%35)	10(%27)	5(%13.5)	1(%2.8)	37(%100)
Vitrada çalışanlar, çalışma saatleri ve yeri dışında da bir araya gelirler.	9(%24.3)	19(%51.4)	7(%18.9)	2(%5.5)		37(%100)
Vitrada herhangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir.	8(%21.6)	25(%67.5)	2(%5.5)	1(%2.8)	1(%2.8)	37(%100)
Vitrada çalışanlar kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilir.	20(%54)	17(%46)				37(%100)
Vitrada her düzeyde çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.	15(%40.5)	22(%59.5)				37(%100)
Vitrada her düzeyde çalışan üstlerinden destek görür.	14(%37.9)	23(%62.1)				37(%100)
Vitrada çalışanlar yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilir.	21(%56.7)	16(%43.3)				37(%100)
Vitrada çalışan elemanlar arasında biçimsel açıdan yapıcı bir rekabet vardır.	10(%27)	20(%54)	3(%8.2)	4(%10.8)		37(%100)
Vitrada kaliteyi geliştirmeye yönelik sürekli bir çaba mevcuttur.	25(%67.5)	12(%32.5)				37(%100)
Vitrada kararlar tepedeki bir kimse veya grup tarafından alınmıyor.	3(%8.2)	3(%8.2)	2(%5.5)	23(%62)	6(%16.2)	37(%100)
Vitrada ayrıntılı iş tanımları ve haberleşme kanalları var.	24(%64.8)	13(%35.2)				37(%100)
Vitrada katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller var.	4(%10.8)	5(%13.5)	6(%16.2)	15(%40.5)	7(%18.9)	37(%100)
Vitrada proje ve takım çalışmalarına önem veriliyor.	19(%51.2)	17(%46)	1(%2.8)			37(%100)
Vitrada çalışanların kendi kendini kontrol etmesi esastır.	11(%29.7)	24(%64.8)	1(%2.8)	1(%2.8)		37(%100)
Vitrada müşterilere büyük önem verilir.	36(%97.2)	1(%2.8)				37(%100)
Vitrada maliyet bilinci yerleşmiştir, tasarruf önlemleri oldukça yaygındır.	26(%70.2)	10(%27)		1(%2.8)		37(%100)
Vitrada tüm alanlarda yenilikçi davranışın benimsenmesi esastır.	24(%64.8)	13(%35.2)				37(%100)

Tablo 4-1. Vitra'da Örgüt Kültürü Anketi Sonuçları

SORU	Tümüyle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Yeni ürünler üretme ve yeni pazarlara girmek işletmenin en önemli amacıdır.	21(%56,7)	8(%21.6)	2(%5.5)	6(%16.2)		37(%100)
Örgütte dengelik ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır.	9(%24.3)	20(%54)	5(%13.5)	3(%8.2)		37(%100)
İşletme yenilikçi değil muhafazakar değer ve inançlara sahiptir.		2(%5.5)	2(%5.5)	24(%64.7)	9(24.3)	37(%100)
İşletmenin öncelikli problemleri yenilikçi tutum izlemeye engeldir.		2(%5.5)	5(%13.5)	15(%40.5)	15(40,5)	37(%100)
Yöneticiler yüksek riske girmekten hoşlanmaktadır.	1(%2.8)	6(%16.2)	9(%24.3)	13(35.1)	8(%21.6)	37(%100)
Risk alma rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapılmaktadır	8(21.6)	18(%48.6)	7(%18.9)	3(%8.2)	1(%2.8)	37(%100)
İşletme düşük risk stratejisini tercih etmektedir.	2(5.5)	8(21.6)	9(24.3)	12(32.4)	6(%16.2)	37(%100)
Risk almak işletmenin yok olmasına neden olabilir.	1(%2.8)		8(%21.6)	13(%35.1)	15(%40.5)	37(%100)
Firma eskiden beri devam eden faaliyetlerin etkinliğini arttırmak yerine değişen ürün ve pazarlara yönelmektedir.	10(%27)	14(%37.8)	5(%13.5)	6(%16.2)	2(%5.5)	37(%100)
Rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınmaktadır.	10(%27)	22(59.4)	4(%10.8)	1(%2.8)		37(%100)
Yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir, yani geniş bir pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın mevcut pazarında yoğunlaşmayı tercih etmektedir.	3(%8.2)	3(%8.2)	5(%13.5)	12(32.4)	14(%37.8)	37(%100)
Yöneticiler, bıçak kemiğe dayandırmca, yani ortaya bir kriz çıktığında firmaya, hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle ürün ve pazarlarda ve diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapılmaktadır.	1(%2.8)	2(%5.5)	3(%8.2)	14(%37.6)	17(%45.9)	37(%100)
Firma sürekli dinamizm ve değişim ortamında faaliyette bulunmaktadır.	18(%48.6)	18(48.6)			1(%2.8)	37(%100)
Firmanın faaliyet sahasında durgun bir büyüme eğilimi gözlenmektedir	4(%10.8)	14(%37.8)	1(%2.8)	8(%21.6)	10(%27)	37(%100)
Firmanın faaliyet sahasında büyüme eğilimi yok denecek kadar azdır		3(%8.2)	3(%8.2)	20(%54)	11(%29.7)	37(%100)
Firma ekonomik bir darboğaz ve kriz ortamında faaliyette bulunmaktadır	8(%21.6)	6(%16.2)	3(%8.2)	12(%32.4)	8(%21.6)	37(%100)
Firmanın stratejisi büyüme ve gelişme hedeflidir, yeni fırsatlar aramaya yöneliktir.	19(%51.2)	16(%43.2)	1(%2.8)	1(%2.8)		37(%100)
Stratejilerde dengelik ön plandadır, geliştirilen stratejiler daha temkinlidir	7(%18.9)	22(%59.5)	4(10.8)	4(10.8)		37(%100)
Strateji oluşumu; planlama ve analize önem verme , mevcut sorunlara iyi bulunmuş çözümlere öncelik verme şeklindedir	8(21.6)	20(%54)	1(%2.8)	8(21.6)		37(%100)
Firmanın stratejileri, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir		1(%2.8)	1(%2.8)	25(%67.4)	10(%27)	37(%100)
Yöneticilerin genel tutumu girişimci ve risk almaya dönüktür	10(%27)	17(%45.9)	4(%10.8)	6(%16.2)		37(%100)
Yöneticilerde geçmişten geleceğe doğru planlayıcı bir tutum vardır. Maceracı değil kontrollü ve temkinli büyüme ve değişim taraftarıdır	16(%43.2)	20(%54)			1(%2.8)	37(%100)
Yöneticiler, büyüme ve gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemektedir.	1(%2.8)	3(%8.2)	6(%16.2)	20(%54)	7(%18.9)	37(%100)
Yöneticiler, rakiplerden ve çevreden gelen değişim baskılarına etkin bir şekilde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır.	3(%8.2)			17(%45.9)	17(%45.9)	37(%100)
Rakipler karşısında yenilikçi ve değişime yatkın politikalar izlenmektedir	18(%48.6)	19(%51.4)				37(%100)
Faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim öngörülmektedir	1(%2.8)	5(%13.5)	7(%18.9)	19(%51.3)	5(%13.5)	37(%100)
Firma gelecekteki yeni ürün veya pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme konularında çok az araştırma yapmaktadır ancak mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir	1(%2.8)	1(%2.8)	3(%8.2)	20(%54)	12(%32.4)	37(%100)
Firma krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için yatırımlarını durdurmak ve tasarruf stratejileri uygulamak zorundadır.	2(%5.5)	4(%10.8)	5(%13.5)	15(%40.5)	11(%29.7)	37(%100)
İşletme strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlik yaratmaktan çekinmez	2(%5.5)	5(%13.5)	3(%8.2)	19(%51.3)	8(%21.6)	37(%100)
Belirsizliğe karşı mevcut faaliyetlerin etkinliğinin artırılmasında denge unsuru ön plandadır	11(%29.7)	21(56.7)	3(%8.2)	2(%5.5)		37(%100)

SORU	Tümüyle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Stratejik alternatifler arasında seçim yapılırken örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmektedir.	24(%64.8)	8(%21.6)	2(%5.5)	3(%8.2)		37(%100)
Stratejilerin seçimi ve uygulanması aşamasında örgüt kültürünün değişimi veya yeniden oluşturulması yoluna gidilmektedir.		2(%5.5)	4(%10.8)	11(%29.7)	20(%54)	37(%100)
Stratejiler arasında en uygununun seçilmesi sırasında örgüt kültürüne uygunluktan çok işletme çevre arındaki uyuma önem verilmektedir.	5(%13.5)	5(%13.5)	4(%10.8)	20(%54)	3(%8.2)	37(%100)
Dış çevre koşullarının örgüt kültürü ve örgüt stratejileri üzerinde önemli bir etkisi vardır.	23(%62.1)	14(%37.9)				37(%100)
Strateji kültür ilişkisinin yönetimi işletmenin başarısı açısından gereklidir.	14(%37.9)	17(%46)	4(%10.8)	1(%2.8)	1(%2.8)	37(%100)
Yeni stratejileri uygulamak için değişiklikleri misyonla ve belli başlı örgütsel normlarla birleştirmek gerekir.	12(%32.5)	10(%27)	5(%13.5)	6(%16.2)	4(%10.8)	37(%100)
Yeni stratejileri uygulamak için güçlendirilmiş kültür üzerinde odaklanılarak, sinerji maksimuma çıkarılmalıdır.	7(%18.9)	15(%40.5)	4(%10.8)	10(%27)	1(%2.8)	37(%100)
Yeni stratejilerin uygulanması için kültürel değişime gidilebilir.	2(%5.5)	5(%13.5)		13(%35.2)	17(%)	37(%100)
Stratejik başarı için strateji destekli örgüt kültürü oluşturulmalıdır.	10(%27)	23(%62.1)	3(%8.2)	1(%2.8)		37(%100)
Strateji ve kültür arasında uyumun sağlanması için örgüt dışı kültürel uyumun sağlanması gerekir.	13(%35.2)	19(%51.2)	2(%5.5)	2(%5.5)	1(%2.8)	37(%100)
Strateji ve kültür arasında uyumun sağlanması için örgüt içi kültürel uyumun sağlanması gerekir.	14(%37.9)	14(%37.9)	1(%2.8)	6(%16.2)	2(%5.5)	37(%100)
Strateji ve kültür arasında uyumun sağlanması için yönetsel faaliyetler hem sembolik hem gerçek olmalıdır.	10(%27)	15(%40.5)	4(%10.8)	5(%13.5)	3(%8.2)	37(%100)
Strateji ve kültür arasında uyumun sağlanması için ahlaki standartlar ve değerler oluşturulmalıdır.	18(%48.6)	12(%32.5)	3(%8.2)	2(%5.5)	2(%5.5)	37(%100)
Strateji ve kültür arasında uyumun sağlanması için kültürde yüksek performans ruhu yaratılmalıdır.	5(%13.5)	16(%43.2)	5(%13.5)	8(%21.6)	3(%8.2)	37(%100)

Tablo 4-3. Vitra'da Örgüt Kültürü Ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişki Ve Uyum Anketi Sonuçları