

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**FİRMA DİNAMİK YETENEKLERİNİN  
REKABET GÜCÜNE KATKISININ  
KAOS TEORİSİ BAKIŞ AÇISI ALTINDA ANALİZİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Orhan ORHON**

**Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Endüstri Mühendisliği Programı**

**TEMMUZ 2012**





**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**FİRMA DİNAMİK YETENEKLERİNİN  
REKABET GÜCÜNE KATKISININ  
KAOS TEORİSİ BAKIŞ AÇISI ALTINDA ANALİZİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Orhan ORHON  
(507052114)**

**Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Endüstri Mühendisliği Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Haluk ERKUT**

**TEMMUZ 2012**





İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507052114 numaralı Doktora Öğrencisi **Orhan ORHON** ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**FİRMA DİNAMİK YETENEKLERİNİN REKABET GÜCÜNE KATKISININ KAOS TEORİSİ BAKIŞ AÇISI ALTINDA ANALİZİ**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı :**      **Prof. Dr. Haluk ERKUT**      .....

İstanbul Teknik Üniversitesi

**Jüri Üyeleri :**      **Prof. Dr. Seçkin POLAT**      .....

İstanbul Teknik Üniversitesi

**Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN**      .....

İstanbul Teknik Üniversitesi

**Prof. Dr. Mesut ÖZGÜRLER**      .....

Yıldız Teknik Üniversitesi

**Prof. Dr. Yasemin C. ERENSAL**      .....

Doğuş Üniversitesi

**Teslim Tarihi :**      **14.03.2012**

**Savunma Tarihi :**      **10.07.2012**





## ÖNSÖZ

Günümüzün küresel dünyasındaki çetin koşullar organizasyonların rekabetçiliğe verdiği önemi daha da arttırmalarına neden olmuştur. Bu çalışmada organizasyonların rekabet gücü üzerine bir model geliştirilmiştir.

Literatürde organizasyonların rekabet gücü üzerine yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Dinamik yeteneklerin rekabet gücü üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalardan yola çıkan bu çalışmada günümüzün çok parametreliliğini anlamada yardımcı olması beklenen kaos teorisi de çalışmaya dahil edilmiştir.

Bu alanda çalışma yapma olanağını sağlayan ve engin bilgi birikimi ile bana yol gösteren hocam Sayın Prof. Dr. Haluk Erkut'a, uygulama aşamasında bana destek olan hocam Sayın Y. Doç. Dr. Cemil Ceylan'a teşekkür ederim. Çalışmam sırasında beni her zaman teşvik eden aileme ise gösterdikleri destek ve özveri için ayrıca teşekkür ederim.

Mart 2012

Orhan ORHON



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR .....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY.....	xix
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. REKABET AVANTAJI.....</b>	<b>3</b>
2.1. Rekabetçi Konumlanma .....	4
2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	8
2.3. Rekabet Avantajının Ölçülmesi.....	10
<b>3. DİNAMİK YETENEKLER .....</b>	<b>19</b>
3.1. Fırsatların Ve Tehditlerin Hissedilmesi .....	29
3.2. Fırsatların Ele Geçirilmesi .....	30
3.3. Organizasyonel Dönüşümün Yönetilmesi .....	31
<b>4. KAOS TEORİSİ.....</b>	<b>33</b>
4.1. Kaotik Gerekircilik .....	37
4.2. Sınırlar ve Bağlantılar .....	39
4.3. Çekiciler .....	42
4.4. Kendi Kendine Organizasyon .....	44
<b>5. MODEL .....</b>	<b>47</b>
5.1. Modelde Kullanılan Kaos Parametreleri.....	47
5.2. Modelde Kullanılan Dinamik Yetenekler Parametreleri .....	48
5.3. Modelde Kullanılan Rekabet Gücü Parametreleri.....	50
5.4. Hipotezlerin Oluşturulması .....	53
<b>6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİNİN VE KULLANILACAK ANALİZ YÖNTEMLERİNİN AÇIKLANMASI.....</b>	<b>57</b>
6.1. Vaka Analizi.....	57
6.2. Vaka Analizinde Kullanılan Sorular.....	60
6.3. İndeks Oluşturma.....	65
6.4. İndeks Oluşturmada Kullanılan Sorular.....	67
<b>7. UYGULAMA .....</b>	<b>75</b>
7.1. A Firması İçin Yapılan Vaka Analizi .....	76
7.1.1. A firması için yapılan vaka analizinin değerlendirilmesi .....	95
7.2. B Firması İçin Yapılan Vaka Analizi .....	96
7.2.1. B firması için yapılan vaka analizinin değerlendirilmesi.....	113
7.3. C Firması İçin Yapılan Vaka Analizi .....	114
7.3.1. C firması için yapılan vaka analizinin değerlendirilmesi.....	133
7.4. D Firması İçin Yapılan Vaka Analizi .....	134
7.4.1. D firması için yapılan vaka analizinin değerlendirilmesi .....	150

7.5.	A, B, C, D Firmaları İçin Ortak Vaka Analizi Raporu.....	151
7.6.	Vaka Analizi Sonuçlarının Görsel Değerlendirmesi.....	160
7.7.	Firmalarda Yapılan İndeks Çalışması .....	165
<b>8.</b>	<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>169</b>
8.1.	Literatürdeki Diğer Çalışmalardan Olan Farklılık Ve Literatüre Katkı ....	169
8.2.	Çalışmanın Sonuçları.....	169
8.3.	Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler .....	172
	<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>173</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>181</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1 : Firmaların kaynak yığınının içeriği. ....	10
Çizelge 4.1 : Geri besleme ve farklılık etkileşimi. ....	46
Çizelge 7.1 : Firmaların indeks sonuçları. ....	166



## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1 : Dinamik yeteneklerde süreçler ve performans kıstasları. ....	24
Şekil 3.2 : Evrimsel uygunluk üzerinde etkisi olan faktörler. ....	25
Şekil 5.1 : Kaos, dinamik yetenekler, rekabet gücü ilişkisi. ....	47
Şekil 5.2 : Modelin alt parametreleri ile birlikte gösterimi. ....	52
Şekil 7.1 : A firması için ilişkilerin gösterimi. ....	161
Şekil 7.2 : B firması için ilişkilerin gösterimi. ....	162
Şekil 7.3 : C firması için ilişkilerin gösterimi. ....	163
Şekil 7.4 : D firması için ilişkilerin gösterimi. ....	164





## **KISALTMALAR**

<b>AMPD</b>	: Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği
<b>B2B</b>	: Business To Business
<b>CRM</b>	: Customer Relationship Management
<b>EDI</b>	: Electronic Data Interchange
<b>ERP</b>	: Enterprise Resource Planning
<b>H<sub>ab</sub></b>	: ab Numaralı Hipotez
<b>IT</b>	: Information Technologies
<b>SWOT</b>	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
<b>VoIP</b>	: Voice Over Internet Protocol



## FİRMA DİNAMİK YETENEKLERİNİN REKABET GÜCÜNE KATKISININ KAOS TEORİSİ BAKIŞ AÇISI ALTINDA ANALİZİ

### ÖZET

Günümüzün sermaye, mal ve hizmetin bir çok ülkede serbest hareket edebildiği küresel rekabet koşulları altında firmaların rekabetçiliği ilk öncelik halini almıştır. Yönetim literatüründe de bu alanda yapılan bir çok çalışma bulunmaktadır.

Literatürü incelediğimizde rekabet gücü üzerine yapılan araştırmalarda iki temel yaklaşım bulunduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan bir tanesi şirketin dışından içine yönelen “Rekabetçi Konumlanma” iken diğeri şirketin içinden dışına yönelen “Kaynak Temelli Yaklaşım” dır.

Özünde endüstriyel organizasyon ekonomisi bulunan rekabetçi konumlanma yaklaşımında bir firmanın daha çekici olan endüstriyi veya bölümlerini belirleyip bu tespite göre hareket ederken rekabetçi güçler karşısında koruyucu pozisyon alabilmesi hedeflenir. Ayrıca firmaların çevresel faktörlere bağlı olarak geliştirecekleri stratejileri uyguladıkları taktirde rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri belirtilir.

Kaynak temelli yaklaşıma göre ise bir firmanın gücünün ya da zayıflığının sebebi olarak kaynakları görülmektedir. Bu yaklaşımda da kaynaklar ile firmaların karşılaştığı fırsatlar, uygulanan stratejik davranışlar ve rekabet avantajı, performans arasında ilişki kurulmaya çalışılmaktadır.

Kaynak temelli yaklaşımın devamında ortaya çıkan dinamik yetenekleri açıklamak içinse şu tanımdan yararlanılabilir: Dinamik yetenek, organizasyonun kendi kaynak tabanını kararlı bir şekilde yaratma, ekleme veya değiştirme kapasitesidir.

Dinamik yetenek kavramı, fırsat ya da tehdit için değişim ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyaç için yanıtın formüle edilmesi ve yapılacakların uyarlanması kapasitesini içermektedir. Organizasyonun değişim ihtiyacını nasıl belirleyip, yanıt verdiğini anlamak içinse organizasyonel ve yönetsel süreçlerin incelenmesi gerekir.

Kaynak temelli yaklaşımın devamında dinamik yetenekler karşımıza çıktığına göre dinamik yeteneklerin hangi noktalarda eksiklikleri doldurduğu da önemli bir sorudur. Dinamik yeteneklerin, kaynak temelli yaklaşımın üzerine kurulması aşamasında doldurduğu temel boşluk olarak ise pazardaki dinamizmin etkileri ve firmadaki değişimler karşısında kaynak temelli yaklaşımın yetersiz kalması gösterilebilir. Zira kaynak temelli yaklaşımın değişim ile bağlantısı uygulamada tam anlamıyla kurulamamış, kavramsal seviyede kalmıştır.

Dinamik yeteneklerin rekabet gücü ile olan ilişkisine bakıldığında önceki araştırmalarda elde edilen sonuçların oluşmasındaki nedenlerin anlaşılmasında ve yeni yaklaşımlar ortaya koyulmasında kaos teorisi bakış açısı ile konuya yaklaşılmasının faydalı olması beklenmektedir. Zira sorunlara gerçek çözümlerin

üretilebilmesi için içinde bulunulan çevre ile organizasyonun karmaşık ve kaotik olan doğasının bilinçli bir şekilde anlaşılması gerekmektedir.

Kaos paradigmasına göre, klasik sosyal bilim araştırma yöntemleri, günümüzün çok girift hale gelen, sistemik ilişkileri kuvvetlenmiş işletmelerin sorunlarını araştırmaya yetmemektedir. Kaos yaklaşımı daha ileri giderek, Newton fiziğine dayanan mekanik ve doğrusal bir dünya ve ilişkiler topluluğu yerine, Einstein, Heisenberg ve Bohr öncülüğünde geliştirilen kuantum fiziğine ve doğrusal olmayan ilişkilere dayanan bir dünya fikrini ve bakış açısını ileri sürmektedir. Bu yeni paradigma daha bütüncü, tamamlayıcı, çevreci ve güçlendiricidir. Kaos teorisi daha önce de belirtildiği üzere karmaşık, doğrusal olmayan dinamik sistemleri inceleme konusu yapmaktadır. İşletmeler de bu özellikleri gösteren sistemler olarak ele alınmaktadır.

Karmaşık sistemlerin hava durumu, fizik, ekonomi, ekoloji, biyoloji gibi çeşitli farklı alanlarda incelenmesi sonucunda ise kaos teorisine ait başlıca şu karakteristikler tespit edilmiştir: Kaotik gerekircilik, kelebek etkisi, sınırlar ve bağlantılar, çekiciler, kendi kendine organizasyon, doğrusal olmama, nedensellik, fraktaller.

Bahsi geçen “Dinamik Yetenekler”, “Rekabet Gücü” ve “Kaos” konusundaki araştırmalar sonucunda şekillenen bu çalışmada incelenen temel iki farklı ilişki bulunmaktadır:

- “Dinamik Yetenekler” ile “Rekabet Gücü” arasındaki ilişki nasıldır?
- “Kaos” ile “Dinamik Yetenekler” arasındaki ilişki nasıldır?

Bu temelde oluşturulan ana hipotezler ise şu şekildedir:

- Organizasyonun kaotikliği, organizasyonun dinamik yeteneklerini etkilemektedir.
- Organizasyondaki dinamik yetenekler, organizasyonun rekabet gücünü etkilemektedir.

Bu ana hipotezlerin altında da literatür çalışmasına bağlı tespit edilen parametrelere dayanan toplam 27 alt hipotezden yararlanılmıştır.

Kurulan modele ait verilerin toplanmasında ve toplanan verilerin değerlendirilmesinde ise Vaka Analizi yöntemi kullanılmıştır. Çıkan sonuçların değerlendirilmesine yardımcı olması amacı ile de kaos, dinamik yetenekler ve rekabet gücü için indeks oluşturulmuştur.

Kalitatif çalışma yöntemlerinden biri olan vaka analizi yöntemi süreç, aktivite ve olayların incelenmesinde ayrıca teorilerin test edilmesinde kullanılabilir. Çeşitli veri kaynaklarını kullanarak bir olayın kendine özgü durumlar ile birlikte araştırılmasına yardımcı olan vaka analizi çalışmaları ilgili durumun tek bir açıdan incelenmeyip çeşitli yönleri ile araştırılarak açığa çıkarılıp anlaşılmasını mümkün kılmaktadır. Nitekim araştırmacı vaka analizi ile vakanın bağlamını da bilinçli olarak çalışmaya dahil etme imkanına kavuşmaktadır Vaka analizinden beklenen de araştırmacının araştırma sorusunun vaka ya da vakalar ile araştırılmasıdır.

İndeks çalışmasının temeli olan indikatörler ise sistemde neler olduğunu gösteren veya sistemin karakteristiğini özetleyen enformasyon parçalarıdır. İndikatör kümelerinin matematiksel kombinasyonu ile de indeks veya bir diğer adıyla birleşik indikatör oluşmaktadır. İndeks oluşturmanın iki bileşen arasındaki ilişkiyi inceleyen bir teori için faydalı olması beklenmektedir. Zira iki bileşenin arasındaki ilişkiyi ölçmeden önce bileşenlerin varlığının ve seviyesinin tespiti tutarlılığı artırma noktasında da faydalı olacaktır.

Bu temelde vaka analizinde 36 adet soru sorulmuştur. İndeks oluşturmak içinse 55 adet sorudan yararlanılmıştır.

Uygulama aşamasında 4 farklı firma inceleme için seçilmiştir. Vaka analizinde her firmada aynı soru setlerinden yararlanılmıştır. Soru sıralaması da aynı şekilde tutulmuştur. Kurgunun doğruluğu amacı ile birden çok vakadan yararlanılmış ve kanıt zincirleri kurulması hedeflenmiştir. Dış doğruluk içinse hem tekrarlamalar tespit edilmeye çalışılmış hem de tüm firmalar aynı sektörden seçilmiştir. İç doğruluk aşamasında ise örüntü eşleştirmesine odaklanılmıştır.

Çalışmada ilk olarak teori belirlenmiştir:

“Bu vaka analizi bize dinamik yetenekler ile rekabet gücü ilişkisinin nasıl olduğunu ve organizasyonun kaotikliğinin bu ilişki üzerindeki etkisinin nasıl olduğunu gösterecektir.”

Çalışmada geri besleme döngüsü de kullanılmıştır. Her vaka analizinden sonra diğer seçilen vakaların uygunluğu kontrol edilmiştir.

Vaka analizinin ilk yapıldığı firma aynı zamanda pilot firma olarak seçilmiştir. Bu firmada yapılan ilk çalışmada görüşme soruları ile birlikte indeks için anket çalışması da yapılmış, görüşmede yaşanan sıkıntılar üzerine de gerek görüşme sorularında gerekse indeks sorularında düzeltmeler yapılmıştır.

Vaka analizinin yapıldığı 4 firma da Türk organize gıda dışı perakende sektöründe faaliyet göstermektedir. En genci Türkiye’de 1995 yılından beri faaliyet gösterirken en yaşlısının temelleri 1938 yılına uzanmaktadır. Firmaların ciroları 150.000.000 TL’nin üzerindedir. Çalışan sayıları 1.000 kişiden fazladır. Hepsinin yurtdışı mağaza yatırımı da bulunmaktadır. Bu firmalarda yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticiler ile birlikte üretim/satınalma, ürün yönetimi, bilgi sistemleri, satış, operasyon, pazarlama, görsel, idari işler, insan kaynakları vb. şeklinde kurumun organizasyonel yapısına göre farklılık gösteren bir çok bölüm ile görüşülmüştür.

Yapılan çalışmanın aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Uluslararası bilimsel araştırmaları temel alan kaos teorisi, dinamik yetenekler, rekabet gücü ilişki modeli kurulmuştur.
- Modeli incelemek için vaka analizi ile güvenilir veriler toplanmıştır.
- İndeks oluşturularak destekleyici çıkarım yapılmıştır.
- Modelin uygulanması ile elde edilen sonuçlar düzenlenip, değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda öneriler oluşturulmuştur.

Araştırma göstermiştir ki organizasyonların kaotikliği, dinamik yetenekleri ve rekabet gücü arasında önemli bir etkileşim vardır. Çalışma sonucunda,

- Dinamik yeteneklerin, rekabet gücü üzerindeki etkisi ve etkili olan faktörler
- Organizasyonun kaotikliğinin, dinamik yetenekler üzerindeki etkisi ve etkili olan faktörler

belirlenmiştir.



# **ANALYSIS OF CONTRIBUTION TO COMPETITIVENESS OF DYNAMIC CAPABILITIES OF A FIRM FROM THE PERSPECTIVE OF CHAOS THEORY**

## **SUMMARY**

Firm's competitiveness has become the first priority in today's capital, goods and services to be able to move freely in many countries under conditions of global competition. There are a lot of works done in this field in the management literature.

There are two main approaches on competitiveness literature. One of these approaches is "Competitive Positioning" and the other one is "Resource Based View".

Competitive positioning approach based on Industrial Organisation Economy. According to this approach, firm determines most attractive sector or segments and moves in accordance with this decision while taking protective position against competitive forces. Also, if firms develop and implement strategies which depends on environmental factors, they can achieve competitive advantage.

The fundamental principle of the resource based view is that the basis for a competitive advantage of a firm lies primarily in the application of the bundle of valuable resources at the firm's disposal. The resource based view establishes relationship between the resources and opportunities, strategy, competitive advantage, performance.

The dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend or modify its resource base. The dynamic capability framework contains a richer description of features and factors than is contained in the resource based approach. The framework pulls together many disparate literatures (entrepreneurship, decision theory, organizational behaviour) to identify the key classes of capabilities firms must possess if they are to succeed longer term in generating superior profits. For analytical purposes, dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity to sense and shape opportunities and threats, to seize opportunities, and to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets.

The dynamic capabilities and the resource based view are complementary perspectives and dynamic capabilities are part of the overall resource and capability base. But dynamic capabilities are directed toward strategic change.

The dynamic capabilities affect competitiveness of firms in different ways:

- To achieve sustainable competitive advantage
- To achieve temporary competitive advantage
- No change in competitive advantage
- Negative effect to competitive advantage

Chaos theory perspective can be useful for understanding the causes of the results obtained in earlier studies about dynamic capabilities' impact on competitiveness and for placing of new approaches. Because organization's complex and chaotic nature with current environment should be understood in a conscious way to produce real solutions to problems.

Newton's theory predicts physical world in equilibrium. In this type of the world mass, speed, orbit and force are assumed to be measurable. However measurement of economics, psychology, sociology such as science concepts is not easy at all even may not be in possible. Human and society events seems in constant motion and change. Therefore to accept such a world in equilibrium to create a theory is not easy. For this reason, between the chaos and order "from order to chaos" and "from chaos to order" by examining the relationship between the two-way transmission and understanding of chaos theory will benefit for organizations in today's turbulent environments. Because in today's systems need to be managed in environment of an infinite number of information and cause-effect relationships.

Traditional visions of organizations have always searched for the easiest way to explain and predict natural phenomena. Unfortunately, reality has complex rules. The term "complexity" does not explain only one kind of system behaviour; it means a set of characteristics that one can identify in most natural systems, including organizations and their processes. A complex system has many natural rules that influence its behaviour and multiple intricacies for dealing with a turbulent environment. You can't control these natural rules, but you can at least guide them and lead them toward one defined direction.

Complex systems were examined in different areas such as weather, physics, economics, ecology, biology etc. According to these studies, complex systems have different characteristics: Chaotic determinism, butterfly effect, boundaries and connections, attractors, self organization, nonlinearity, causality, fractals.

According to the literature about "Dynamic Capability", "Competitiveness" and "Chaos Theory", this study searching two main relationships:

- What is the relationship between "Dynamic Capabilities" and "Competitiveness"?
- What is the relationship between "Chaos" and "Dynamic Capabilities"?

According to these relationships there is two main hypotheses;

- Organizational chaos affects the dynamic capabilities in organizations.
- Dynamic capabilities in organizations affect the competitiveness of the organization.

Under the main hypotheses on this study, there is 27 sub-hypotheses.

Case Study method was used in the established model for the data collection and the evaluation of data. The index was created for chaos, dynamic capabilities and competitiveness in order to help evaluate the results.

A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. Case study research can be used for examining processes, activities and events also for testing theories. Case study helps to exploration of the unique circumstances of an event with using various data sources and analysis of case studies makes it possible to understand that investigate various



aspects of the situation, not a single point of disclosure. In case studies, researchers investigate the research question by case or cases.

Index (composite indicator) can be used to summarise complex or multi dimensional issues, in view of supporting decision makers. On the other hand, index can help to reduce the size of a list of indicators or to include more information within the existing size limit. The index is expected to be useful for analysing the theory which includes two components. Because detection of the presence and level of components will be useful to increase the consistency before measuring the relationship between the two components.

On this basis 36 question was asked in the case study. 55 question is utilized to create index.

Four different companies were selected for the implementation phase. In case study, same question sets were used for each firm. Questions were asked in the same order. Multiple cases were used for construct validity and chains of evidence were established. For external validity replication logic was used and also all the companies were selected from the same industry. For internal validity pattern matching logic was used.

Firstly the theory was identified for case study:

“This case study will show us how the relationship between the dynamic capabilities and competitiveness, and how the organizational chaos affects this relationship”

Feedback loop is also used in this study. Other selected cases and study design are checked after each case study.

The first company was selected as a pilot case for case study. In this company interview questions with a survey made for the index at the same time. The pilot case study helped to refine data collection plans with respect to both the content of the and the procedures to be followed.

This study organized in non-food Turkish retail sector. The youngest firm has been operating since 1995 and the oldest firm has been operating since 1938. The turnover of firms is over than 150.000.000 TL annually. Number of employees is more than 1.000 people. All of them have store investment in abroad. Interviews were conducted with people in different positions such as senior executives, managers, specialists etc. and different departments such as production / procurement, product management, information systems, sales, operations, marketing, visual merchandising, administrative affairs, human resources etc.

The stages of the study are listed as follows:

- Chaos theory, dynamic capabilities, competitiveness relationship model which based on international literature, has been established.
- Reliable data was collected by case study.
- Index was generated for additional knowledge.
- The results which occurred with the implementation of the model, were arranged and evaluated. Recommendations were formed as a result of these evaluations.

Research has shown that there is a significant interaction between the organizational chaos, dynamic capabilities and competitiveness.

As a result of work,

- Dynamic capabilities' impact on the competitiveness and factors which affect
- Organizational chaos' impact on the dynamic capabilities and factors which affect

were determined.

## 1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve organizasyonları sınırları belirsiz bir ortamda rekabet etmeye zorlayan koşulları yönetim alanına yeni yaklaşımlar ile odaklanması ihtiyacını doğurmaktadır.

“Organizasyonların rekabet gücü, firmanın dinamik yeteneklerinden etkilenir” düşüncesinden yola çıkan bu tezin amacı fizik, meteoroloji, psikoloji gibi alanlarda çeşitli çalışmalara rastlanan kaos teorisi bakış açısından yararlanarak dinamik yetenekler ile organizasyonların rekabet gücü arasındaki ilişkinin analiz edilmesidir.

Rekabet avantajının doğasını anlamak ise stratejik yönetim çalışmalarında karşımıza ana alanlardan biri olarak çıkmaktadır ki organizasyonların temel amacı da öncelikli olarak hayatta kalmak ardından da rekabet avantajı elde ederek, bu avantajın sürdürülebilirliğini sağlamaktır.

Geçmişin göreceli olarak öngörülebilir ortamı günümüzde iletişim kanallarının artması, teknolojinin gelişimi ve küreselleşme gibi bir çok sebeple değişmiş, bu durum da organizasyonlar üzerinde etkili olmuştur. Yönetim teorisinin gelişimine baktığımızda ise kritik öneme sahip olan sistem teorisinin durağanlık ve denge noktalarına odaklandığı düşünüldüğünde kaos teorisinin kaotik değişiklikler ile karakterize edilmesi (Farazmand, 2003) yönetim alanındaki gelişim alanlarından biri olarak ele alınıp değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Zira kaos teorisinin anlaşılması çeşitli sistemlerin ve organizasyonların dizayn edilmesi ile doğalarının anlaşılması anlamında birçok fayda sağlayacaktır.

Gittikçe çıkmaza giren doğrusal metodolojiden kopmaya ve sürekli değişen tabiatın türbülanslı gerçekliğiyle çok daha uyumlu yeni bir doğrusal olmayan matematik geliştirmeye çaba gösteren kaos teorisinin yönetim alanında yeni açılımlara temel oluşturması mümkün olsa da bu alanda yapılan çalışmaların çok kısıtlı olduğu görülmektedir.

Kaynak temelli yaklaşımın devamında ve bir çok eksikliğini gidererek ortaya çıkan dinamik yeteneklerin ise organizasyonların rekabet gücü üzerinde etkili olduğu

bilinmektedir. Bu çalışma kapsamında da kaos teorisi bakış açısı ile Şu soruya cevap aranmaktadır: “Firma dinamik yeteneklerinin rekabet g¼c¼ne katkısı nedir?”

Belirtilen soruya yanıt vermek amacıyla olan bu araŐtırmada öncelikli olarak literat¼r çalışmasına dayanarak kaos teorisi, dinamik yetenekler, rekabet g¼c¼ ilişki modeli oluşturulmuştur. Uygunlukları belirlendikten sonra vaka analizi ve indeks oluşturma yöntemleri ile de kurulan modele bağlı kalınarak T¼rk Organize Gıda Dışı Perakende Sekt¼r¼’nde bir uygulama yapılmıştır.

## 2. REKABET AVANTAJI

Stratejik yönetimin en önemli araştırma alanlarından birisi olan rekabet avantajının (Teece ve diğ, 1997) inceleneceği bu bölümde literatürdeki gelişiminden ve ölçümü için yapılmış olan çalışmalardan bahsedilecektir.

“Mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından uygulanmayan değer yaratan stratejinin uygulanmasıdır” (Barney, 1991, s. 102). Ma (1999) ise rekabet avantajını, “bir firmanın rakiplerine göre müşterilerine daha iyi hizmet vermesine ve bu sayede daha fazla müşteri değeri yaratıp yüksek performansa ulaşmasına izin veren firma özelliklerindeki asimetriklikler ve farklılıklar” (s. 259) olarak tanımlamıştır. Nitekim Kay’da (1993) rekabet avantajının göreceli bir kavram olup ancak diğer rakip ya da rakipler ile karşılaştırılırsa anlamlı hal alacağını belirtmiştir.

Bharadwaj ve diğ. (1993) ise rekabet avantajı ile ilgili olarak şu çıkarımları belirtmişlerdir:

- Bir firmanın beceri ve kaynakları ancak müşteriler tarafından umulan faydayı sağlarsa rekabet avantajının temelini oluşturur.
- Sürdürülebilir rekabet avantajının kendisi bir sonuç olmayıp, uzun süreli üstün finansal performansa giden bir yoldur.
- Bazı rekabet avantajı kaynakları diğerlerinden daha dayanıklıdır.
- Bir firmanın rekabetçi pozisyonel avantajının dayanıklılığı, rekabet avantajının mevcut kaynaklarına yapılan destekleyici ve arttırıcı yeni yatırımlar kadar yeni beceri ve kaynaklara yapılan yatırımlara da bağlıdır.
- Başarılı yeni oyun stratejileri ile karşılaşıldığında rekabet avantajı kaynaklarına ilişkin mevcut geleneksel düşüncenin yeniden değerlendirilmesi gerekir.
- Beceriler ve kaynaklar için mükemmel rekabet pazarlarının olmaması, şans ve rakiplerin beklenmeyen kararları bir firmanın rekabet avantajının sürdürülebilirliğini etkiler.

Rekabet avantajı kavramı incelendiğinde literatürde temel iki farklı yaklaşım ile ele alındığı görülmektedir:

- Rekabetçi konumlanma (Porter, 1980; 1985)
- Kaynak temelli yaklaşım (Wernerfelt, 1984; Prahalad ve Hamel, 1990; Barney, 1991)

Şirketin dışından içine yönelen Porter'a göre şirketin pazarda konumlandırılması sonucunda elde edilecek avantajın sürdürülebilmesi için "Maliyet Liderliği", "Farklılaştırma" ve "Odaklanma" şeklinde stratejilerin geliştirilmesi gereklidir. Porter rekabet avantajının analizi için de ileride detaylı bir şekilde açıklanacak olan "5 Kuvvet Modeli" ni geliştirmiştir.

Şirketin içinden dışına yönelen kaynak temelli yaklaşıma bakıldığında ise sürdürülebilir rekabet avantajının temelinde kaynaklar bulunmaktadır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Collis ve Montgomery'de (1995) rekabet avantajını, firmanın aktivitelerini rakiplerinden daha iyi ya da daha ucuza yapmasını mümkün kılan değerli kaynaklara sahip olunmasına bağlamıştır.

Bu iki modele getirilen temel eleştiri ise (Prahalad ve Hamel, 1990; Priem ve Butler, 2001) mevcut kaynaklar ile fırsatlar arasındaki dengeye çok fazla odaklanırken gelecek fırsatlarını yaratmayı ve kullanmayı geri planda bırakmalarıdır.

## **2.1. Rekabetçi Konumlanma**

Özünde endüstriyel organizasyon ekonomisi bulunan bu yaklaşımda bir firmanın daha çekici olan endüstriyi veya bölümlerini belirleyip bu tespite göre hareket ederken rekabetçi güçler karşısında koruyucu pozisyon alabilmesi hedeflenir. Ayrıca firmaların çevresel faktörlere bağlı olarak geliştirecekleri stratejileri uyguladıkları taktirde rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri belirtilir. (Porter, 1985).

Porter'a göre sürdürülebilir rekabet avantajı organizasyonun rekabet stratejisinin temel amacı olmalıdır. Porter kitabında SWOT analizini de bir araç olarak ortaya koymuştur. Zira rekabet avantajı, içsel zayıflıklardan ve dışsal tehditlerden kaçınırken çevresel fırsatlara yanıt vermek için kuvvetli olan içsel özelliklerden yararlanılması ile oluşmaktadır. Bu noktada rekabetçi kuvvetler modeli karşımıza çıkmaktadır. Rekabetçi kuvvetler modeli, Michael E. Porter'ın yazdığı, 1980 yılında

basılmış olan “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizleri Teknikleri) adlı kitapta geliştirilmiştir. O zamandan beri de organizasyonların stratejik süreçlerinin analizinde kullanılan önemli araçlardan biri olmuştur.

Porter’in modelinin temelinde yatan görüş şudur: “ Bir strateji, o ortamda bulunan fırsatları ve tehditleri karşılayabilmelidir”. Bu rekabetçi strateji özellikle endüstri yapısının anlaşılmasına dayanmaktadır. Porter işte bu görüşler altında, her endüstriye her pazara şekil veren beş rekabetçi kuvvet saptamıştır. Bu kuvvetler, rekabetin yoğunluğunu ve buna bağlı olarak da o endüstrinin çekiciliğini ve karlılığını belirlemektedir. Bir firmanın strateji belirlemedeki amacı ise bu rekabetçi güçlerin yardımıyla kendi yolunu çizmesi ve bulunduğu çevredeki pozisyonunu kuvvetlendirmesidir. Porter’in modeli işte bu rekabetçi kuvvetlere ve analizine dayanmaktadır.

Bahsi geçen rekabeti yönlendiren güçler şu şekildedir:

- Sektöre yeni girecek olan şirketlerin potansiyel tehlikeleri ve engeller
- Tedarikçilerin pazara olan hakimiyetleri
- İkame ürünlerin tehditleri
- Alıcıların pazarlık güçleri
- Endüstri içindeki firmaların kendi aralarındaki rekabetleri

Tedarikçilerin pazara olan hakimiyetleri, satın almayı yapan firmanın hacminde ve karında, tedarikçilerin gücünün ne kadar etkili olabileceğini saptar. Bu güç şu durumlarda yüksek olur:

- Pazar, kaynak sağlanabilecek bir çok irili ufaklı firma yerine, bir kaç tedarikçinin eline geçmişse
- Belirli bir ihtiyaç için çok fazla alternatif yoksa
- Tedarikçilerin müşterileri dağınık bir haldeyse
- Tedarikçi değiştirme maliyeti yüksekse
- Tedarikçinin, daha fazla satış hacmi ve kar amacıyla, mal sağladığı firmaların pazarına girme olanağı varsa

İşte böyle durumlarda, satın alma organizasyonu tedarikçilerin zorlayıcı gücüyle karşı karşıya gelir ki, bu da firmaların stratejik seçeneklerini önemli ölçüde kısıtlar.

Alıcıların pazarlık gücü, satış yapan firmanın hacminde ve karında, müşterilerin gücünün ne kadar etkili olabileceğini saptar. Bu güç şu durumlarda yüksek olur:

- Müşteri, yüksek hacimli mal alırsa
- Ürün, alternatifi bol olan bir ürüne
- Bir başka alternatif ürüne geçmek, müşteri için kolaysa
- Müşteri, fiyat konusunda çok hassas ise
- Ürün, müşteri için stratejik bir öneme sahip değilse
- Müşteri, satın aldığı malın maliyetinden haberdar ise
- Müşterinin, mal aldığı firmanın pozisyonuna geçebilme imkanı varsa

Sektöre yeni girecek olan şirketlerin potansiyel tehlikeleri, eğer başka firmaların da aynı pazara girmeleri kolay ise yüksek olur ve içinde bulunulan pazardaki rekabeti artırır. Böyle durumlarda yeni firmalar, pazarın çeşitli parametrelerini (pazar payı, fiyatlar, müşteri sadakati vb.) her an değiştirebilir. Bu durum, pazardaki firmalar için her zaman gizli bir baskı unsurudur. Bu aşamada yeni girişleri önlemeye yönelik engeller de devreye girer.

Yeni firmaların potansiyel tehditinin büyüklüğü ise bu firmaların önündeki şu engellere bağlıdır:

- Yüksek yatırım maliyeti
- Yüksek sabit maliyet
- Müşterilerin marka sadakati
- Patent, lisans gibi korunma altındaki entellektüel birikimler
- Kalifiye uzman yetersizliği
- Hammadde erişiminin pazarda var olan firmalar tarafından kontrol altına alınmış olması
- Dağıtım kanallarının pazarda var olan firmalar tarafından kontrol altına alınmış olması



- Var olan firmaların yakın müşteri ilişkilerine sahip olması (Uzun vadeli kontrat gibi)
- Müşteriler için ürün değiştirme maliyetinin yüksek olması
- Yürürlükteki kanunlar

İkame Ürünlerin Tehditi, eğer aynı amaca hizmet eden, daha düşük fiyatla daha yüksek performansa sahip ikame ürünler varsa ortaya çıkar. Bu alternatif, önemli bir pazar payını eline geçirme potansiyeline sahip olduğu için pazarda var olan firmaların satış hacminde de önemli bir azalmaya sebep olabilir.

Yeni girişlerin tehditine benzer olarak bu tehdit de şu faktörler ile doğrudan ilişki içerisindedir:

- Müşterilerin marka sadakati
- Yakın müşteri ilişkileri
- Müşterilerin ürün değiştirme maliyeti
- Alternatifin fiyat/performans oranı
- Var olan trendler

Endüstri içindeki firmaların kendi aralarındaki rekabetleri, endüstrideki rekabetin yoğunluğunu tarif eder. Yüksek rekabet, fiyatlara ve karlara baskıda bulunur ki bu da o endüstrideki her firmayı etkiler.

Var olan oyuncular arasındaki rekabet, şu durumlarda yüksek olmaktadır:

- Aynı büyüklüğe sahip birçok oyuncu varsa
- Oyuncuların stratejileri benzerse
- Firmalar ve ürünleri arasında çok fazla fark yoksa
- Pazarın büyüme oranı düşükse
- Pazardan çıkma maliyeti yüksekse

Porter (1980) rekabet stratejilerini ise genel olarak üç başlıkta toplamaktadır. Bunlar 1) Maliyet Liderliği, 2) Farklılaştırma, 3) Odaklanma

Maliyet liderliğinin temelinde firmanın üretilen mal veya hizmette rakiplerine karşı düşük maliyet avantajına sahip olması bulunmaktadır. Bu avantajın sağlanabilmesi

içinse hammaddelere daha kolay erişebilme gücüne ve yüksek pazar payına sahip olunması gerekir. Ayrıca maliyet liderliği için çok iyi bir donanıma, ağır bir sermaye yatırımına ve saldırgan bir fiyatlandırmaya ihtiyaç duyulur.

Farklılaştırmanın temelinde firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak içinde bulunduğu sektörde benzersiz konum elde etmesi bulunmaktadır. Bu durumun sağlanması halinde ortalamanın üzerinde gelirler elde edilebilir. Farklılaştırmanın gerçekleştirilebilmesi içinse müşterilerin marka sadakatine, güçlü pazarlama becerilerine, güçlü bir yaratıcı sermaye birikimine, müşteriler üzerinde güçlü bir teknoloji ve kalite liderliği imajına, sektörde uzun bir geçmiş gibi beceri ve kaynaklara sahip olunması gerekir.

Odaklanmanın temelinde belirli bir müşteri grubuna, belirli bir ürün yelpazesine veya coğrafi bir pazar üzerine yoğunlaşma bulunmaktadır. Stratejisini bu şekilde belirleyen organizasyonlarda amaç belirli bir hedefe çok iyi hizmet vermektir.

Porter bu üç genel rekabet stratejisinden bahsederken bahsi geçen gruplardan hiçbirine dahil olmayan davranışları ise arada sıkışıp kalmak olarak belirtmektedir. Bu tarz davranış içerisinde bulunan firmaların ise çatışan organizasyonel düzenlemelere ve belirsiz bir şirket kültürüne sahip olacaklarını, uzun vadede ise hayatta kalmalarının mümkün olmadığını ifade etmektedir.

## **2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım**

Kaynak temelli yaklaşımın geçmişine bakıldığında kaynaklar ile firmaların karşılaştığı fırsatlar, uygulanan stratejik davranışlar ve rekabet avantajı, performans arasında ilişki kurulmaya çalışıldığı görülmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Kaynak temelli yaklaşımın kökenine ise Penrose'un (1959) firmaların gelişmesi üzerine yazmış olduğu eserinde rastlamaktayız. Penrose'a (1959) göre "bir firma idari bir birim olmaktan daha fazladır ve verimli kaynakların toplamından oluşur" (s. 24). Bu kaynaklar bir çok kişi tarafından kullanıldığı gibi zaman içerisinde de alınan yönetsel kararlar ile şekillenirler. Penrose bir firmanın kendine has karakterini onun farklı yapıdaki kaynaklarının belirlediği görüşü üzerinde de durmuştur ve kaynakların farklılığı görüşü de bu yaklaşımın önemli bir kavramı haline gelmiştir.

Kaynak temelli yaklaşımı, stratejik yönetimin önemli bir alanı haline getiren yolu ise Wernerfelt (1984) açmıştır. Wernerfelt'e göre bir firmanın gücünün ya da zayıflığının sebebi olarak kaynakları görülebilir. Maddi ya da gayri maddi olabilen kaynaklar firmaya yarı-sürekli bir şekilde bağlıdır. Kaynaklara örnek olarak ise marka isimleri, organizasyon içindeki teknoloji bilgisi, yetenekli personel, ticari anlaşmalar, makineler, etkili prosedürler, sermaye verilebilir (Wernerfelt, 1984).

Wernerfelt, çalışmasının devamında bir firmaya gücünü veren şeyin kaynakları olduğunu savunmuş ve yeni kaynakların da firmalara etkilerinin neler olabileceğini incelemiştir. Ortaya atmış olduğu sıralı giriş stratejisi ile de aynı anda her pazara girmenin doğru olmadığını, ilk olarak bir pazar seçip oraya girilmesini ve bu girilen pazarda da ancak kaynakların kuvvetlendirilmesinden sonra yeni pazarlara geçilmesi gerektiği görüşünü savunmuştur.

Barney (1991) ise kaynakları üç farklı kategoriye ayırmaktadır: Fiziksel sermaye kaynakları, insan sermayesi kaynakları ve organizasyonel sermaye kaynakları. Fiziksel sermaye kaynakları, firmanın kullandığı fiziksel teknolojiyi, firmanın sabit varlık ve ekipmanlarını, coğrafik konumunu ve hammaddeye erişimini içerir. İnsan sermayesi kaynakları, eğitim, tecrübe, yargı, zeka, ilişkiler ile yönetici ve çalışanların bireysel anlayışını içerir. Organizasyonel sermaye kaynakları ise firmanın resmi raporlama yapısını, resmi olan ve olmayan planlama, kontrol, koordinasyon sistemlerini, firma içindeki gruplar arasındaki ve diğer firmalar ile olan resmi olmayan bağı içerir.

Çizelge 2.1 kaynak yığını hakkında literatürde var olan çalışmalardan ortaya çıkarılmıştır.

Barney (1991), sürekli rekabet avantajı yaratmak için gerek duyulan kaynak karakteristiklerini somut ve açık bir şekilde ortaya koymuştur. Bu kaynak karakteristikleri; kıymetlilik, nadir olma, hatalı taklitler ve ikame edilemezliktir.

Barney'in bu yaklaşımı üzerine Amit ile Schoemaker (1993) ve Peteraf'da (1993) çalışmalarda bulunmuş ve onlarda kaynaklar için şu karakteristikleri eklemiştir; kaynak devamlılığı, vazgeçilemezlik ve kaynağa has doğal özellikler.

Kaynak temelli yaklaşımın özünde kaynaklar yattığına göre araştırmacılar, başka bir firmanın da benzer kaynakları bulundurarak kendisini aynı konuma taşıma çabası içinde olabileceğini düşünmüş, ardından kaynak kopyalama işleminin önündeki şu

engelleri belirtmişlerdir (Fahy ve Smithee, 1999): eşini üretmenin garanti olmaması, karmaşıklık ve örtülü bilgi, üreticinin öğrenmesi gerekliliği, bilgi yetersizliği, ün, iş hayatındaki boşluklar, yönetsel boşluklar, kültür, fonksiyon ve pozisyon farklılıkları, varlık kaybı, belirsizlikler, zaman kısıtlılığı.

**Çizelge 2.1** : Firmaların kaynak yığınının içeriği (Fahy ve Smithee, 1999).

Yazar	Firmanın Kaynak Yığını		
	Somut Varlıklar	Soyut Varlıklar	Yetenekler
Wernerfelt (1989)	Sabit Varlıklar	Planlar	Kültür
Hall (1992)		Soyut Varlıklar	Soyut Yetenekler
Hall (1993)		Varlıklar	Yeterlilikler
Prahalad ve Hamel (1990)		Ana Beceriler	
Itami (1987)			Görünmeyen Varlıklar
Amit ve Schoemaker (1993)			Orta Seviye Eşyalar
Selznick (1957); Hitt ve Irelve (1985); Hofer ve Schendel (1978)			Kendine Has Yetenekler
Irvin ve Michaels (1989)			Ana Yetenekler

Kaynak temelli yaklaşımda rekabet avantajının özünde firmanın kaynakları olduğu görülmektedir. Yönetimin görevi de işte bu kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı pozisyonu taşımak ve firmayı pazarda güçlü bir konuma getirecek yapıya ulaştırmak için korumak ve yönlendirmektir.

### 2.3. Rekabet Avantajının Ölçülmesi

Organizasyonlar için kritik önem taşıyan rekabet avantajının ölçülmesi ile ilgili olarak ise literatürden aşağıdaki çalışmaları örnek olarak gösterebiliriz:

Robinson ve Pearce (1988) çalışmalarında rekabet avantajı ile ilgili olarak şu parametreleri kullanmıştır: “Rakiplere göre daha düşük fiyat”, “Yeni ürün geliştirme”, “Geniş ürün aralığı”, “Kapsamlı müşteri hizmeti yetenekleri”, “Yüksek eğitimli tecrübeli personel havuzu sağlamak için özel çaba”, “ Her parçada en düşük maliyet için sürekli ilgi”, “Yüksek envanter seviyesinin sürdürülmesi”, “ Ürünlerin

dar bir aralıkta olması”, “Marka kimliğinin kurulması”, “Mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve tasfiye edilmesi”, “Dağıtım kanalları üzerinde güçlü etki”, “Hammaddelerin uygunluğunun sağlanması için önemli çaba harcanması”, “Üretim süreci odaklı araştırma geliştirme faaliyetlerine önemli derecede harcama yapılması”, “Sadece belirli coğrafik pazarlara hizmet verilmesi”, “Endüstri ortalamalarının üzerinde reklam ve promosyon harcaması”, “Özel ürünlerin üretilmesine önem verilmesi”, “Endüstrideki ünün oluşturulması için çaba harcanması”, “Üretim sürecinde yenilik”, “Yüksek fiyat pazar segmentindeki ürünler”, “Düşük fiyat pazar segmentindeki ürünler”, “Pazarlama tekniklerinde ve yöntemlerinde yenilik”.

Aaker (1989) çalışmasında sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilgili olarak şu parametrelere ulaşmıştır: “Kalite ile ilgili ün”, “Müşteri hizmetleri / Ürün desteği”, “İsim bilinirliği / Yüksek profil”, “Kaliteli yönetici ve mühendis çalışanları elde bulundurma”, “Düşük maliyetli üretim”, “Finansal kaynaklar”, “Müşteri alışkanlığı / Geri besleme / Pazar araştırması”, “Ürün grubu genişliği”, “Teknik üstünlük”, “Oluşturulan memnun müşteri tabanı”, “Segmentasyon / Odaklanma”, “Ürün karakteristikleri / Farklılaştırma”, “Üretim yeniliğinde süreklilik”, “Pazar payı”, “Dağıtımın büyüklüğü / yeri”, “Düşük fiyat / Yüksek değer sunumu”, “İş bilgisi”, “Endüstriye erken giriş”, “Verimli ve esnek üretim / Operasyonların müşterilere adapte edilmesi”, “Etkin satış gücü”, “Genel pazarlama becerileri”, “Paylaşılan Vizyon / Kültür”, “Stratejik hedefler”, “Kuvvetli ve bilinen ortaklıklar”, “Konum”, “Etkin reklam / İmaj”, “Girişimcilik”, “İyi koordinasyon”, “Mühendislik araştırma geliştirmesi”, “Kısa vadeli planlama”, “Dağıtımçı ile iyi ilişkiler”.

Choe ve diğ. (1997) çalışmalarında rekabet avantajı ile ilgili olarak şu parametreleri kullanmışlardır:

- Maliyet liderliği parametreleri
  - Maliyet merkezlerinin kullanımı
  - Maliyet standartlarının belirlenmesi ve kullanımı
  - Fiyatlandırma stratejisinin kullanımı
  - Reklam harcamalarının azaltılması stratejisinin kullanımı
  - Üst yönetim tarafından yüksek gelir şansı olan yüksek riskli projelerin tercih edilmesi

- Üst yönetim tarafından belirli gelir şansı olan düşük riskli projelerin tercih edilmesi
- Çevreyi göz önüne alıp üst yönetimin hedeflere ulaşabilmek için atak ve geniş kapsamlı faaliyetlere ihtiyaç olduğuna olan inancı
- Çevreyi göz önüne alıp üst yönetimin hedeflere ulaşabilmek için pasif ve aşamalı olarak artan faaliyetlere ihtiyaç olduğuna olan inancı
- Yenilikçi farklılaştırma parametreleri
  - Araştırma geliştirme maliyetlerinin satışlara oranı
  - Ürün-Pazar yeniliklerini başlatma, geliştirme ve uygulama maliyetlerinin satışlara oranı
  - Temel ürün ve hizmet yeniliklerinin kullanımının firma için önemi
  - Ürün yeniliği veya yenilik hızında rakipleri takip etme eğilimi
  - Ürün yeniliği veya yenilik hızında rakiplerden önde olma eğilim
  - Firmanın denenmiş ve doğru olduğuna inanılan ürün veya hizmetlere önem vermesi
  - Firmanın araştırma ve geliştirmeye, teknoloji ve yenilikte liderliğe önem vermesi
  - Rakiplerle işbirliği yapılması ve bir arada var olma anlayışının benimsenmesi
  - Rakipleri yok etme felsefesinin benimsenmesi

Yamin ve diğ. (1999) yapmış oldukları çalışmada rekabet avantajı ölçümü ile ilgili olarak şu parametreleri kullanmışlardır:

- Maliyet liderliği parametreleri
  - Tedarikçi Lojistiği
    - Maliyet kontrolünde tedarikçi-satıcı performansı
    - Kalitede tedarikçi-satıcı performansı
    - Sevkiyatta tedarikçi-satıcı performansı
    - Katma değerli ürünlerin etkinliği

- Envanter Yönetimi
  - Nihai ürünlerin stok devir hızı
  - Hammaddelerin stok devir hızı
  - Ara ürünlerin stok devir hızı
- İnsan Sermayesi Gelişimi
  - Denetleme becerilerindeki sürekli gelişim
  - Mavi yakalı çalışanlardaki sürekli gelişim
  - Beyaz yakalı çalışanlardaki sürekli gelişim
- Verimlilik İyileştirme
  - Yazılım teknolojilerinin kullanımı
  - Yazılım teknolojilerinin iyileştirilmesi
- Değer Zinciri
  - Donanım teknolojilerinin iyileştirilmesi
  - Değer zincirindeki birincil bileşenlerin etkinliği
  - Donanım teknolojilerinin kullanımı
  - Değer zincirindeki ikincil bileşenlerin etkinliği
- Farklılaştırma parametreleri
  - Müşteri Hizmetleri
    - Karar verme sistemlerinin hızı ve etkinliği
    - Müşteri hizmetleri
    - Ürün ve hizmetlerin kalitesi
    - İnsan kaynağı yönetimi
    - Fiyat farkı
  - Teknoloji Liderliği
    - Eşsiz teknoloji
    - Eşsiz varlıklar

- Eşsiz ürün
    - Eşsiz beceriler
  - Ürün farklılaştırma
    - Ürün imajı
    - Pazarlama tekniklerindeki yenilik
  - Lojistik Farklılaştırma
    - Hacim karışımında esneklik
    - Ürün karışımında esneklik
- Odaklanma parametreleri
  - Ürün Niş Pazarları
    - Pazar segmentasyonu
    - Özel ürün
    - Kaynak düzenlemesi
  - Müşteri Niş Pazarları
    - Müşteri gruplarının büyüklüğü
    - Müşteri tipleri
    - Ürün grubu genişliği

Beal (2000) çalışmasında rekabet stratejisinin ölçümünde şu parametrelerden yararlanmıştır:

- Yenilik Farklılaştırması
  - Yeni ürünlerin araştırılması ve geliştirilmesi
  - Yeni ürünlerin pazarlanması
  - Yüksek fiyatlı ürünlerin satılması
  - Patent ve telif haklarının elde bulundurulması
  - Yenilikçi pazarlama teknikleri



- Pazarlama Farklılaştırması
  - Marka / Firma kimliğinin oluşturulması
  - Reklam / Promosyon programları
  - Güvenilir dağıtım kanallarının ele geçirilmesi
  - Mevcut ürünlerin geliştirilmesi
  - Geniş ürün yelpazesinin oluşturulması
- Düşük Maliyet Liderliği
  - Verimlilik ve üretkenliğin geliştirilmesi
  - Yeni üretim süreçlerinin geliştirilmesi
  - Toplam maliyetin azaltılması
  - Üretim maliyetlerinin azaltılması
- Kalite Farklılaştırması
  - Üretim kalite kontrolünün sıkı bir şekilde yapılması
  - Sektördeki en iyi üretim süreci kıyaslaması
  - Her yerdeki en iyi üretim süreci kıyaslaması
  - Müşteri problemlerine hızlı çözüm üretilmesi
  - Müşteri beklentilerini karşılamadaki boşluklara dayanan ürün iyileştirmesi
- Hizmet Farklılaştırması
  - Yeni müşteri hizmetleri
  - Var olan müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi
  - Satış gücü performansının iyileştirilmesi

Spanos ve Lioukas (2001)'in çalışmalarında kullandığı rekabet avantajı parametreleri ise şu şekildedir:

- Yenilikçi Farklılaştırma
  - Ürün geliştirme için araştırma geliştirme giderleri

- Süreç iyileştirme için araştırma geliştirme giderleri
- Rekabette önde olmaya verilen önem
- Ürün yeniliklerinin oranı
- Pazarlama Farklılaştırması
  - Pazarlama tekniklerindeki yenilikler
  - Pazarlama departmanı organizasyonuna verilen önem
  - Reklam harcamaları
  - Güçlü satış gücüne verilen önem
- Düşük Maliyet
  - Üretim süreçlerinin modernleştirilmesi ve otomasyonu
  - Ölçek ekonomisi elde etme çabası
  - Kapasite kullanımı

Allen ve Helms (2006) çalışmalarında rekabetçi strateji ölçümünde şu parametrelerden yararlanmıştı:

- Ürün Farklılaştırma
  - Pazarlama teknolojisi ve yöntemlerinde yenilikçilik
  - Yeni pazarların büyümesi ile ilgili kestirimde bulunma
  - Mevcut pazardaki büyüme ile ilgili kestirimde bulunma
  - Reklamdan yararlanma
  - Yenilikçilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesi
  - Marka kimliğinin geliştirilmesi
  - Mevcut ürün veya hizmetlerin tasfiye edilmesi
  - Teknoloji liderliğinde endüstri içinde pozitif ün yaratılması
  - Pazarlama personelinin kapsamlı eğitimi
  - Yeni ürünlerin / hizmetlerin geniş bir yelpazede geliştirilmesi
  - Yüksek pazar payının oluşturulması

- Maliyet Liderliğine Odaklanma
  - Ürünlerin / Hizmetlerin kalitesinin kontrolü
  - Seçkin, göze çarpan müşteri hizmetlerini sağlanması
  - İşletme verimliliğinin iyileştirilmesi
  - Müşteri ile yüz yüze olan personelin kapsamlı eğitimi
  - Müşteri ile yüz yüze olan personelin sıkı bir şekilde denetlenmesi
- Maliyet Liderliği
  - Kuvvetli bir şekilde maliyet azaltmanın peşinde olunması
  - Genel giderlerin sıkı kontrolü
  - Dağıtım maliyetlerinin azaltılması
- Ürün Farklılaştırmasına Odaklanma
  - Özel ürünlerin / hizmetlerin sağlanması
  - Belirli bir pazarın hedef alınması
  - Karlı olmayan müşterilerin bırakılması
  - Yüksek fiyatlı pazar segmenti için ürünlerin / hizmetlerin üretilmesi

Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008) ise çalışmalarında rekabetçi strateji ile ilgili şu parametrelerden yararlanmışlardır:

- Farklılaştırma Stratejisi
  - Yeni ürün ve servislerin geliştirilmesi
  - Mevcut ürünlerin geliştirilmesi veya tasfiye edilmesi
  - Yüksek fiyatlı pazar segmentindeki ürün ve servislere önem verilmesi
  - Mevcut müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi
  - Ürün ve hizmetlerin pazarlamasındaki yenilikçilik, reklam ve promosyon
  - Marka / Şirket kimliğinin oluşturulması ve geliştirilmesi
  - Müşterilere özel ürünlerin sunulması
  - Dağıtım kanallarının etkin kontrolü

- Maliyet Liderliği Stratejisi
  - Ürün veya hizmetlerin geniş bir aralıkta sunulması
  - İşletmenin verimliliği
  - Ürün ve hizmetlerde rekabetçi fiyatların sunulması
  - Pazarın büyümesi ile ilgili kestirim yapılması
  - İşletme giderlerinin ve genel giderlerin kontrolüne verilen önem
  - Üretim sürecinde veya müşteriye sunulan hizmette yenilikçilik
  - Yüksek kalite standardına ya da yüksek kaliteli hizmete önem verilmesi

### 3. DİNAMİK YETENEKLER

Dinamik yeteneklerin açıklamasına geçmeden önce temel yetkinliklerin (core competencies) tanımını yapmak faydalı olacaktır. Zira dinamik yetenekler kavramı ile ilk kez karşılaşıldığında çoğunlukla cevabı ilk merak edilen soru Temel yetkinliklerden farkının ne olduğudur ki bu fark oldukça açık ve nettir.

Temel yetkinlikler bir firmanın üzerinde uzmanlaştığı, pazara erişimi sağlayan, müşteriye değer yaratan, rakiplerinden kendisini ayıran ve kolaylıkla taklit edilemeyecek, sürdürülebilir yetkinliklerdir (Prahalad ve Hamel, 1990). Honda'nın "motor üretimindeki uzmanlığı", Sony'nin "her şeyin küçüğünü yapma becerisi", Nike'ın "tasarım gücü" temel yetkinliklere örnek olarak verilebilir.

Dinamik yetenekler teriminin yönetim alanında geçmişi ise çok eskilere uzanmamaktadır. Kaynak temelli yaklaşımın devamında ortaya çıkan dinamik yetenekler (Teece ve diğ, 1997; Armstrong ve Shimizu, 2007), organizasyonel rutin (Nelson ve Winter, 1982), mimari bilgi (Henderson ve Clark, 1990) gibi bir çok çalışmayı temel almıştır. 90'lar ile birlikte de teknolojinin gelişmesi, iletişimin artıp rekabet şekillerinin ve pazar yapılarının değişmesiyle bazı çalışmalar (Teece ve diğ, 1997; Eisenhardt ve Martin 2000) sayesinde dikkatleri çekmiştir.

Temel gelişimindeki referans tanımlar ise şu şekildedir:

- Dinamik yetenekler, "bir firmanın hızla değişen çevreye uygun bir şekilde içsel ve dışsal yetkinliklerini entegre etme, kurma ve yeniden düzenleme becerisidir" (Teece ve diğ, 1997, s. 516). Bu tanımda yetkinlikler, yönetsel ve organizasyonel süreçleri ifade etmektedir. Organizasyonun kaynak temelini değiştirilmesi ile de dinamik yetenekler organizasyonun önüne yeni stratejik alternatifler ya da yollar açmaktadır (Helfat, 1997).
- Dinamik yetenekler, "bir firmanın değişen çevreye adapte olmak veya çevresini değiştirerek rekabet avantajı sağlamak amacıyla, kaynakları kullanan süreçleridir" (Eisenhardt ve Martin, 2000, s. 1107). Dolayısıyla dinamik yetenekler bir firmanın pazar yaratmak, pazarda mücadele etmek, pazarı bölmek

ve değiştirmek, pazarı sonlandırmak gibi amaçlar için ulaşması gereken yeni kaynak yapılanışını oluşturan organizasyonel ve stratejik rutinler üzerine kurulu süreçlerdir. rn geliştirme süreçleri, stratejik karar verme süreçleri, birleşme süreçleri örnek olarak ele alınabilir. Bu tanım ağırlıklı olarak süreç odaklıdır.

- Dinamik yetenekler, “pazarın değişimine bağlı yeni yapılanışlara ulaşmak amacıyla yöneticilerin kaynaklar üzerinde manipülasyon yapabildesini sağlayan süreçlerdir” (Galunic ve Eisenhardt, 2001, s. 1229).
- Dinamik yetenekler “ortak aktivitelerin öğrenilen ve istikrarlı bir örüntüsüdür ki bu sayede organizasyon verimliliği arttırmak amacıyla sistematik olarak kendi operasyonel rutinlerini yaratır ve değiştirir” (Zollo ve Winter , 2002, s. 5). Bu tanımda ise görüldüğü üzere öğrenme kavramı devreye girmiştir ve dinamik yetenekler kavramı, operasyonel yeteneklerden ayrılmıştır. Bir yetenek - ister operasyonel ister dinamik olsun - bir görevi ya da aktiviteyi yerine getirme becerisidir. Operasyonel yetenekler organizasyonun mevcut durumda yaşamını sürdürmesini mümkün kılarken, dinamik yetenekler değişim ile ilgilenmektedir (Winter, 2003).
- Dinamik yetenekler, “firmanın kaynaklarının ve operasyonel rutinlerinin evrimine rehberlik eden rutin organizasyonel süreçlerdir” (Zott, 2003, s. 3).
- Dinamik yetenekler, “mevcut kaynaklar, yetkinlikler ve temel yetkinliklerin üzerinde değişim sağlanması ile değişen evre koşullarına yanıt verip rekabet avantajını sağlamayı hedefleyen davranışsal yn belirlenmelerdir ki bu döngü organizasyonun öğrenmesi ile birlikte sürekli kendini besleyip geliştirilebilmektedir” (Wang ve Ahmed, 2007, s. 35).
- Dinamik yetenek, “organizasyonun kendi kaynak tabanını kararlı bir şekilde yaratma, ekleme veya değiştirme kapasitesidir” (Helfat ve diğ, 2007, s. 4).

Bu tanımda organizasyonun “kaynak tabanı” maddi olan (tangible) ve maddi olmayan (intangible) kaynaklar ile birlikte insan kaynağını ve yetenekleri de içermektedir. Ayrıca dinamik yeteneklerin kendisinin de yetenek olması dinamik yetenekleri de kaynak tabanı içerisine dahil etmektedir. Bu tanımda kullanılan “kapasite” kelimesi ise en basit hali ile bir görevin yerine getirilme becerisidir. “Kararlı bir şekilde” ifadesi ise açık bir şekilde belirtilmese dahi dinamik yeteneğin belirli amacı yansıttığını anlatmaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere dinamik yetenek kavramı, fırsat ya da tehdit için değişim ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyaç için yanıtın formüle edilmesi ve yapılacakların uyarlanması kapasitesini içermektedir. Organizasyonun değişim ihtiyacını nasıl belirleyip, yanıt verdiğini anlamak içinse organizasyonel ve yönetsel süreçlerin incelenmesi gerekir. Örneğin ihtiyacın ya da fırsatın belirlenmesinde “problem araştırma süreci” veya “fırsat belirleme süreci” devrede olabilirken cevabın formüle edilmesinde “dahili seçim süreci” ve “kaynak yerleştirme süreci” gibi yönetsel ve organizasyonel süreçler kullanılmaktadır. Süreçler, dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde de devrededir. Bu geliştirme yeni bir dinamik yeteneğin yaratılması olabileceği gibi olanın geliştirilmesi ile de mümkündür. Bu aşamada da devreye “öğrenme süreci” ve “yatırım süreci” girebilmektedir (Helfat ve diğ, 2007). Bir çok noktada önemli bir parametre olarak karşımıza çıkan fırsatların hissedilmesinde de önceki tecrübeler ve öğrenilenlerin önemli etkisi vardır. Dinamik yeteneklerdeki öğrenme de doğrusal değildir ve karmaşıktır (Romme ve diğ, 2010).

Yönetsel ve organizasyonel süreçlerin dinamik yeteneklere olan karışık bağı sebebiyle dinamik yeteneklerin anlaşılması için süreçlerin anlaşılması yüksek derecede önem arz etmektedir. Zira dinamik yetenekler tekrarlanan ve çift taraflı çevrime sahip süreçler içerir (Salazar ve Pelaez, 2011). Ancak tüm süreçler dinamik yetenekler ile ilgili değildir. Bu ilişkinin kurulabilmesi için sürecin organizasyonun kaynak tabanı ile ilgili olması gerekir (Helfat ve diğ, 2007).

Stratejik seviye ile operasyonel seviye bağlantısının kurulmasında da katkısı olan dinamik yeteneklerde hedef, pazarda avantajı yaratacak değişimi yönetecek dinamikliği ve esnekliği olan bir yapının kurulmasıdır.

Kaynak temelli yaklaşımın devamında dinamik yetenekler karşımıza çıktığına göre (Teece ve diğ, 1997) dinamik yeteneklerin hangi noktalarda eksiklikleri doldurduğu da önemli bir sorudur. Bunu anlamak için kaynak ve dinamik yetenekler tanımlarına bakmak gerekir. Barney’e (1991) göre; firma “kaynakları firma tarafından kontrol edilen tüm varlıklar, yetenekler, organizasyonel süreçler, firma davranışları, enformasyon ve bilgi olarak gösterilebilir” (s. 101) ki bunlar sayesinde firma, etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için stratejilerini uygulayabilir. Bu tanımda görüldüğü üzere kaynak ve yetenek terimleri iç içedir ve tanım çok geniş bir alanı içine almaktadır.

Dinamik yeteneklerin, kaynak temelli yaklaşımın üzerine kurulması aşamasında doldurduğu temel boşluk olarak ise pazardaki dinamizmin etkileri ve firmadaki değişimler karşısında kaynak temelli yaklaşımın yetersiz kalması gösterilebilir. Zira kaynak temelli yaklaşımın değişim ile bağlantısı uygulamada tam anlamıyla kurulamamış, kavramsal seviyede kalmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Firma dinamik yeteneklerinin odağında hızla oluşan yeni bilginin olduğu da unutulmamalıdır.

Tanımlara baktığımızda dinamik yeteneklerin temel özellikleri olarak gösterebileceğimiz noktalar ise şu şekildedir:

- Değişime adapte olabilmeyi ve/veya değişimi yaratabilmeyi, yönetebilmeyi sağlamaktadır.
- Öğrenme sürecine bağlı olarak gelişmektedir.
- Günlük operasyonel seviyede uygulanabilirliği sağlanabilmektedir.
- Kaynakları, yetenekleri ve yetkinlikleri değiştirebilmektedir, zira kaynak temelinde değişikliğe gitmektedir.

Dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve performans ile olan bağlantısı ile ilgili olarak ise literatürden şu çalışmaları örnek olarak gösterebiliriz:

- “Firmalar kaynak avantajlarını pazarda nasıl avantaja çevirirler?” sorusuna cevap arayan Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yeteneklerin rekabet avantajını sağlayabilmesi için “rakiplerden daha hızlı, daha zekice ve rastlantısal” bir şekilde kaynak yapılışında değişime neden olabilmeleri gerekliliğini belirtmişlerdir. Bu noktada zaman önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla etkili dinamik yetenekler, rekabet avantajı için gerekli ama tek başına yeterli değildir.
- Değişim yaşanan çevrelerde rekabet avantajının temelinde kaynaklar ve yetenekler bulunmaktadır ki rekabet avantajı firmanın sürekli olarak yeni yetenek yaratma yeteneği sonucunda oluşmaktadır (Teece ve diğ, 1997). Bu yaklaşım zaten dinamik yeteneklerin de çıkış noktasıdır.
- Griffith ve Harvey’e (2006) göre ise kolaylıkla kopyalanamayacak kaynak yapılışını yaratılabilmesi dinamik yetenektir ki bu yeni yapılış firmaya rekabet avantajı sağlamaktadır.

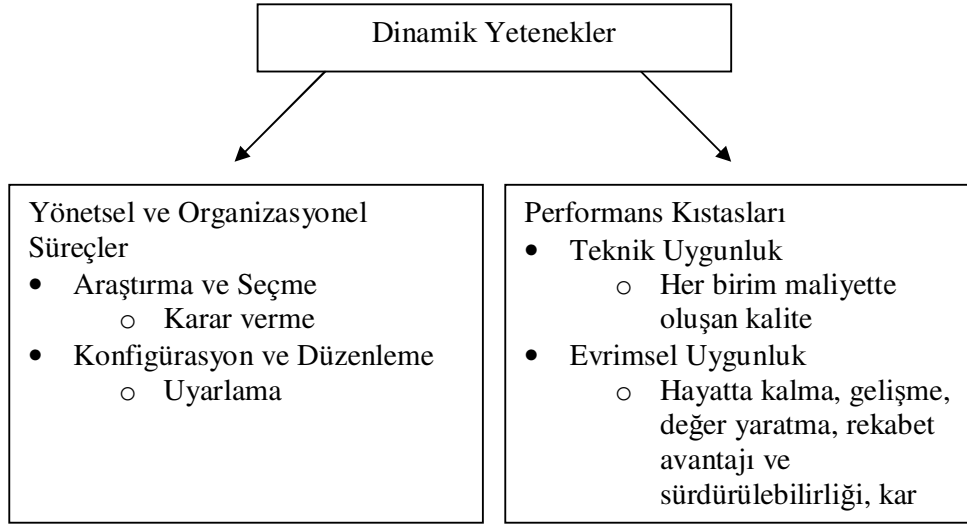


- Lee'ye (2002) göre ise hızlı çevrelerde dinamik yetenekler sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağıdır.
- Zott'a (2003) göre ise dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerinde dolaylı etkisi vardır. Zira dinamik yetenekler firmanın kaynak sınırını, operasyonel rutinlerini ve yetkinliklerini değiştirmeyi amaçlar ki bu durum firmanın ekonomik performansını etkiler.
- Zollo ve Winter'a (2002) göre dinamik yeteneklerin firma performansını arttırması zorunlu değildir. Zira firma dinamik yetenekler aracılığıyla, operasyonel rutinlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla olsa da bu durumun sağlanabilmesi garanti değildir. Bu çalışmada bahsettikleri yetenekler ise operasyonel rutinler üzerinde değişiklik sağlayan yeteneklerdir. Tüm dinamik yetenekler ise operasyonel rutinelere odaklanmaz. Örneğin enformasyon işleme yeteneği değişen pazar koşullarını anlayıp, fırsatları hissetme konusunda firmaya yardımcı olabilir ki bu durum rekabet avantajının kaynağı olma potansiyeline sahiptir (Helfat ve diğ, 2007).
- Değişken koşullarda hayatta kalmak ve rekabet avantajı sağlamak için firmalar dinamik yeteneklerini de geliştirmek zorundadır ki bu yaratmak, eklemek ve değiştirmek gibi yollar ile sağlanabilmektedir. Ancak organizasyonun kaynak tabanında yapılan değişiklik organizasyonun bazı şeyleri farklı yapmasını sağlayacakken bu durumun olumlu sonuç vermesi ise garanti değildir (Helfat ve diğ, 2007). Zira dinamik yetenekler ile kaynak temelinde yapılan değişikliğin ve oluşan yeni durumun değer yaratmaması mümkündür. Oluşan yeni durumun rekabet avantajı yaratmada bir değişikliğe sebep olmaması ihtimali olduğu gibi yeni durumun olumsuz sonuçlara sebep olması da ihtimal dahilindedir.
- Dinamik yetenekler, yetenekler üzerinde etkili olarak firmanın rekabet avantajına ve performansına dolaylı olarak etki etmektedir (Protogerou ve diğ, 2011).

Dolayısıyla dinamik yeteneklerin kullanılması sonucunda şu çıktılar elde edilebilir:

- Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi
- Geçici rekabet avantajı elde edilmesi
- Rekabet gücünde değişiklik elde edilememesi
- Rekabet gücünde olumsuz etki yapması

Yukarıda anlatılan kavramsal seviyedeki dinamik yetenek tanımının ve rekabet avantajına olan etkisinin ardından dinamik yeteneklerin iyi ya da kötü işlemesi ile ilgili ölçümlendirme amacıyla kendi performans kıstaslarına baktığımızda karşımıza ilk olarak “Evrimsel Uygunluk” kavramı çıkmaktadır (Helfat ve diğ., 2007) ve tanımlarda da belirtildiği üzere süreçler dinamik yeteneklerin önemli bir parçasıdır. Şekil 3.1’de bu yapı gösterilmektedir.



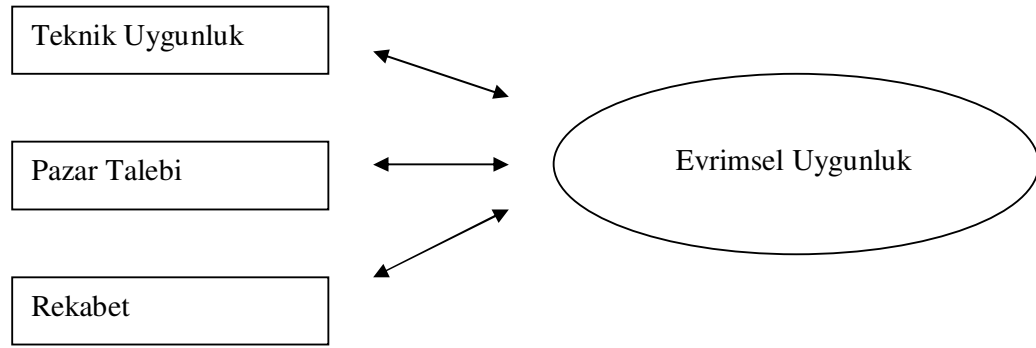
**Şekil 3.1 :** Dinamik yeteneklerde süreçler ve performans kıstasları (Helfat ve diğ., 2007).

“Evrimsel uygunluk, kaynak temelini yaratarak, geliştirerek ve değiştirerek organizasyonun hayatını sürdürmesini dinamik yeteneğin ne kadar iyi sağladığını ifade etmektedir” (Helfat ve diğ., 2007, s. 7). Bir dinamik yeteneğin evrimsel uygunluğuna etki eden ise dört önemli faktörü vardır: “Kalite”, “Maliyet”, “Pazar talebi”, “Rekabet”. Şekil 3.2’de bu yapı gösterilmektedir.

Bu noktada karşımıza çıkan teknik uygunluk ise maliyetin her bir birimi için oluşan kaliteyi ifade eder ve yeteneğin performans ölçümü için önemli olan içsel bir faktördür. Pazar talebi ve rekabet faktörleri ise evrimsel uygunluk üzerinde etkisi olan çevresel faktörlerdir.

Teknik uygunluk faktörünü incelediğimizde yeteneğin amaçlanan fonksiyonu ne kadar yerine getirebildiğinin, maliyetinin normalizasyonu ile değerlendirilmesi önemlidir. Teknik uygunluğun iki uzantısı vardır. Bir tanesi yeteneğin kalitesi iken diğeri yeteneğin edinim (yaratma, satın alma, birleşme vb.) maliyetidir. Zira kalite ve maliyet birebir ilişki içerisinde değildir. Yüksek maliyetin olması yüksek kalite

anlamına gelmediği gibi maliyetin düşük olması da kalitenin düşük olacağı anlamına gelmez.



**Şekil 3.2 :** Evrimsel uygunluk üzerinde etkisi olan faktörler (Helfat ve diğ, 2007).

Pazar talebi faktörünü incelediğimizde ise talep gören çıktı miktarı önem kazanmaktadır. Yeteneğe talep ise ekonomistlerin ifadesiyle türetilen talep şeklindedir ki son ürün ya da servise oluşan talebe yeteneğin katkısını ifade eder. Dolayısıyla yeteneğin çıktısı pazar talebinin gücü ile ilişkilidir.

Rekabet ise çevresel bir faktör olarak etkide bulunmaktadır. Eğer pazarda benzer dinamik yeteneklere sahip bir çok firma varsa bu rekabeti arttırmaktadır. Rekabetin artması hayatta kalmayı zorlaştırırken, evrimsel uygunluğunda azalmasına neden olmaktadır.

Evrimsel uygunluğun bir parçası olan teknik uygunluk incelendiğinde negatif olmasının mümkün olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla teknik uygunluğun alabileceği en küçük değer sıfırdır. Ancak bir yetenek, bir diğer yeteneğin teknik uygunluğunu transfer etkisi ile azaltabilir. Evrimsel uygunluk ise negatif olabilmektedir. Buna neden olması olası dinamik yetenekleri ise organizasyonların tespit ederek elemesi gerekmektedir. Bu noktada temel engeller olarak ise karşımıza bu işlemin maliyetinin olması ve yeteneklerin birbiri ile bağlı olması ihtimali çıkmaktadır.

Dinamik yeteneklerin teknik uygunluk ve evrimsel uygunluk kısımlarının eş seviyede bulunuyor olması ise gerekli değildir. Zira bir firma içinde bulunduğu pazarda hayatını başarı ile sürdürüyorsa bu evrimsel uygunluğunun yüksek olduğu anlamına gelir ancak teknik uygunluğunun yüksek olması şart değildir. Bu noktada içinde bulunulan pazarın tipi ve rakiplerin durumu etkili olmaktadır. Zira bir firmanın dinamik yeteneklerinin teknik uygunluğu, rakibin dinamik yeteneklerinin

teknik uygunluğu ile bağıntılıdır ki bu durum firmanın evrimsel uygunluğunu da etkiler. Ancak teknik uygunluğun evrimsel uygunluk üzerinde etki yapması başarıyı garanti kılmamaktadır. Örneğin GM hibrit araba geliştirirken hidrojen yakıtı kullanımı üzerine hareket etmiş olsa da ABD’de hidrojen yakıtının son kullanıcı tarafından erişimine uygun bir altyapı bulunmamaktadır. Oysa Toyota hibrit arabalarının yakıtı olarak benzin ve elektrik kullanımını referans almıştır (Helfat ve diğ, 2007).

Literatürdeki firma performansının kavramsal ölçümünde ise genelde şu üç bileşen ile karşılaşılmaktadır: Değer yaratma, rekabet avantajı, sürdürülebilir rekabet avantajı (Helfat ve diğ, 2007). Bu kavramların her birinin de bir diğeri ile doğrudan ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bu noktada kaynak temelli yaklaşım devreye girmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit ve Schoemaker, 1993). Zira dinamik yetenekler de operasyonel yetenekler gibi firmanın kaynak temelini bir parçasıdır ve kaynak temelli yaklaşım mantığı dinamik yeteneklerin değer yaratma, rekabet avantajı ve sürdürülebilirliğine etkisinin analizinde yardımcı olabilir (Helfat ve diğ, 2007). Öyleki;

- Dinamik yetenekler ve kaynak temelli yaklaşım tamamlayıcı bakış açılarıdır
- Dinamik yetenekler firmanın genel yetenek ve kaynak temelini bir parçasıdır
- Ancak dinamik yetenekler stratejik değişime doğru yönlendirilmektedir
  - Ne?
  - Nasıl?
  - Performans Çıktısı?

Genel prensip olarak rekabet avantajı, rekabet eden organizasyonların kaynakları karşılaştırıldığında daha fazla değer yaratan kaynağa bağlıdır (Peteraf ve Barney; 2003). Bu noktada dinamik yeteneklerden kaynaklanan rekabet avantajını anlamak için bir dinamik yeteneğin nasıl değer yarattığını anlamak gerekir. Ardından diğeri organizasyonların dinamik yeteneklerinin yarattıklarına göre yaratılan değerini değerlendirilmesi gerekir (Helfat ve diğ, 2007).

Dinamik yetenekler belirli bir aksiyon kümesi ile değer yaratırlar ki bu durum belirli bir fonksiyonun yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan becerinin sağlanmasıdır. Bu aksiyon kümesi geniş bir alanda bir çok aktiviteyi içerebiliyor olsa da fonksiyonun

amacı açık ve nettir. Örneğin ilaç geliştirme yeteneği ele alındığında karşılanmamış medikal ihtiyacın erişilebilir kılınması temel amaçtır (Helfat ve diğ, 2007).

Bir dinamik yeteneğin değeri ise ilgili fonksiyonun yarattığı değere ve derecesine bağlıdır. Fonksiyonun değeri de içinde bulunulan şartlar ve çevreye bağlıdır. Belirli bir dinamik yeteneğin değerinin artmasında ve azalmasında çevresel değişiklikler etkili olmaktadır. Zira dinamik yeteneğin değeri çevresel fırsatlar değiştikçe dolayısıyla zamana ve içinde bulunulan duruma bağlı olarak değişmektedir. Örneğin ilaç geliştirme aktivitelerinin yasaklanması şeklinde bir düzenleme firmanın yenilikçilik yeteneğinin değerini her ne kadar geniş anlamda bir çok alanda kullanıyor olsa bile düşürmektedir.

Bir fonksiyon için çevresel ihtiyaç yüksek olduğu zaman bile ilgili dinamik yeteneğin fonksiyonun yeterli derecede iyi seviyede yerine getirilmesini sağlayamaması mümkündür. Zira dinamik yetenek yeterli seviyede değere sahip olsa bile sonuçta yaratılan değer yüksek olmayabilir. Ayrıca bir dinamik yetenek yüksek bir değere sahip olsa bile bunun firmaya gerçek bir avantaj sağlayamaması olasıdır. Burada önemli olan rakip firmalardakinden daha fazla değer yaratılabilmesidir. Dolayısıyla rakipler ile kıyaslama kritik önem içerir. Örneğin tüm ilaç firmalarının ilaç geliştirme yetenekleri benzer seviyede değer üretirse bu hiçbirine rekabet avantajı sağlamayacaktır. Ancak içinde bulunulan çevrede yeteneklerin teknik uygunluğu anlamında farklılık söz konusu ise bu durumda bazı firmaların dinamik yetenekleri rekabet avantajı doğurabilmektedir (Helfat ve diğ, 2007).

Yukarıda da örnekleri verildiği üzere dinamik yeteneklerin rekabet avantajının doğmasına önderlik etmesi yeterli değildir, bir çok durumun daha etkisi olmaktadır:

İlk olarak, benzer tipteki dinamik yeteneklerin teknik uygunluğunun firmalar arasında farklılık göstermesi gerekmektedir (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Dolayısıyla dinamik yetenek değerlendirilirken rakipler ile kıyaslanmalıdır.

İkinci olarak, yaratılan servislere talep olmalıdır. Zira bir yeteneğinin değerinin olması ancak kullanımı ile mümkündür.

Üçüncü olarak, ürettikleri servise talep olan dinamik yeteneklerin nadirliği önemlidir (Peteraf ve Barney, 2003). Aksi halde benzer dinamik yeteneklere sahip firmalar arasındaki rekabet eş seviyeye gelmektedir. Ayrıca iki farklı dinamik yeteneğin

birbirini ikame etme senaryosu da söz konusu olabilmektedir (Eisenhardt ve Martins, 2000).

Dinamik yeteneğin yarattığı rekabet avantajının sürdürülebilirliği de bir başka önemli noktadır ki bu aşamada karşımıza üç temel faktör çıkmaktadır:

- İçinde bulunulan rekabet
- Çevresel faktörler
- İçsel faktörler

Rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için dinamik yeteneğin yarattığı değerler rakipler tarafından kopyalanabilmesinin ve/veya ikame edilebilmesinin önüne geçilmesi gerekmektedir.

Çevresel faktörlere baktığımızda ise göreceli olarak durağan çevrelerde rekabet avantajının korunmasının daha kolay olduğu görülmektedir. Ancak bu tip çevrelerde dinamik yeteneklerin önemi zaten azalmaktadır (Eisenhardt ve Martins, 2000). Yüksek hızlı çevrelerde ise daha önce değerli olan fonksiyonlara olan ihtiyacın azalması söz konusu olabilmektedir ki bu durum rekabet avantajının sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Zira rekabet avantajının sürdürülebilirliği rekabetçi faktörlerden ayrı olarak dış çevrenin durağanlığının sürdürülebilmesi ile yakından ilgilidir. Bu noktada organizasyonun çevreye etkisi de önem kazanmaktadır.

Avantajın sürdürülebilirliğine etkisi olan üçüncü faktör ise organizasyonun iç yapısıdır. Bu noktada değer yaratan yeteneğin yönetilmesi ve etkisinin aynı kalmasının sağlanması önem kazanır. Dinamik yeteneğin değerinin devamlılığında da geliştirilmesi ve yapılandırılması için uygun yatırımın yapılması önemlidir.

Buraya kadar anlatılanlar incelendiğinde sürdürülebilir rekabet avantajı haricinde zaman faktörünün devreye çok fazla alınmadığı görülmektedir. Bu aşamada dinamik yeteneğin performansında zaman faktörünü de dikkate alan “hayatta kalma” ve “büyüme” parametrelerinin de ele alınması ilgili eksikliği de giderecektir. Nitekim hayatta kalmak dış çevreye olan adaptasyonun sağlanabildiğini gösterirken, organizasyonun büyümesi hem hayatta kalmanın sağlandığını hem de evrimsel uygunluğun geliştirildiğini göstermektedir.

Buraya kadar bahsedilen dinamik yetenekler alanında Teece'in (2009) çalışması geliştirdiği yapı açısından bütünleştirici bir etki yapmıştır. Teece'e göre dinamik yetenekler uzun dönem boyunca üstün performansı sağlamak amacıyla organizasyonun varlıkları yaratmasını, düzenlemesini ve korumasını mümkün kılar. Güçlü dinamik yeteneklere sahip olan firmalar sadece çevreye adapte olmakla kalmaz, yenilikçilik ve diğer partiler ile de işbirliği sayesinde çevreyi de şekillendirirler. Bu işleyişe baktığımızda ise temel üç aşama bulunmaktadır:

- Fırsat ve tehditlerin hissedilip, şekillendirilmesi
- Fırsatların ele geçirilmesi
- Rekabetçiliğin sağlanması için organizasyondaki maddi olan ve maddi olmayan varlıkların geliştirilmesi, birleştirilmesi, korunması ve yeniden düzenlenmesi

### **3.1. Fırsatların Ve Tehditlerin Hissedilmesi**

Global rekabetçi çevrelerdeki hızlı yaşam içerisinde müşteri ihtiyaçları, teknolojik fırsatlar ve rakiplerin aktiviteleri devamlı bir akış halindedir ve belirsizlikler söz konusudur (Eisenhardt ve Matin, 2000; Teece, 2009). Bazı sektörlerde ise genel eğilim rahatlıkla belirlenebilir. Örneğin mikro elektronikte bu eğilim minyatürleşme ve çip yoğunluğunu artırma şeklindedir (Teece ve diğ, 1997). Ancak bu eğilimin bir çok sektörde tespiti daha zor olmaktadır. Zira yeni fırsatların hissedilmesi ve şekillendirilmesi yoğun bir tarama, yaratma, öğrenme ve yorumlama aktivitesidir (Teece, 2009). Bilgiyi bir araya getirme yeteneği bu aşamada kritik rol oynar ki yaptığı aracılık sayesinde de dinamik yetenekler ile yenilikçilik performansı arasında önemli ilişkiler kurulmuştur (Zheng ve diğ, 2011).

Var olan enformasyona ise firmalar arasında farklı erişim şekillerinin bulunduğu görülmektedir (Zollo ve Winter, 2002). Fırsatların tespitinde girişimcilik fonksiyonu işte bu dengesizlik durumunu görüp, avantajını kullanmaya çalışır. Zira denge durumu nadiren görülebilmektedir (Teece, 2009).

Fırsatların belirlenip, şekillendirilmesi için organizasyonların devamlı olarak hem yerel hem uzak mesafeli pazarlarda teknolojileri ve pazarı gözden geçirmesi, taraması ve keşfetmesi gerekir (Nelson ve Winter, 1982). Bu aktivite sadece yatırım için araştırmayı, müşteri ihtiyaçlarının ve teknolojik imkanların incelenmesini içermeyip; gözükmeyen gizli kalmış talepleri, endüstri ve pazarın yapısal evrimi ile

tedarikçi ve rakiplerin hamlelerinin ve tepkilerinin anlaşılmasını da içerir (Teece, 2009).

Fırsatların görüldüğü anda girişimcilerin ve yöneticilerin bu yeni olay ve gelişmeyi nasıl yorumlayacaklarını, hangi teknolojileri ilgilendirdiğini, hangi pazar bölümünü hedeflediğini hesaplayabilmeleri gerekir. Rakiplerin, tedarikçilerin ve müşterilerin bu gelişmeye nasıl yanıt vereceği de dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Zira gelecek yanıtı bağlı olarak fırsatın doğasının değişmesi de mümkündür.

### **3.2. Fırsatların Ele Geçirilmesi**

Stratejik yönetim literatürü organizasyonel süreçleri sıklıkla stratejinin uygulanması veya kaynakların, yeteneklerin geliştirilmesi ile ilişkilendirmiştir (Helfat, 2007). Eğilim de süreçlerin “karar” yönünden çok “icra etme” yönüne odaklanması şeklindedir. Ancak karar verme süreçleri harekete geçilmeden önce yüksek önem arz etmekte ve geleceğin şekillendirilmesinde araştırma ve seçim faktörleri ile önemli rol oynamaktadır. Nitekim Adner ve Helfat (2003) Amerika’daki petrol endüstrisi üzerine yapmış oldukları çalışmada aynı endüstri çevresinde olmasına rağmen organizasyonların farklı stratejik kararlar aldığını ve bu kararların uygulanması sonucunda da farklı finansal sonuçların ortaya çıktığını göstermişlerdir. Bu aşamada önemli olan faktörler olarak ise yönetimsel seviyedeki insan sermayesini, yönetimsel seviyedeki sosyal sermayeyi ve yönetimsel seviyedeki kavramayı belirtmişlerdir.

Dinamik çevrelerde organizasyonlar dinamik yeteneklerini kullanarak ilgili yönetsel ve organizasyonel süreçler sayesinde başlangıç pozisyonlarını stratejik yolları boyunca değiştirebilirler. Her ne kadar organizasyonun gelecek için farklı alternatif yolları mevcut olsa da bu seçenekler firmanın mevcut pozisyonu ve önceki takip ettiği yollar ile kısıtlanmakta ya da ortaya yüksek maliyet çıkmaktadır (Teece ve diğ., 1997; Helfat ve diğ., 2007). Mevcut pozisyonda ise teknolojik varlıklar, finansal varlıklar, kurumsal varlıklar, algısal varlıklar ile organizasyonel sınırlar belirleyici rol oynar. Organizasyonel esneklik ise bu aşamada maliyet azaltıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeni bir fırsat hissedildiğinde ise bunun yeni ürünlere, süreçlere veya servislere yöneltilmesi gerekir. Bu yöneltilme sonucunda geliştirme ve ticarileşme içinse yatırıma ihtiyaç duyulur. Bu aşamada ne zaman, nereye, ne kadar yatırım yapılması



gerektiğinin tespitinin yanında fırsatın ticarileştirilmesi stratejisini ve yatırım önceliklerini içeren ayrıntılı bir iş modelinin seçilmesi veya yaratılması gerekir (Teece, 2009). Karar verme süreçleri bu noktada son derece önemlidir. Zira hiyerarşik bir şekilde yapılanmış organizasyonlarda bürokratik özellikler bir çok durumda yüksek fayda sağlasa da yenilikçilik eğiliminin önüne geçmesi mümkündür. Bunun oluşmasında komite karar verme süreçlerinde eğilimin dengeleme ve uzlaşma yönünde olması önemli bir sebeptir. Liderlerin de bu noktada etkinliklerini göstermesi gerekmektedir.

### **3.3. Organizasyonel Dönüşümün Yönetilmesi**

Teknolojik fırsatların ve pazar fırsatlarının belirlenip seçilmesi, iş modellerinin bunlara bağlı tasarlanması ve finansal kaynakların yatırım fırsatlarına bağlanması organizasyonun gelişmesi ve karlılığı için önemlidir (Teece, 2009). Karlı büyüme de organizasyonun kaynaklarının ve varlıklarının çoğalmasında etkili olur. Sürdürülebilir karlı büyümenin arkasında ise pazar ve teknolojiler değişirken, organizasyon büyürken varlıkların ve organizasyonel yapıların yeniden düzenlenebilmesi becerisi yatmaktadır (Eisenhardt ve Martins, 2000).

Dönüşüm yeteneği bir öğrenen organizasyon becerisidir. Öğrenmenin genel karakteristikleri ise şu şekildedir. İlk olarak öğrenme, organizasyonel ve bireysel becerilere bağlıdır. Araştırma prosedürlerinin koordinasyonuna ve iletişime ihtiyaç duyar. İkincisi, aktivitelerin yeni örüntüleri ile ya da organizasyonun yeni mantığı ile ilintilidir. Ayrıca öğrenme süreci içerisinde tekrarları, denemeyi, geri besleme ve değerlendirmeyi barındırır. Dönüşüm yeteneği de bir öğrenen organizasyon becerisidir (Teece ve diğ., 1997).

Organizasyonlar geliştikçe yönetilmesine ihtiyaç duyulan varlıklar artmaktadır. Bu aşamada bu varlıkların gerek kötü amaçla kullanılmasının gerekse kötü yönetilmesinin önüne geçilmelidir. Zira görevden kaçma, kendi başına hareket etme, enformasyonun stratejik olarak hileli yönlendirilmesi, umursamazlık organizasyonlarda sıklıkla karşılaşılan durumlardır (Teece, 2009). Başarılı organizasyonlar zaman içerisinde bu tip organizasyona zarar veren davranışları ve etkileşimleri önleyecek hiyerarşileri, kuralları ve prosedürleri geliştirirler. Aşırı durağan çevreler haricinde bu geliştirme işleminin düzenli bir şekilde yapılması gerekir.

Üst, orta, alt şeklinde olan yönetim seviyelerinde kontrol de hiyerarşi içerisinde yukarıdan aşağıya doğru ilerlemektedir. Bu yapının merkezi bir şekilde yönetilmesi ise üst seviyedeki stratejik kararların pazarın gerçeklerinden yalıtılmasına neden olabilir. Zira müşterilerin talepleri ve ilgisi organizasyonun daha alt seviyesindeki çalışanlar tarafından karşılanmaktadır. Bu sebeple sistemlerin ve kuralların hemen her katmanını kapsayıp, bilginin yalıtılmış bir şekilde kalmasının önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu sayede üst yönetim yeni teknolojilere, pazara ve müşteriye daha yakın bir hale gelebilir.

Organizasyonel dönüşüm, rutinlerin ve prosedürlerin yenileştirilmesini içerdiği gibi varlıkların yeniden düzenlenmesini ve iş modelinin yeniden tasarlanmasını da içerir. Mevcut halinde ticari değeri olmayan varlıkların organizasyon içerisinde başka bir yere transferi ya da elden çıkartılması da bu kapsam içerisinde yer almaktadır.

Organizasyonun fırsat ve tehditleri hissedebilmesi, fırsatları ele geçirebilmesi ve organizasyonel dönüşümü yönetebilmesi ise firmadan firmaya farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların oluşmasında ise firmanın iş modeli, süreçleri, kaynak temeli ve takip ettiği yollar gibi firmaya özel faktörlerin etkisi olmaktadır (Jantunen ve diğ., 2012).

Dinamik yetenekler ile ilgili tüm bu değerlendirmeler ışığında dinamik yeteneklerin rekabet gücü ile olan ilişkisine bakıldığında önceki araştırmalarda elde edilen sonuçların oluşmasındaki nedenlerin anlaşılmasında ve yeni yaklaşımlar ortaya koyulmasında kaos teorisi bakış açısı ile konuya yaklaşılmasının faydalı olması beklenmektedir. Zira sorunlara gerçek çözümlerin üretilebilmesi için içinde bulunulan çevre ile organizasyonun karmaşık ve kaotik olan doğasının bilinçli bir şekilde anlaşılması gerekmektedir.

#### 4. KAOS TEORİSİ

Kaos teorisi bazı araştırmacılarca (Gleick, 2000; Wheatly, 1999) yeni bilim olarak ele alınsa da kökenine daha önceki çalışmalarda farklı isimler altında rastlamaktayız. Katastrofi Teorisi (Zeaman, 1977), Dallanma Teorisi (Poincare, 1880-90) hatta Marx ve Engel'in diyalektik yaklaşımları bu temelde ele alınabilir. Zira diyalektik bugünkü doğa bilim için en önemli düşünme biçimidir, çünkü ancak o, doğada ortaya çıkan evrim süreçleri, genel olarak iç bağlantılar ve bir araştırma alanından ötekine geçiş için benzeşimler ve bununla birlikte açıklama yöntemleri verir (Engels, 2002). Nitekim kaos matematiğinin doğuğu da Engels'in söylediği gibi, doğanın diyalektik karakterinin bir kanıtı, gerçeğliğin tümüyle dinamik sistemlerden hatta tek bir bütün sistemden oluğuğunun ve bu sistemlerden soyutlanmış modellerden oluğmadığının bir hatırlatıcısıdır (Woods ve Grant, 2001).

Dünyanın gerekirci (determinist) çerçevede, sebep ve sonuç ilişkileri içerisinde anlamlandırılabilmesi, fizik dünyanın akla uygun bir yapıda olduğu varsayımının en önemli dayanağıdır. Gerekirci işleyiş evrenin akılla kavranabilir olmasına olanak sağlayan, dolayısıyla düzenlilik kavramının içeriğini dolduran temel bir öğedir. Zira "öngörülebilirlik" kavramı düzen ve denge üzerine kurulu dünya görüşümüzü biçimleyen ve besleyen bir özelliktir. Günümüzde kaos teorisi ile bu tablo adeta temelden değişmiş durumdadır. Çünkü fizik dünyada asıl var olan, var olması gereken düzenlilik değil kaostur. Bu durum en basitinden bütün temel kavramların değişmesini, sonuçta da dünya görüşünün yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Sonuçta yepyeni bir paradigma söz konusudur (Ural ve diğ, 2004). Nitekim Çambel (1993) de karmaşık sistemlerin araştırılmasında en kuvvetli paradigmayı kaos teorisinin sunduğunu iddia etmektedir.

Kaos teorisi özü itibariyle bilim dallarını birbirinden ayıran duvarları aşıp geçmektedir ve sistemlerin global doğasını incelemektedir (Gleick, 2000). Zira kaos teorisi, bilimde kabul edilmiş çalışma yöntemlerini sorgulayan meseleler yaratıp, karmaşıklığın evrensel davranış biçimi hakkında ortaya güçlü iddialar atmaktadır. Kaosun ilk teoricieninin, bu bilim dalını rayına ilk oturtan bilim adamlarının bazı

ortak duyarlı tarafları vardı (Lorenz, 1963; Mandelbrot, 1983). Şekilleri bulup çıkarmakta çok yetenekliydi; özellikle de aynı anda farklı ölçeklerde görünen şekiller gözlerinden kaçmazdı. Tesadüfe dayalı ve karmaşık olan her şeye, çentikli kenarlara ve ani sıçramalara bayılırlardı. Kaos inananları gerekircilik ve serbest irade hakkında, evrim hakkında, bilinçli zekanın niteliği hakkında da spekülasyonlarda bulunurlar (Gleick, 2000; Prigogine ve Stengers, 1996; Cramer, 1998; Prigogine, 2004; Ruelle, 2006). Bilimde indirgemecilik doğrultusunda yol alan bir trendi tersine çevirdiklerini düşünüp, bütünü arayışı içerisinde olduklarına inanırlar. Bu bilimin en hararetli taraftarları hatta yirminci yüzyılda bilimin sadece üç şeyle, görelilik (rölativite), kuantum mekaniği ve kaosla hatırlanacağını dahi söylerler (Gleick, 2000). Bu iddialara bakılırsa kaos, fiziksel bilimlerde yirminci yüzyılın üçüncü büyük devrimi haline gelmiştir. İlk iki devrim gibi kaos da Newton'un kuramlarıyla ipleri koparmıştır ve sonuç olarak "Görelilik mutlak uzay ve zamana dair Newton'cu yanılığa son vermişti; kuantum teorisi denetlenebilir bir ölçüm sürecine dair Newtoncu rüyaya son vermişti; kaos da Laplace'ın gerekircilik yaklaşımı çerçevesindeki olguların önceden bilinebileceği hakkındaki fantezisine son vermektedir". Bu aşamada karşımıza çıkan "kaotik gerekircilik" kavramı ise "dünyanın durumu ancak sonsuz kesinlikte bilindiğinde geleceğin önceden bildirilebileceğini" (Prigogine, 2004, s. 39) ama bunun mümkün olmadığını ifade etmektedir.

Türk Dil Kurumu'nun internetteki sözlüğüne (2011) göre kaosun kelime anlamı "evrenin düzene girmeden önceki biçimden yoksun, uyumsuz ve karışık durumu" dur. Gleick ise kaosun "sahip olduğu her dinamik olanağı rastlantısal olarak keşfetmek üzere serbest kalmış sistemler" olduğunu belirtirken Yale Üniversitesi'nden Roderick V. Jensen adlı teorik fizikçinin ise kaosu "doğrusal olmayan, gerekirci, dinamik sistemlerin düzensiz, öngörülemez davranışı" olarak tanımladığını ifade etmektedir (Gleick, 2000, s. 361). Ruelle'in (2006) kaos için "başlangıç durumuna hassas bağıllığı bulunan zamansal evrim" (s. 65) tanımını kullandığını görmekteyiz. Çambel'e (1993) göre ise kaos teorisi "doğrusal olmayan, dinamik ve değişim gösteren elemanlar ile karakterize edilebilen karmaşık sistemler ile ilgilenmeyi mümkün kılan kavramsal, matematiksel ve geometrik tekniklerdir" (s. 13). Ayrıca kaos bir durumun bilimi değil bir sürecin bilimi, bir var oluşun bilimi değil bir oluşumun bilimidir (Browand, 1986).

Tanımlarda da görüldüğü üzere kaosun özünde doğrusal olmayan (nonlinear) bir temel bulunmaktadır. Zira sistemlerin karmaşık davranış yapılarının doğrusal (linear) yaklaşım ile çözüme kavuşturulması ve anlaşılması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Sorunlara gerçek çözümlerin üretilebilmesi için içinde bulunduğumuz çevrenin doğrusal olmayan, karmaşık ve kaotik olan doğasının bilinçli bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Çünkü bir çok sistemde ilk değişken bilinse bile takip eden ikinci değişkenin bilinmesi imkansızdır (Lorenz, 1963). Doğrusal olunmaması sebebiyle de neden sonuç arasındaki ilişki oransal bir ilişki şeklinde değildir. Dolayısıyla ortada aslında basit bir sebep sonuç zinciriyle anlayabileceğimiz bir yapı mevcut değildir; ortada tek bir sebep değil, tam olarak tayin edilemeyen sebepler vardır (Ural, 2004). Ayrıca kaotik örüntü geliştirerek dallanan dinamik sistemlerin (Hilborn, 1995), kısa vadede istikrarlı ve organize olarak görünseler bile uzun vadede istikrarsız ve kaotik halde olduğu görülmektedir. Ancak sistemler makrokozmetik seviyede düzensiz ve kaotik görünseler bile mikrokozmetik seviyede yüksek seviyede organize halledirler (Prigogine ve Stengers, 1984).

Newton teorisi, denge halinde bir fizik dünya öngörmektedir. Böyle bir fizik dünyada kütle, hız, yörünge, kuvvet gibi kavramların ölçülebilir ve net karşılıkları olduğu kabul edilir. Halbuki iktisat, psikoloji, sosyoloji gibi bilimlerdeki kavramların ölçülmesi ve net karşılıklarının bulunması hiç de kolay değildir; hatta mümkün de olmayabilir. Kaldı ki insan ve toplumu ilgilendiren olaylar, sürekli hareket ve değişim içinde görünmektedir. Böyle bir dünyayı denge halinde kabul edip teori oluşturmak ve kesin karşılıkları olan kavramlar ile ifade etmek de hiç kolay değildir (Ural ve diğ., 2004). Bu sebeple kaos ile düzen (denge) arasındaki “düzenden kaosa” ve “kaostan düzene” şeklinde her iki yönlü geçişi (Dolan ve diğ., 2003) ve aralarındaki ilişkiyi inceleyen kaos teorisinin anlaşılmasının günümüzün türbülanslı ortamlarında organizasyonlar için de fayda sağlayacağı şüphesizdir. Zira günümüzde sonsuz sayıda enformasyonun olduğu, neden sonuç ilişkilerinin kurulmasının zorlaştığı bir ortamda hiç kimsenin gerçekten sahip olamadığı sistemlerin yönetilmesi zorunluluğu bulunmaktadır.

Kaos paradigmasına göre, klasik sosyal bilim araştırma yöntemleri, günümüzün çok girift hale gelen, sistemik ilişkileri kuvvetlenmiş işletmelerin sorunlarını araştırmaya yetmemektedir. Kaos yaklaşımı daha ileri giderek, Newton fiziğine dayanan mekanik ve doğrusal bir dünya ve ilişkiler topluluğu yerine, Einstein, Heisenberg ve Bohr

öncülüğünde geliştirilen kuantum fiziğine ve doğrusal olmayan ilişkilere dayanan bir dünya fikrini ve bakış açısını ileri sürmektedir. Bu yeni paradigma daha bütüncü, tamamlayıcı, çevreci ve güçlendiricidir (Koçel, 2010). Kaos teorisi daha önce de belirtildiği üzere karmaşık, doğrusal olmayan dinamik sistemleri inceleme konusu yapmaktadır. İşletmeler de bu özellikleri gösteren sistemler olarak ele alınmaktadır.

21. yüzyıl başlarındaki ortamı karakterize eden küreselleşme, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, insan unsuruna verilen değer eskisiyle kıyaslanamayacak ölçüde artması ve her şeyin her şeyle ilişkisi olduğu yönündeki bütüncü sistemsel anlayışın gelişmesi sonucu, kaos yaklaşımının işletme ve organizasyonların ve bunların işleyiş özelliklerinin daha iyi anlaşılmasına imkan vereceği yönündeki düşünce yayılarak gelişmektedir (Koçel, 2010).

Günümüzün rekabetçi pazarlarındaki kaotik güçlerin ne olabileceği incelendiğinde ise durgunlukta olan pazarın yeniden canlandırılması ve global sermayenin daha yüksek değer kazanma peşinde olması gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Ulaşılmak istenen yeni dünya düzeni için kullanılan kaotik güçler de global şirketlerin güçlü elitlerinin hegemonyası ile yönlendirilmektedir (Farazmand, 1999). Bu noktada karşımıza içinde bulunulan düzenin kimin ya da kimlerin düzeni olduğu gibi sorular çıkmaktadır.

Genel kanı olarak insanların düzensizlik olarak anladıkları kaosun anlaşılmasının organizasyonların yönetimine fayda sağlaması ise kaçınılmaz görülmektedir. Zira kaotik sistemler düzensiz ve rastgele görünseler de gerçekte böyle değildir.

Karmaşık sistemlerin hava durumu, fizik, ekonomi, ekoloji, biyoloji gibi çeşitli farklı alanlarda incelenmesi sonucunda ise kaos teorisine ait başlıca şu karakteristikler tespit edilmiştir (Lorenz, 1963; Çambel, 1993; Cramer, 1998; Gleick, 2000; Farazmand, 2003; Prigogine, 2004; Ruelle, 2006; Amagoh, 2008; Eoyang, 2009): Kaotik Gerekircilik, Kelebek Etkisi, Nedensellik, Sınırlar ve Bağlantılar, Çekiciler, Kendi Kendine Organizasyon (Self Organization), Dönüşüm Geri Beslemesi, Doğrusal Olmama, Fraktaller.

Organizasyonların kaotikliğinin, dinamik yetenekler ile ilişkisi üzerine ise literatürde bütüncül bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Ancak kaos teorisinin parametreleri ile dinamik yetenekler literatürü içerisinde ilişki kurulan kısımlar bulunmaktadır. Bu konuda şu örnekleri vermek mümkündür:

- Dinamik yetenekler için öğrenme ve gelişim kritik önem içermektedir (Zollo ve Winter, 2002; Wang ve Ahmed, 2007; Romme ve diğ, 2010). Bu durum kurumun neden sonuç ilişkilerini daha başarılı bir şekilde kurabilmesine imkan sağlamaktadır.
- Dinamik yetenekler ilgili değişiklikleri kaynaklar üzerinde yaptığı için kaynakların mevcut durumunun belirleyici etkisi söz konusudur (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zott, 2003; Wang ve Ahmed, 2007; Helfat ve diğ, 2007). Buradan başlangıç koşullarına atıfta bulunulabilir ki zaten pazarın mevcut durumu (Teece ve diğ, 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000; Galunic ve Eisenhardt, 2001; Wang ve Ahmed, 2007) da başlangıç koşullarına atıfta bulunulabilecek bir diğer alandır.
- Romme ve diğ. (2010) dinamik yeteneklerdeki öğrenmenin doğrusal olmadığını ve karmaşık olduğunu belirtmiştir. Zaten evrimsel uygunluk (Helfat ve diğ, 2007) da yapısı itibariyle doğrusal olmayan bir içeriğe (teknik uygunluk, pazar talebi, rekabet) sahiptir.
- Dinamik yeteneklerin doğası gereği müşteri, rakipler, organizasyonun içindeki kaynaklar arasında bir etkileşim söz konusudur (Helfat ve diğ, 2007). Bu etkileşimin olduğu yerlerde sınırlar ve bağlantıları vardır.
- Salazar ve Pelaez (2011) dinamik yeteneklerin tekrarlanan ve çevrimli (çift taraflı) süreçler içerdiğini belirtmiştir ki bu durum uygun koşullar oluşturulursa kendi kendine organizasyona da zemin hazırlamaktadır. Nitekim Wang ve Ahmed'de (2007) dinamik yeteneklerin bir döngü içerisinde sürekli kendini besleyip geliştirdiğinden bahsetmiştir.
- Dinamik yeteneklerin evrimsel uygunluğu ilgili organizasyonu belirli bir tarafa yönlendirmektedir (Helfat ve diğ, 2007) ki bu eğilimi çekici olarak değerlendirmek mümkündür.

Bahsi geçen kaos teorisine ait karakteristiklerin incelenmesi ise karmaşık, kaotik güçlerin organizasyonel yaşamı nasıl şekillendirdiğinin anlaşılmasına da yardımcı olabilir.

#### **4.1. Kaotik Gerekircilik**

“Bir fiziksel sistemin şimdiki durumunun, önceki durumunun sonucu olduğu” (Karaçay, 2004, s. 4) şeklinde açıklanan gerekirciliğe göre evrenin gelişigüzel seçilmiş bir başlangıç zamanındaki durumunu biliyorsak herhangi bir başka

zamandaki durumunu da saptayabiliriz. Nitekim Laplace'ın gerekirciliğe ilişkin açıklaması da şu şekildedir (Ruelle, 2006, s. 27):

Doğanın yaratılışında rol oynayan tüm güçleri ve doğayı oluşturan tüm öğeleri bilen ve bu bilgileri çözümlenecek denli güçlü olan bir zeka, evrendeki en büyük cisimlerden en küçük atomlara dek var olan her şeyin evrimini tek bir formülle açıklayabilirdi. Böyle bir zeka için hiçbir şey belirsiz ya da bilinemez olmayacağı gibi geçmiş de gelecek de aydınlanırdı.

Dolayısıyla gerekirciliğin uygulanabilmesi için sistemin analitik çözümüne ve iyi belirlenmiş başlangıç koşullarına gereksinim vardır. Çok kolaymış gibi görünen bu iş gerçekte pek çok sistem içinse imkansızdır (Karaçay, 2004). Zira herhangi bir sistemin başlangıç durumu uygulamada hiçbir zaman yüzde yüz kesinlikle bilinmeyeceği için düşük bir oranda bile olsa rastlantının hesaba katılması gerekmektedir. Başlangıç durumunun içerdiği çok küçük bir rastlantısallık ise daha sonraki bir aşamada çok büyük boyutlar kazanabilir (Ruelle, 2006).

Küçük olayların büyük etkileri olabildiğini ve bu nedenle geleceğin önceden kestirilmesine olanak bulunmadığını insanlar binlerce yıl önce öğrenmişlerdir. Buna rağmen oldukça yeni bir tarihte farkına varılan diğer bir gerçek de şudur: Bazı sistemlere ilişkin olarak başlangıç durumundaki küçük değişimler o denli birbirinden farklı kestirimlere yol açmaktadır ki bir süre sonra kestirimlerin anlamı kalmaz. Bu görüş ondokuzuncu yüzyılın sonlarında Fransız matematikçi Jacques Hadamard tarafından kanıtlanmıştır. Yirmicinci yüzyılın başında ise Henri Poincare önceden bilinmezlik konusunu herkesin anlayabileceği dilde ele almıştır. Poincare'in ileri sürdüğü görüş, rastlantı ve gerekirciliğin uzun dönemde bilinmezlikte buldukları idi. Zira Poincare'e göre gözümüzden kaçan çok küçük bir neden, görmezden gelemeyeceğimiz denli büyük bir etkiye yol açar ve biz bu etkinin rastlantısal olduğunu söyleriz (Ruelle, 2006).

“Başlangıç durumundaki koşullarına hassas bağımlılık” (Gleick, 2000, s. 18) şeklinde teknik olarak açıklanabilecek kelebek etkisi isimlendirmesinin öncüsü Edward Lorenz (1963) ise herkesin bildiği tabirle “Brezilya'da bir kelebeğin kanat çırpışının Texas'ta fırtınaya neden olabileceğini” ifade etmiştir. Bu tanımlama da karmaşık, kaotik sistemlerin başlangıç durumundaki çok ufak bir farklılığı çok fazla büyütebileceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Gündelik hayatta olduğu gibi bilimde de bir takım zincirleme olaylarda küçük değişiklikleri büyük sorunlar haline getiren



bir kriz noktası bulunduğu bilinir. Kaos ise bu noktaların her yerde olduğunu belirtmektedir (Gleick, 2000).

Doğrusal olmayan kuvvetlendirmeler sebebiyle karmaşık sistemlerde çok küçük değişiklikler çok büyük etkilere neden olabilmektedir. Dolayısıyla yaratılan ve tasarlanan sistemlerin pozitif kelebek etkisi yapması temel amaç olmalıdır. Bir kişinin davranışlarındaki ufak bir değişikliğin bile kendisine, organizasyondaki rolüne ve organizasyona etkisi çok büyük olabilir. Kaotik sistemlerde hangi faktörlerin kelebek etkisine neden olacağını hangi faktörlerin ise sadece öngörülebilir değişikliklere neden olabileceğini bilemeyiz ki bu durum kaotik sistemlerin doğasıdır. Çünkü bir çok parçanın olduğu ve bu parçaların birbiriyle etkileşim içinde bulunduğu bir yapıda bazı sistem davranışları zamanla kuvvetlenirken bazıları sönümlenmektedir. Organizasyonlarda da bazı bireysel olaylar tüm sistemde değişime neden olurken bazıları sistemin gürültüsü altında kaybolmaktadır. Organizasyonel kelebeklere örnek olarak; Söylentiler, yenilik, kişisel ilişkiler, personel değişimi, çalışanların işini sevmesi gösterilebilir (Eoyang, 2009).

“Brezilya’da bir kelebeğin kanat çırpışının Texas’ta fırtınaya neden olabileceği” ise hiç şüphe yok ki tartışmayı provoke etmek amacı güden sansasyonel bir örnektir. Ne var ki bu biçimiyle yanlıştır (Woods ve Grant, 2001). Nitel değişimler ancak nicel değişimlerin birikimlerinin bir sonucu olarak gerçekleşebilirler. Bir kelebeğin kanat çırpması gibi küçük bir rastlantısal değişiklik yalnızca bir fırtınanın tüm koşulları hali hazırda mevcut ise dramatik bir sonuç üretebilir. Hava durumunu belirleyecek kuvvetler ve süreçler bu kadar karmaşık olduğuna göre önümüzdeki kısa zaman diliminin ötesinde bir hava tahmini yapılamaz. Dolayısıyla kaos teorisi karmaşık, doğrusal olmayan sistemlerin öngörülebilirliğine belli sınırlar koymaktadır. Bu sınırları koyarken dayandığı noktalar ise “başlangıç koşulları” ve “neden sonuç ilişkileri” dir.

#### **4.2. Sınırlar ve Bağlantılar**

Her karmaşık sistem benzerlik ve farklılıklar içeren geniş bir yapıya sahiptir. Farklı karakteristiklere sahip parçaları birbirinden ayıran alana da “sınır” denir. Bir karmaşık sistem, içerisinde birbiriyle bağlantılı bir çok sistem barındırır ki sistemdeki varyasyonlar hareket ve değişim için oluşan fırsatları sağlar (Amagoh, 2008). Bu sırada sınırların doğası da değişim kademelerinin yavaş bir şekilde mi

yoksa doğrudan şiddetli bir şekilde mi olacağını belirler. Zira sınırlarda ki durum, farklılıklardan kaynaklanan değişimin doğasını belirler.

Organizasyonlardaki sınır duruma örnek olarak ise departman ayrımları, kültürel farklılıklar, cinsiyet farklılıkları, stil farklılıkları, müşteriye uzaklık gösterilebilir. Garip şeylerin ise genelde bu sınırlarda yaşandığı görülmektedir: enformasyonun bozulması, davranışların yorumlanamaması, yanlış anlaşılmalara gibi. Bu sebeple organizasyonda doğru enformasyonun doğru yere doğru zamanda gitmesini sağlama hedefi olmalıdır (Eoyang, 2009).

Organizasyonlar da diğer karmaşık sistemler gibi değişim ve adaptasyon için farklılıklara ihtiyaç duyar. Organizasyonel seviyelerin, fikirlerin, iş fonksiyonlarının, kültürel durumun, eğitimin ve cinsiyetin varyasyonlarının bulunması enformasyonun, enerjinin veya materyallerin organizasyonun parçaları arasında transferi için birer fırsat yaratır. Örneğin toplantılar, farklılıkların belirlenmesi, değerlendirmesi ve enformasyon akışı için önemli platformlardır. Ancak bahsi geçen transferin her zaman kibar ve yapıcı bir şekilde gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır. Bu aşamada sistemin iki farklı parçasının birbiriyle iletişiminin nasıl gerçekleştiğini sistemin karakteristiği olan sınır koşulları belirler. Bir çok farklı sınır tipi olsa da aşağıdakiler temel belirleyiciler olarak ele alınmaktadır (Eoyang, 2009):

- Açık ve kesin olan sınırlar
- Belli belirsiz olan sınırlar
- Geçirgen sınırlar
- Geçirgen olmayan sınırlar

Açık ve kesin olan sınırlar: Bu tip sınırlar genellikle yüksek değişim sonucunu doğurmaktadır. Organizasyonda bu sınırları sendika ile yönetim masaya oturduğunda, ofiste yeni bir teknoloji kullanılmaya başlandığında, ahlaka aykırı bir durum tespit edildiğinde, yeni ve agresif bir rakip pazara girdiğinde vb. gibi farklı durumlarda görebiliriz. Değişimin sonucu ise yapıcı olabileceği gibi yıkıcı da olabilir.

Belli belirsiz olan sınırlar: Bazen sınırlar belli belirsiz olup teşhis edilmesi zor olmaktadır. Örnek olarak bir kaptan ısınmakta olan su verilebilir ki kabın alt tarafındaki su üst tarafına göre daha sıcaktır ancak sıcaklık geçişinde net bir sınır

yoktur. Bu tip sınırlar organizasyonlarda da en zor incelenebilen sınırlardır. Etkileri hassastır ve gecikmeli olarak ortaya çıkar. Parçalar arasındaki farklılık git gide artarken gözüken bir kanıt da olmayabilir ki genelde ortada bir sebep yokken aniden garip hareketler ortaya çıkabilir. Örneğin kişisel çatışmalar, çalışma stili farklılıkları, şirket vizyonunun algılanmasında farklılıklar, adam kayırmacılık, çözülmemiş kaynak savaşları, işe alımda tutarsız uygulamalar vb.

Geçirgen sınırlar: Bazen sınırlar aynı hücreler gibi geçirgen olabilirler. Bu tip sınırlar çok karmaşık olup, neyin geçirilip neyin geçirilmeyeceğini belirleyecek genel kurallara ihtiyaç duyar. Bu tip sınırlar sistemin seçici bir şekilde adaptasyonunu mümkün kılarken aşırı dramatik hareketlerin önüne geçer. Organizasyonlarda örnek olarak; bireysel ve/veya şirkete ait sınırlarda, sosyal ilişkiler ve iş ilişkileri farklılaştığında, orta seviye yönetimin alt kademedeki gelen enformasyonu üst kademeye iletmesinde ya da üst kademedeki gelen enformasyonu alt kademeye iletmesinde, “bilinmesine ihtiyaç var/yok” yargılamalarında vb. görebiliriz.

Geçirgen olmayan sınırlar: Bazı sınırlar sistemin parçaları arasında hiçbir şeyin geçmesine müsaade etmez. Doğal değişim süreci bu tip sınırlar ile sekteye uğrar. Geçirgen sınırlar adaptasyona ve evrime imkan sağlarken geçirgen olmayan sınırlar doğal seleksiyonun önüne geçer. Organizasyonlar için örnek vermek gerekirse; hiyerarşik organizasyon şemaları, bireysel performans değerlendirmelerinin sır olarak kalması, coğrafik uzaklık, kurulan güvenlik sistemleri, entellektüel sınıf yapıları, sosyal hiyerarşiler, erişilemeyen bilgisayar verisi vb.

Karmaşık sistemlerde farklılaşma adaptasyonu mümkün kılarken, sınırlar değişimin olacağı kesişim noktalarını göstermektedir. Sınırlar doğal olarak ortaya çıkıp evrim geçirebildikleri gibi hedefler doğrultusunda da tasarlanabilirler. Ancak karmaşık bir sistemin birbiriyle bağlantılı bir çok parçası ve doğal olarak bir çok sınırı söz konusu olduğu için hepsinin kontrol altında tutulması mümkün değildir (Ferlie, 2007).

Eğitsel uygulamalar, ortak karar verme, müşteriye verilen servis, verimli ortaklıklar olumlu sınır durumları iken tutuculuk, şüphe, kin gibi sınır durumları yıkıcı olarak organizasyonlarda karşımıza çıkmaktadır.

Karmaşık sistemler alanında sistemin parçaları arasındaki etkiye ise bağlantı adı verilmektedir. Sistemin parçalarının ve alt sistemlerin birbirine olan bağlantısı da her bir parçanın bir diğerine ve bütününe performansına olan etkisinin büyüklüğünü ve

tipini belirlemektedir (Amagoh, 2008). Karmaşık sistemlerde üç tip bağlantı bulunmaktadır (Eoyang, 2009):

**Sıkı Bağlantı:** Adından da anlaşılacağı üzere bu tip bir bağlantıda sistemin iki parçası arasındaki etki derecesi yüksektir. Dönüşüm geri beslemesinin bir türü olarak ele alınabilecek bu durumda dönüşüm dramatiktir. Sistemin parçalarının birbirine sıkıca bağlı olduğu durumda sınırın bir tarafındaki ufak bir değişim diğer tarafta radikal bir değişime neden olabilir. Organizasyonlarda sıkı bağlantılar yapıcı olabileceği gibi yıkıcı da olabilmektedir. Örneğin art niyetli bir üst yönetici ekibi ile kurmuş olduğu sıkı bağlantıyı istismar ederek sürekli hızlı yanıt ve buna karşılık takdir, ödül vb. sistemini kurabilir. Buna bağlı olarak da ilgili ekibin amacı işin doğruluğundan çok hızlı hale getirilebilmesi ve ön plana çıkma haline geldiğinde de şirket içi huzursuzluk ve sahadan uzak kalma gibi sonuçlar doğabilmektedir. Başka bir örnek olarak ise müşterilerine servis veren bölümler ele alınabilir. Zira müşteri ile sıkı bağlantı içinde olunması müşteri ihtiyaçlarının tanınması ve hızla yanıt verilmesi gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bu tarz bağlantı olan durumlarda temel sıkıntı dönüşümün sert olmasının kontrol edilemeyen değişimleri doğurabilme riskidir.

**Zayıf Bağlantılar:** Bu tip bağlantılarda geri besleme dönüşüme izin verse de bu radikal olmamaktadır. Etki, sistemin bir parçası tarafından oluşturulsa da diğer parçadaki dönüşüm aynı zamanda sistemdeki diğer faktörlere de bağlı olarak oluşmaktadır. Organizasyonlarda bölümler arası ilişki bu şekildedir. Sıkıntı olarak ise değişimin yavaş gerçekleşmesi gösterilebilir. Zira tek bir nedenle değişimi yaratmak zor olabilmektedir.

**Hiç Bağlantı Olmaması:** Bazen sistemin parçaları tamamen birbirinden ayrıktır. Ar-Ge departmanları ile Satış departmanlarının amaçları genelde bu şekildedir. Araştırmacılar yeni ürün ve servislerin teknik olabilirlikleri ile kısacası gelecek ile ilgilenirken satışçılar mevcut ürün ve servis ile alakadar olurlar. Ayrıca bağlantısızlık durumunun enformasyon güvenliği, yasal sınırlamalar ve çalışan bilgilerinin gizliliği gibi durumlarda özellikle yaratılması gerekmektedir.

### **4.3. Çekiciler**

Çekici, sistemin dinamik eğilimini ifade etmektedir. Kaostan yeni bir düzene geçiş aşamasında mevcut durumdaki rastgele davranış belirli bir alana “çekilir” ve bu

alanın sınırları içerisinde kalır. Çekici, kaos içerisinde görünmeyen bir düzen yaratır. Çekici alanının içinde sistem davranışı oldukça karmaşık ve istikrarsızdır. Ancak bu karmaşıklık dikkatle gözlemlendiğinde aslında organize olduğu ve daha büyük ölçekte gözlemlenen şeyi daha küçük ölçekte ürettiği fark edilebilir (Ruelle, 1980).

Karmaşık, kaotik bir sistem birbiriyle ilişkili bir çok alt sistemden oluşmaktadır. Her alt sistem kendi içinde bağımsız gözükse de diğer alt sistemler ile dönüşüm geri besleme döngüsü serileri ile etkileşim içerisinde. Bu karmaşık bağıllık sonucunda alt sistemlerin kendi aksiyonları bir araya gelerek bütün sistemin davranışını oluşturmaktadır. Ancak sistemin bir parçasının davranışını gözlemleyip anlamak bütün düzen hakkında enformasyon sağlamaz. Benzer şekilde bütün sistemin düzenini anlamak da herhangi bir zaman ya da yerdeki bir parçanın davranışını öngörmeyi mümkün kılmaz. Örneğin hisse senedi piyasasında genel endeksin yükselmesi seçilen herhangi bir hisse için yükselmeyi garanti etmeyeceği gibi ilgili hissede herhangi bir anda yaşanan yükselme de endeksin yükselmesini garanti etmeyecektir. Zira karmaşık sistemlerde parçaların toplanması bütünü güvenilir bir resmini çizmemektedir. Bu durumun oluşmasında bir araya geldiklerinde parçaların birbirini etkiliyor olması temel sebeptir. Bütün, parçaların birbirini etkilemesine bağlı olarak parçaların toplamından daha büyük ya da daha küçük olabilir (Eoyang, 2009). Kaos alanında çalışan bilim adamları karmaşık sistemlerin davranışını anlamada araç olarak çekicilerden yararlanmaktadır.

**Nokta Çekiciler:** Nokta çekici sistemlerde sistemdeki tüm aktiviteler tek noktaya doğru eğilim gösterir (Gleick, 2000). Örneğin yuvarlak bir kaseye konan bilyenin hareketinin sonunda en alt seviyede duracağı belirlidir. Trafikte otobandaki hız limiti de benzer şekilde nokta çekicidir. Sürücüler o noktanın altında iken hızlanırken, üstüne çıkınca da yavaşlayarak o nokta seviyesine gelmeye çalışırlar. Organizasyonlar içinse bir takıma verilen belirli bir hedef, hiyerarşik organizasyonlarda çalışanların kendini geliştirip, bunu göstererek yükselme çabası vb. örnek olarak ele alınabilir (Eoyang, 2009).

**Periyodik Çekiciler:** Periyodik çekici ile sürülen bir sistemde davranış düzenli zaman aralıklarında tekrar etme eğilimindedir (Gleick, 2000). Periyodik çekici için en klasik örnek gök cisimlerinin hareketidir. Organizasyonel açıdan düşünüldüğünde ise periyodik çekicilerin bazılarının organizasyon içinde prosedür ve politikalara odaklandığı diğerlerininse organizasyon dışındaki müşteriye ve ürün uygunluğuna

odaklandığı görülmektedir. Sezonal ürünler, belirli dönemlere özel (aylık, 3 aylık, 12 aylık) finansal tablolar, uzun vadede personel çevrimi örnek olarak gösterilebilir (Eoyang, 2009).

**Garip Çekiciler:** Garip çekici, kaotik sistemin karakteristiğini belirtir ve sistemin kabul edilebilen değerler kümesi içerisindeki mevcut değerlerinin ya da değer sıralamasının asla tekrar etmeyeceği eğilimidir. Garip çekicilerin alanında sistem davranışı rastgele görünse de garip çekiciler doğaları gereği sistemin istikrarını ve gizli yapısını gösterirler (Gleick, 2000). “Sistemdeki her beklenmeyen yöndeki gelişmenin belli çevre özellikleri etrafında kendini tekrarlamada yoğunlaşması” (Koçel, 2010, s. 476) olarak da ifade edilirler. Garip çekerlerin üzerindeki hareket de başlangıç koşullarına yüksek hassasiyet göstermektedir (Ruelle, 2006).

Açık bir tek noktanın veya düzenli bir çevrimin olmadığı durumlarda sistemin zaman içindeki davranışında garip çekerler temelinde karmaşık desenler görülebilmektedir. Bu tespit edilen desenler tekrarlayan bir tipte değildir ve sistem asla orjinal durumuna geri dönmez. Örüntü her ne kadar olsa da herhangi bir andaki sistem davranışı öngörülemez. Örneğin otoyolda bir kaza olması durumunda karşı taraftan gelen ve kazayı merak edip görmek isteyen sürücüler sebebiyle trafik yavaşlar. Kaza yerindeki araçlar kaldırılrsa bile trafik örüntüsü garip çekici sebebiyle bozulmuştur. Öngörülemediği için kontrol edilmesi mümkün olmayan bu çekiciler organizasyonel yapı içerisinde de görülmektedir. Organizasyonel kültür, inanç sistemleri, politika ve prosedürler de çalışanların davranışlarını belirleyen ve yönlendiren çekicilerdir (Eoyang, 2009).

#### **4.4. Kendi Kendine Organizasyon**

Açık sistemler çevresel faktörlerden sürekli bir şekilde etkilenmektedir. Sistemler denge noktalarından uzaklaştığında, kendiliğinden bir şekilde yeni bir yapıda organize olurlar ve yeni denge noktalarını bulurlar. Bu duruma kendi kendine organizasyon denir (Farazmand, 2003). Bu noktada Engels'in bir paradoksu da karşımıza çıkmaktadır. Bu paradoks, doğanın diyalektik sürecinin bir parçasıdır ve insanoğlunun doğayı şekillendirip kontrol etme isteği sonucunda oluşan doğadaki değişimin insanoğlunun kendisini de değiştireceğini ifade etmektedir.

Modern bilim insanoğluna çeşitli araçlar ile bir çok şeyi kontrol imkanı sağlarken doğanın kontrol ötesi bir noktada olduğu gerçeğini ise unutturmaktadır. Oysa ilim bir çok noktada doğayı anlayıp açıklayabilirken, kontrol edememektedir. Organizasyonlarda da yöneticiler sistemin bileşenlerini tanımlayıp, bileşenlerin nasıl birlikte çalışacağını belirleyerek iş ortamındaki değişimin mekaniğini kontrol etmek isterler. Ancak tüm aktivitelerin ve çıktılarının kontrol edilmesinin mümkün olmaması bir çok organizasyonel trajediye neden olmaktadır. Karmaşık sistemler bilimi bu noktada her şeyi kontrol etme umuduna bir alternatif yaratmaktadır. Nitekim karmaşık sistemlerin birbirine olan karmaşık bağılılığı ve liderlerde görülen nesnellik sıkıntısı nedeniyle yöneticilere tüm çevreyi kontrol etmeyi amaçlamaları yerine çevreyi anlayıp, çevreye dahil olmaları önerilmektedir (Styhre, 2002).

Bir çok karmaşık sistem değişim ve durağanlığın dinamik dengesinde bulunmaktadır. Parçalar arasındaki farklılıklar çok büyük olmayıp, sistemin parçaları arasında sürekli bir enformasyon ve enerji akışı vardır. Benzer şekilde karmaşık sistemler dış çevre ile de etkileşim içerisindedir ki bu ilişki sistemin iç dinamiklerini etkilemektedir. Zira dış kuvvetlerin etkisiyle sistemin iç dengesinin bozulması mümkündür. Karmaşık sistemin dengesi bozulduğunda sistemin parçaları çevreye adapte olur (Amagoh, 2008). Sonuç olarak içinde bulunulan türbülanslı ortamda sistem denge noktasından uzaklaşarak daha farklı bir noktadaki denge durumuna geçer. Sistemin ilk denge noktasından çok fazla uzaklaşması garip ve ilginç şeylerin oluşmasına neden olabilmektedir. Açık bir planın olmaması ve her bir parçanın kontrol altında tutulamaması durumunda da sistem kendiliğinden bir şekilde yeniden organize olur. Ancak her karmaşık sistem kendi kendine organize olma becerisine sahip değildir. Bunun oluşabilmesi için “Farklılık” ve “Dönüşüm Geri Besleme Döngüsü” ne ihtiyaç vardır (Eoyang, 2009).

**Farklılık:** Sistemdeki farklılıklar dinamik hareketler ve değişim için fırsat yaratmaktadır. Sistemin homojen olması durumunda ise değişim ve hareket etmek için yeterli potansiyel bulunmaz ki bu koşullarda adaptasyonun sağlanması mümkün olmamaktadır.

**Dönüşüm Geri Besleme Döngüsü:** Birçok karmaşık sistem, çeşitli geri besleme düzenlerini içermektedir. Pozitif ve negatif olarak iki şekilde karşımıza çıkan geri beslemede pozitif durum sistem çıktısını kuvvetlendirirken negatif durumda tam tersi oluşmaktadır. Kaos teorisi pozitif geri beslemeyi de etkin bir şekilde ele alarak genel

sistem teorisinin önemli sıkıntılarında birinin üzerine odaklanmaktadır (Hudson, 2000). Zira pozitif geri besleme değişim ve gelişime kaynak olmaktadır.

Dönüşüm geri besleme döngüsü ise karmaşık sistemin herhangi iki parçası arasında bulunan sınırdaki iletişim biçimidir. Sistemin bir parçası değiştiğinde, değişim sistemin diğer parçasına iletilir. İkinci parça ilk parçadaki değişime yanıt verir ve değişimi tekrar ilk parçaya iletir ki o da kendi değişimi ile yanıt verir. Sistemin dinamiğinde doğrusal olmama durumuna sebep olan (Morel ve Ramanujam, 1999) bu değişim hareketleri de dönüşüm geri beslemesine yol açar.

Doğadan bir örnek vermek gerekirse, tavşan kurt ilişkisi ele alınabilir. Tavşan sayısı artınca ihtiyaç duyduğu yiyeceği temin edebilen kurt sayısı da artar. Kurt sayısı artıp kritik noktaya gelince tavşan popülasyonuna verdiği zararlarla tavşan sayısı azalır. Buna bağlı olarak kurt sayısı da azalır. Dolayısıyla kurt ve tavşan sayısı arasında bir denge oluşur. Benzer şekilde organizasyonlarda da sistemin her bir parçası diğer parçalardaki değişime yanıt verse de sistemin bütün olarak davranışını tek bir faktör belirlememektedir. Dolayısıyla karmaşık sistemlerde değişimin tek bir noktadan kaynaklandığını beklemek hatalı sonuçlar doğurmaktadır. Zira sistemin parçaları bir çok geri besleme döngüsü içerisindedir (Eoyang, 2009).

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta ise tüm iletişimlerin geri besleme olarak kabul edilemeyeceği gibi tüm geri besleme döngülerinin de dönüşüme neden olmayacağıdır (Eoyang, 2009). Geri beslemenin zamanlaması da bir faktör olarak belirleyici olmaktadır. İletişimin içeriği geri besleme olarak kabul edilmesinde belirleyici olurken geri beslemenin dönüşüme yönelik olması da çift taraflı olması ile mümkün kılınmaktadır. Geri beslemenin etkin bir şekilde kullanımının öğrenilmesi ise karmaşık sistemlerde kontrol mekanizması olarak kullanılabilmesini sağlar.

Çizelge 4.1’de farklılık ve geri besleme açısından çeşitli alternatiflerin oluşturduğu bir matris görülmektedir:

**Çizelge 4.1** : Geri besleme ve farklılık etkileşimi (Eoyang, 2009).

	Yüksek Farklılık	Düşük Farklılık
Aktif Geri Besleme	Kendi Kendine Organizasyon	Kuvvetlendirme ve Canlandırma
Geri Besleme Olmaması	Çözülemeyen Çatışma	Organizasyonel Durağanlık



## 5. MODEL

Önceki bölümlerde yapılan “Dinamik Yetenekler”, “Rekabet Gücü” ve “Kaos” konusundaki araştırmalar sonucunda bu çalışmanın araştırma sorusuna yanıt verecek model Şekil 5.1’de gösterilmektedir.



**Şekil 5.1 :** Kaos, dinamik yetenekler, rekabet gücü ilişkisi.

Şekil 5.1’de de görüldüğü üzere incelenilen temel iki farklı ilişki bulunmaktadır:

- “Dinamik Yetenekler” ile “Rekabet Gücü” arasındaki ilişki nasıldır?
- “Kaos” ile “Dinamik Yetenekler” arasındaki ilişki nasıldır?

Bu incelemeler yapılırken kullanılacak parametreler ise şu şekildedir:

### 5.1. Modelde Kullanılan Kaos Parametreleri

Literatür alışması sırasında Bölüm 4’te kaos teorisi ile ilgili tespit edilen parametreler şu şekilde idi: Kaotik gerekircilik, kelebek etkisi, nedensellik, sınırlar ve bağlantılar, çekiciler, kendi kendine organizasyon, dönüşüm geri beslemesi, doğrusal olmama, fraktaller.

Kaotik gerekircilik konusunun kelebek etkisi, başlangıç koşulları ve nedensellik parametrelerini içerdiği, kelebek etkisinin de başlangıç koşulları altında bulunduğu görülmüştür. Dönüşüm geri beslemesi de kendi kendine organizasyon kavramı içerisine bulunmaktadır. Fraktaller konusu ise boyutlarda kesirleşmeyi ifade eden (Cramer, 1998) daha görsel bir bileşen olduğu için (Gleick, 2000) modele dahil edilmemiştir.

Neticede oluşturulan modelde aşağıda gösterilen parametreler ile organizasyonun kaos açısından nerede olduğunu tespit etmemiz gerekmektedir:

- Başlangıç Koşulları (Lorenz, 1963; Gleick, 2000; Farazmand, 2003; Prigogine, 2004; Ruelle, 2006; Eoyang, 2009)
- Sınırlar ve Bağlantılar (Gleick, 2000; Farazmand, 2003; Amagoh, 2008; Eoyang, 2009)
- Çekiciler (Gleick, 2000; Farazmand, 2003; Ruelle, 2006; Eoyang, 2009)
- Kendi Kendine Organizasyon (Cramer, 1998; Gleick, 2000; Farazmand, 2003; Eoyang, 2009)
- Doğrusal Olmama (Çambel, 1993; Gleick, 2000; Farazmand, 2003; Eoyang, 2009)
- Nedensellik (Gleick, 2000; Farazmand, 2003; Prigogine, 2004; Ruelle, 2006; Eoyang, 2009)

## 5.2. Modelde Kullanılan Dinamik Yetenekler Parametreleri

Bölüm 3'teki literatür çalışmasına dayanılarak tespit edilen aşağıdaki parametreler ile organizasyonun ilgili fonksiyonu ne kadar başarılı bir şekilde yaptığının ölçülüp, değerlendirilmesi gerekmektedir:

Fırsatların ve tehditlerin hissedilmesi, süzülmesi, şekillendirilmesi, ayarlanması ve öğrenmek için analitik sistemler ve bireysel beceriler (Teece, 2009)

- Dahili ARGE'yi yöneten ve yeni teknolojileri seçen süreçler
- Bilim ve teknolojiadaki (dış dünyada) gelişmeleri izleyen süreçler
- Tedarikçi ve tamamlayıcıların yenilikçiliğini izleyen süreçler
- Rakiplerin yaptığı yenilikleri izleyen süreçler
- Müşterideki yenilikleri, değişen müşteri ihtiyaçlarını ve hedef pazar bölümünü teşhis eden süreçler

Fırsatların ele geçirilmesi için organizasyonel yapılar, prosedürler, dizaynlar ve teşvikler (Teece, 2009)

- Müşteri çözümünün ve iş modelinin şekillendirilmesi
  - Ürün ve/veya hizmetin içerisine koyulacak teknolojinin seçimi

- Müşteri ihtiyaçlarına göre işin gelir ve gider yapısının planlanması
- Hedef müşterilerin seçimi
- Değer sağlayacak organizasyonel yapının ve prosedürlerin tasarlanması
- Organizasyondaki varlıkların özgüllüğünün ayarlanması
- Darboğazdaki varlıkların kontrol edilmesi
- Uzmanlaşılın ekonomilerin tanınıp, yönetilip, ele geçirilmesi
- Karar verme protokollerinin seçimi
  - Hiyerarşik olarak daha alt seviyelerin karar sürecine dahil edilmesi
  - Bireylerin fikirlerini çekinmeden söyleyebileceği ortamın yaratılması
  - Peşin hüküm ve önyargıların önüne geçilmesi
  - Antikanibalizasyon eğiliminden ve buna bağlı karar hatalarından kaçınılması
  - Organizasyon içi dengelerin bozulmaması ve çatışma çıkmaması için karar aşamalarında orta yolun bulunması
- Sadakat ve adanmışlığın yaratılması
  - Liderliğin net bir şekilde ortaya koyulması
  - Etkili iletişimin sağlanması
  - Değerlerin ve kültürün kabul edilmesi
  - Çalışanların motive edilmesi

Sürekli düzenleme ve özgül varlıkların yeniden düzenlenmesi (Teece, 2009)

- Sorumluluğun dağıtılması
  - Birbirine çok sıkı bir şekilde bağlı olmayan esnek yapıların kabul edilmesi
  - Her kararın tek bir merkez karar vericiye bağlı olmadığı yerinden yönetimin benimsenmesi
  - Yeni fikirlerin benimsenmesi ve yeniliklere açık olunması
  - Entegrasyon ve koordinasyon becerilerinin geliştirilmesi

- Adapte olabilme ve uygunluk
  - Strateji, organizasyonel yapı ve süreçlerin birbirine olan uygunluğunun yönetilmesi
  - Varlıklar arası uygunluğun sağlanması
  - Stratejinin organizasyonel yapıya olan uygunluğunun sağlanması
  - Stratejinin süreçlere olan uygunluğunun sağlanması
- Yönetim
  - Organizasyonda adil olan teşvik edici düzenlemelerin sağlanması
  - İş modelinde, organizasyonel yapıda ve varlıklarda değişim ve yeniden düzenleme yapılabilmesi
  - Görevin kötüye kullanılması ihtimalinin kontrolü
  - Gelirlerin israfının ve kişisel kullanımının önüne geçilmesi
  - Öğrenme (tecrübe ile edinilen, vekalet sırasında edinilen, bireysel, organizasyonel vb.)
  - Bilgi transferi ve paylaşımı
  - Dışarıdaki teknik bilginin organizasyona entegrasyonu
  - Teknik bilgi ve entellektüel özelliklerin korunarak dışarıya sızmasının önlenmesi

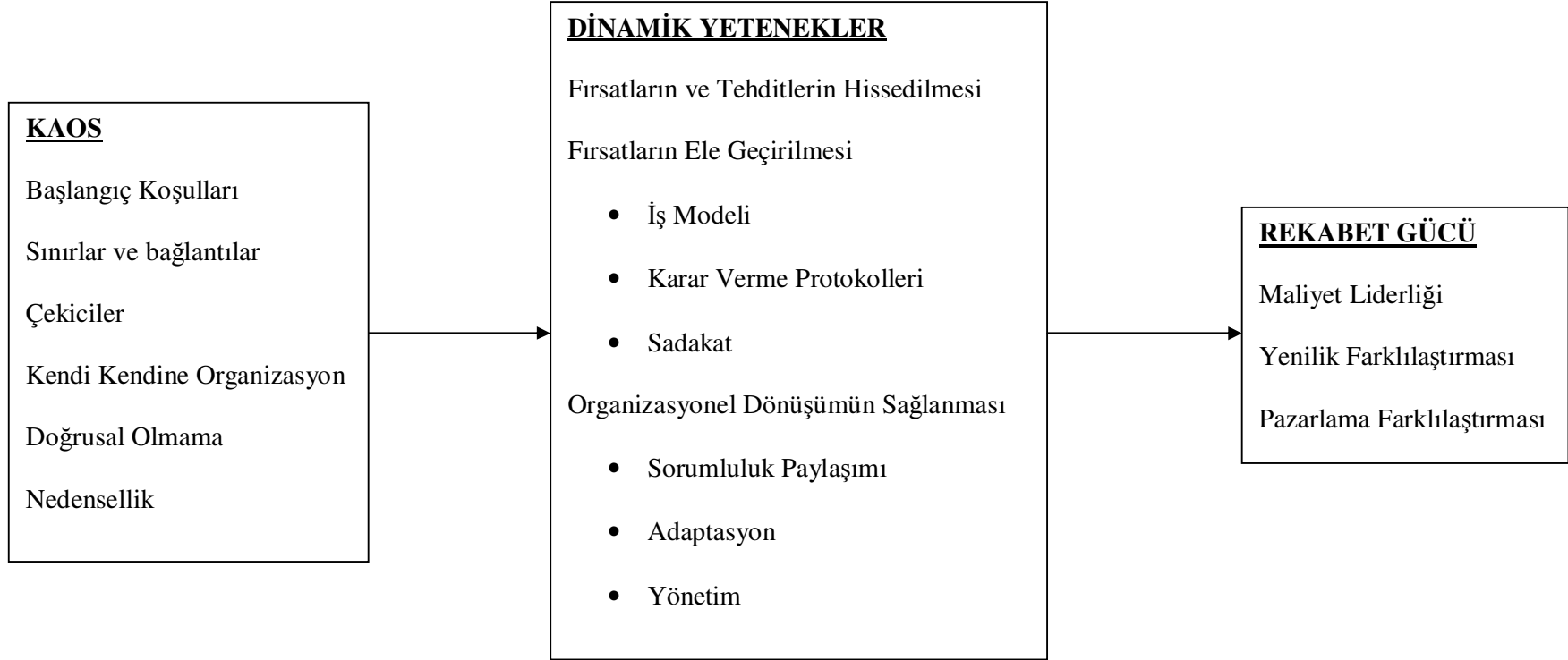
### **5.3. Modelde Kullanılan Rekabet Gücü Parametreleri**

Bölüm 2'deki literatür çalışmasına dayanılarak alt parametreleri ile birlikte üç ana başlık altında rekabet gücü üzerine bütüncül bir değerlendirme yapılabileceği gözlenmiştir. Tespit edilen bu parametreler ile organizasyonun rekabet gücünün durumunun değerlendirilmesi gerekmektedir:

- Maliyet Liderliği (Choe ve diğ, 1997; Yamin ve diğ, 1999; Beal, 2000; Spanos ve Lioukas, 2001; Allen ve Helms, 2006; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008)
  - Verimlilik ve üretkenliğin geliştirilmesi
  - Üretim/satılma maliyetlerinin azaltılması

- Toplam giderlerin azaltılması
- Süreçlerde iyileştirme için yatırım yapılıp, çaba harcanması
- Ürün ve hizmetlerde rekabetçi fiyatların sunulması
- Stok devir hızının etkin bir şekilde yönetilebilmesi
- Yenilik Farklılaştırması (Choe ve diğ, 1997; Beal, 2000; Spanos ve Lioukas, 2001)
  - Yeni ürün ve hizmetlerin araştırılması, geliştirilmesi, pazarlanması
  - Yüksek fiyatlı pazar segmenti için ürün ve hizmetlerin sunulması
  - Patent ve telif haklarının elde bulundurulması
  - Yenilikçi pazarlama teknikleri
  - Yenilikçilikte ve teknoloji liderliğinde sektörde pozitif ün salınması
- Pazarlama Farklılaştırması (Beal, 2000; Spanos ve Lioukas, 2001)
  - Marka / Firma kimliğinin oluşturulması ve geliştirilmesi
  - Reklam / Promosyon programları
  - Güvenilir dağıtım kanallarının ele geçirilmesi
  - Mevcut ürünlerin geliştirilmesi
  - Geniş ürün yelpazesinin oluşturulması
  - Müşterileri beklentilerini karşılamak için ürün gamındaki boşlukların doldurulması
  - Müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi
  - Satış gücü çalışanlarının performansının iyileştirilmesi
  - Hizmet ve ürün kalitesinin kontrolü

Şekil 5.2’de modelin parametreler ile birlikte aldığı hal görülmektedir.



Şekil 5.2 : Modelin alt parametreleri ile birlikte gösterimi.

#### 5.4. Hipotezlerin Oluşturulması

Hipotezlerin oluşturulması aşamasında daha önceki bölümlerde oluşturulan temel parametreleri kullanıp, aralarındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacına yönelinmektedir.

Ana hipotezler şu şekildedir:

Organizasyonun kaotikliği, organizasyonun dinamik yeteneklerini etkilemektedir.

Organizasyondaki dinamik yetenekler, organizasyonun rekabet gücünü etkilemektedir.

Bu iki ana hipotez altındaki, şekil 5.2'deki modele göre oluşturulan 27 alt hipotez ise şu şekilde olacaktır:

H<sub>1</sub>: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.

H<sub>7</sub>: Organizasyondaki ekiciler, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.

H<sub>8</sub>: Organizasyondaki ekiciler, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.

H<sub>9</sub>: Organizasyondaki ekiciler, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.

H<sub>10</sub>: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.

H<sub>11</sub>: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.

H<sub>12</sub>: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.

H<sub>13</sub>: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.

H<sub>14</sub>: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.

H<sub>15</sub>: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.

H<sub>16</sub>: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.

H<sub>17</sub>: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.

H<sub>18</sub>: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.

H<sub>19</sub>: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.

H<sub>20</sub>: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.

H<sub>21</sub>: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.

H<sub>22</sub>: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.

H<sub>23</sub>: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.

H<sub>24</sub>: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.



H<sub>25</sub>: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.

H<sub>26</sub>: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.

H<sub>27</sub>: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.



## 6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİNİN VE KULLANILACAK ANALİZ YÖNTEMLERİNİN AÇIKLANMASI

Bu bölümde 5. bölümde verilen model parametrelerine ve ilişkilerine ait bilgilerin firmalardan toplanması aşamasında kullanılan yöntemler ile toplanan verilerin analiz edilmesinde kullanılacak olan yöntemler açıklanacaktır.

Kurulan modele ait verilerin toplanmasında ve toplanan verilerin değerlendirilmesinde nedenleri aşağıda belirtileceği üzere Vaka Analizi yöntemi kullanılacaktır. Çıkan sonuçların değerlendirilmesine yardımcı olması amacı ile de kaos, dinamik yetenekler ve rekabet gücü için indeks oluşturulacaktır.

### 6.1. Vaka Analizi

Vaka Analizi yöntemi kalitatif çalışma yöntemlerinden biri olup süreç, aktivite ve olayların incelenmesinde (Yin, 2003; Creswell, 2007) ayrıca teorilerin test edilmesinde kullanılabilir (Johnston ve diğ, 1999). Çeşitli veri kaynaklarını kullanarak bir olayın kendine özgü durumlar ile birlikte araştırılmasına yardımcı olan vaka analizi çalışmaları ilgili durumun tek bir açıdan incelenmeyip çeşitli yönleri ile araştırılarak açığa çıkarılıp anlaşılmasını mümkün kılmaktadır (Baxter ve Jack, 2008). Nitekim araştırmacı vaka analizi ile vakanın bağlamını da bilinçli olarak çalışmaya dahil etme imkanına kavuşmaktadır (Yin, 2003). Vaka analizinden beklenen de araştırmacının araştırma sorusunun vaka ya da vakalar ile araştırılmasıdır.

Yin'e göre (2003) vaka analizinin şu durumlarda kullanılması uygundur:

- Çalışmanın odak noktasında “Nasıl”, “Niçin” soruları olmalıdır.
- Araştırmacı çalışmaya dahil olan kişilerin davranışını amacı doğrultusunda yönlendirememelidir.
- Araştırmacı çalışılan konunun bağlamını kapsamak istemelidir.

- Araştırılan olay ile olayı oluşturan durumların arasındaki sınırlar çok açık olmamalıdır.

Teori testi eğer vaka analizi ile yapılmak istenirse (Johston ve diğ, 1999) araştırmacı çalışmaya teoriden oluşan hipotezler ile başlamalıdır. Araştırmanın tasarımı mantıksal ve sistematik olmalıdır. Araştırmanın sonuçları da ilk olarak birbirinden bağımsız bir şekilde değerlendirilmelidir. Nitekim Yin'de (2003) teori temelli hipotezlerin kullanımının ve sistematik tasarımın savunucusudur.

Creswell (2007) çalışmasında vaka analizinde sırasıyla şu aşamaları önermektedir: Vaka analizinin uygun olduğunun tespiti, vaka ya da vakaların belirlenmesi, veri toplanması, veri analizi ve rapor yazılması.

Vaka analizinde kritik önemi olan araştırmanın tasarımı ise “buradan” “oraya” gitmek için mantıksal bir plandır ki “burası” cevaplanan başlangıçtaki sorular kümesini “orası” ise sorular hakkındaki sonuç kümesini içerir (Yin, 2003). Tasarım aşamasında özellikle önemli olarak ise şunlar gösterilebilir: çalışmanın soruları, varsa önermeleri, analiz birim(ler)i, veri ile önermeler arasındaki mantıksal bağlantı ve sonuçları yorumlamak için kriterler. Ancak özellikle son iki bileşen için genel olarak kabul görmüş bir rehber bulunmamaktadır.

Vaka çalışmaları için teori geliştirme tasarım aşamasında temel zorunluluktur (Yin, 2003). Tasarım aşamasındaki bu teori, çalışmanın sonunda öğrenilmek istenilen şeyi göstermelidir. Ayrıca teori geliştirme, analizin sadece veri toplama aşamasını kolaylaştırılmaz, sonuçların genelleştirilmesine de yardımcı olur.

Veri toplanması aşamasında Yin (2003) 6 olası kaynağın kullanılabileninden bahsetmektedir. Bu yöntemler: Belgeler (yazışmalar, duyurular, raporlar, basında çıkan haberler vb.), arşiv kayıtları (geçmiş dönem bütçe ve gerçekleştirmeleri, geçmiş dönem müşteri kayıtları vb.), görüşmeler, doğrudan gözlemler (saha ziyareti sırasında yapılan gözlemler), katılımcı gözlemi (araştırmacının doğrudan araştırılan konu ile ilişkisinin olması) ve diğerlerine göre önemi daha az olup, araştırılan konu ile bağlantısı kurulamayabilen fiziksel varlıklar (teknolojik cihazlar, araçlar v.b.). Nitekim bu kaynakların birden fazlasının kullanılması çalışmanın doğruluğu anlamında katkı sağlarken, toplanan verilerin düzgün bir şekilde bir araya getirilip sonuca yönelik kanıt zincirinin kurulması kritik önem içermektedir (Yin, 2003).

Tek bir vakadan genelleme yapılması, tekrarlar içermediği için çalışmaya duyulan güveni azaltmaktadır. Zira çoklu analizinin kanıtlarının daha etkili olduğu ve çalışmanın bütünsel olarak daha sağlam bir hal aldığı düşünülmektedir (Yin, 2003). Her ne kadar bu aşamada vaka sayısı olarak ideal bir sayı olmasa da 4 ve 10 vaka arası genellikle iyidir (Eisenhardt, 1989). 4 vakanın altında teorinin yaratılması zor olduğu gibi ampirik temeli de inandırıcı olmamaktadır. 10 vakadan fazlası ise veri hacmi ve karmaşıklık nedeniyle sıkıntı doğurabilmektedir. Benzer şekilde modelin karmaşıklığı durumunda ise vaka sayısının artması analiz edilmesini zorlaştırmaktadır.

Sonuçların genelleştirilmesi aşamasında vaka analizinde sıklıkla kullanılan yöntem analitik genelleştirme yapılmasıdır (Yin, 2003). Bir diğer yöntem olan istatistiksel genelleştirmelerde ilgili popülasyonun karakteristiklerinden sonuca gidilirken, vaka analizi sonuca giderken deneylerden yararlanır. Çoklu vaka çalışmalarında farklı vakaların aynı teoriyi desteklemesi test anlamında önemlidir. Burada kritik olan nokta ise vakaların bir örnek olarak değil deney olarak değerlendirilmesi ve sonuçlarda tekrarlamaların oluşup, kendini doğrulaması gerekliliğidir.

Araştırma tasarımı mantıksal bir ifade kümesi sağladığına göre bir tasarımın kalitesi belirli mantıksal testler ile değerlendirilebilir (Yin, 2003). Bu testler

- Kurgunun Doğruluğu : Kanıt için birden fazla kaynak kullanılması, kanıt zinciri oluşturulması, raporda anahtar kullanıcı görüşlerinden yararlanılması.
- İç Doğruluk: Benzer örüntülerin eşleştirilmesi, açıklamaların yapılması, mevcutsa karşıt görüşlerden bahsedilmesi, mantıksal modellerin kullanılması.
- Dış Doğruluk: Tek vaka ise teori kullanılması, çok vaka ise yineleme mantığının kullanılması.
- Güvenilirlik: Vaka analizi protokolü kullanılmış olması ve vaka analizi veri tabanı oluşturulması.

Vaka analizi ile birlikte indeks oluşturmanın iki bileşen arasındaki ilişkiyi içeren bir teori için faydalı olması beklenmektedir. Zira iki bileşenin arasındaki ilişkinin ölçümü ile birlikte bileşenlerin varlığının ve seviyesinin tespiti, tutarlılığı artırma noktasında da faydalı olacaktır.

## 6.2. Vaka Analizinde Kullanılan Sorular

Vaka analizinin yapıldığı firmalarda aşağıdaki sorular, belirtilen birimlerdeki kişilere sorulmuştur. Sorular modeldeki parametrelerin açığa çıkarılması amacıyla hazırlanmış olup, cevapları vaka analizi raporlarında hipotezlerin altındaki vakalarda parametre ilişkilerini oluşturmuştur.

Soru 1) Daha önceki yatırımlarımızdan (mağaza açılışlarından) nasıl dersler çıkarıyorsunuz (Bianchi, 2009)? Aynı hatalar tekrarlanıyor mu (Teece, 2009)? Aldığınız dersler maliyetlerinizi düşürüyor mu (Teece, 2009)? Eskiden yapılıp da artık yapılmayan hatalara örnek verir misiniz?

İlgili Birimler: Üst Yönetim, Satış, Pazarlama, Görsel, Bilgi Sistemleri, Ürün Yönetimi, Mali İşler

Soru 2) Organizasyonda kampanya veya promosyon yapma süreci nasıl işlemektedir (Palmer, 2000)?

İlgili Birimler: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi

Soru 3) Geçmişten kampanya ve promosyonlardan aldığımız dersler (Kunz, 2008) ile artık yapmadığınız bir kampanya ya da promosyonunuz (Grewal ve diğ, 2011) var mı? Örnek verir misiniz?

İlgili Birimler: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi

Soru 4) Organizasyonda alınan kararlar eksiksiz bir şekilde ilgili birimlere ve alt kadrolara aktarılıyor mu (Vallette ve diğ, 2009)?

İlgili Birimler: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, Bilgi Sistemleri

Soru 5) Müşteri bölümlenmesi yapıyor musunuz (Chang ve diğ, 2007)?

İlgili Birimler: Üst Yönetim, Satış, Pazarlama, Ürün Yönetimi, Bilgi Sistemleri

Soru 6) Müşterinizi analiz edip (Chang ve diğ, 2007) şahsa özel kampanya ya da belirli bir gruba bilgilendirme yaparak o gruba özel kampanya (Wright ve Sparks, 1999) yapıyor musunuz? Örnek verir misiniz?

İlgili birimler: Üst Yönetim, Satış, Pazarlama, Ürün Yönetimi, Bilgi Sistemleri

Soru 7) Üst grup müşteri segmentine özel pahalı ürün grubu oluşturuyor musunuz (Robinson ve Pearce, 1988; Beal, 2000; Allen ve Helms, 2006; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008)? Eğer varsa bu her mağazada oluyor mu? Örnek verir misiniz?

İlgili birimler: Üst Yönetim, Satış, Pazarlama, Ürün Yönetimi, Bilgi Sistemleri

Soru 8) Organizasyonda daha önce olmayan bir teknolojiyi kullanacaksınız bu seçimi nasıl yapıyorsunuz? Geçmiş yatırımlarınız bağlayıcı oluyor mu (Teece, 2009)?

İlgili Birim: Bilgi Sistemleri

Soru 9) Ürün Yönetimine ait geçmiş verileri analiz edebilecek aktif ve hızlı bir raporlama sisteminiz var mı (Hübner ve Kuhn, 2012)?

İlgili Birim: Satış, Ürün Yönetimi, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 10) ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) programınız var mı? Organizasyonun hangi parçaları dahil? İhtiyaçlar doğrultusunda değişiklikler ilgili programda rahat bir şekilde yapılıyor mu (Willis ve Willis-Brown, 2002)?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Bilgi Sistemleri, Mali İşler, Ürün Yönetimi, Satış

Soru 11) Tedarikçileriniz/üreticileriniz ile aranızda teknolojik olarak bir bağlantı altyapısı (EDI, B2B vb.) var mı (Sheridan ve diğ., 2006)?

İlgili Birim: Bilgi Sistemleri, Ürün Yönetimi

Soru 12) Tedarik zincirinizdeki şu süreçler nasıl işliyor (Yi ve diğ., 2011)? Planlama, Satınalma, Üretim, Teslimat, Dağıtım Yönetimi.

İlgili Birim: Üst Yönetim, Ürün Yönetimi, Satış

Soru 13) Tedarikçileriniz ve Müşterileriniz ile olan ilişkilerinizi nasıl tanımlarsınız (Soon ve Udin, 2011; Yi ve diğ., 2011)?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Ürün Yönetimi, Satış

Soru 14) Tedarik zinciri yönetiminizde sizin en çok etkileyen kısıtlar nelerdir (Yi ve diğ., 2011)?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Ürün Yönetimi, Satış

Soru 15) Tecrübelerinize göre tedarik zincirinizi düşündüğünüzde içinde bulunduğunuz çevre ile stratejiniz birbirine uygun mu? Uygun değilse bu uygunluğu sağlamak için neler yapıyorsunuz (Yi ve diğ, 2011)?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Ürün Yönetimi, Satış

Soru 16) Sezon siparişlerinizin (satınalma/üretim) ne kadarını sezon öncesinde veriyorsunuz? Ürün yönetiminde esnekliğiniz var mı ( Barnes ve Lea-Greenwood, 2006)?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Ürün Yönetimi

Soru 17) Yıl içerisindeki tedarikçi/üretici yönlendirmesi veya aksaklık yaşaması ürün yönetiminizi nasıl etkiliyor (Barnes ve Lea-Greenwood, 2006) ?

İlgili Birim: Ürün Yönetimi, Satış

Soru 18) Kuruma has bilgilerin dışarıya sızdırılmaması için ne tip önlemler alıyorsunuz (Teece, 2009)?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, Pazarlama, İnsan Kaynakları, Bilgi Sistemleri

Soru 19) Tedarik zincirinde etkisi olan Satış, Pazarlama, Ürün Yönetimi, Operasyon, Lojistik, Bilgi Sistemleri ve Finans birimleri arasında iletişim nasıldır (Sheridan ve diğ, 2006)?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 20) Organizasyon içerisinde gruplaşmalar (eskiler/yeniler, mağazalar/merkez, alaylılar/eğitilmişler, gençler/yaşlılar, üst seviye/alt seviye vb.) görülüyor mu? Gruplar arası veri akışı düzenli mi? Her iki tarafın da kendini geliştirmesine uygun bir veri akışı var mı (Ayoko ve diğ, 2003; Dijkstra ve diğ, 2005)?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 21) Organizasyon içerisinde yaşanan çatışmaların kişiselleştiği oluyor mu? Çatışmalar veri paylaşımının önüne geçiyor mu (Ayoko ve diğ, 2003; Dijkstra ve diğ, 2005)?



İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 22) Organizasyonel yapı ya da süreçlerde değişiklik yapılmak istendiğinde üst yönetim bu değişikliği nasıl yönetiyor ( Teece, 2009; Beer, 2011)? Örnek verir misiniz?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 23) Maliyet azaltma yaklaşımı üst yönetimin belirlediği temel bir prensip olarak söylenebilir mi (Yamin ve diğ, 1999; Beal, 2000; Allen ve Helms, 2006; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008)? Bu konuda karşılaştığınız örnekler var mı?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 24) Müşteri odaklılık yaklaşımı üst yönetimin belirlediği temel bir prensip olarak söylenebilir mi (Yamin ve diğ, 1999; Beal, 2000; Barnes ve Lea-Greenwood, 2006; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008)? Bu konuda karşılaştığınız örnekler var mı?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Pazarlama

Soru 25) Organizasyonun sektörde ilk olarak yaptığı pazarlama ve ürün/hizmet uygulamaları var mıdır ( Choe ve diğ, 1997; Beal, 2000; Allen ve Helms, 2006; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008 )? Örnek verebilir misiniz?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, Pazarlama

Soru 26) Organizasyonun sektörde ilk olarak yaptığı IT uygulamaları var mıdır? Sektöre IT alanında liderlik edildi mi (Choe ve diğ, 1997; Allen ve Helms, 2006)?

İlgili Birim: Bilgi Sistemleri

Soru 27) Yenilikçilik yaklaşımı üst yönetimin belirlediği temel bir prensip olarak söylenebilir mi ( Choe ve diğ, 1997; Beal, 2000; Spanos ve Lioukas, 2001; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008) ? Örnek verebilir misiniz?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 28) Organizasyon geneline yaygın resmi olmayan bir olumsuz hava söz konusu mu (Eoyang, 2009)? Bezginlik, umursamazlık, mutsuzluk, beklentisizlik, vazgeçmişlik gibi.

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 29) Organizasyon geneline yaygın resmi olmayan bir olumlu hava söz konusu mu (Eoyang, 2009)? Organizasyona adanmışlık, organizasyon için ortak mücadele etme bilinci gibi.

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 30) Söylenti ve dedikoduların zamanla büyüyerek olumsuz sonuçlar doğurduğu oluyor mu (Eoyang, 2009)? Örnek verir misiniz?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 31) Organizasyonda bir lider ve bu liderin peşinde inanan bir çalışan ordusu mevcut mu (Teece, 2009)?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 32) Organizasyonda bir karar alınırken bunun kullanılan teknoloji altyapısına, süreçlere, mevcut iş gücü kapasitesine uygunluğu dikkate alınıyor mu (Teece, 2009)? Örnek verir misiniz?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 33) Organizasyonda teşvik edici, motivasyon arttırıcı çabalar mevcut mu (Teece, 2009)?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 34) Çalışanlara eğitim aldırılıyor mu? Eğitimlere her seviye katılıyor mu (Defee ve diğ, 2009)?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 35) Yöneticiler, çalışanların görüşlerini dikkate alıyor mu (Teece, 2009; Beer, 2011)? Örnek verebilir misiniz?

İlgili Birim: Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

Soru 36) Görevini art niyetli kullanıp yolsuzluk, kendine menfaat sağlama, işten kaçma vb. amaçlar peşinde olan kişilere karşı önlem alınıyor mu (Teece, 2009)? Örnek verir misiniz?

İlgili Birim: Üst Yönetim, Satış, Ürün Yönetimi, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri

### **6.3. İndeks Oluşturma**

“İndikatörler, sistemde neler olduğunu gösteren veya sistemin karakteristiğini özetleyen enformasyon parçalarıdır” (Saisana ve Tarantola, 2002, s. 5) . “İndikatör kümelerinin matematiksel kombinasyonu ise indeks veya birleşik indikatör olarak adlandırılmaktadır” (Saisana ve Tarantola, 2002, s. 5). Zhou ve Ang (2009) ise birleşik indikatör için “çok boyutlu bir olayın bir araya getirilmiş performansını ölçmek için bazı özel, tekil indikatörlerden türetilen indekstir” (s. 83) tanımını yapmaktadır.

Tanımlarda da belirtildiği üzere alt indikatörlere dayanan birleşik indikatörlerin oluşturulması aşamaları ise şu şekildedir (Saisana ve Tarantola, 2002):

- Ne ölçüleceğinin belirlenmesi
- Alt indikatörlerin belirlenmesi
- Veriye ulaşılması
- Alt indikatörler arası ilişki varsa ortaya çıkarılması
- İndikatörlerin ağırlıklandırılıp, normalizasyonlarının sağlanması
- Sağlamlık ve hassaslığın ölçülmesi

İndikatörlerin seçiminde dikkatli olunmaması ve keyfi davranılması durumunda aralarında bulunan ilişkinin tekrara neden olması riski bulunmaktadır. Nitekim bu durum için “çok indikatör, az enformasyon” ifadesi kullanılmaktadır (OECD,2008). Bu sebeple alt indikatörler arası ilişkilerin çıkarılmasında örnek hacmi yeterli ise istatistiksel yöntemlerin kullanılması faydalı olacaktır. Diğer yandan indikatörlerin belirlenmesinde konu ile ilgili yapılan geçmiş çalışmalardan yararlanılması da yanılığa düşülmesinin önüne geçme aşamasında faydalı olacaktır.

Ağırlık belirleme aşamasında ise Eşit Ağırlık, Ana Bileşen Analizi, Gözlenmemiş Bileşen Modeli, Bütçe Yerleştirme Süreci, Analitik Hiyerarşi Süreci, Birleşik Analiz alternatif yaklaşımlardır (OECD, 2008). Bu aşamada uzmanlardan yararlanılabileceği gibi teorik temelin referans alınması da mümkündür.

Bir araya getirme aşamasında ise Doğrusal Yöntem, Geometrik Yöntem ve Çok Kriterli Yöntem alternatif olarak kullanılabilir (OECD, 2008). Doğrusal yöntemin tüm bileşenler aynı ölçüm tekniğine sahipse kullanılması daha sağlıklı sonuçlar vermektedir (Ebert ve Welsch, 2004). Zira bileşenlerin farklı referans ölçüm birimine sahip olması yanıltıcı sonuçlar doğurabilir.

Birleşik indikatörün oluşturulması aşamasında bir çok karar verme ve yargılama durumu söz konusu olduğu için sağlamlığının incelenmesi gerekmektedir. Hassaslık analizi ve belirsizlik analizi de birleşik indikatörün sağlamlığını değerlendirmek için kullanılmaktadır (OECD, 2008). Bu analizler sağlamlığı incelerken şeffaflığın artırılması aşamasında da faydalı olmaktadır.

Hassaslık analizine göre daha çok kullanılan belirsizlik analizi (OECD, 2008) giriş faktörlerindeki belirsizliğin birleşik indikatörün yapısına ve değerine olan etkisini ortaya çıkarmaya odaklanır. Belirsizlik analizi yapılırken belirsizliğin kaynaklarının belirtilip incelenmesi gerekir. İndikatör seçimi, veri kalitesi, normalizasyon, ağırlıklandırma, bir araya getirme yöntemi gibi. Hassaslık analizi ise daha çok grafiksel yöntemler ile indikatörlerdeki değişimin sonuca etkisini göstermektedir.

Sonuç olarak hiçbir indeks kullanıldığı veriden daha iyi olamaz. Ancak bu yaklaşımın etkisi indeks kullanılmaması şeklinde değil de verinin iyileştirilmesi şeklinde olmalıdır.

İndeks oluşturmanın vaka analizi ile birlikte kullanılmasının ise bu çalışmada olduğu gibi çok fazla parametrenin olduğu durumlarda faydalı olması beklenmektedir. Bu

sayede aralarındaki ilişkinin incelendiği bileşenler ayrı ayrı da değerlendirilme imkanına kavuşmaktadır. Zira indeksin temel avantajı da karar vericileri desteklemek amacıyla bu çalışmada olduğu gibi karmaşık ve çok yönlü kavramları özet hale getirebilmesindedir. Bu sayede detaylara çok boğulmadan büyük resmin görülebilmesi de mümkün olmaktadır. Ancak bu aşamada kritik olan kısım sağlam bir literatür araştırmasına dayanarak modelin oluşturulması ve parametrelerin bu temelde sistemin karakteristiğini özetleyecek bir şekilde özenle seçilmesidir.

#### **6.4. İndeks Oluşturmada Kullanılan Sorular**

İndeks oluşturma aşamasında katılımcıların aşağıdaki konular hakkında görüşleri anket ile alınmıştır. Bu aşamada katılımcılar “1: Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5: Kesinlikle Katılıyorum” puanlama yöntemine göre değerlendirmede bulunmuştur.

İndeks çalışması sırasında “Başlangıç Koşulları” başlığı altında görüşülen herkesin aşağıdaki konular ile ilgili değerlendirmesi alınmıştır:

- Amerika’da 2008 yılında yaşanıp Dünya’yı saran kriz içinde bulunduğunuz şirketin satışlarını da etkilemiştir (AMPD, 2008; Dekimpe ve diğ, 2011).
- Organizasyon içerisindeki söylenti ve dedikodular zamanla büyüyerek olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Eoyang, 2009).
- Organizasyon içerisindeki kişisel çatışmalar zamanla büyüyerek olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Eoyang, 2009).

İndeks çalışması sırasında “Sınırlar ve Bağlantılar” başlığı altında görüşülen herkesin aşağıdaki konular ile ilgili değerlendirmesi alınmıştır:

- Mağazalar ile merkez arasında düzenli bir bilgi paylaşımı bulunmaktadır (Kunz, 2008; Finne ve Sivonen, 2009).
- Organizasyonda üst seviyede bulunan kişilerin alt seviyeye bilgi aktarımında yaşanan eksiklikler nedeniyle iş akışında sıkıntı ile karşılaşılmaktadır (Vallette ve diğ, 2009).
- Yeni bir mağaza açılışı sürecinde satış, satınalma, pazarlama, idari işler ve IT bölümleri arasında düzenli bir şekilde eksiksiz bilgi paylaşımı bulunmaktadır (Finne ve Sivonen, 2009).

- Organizasyonda geçmişteki kişisel çatışmalar veya gizli hesaplar nedeniyle ilgili taraflar arasında bilgi paylaşımının olumsuz etkilendiği durumlar görülebilmektedir (Eoyang, 2009).

İndeks çalışması sırasında “Kendi Kendine Organizasyon” başlığı altında görüşülen herkesin aşağıdaki konular ile ilgili değerlendirmesi alınmıştır:

- Organizasyon içerisinde eskiler-yeniler, eğitilmiş-alaylı, patron-çalışan gibi çeşitli farklılıklar ve gruplaşmalar görülmektedir (Eoyang, 2009).
- Organizasyon içerisinde mağazalar ve merkez şeklinde ayrı iki taraf görülmektedir (Vallette ve diğ., 2009).
- Sistemin farklı parçaları arasında (merkezdeki farklı departmanlar arasında, eskiler-yeniler arasında, eğitilmişler-alaylılar arasında) her iki tarafın da kendisini değiştirip, geliştirmesine imkan sağlayan düzenli bir iletişim vardır (Eoyang, 2009).
- Mağaza merkez arasında çözüm odaklı her iki tarafın da kendisini değiştirip, geliştirmesine imkan sağlayan düzenli bir iletişim vardır (Finne ve Sivonen, 2009).

İndeks çalışması sırasında “Çekiciler” başlığı altında görüşülen herkesin aşağıdaki konular ile ilgili değerlendirmesi alınmıştır:

- Organizasyon genelinde çalışanlar arasında yaygın olan olumlu bir hava (Eoyang, 2009) (Organizasyona adanmışlık, organizasyon için ortak mücadeleye etme bilinci gibi) söz konusudur (Defee ve diğ., 2009).
- Organizasyona hakim olan, herkesin benimsediği, tüm davranışlara yön veren üst yönetim tarafından belirlenmiş bir prensip bulunmaktadır (Eoyang, 2009). Maliyet azaltma, Müşteri odaklılık, Yenilikçilik gibi.
- Organizasyonda prosedürlere bağlı olarak aynı iş farklı departmanlarda da (Eoyang, 2009) farklı mağazalarda da aynı şekilde yapılmaktadır.

İndeks çalışması sırasında “Doğrusal Olmama” başlığı altında görüşülen herkesin aşağıdaki konular ile ilgili değerlendirmesi alınmıştır:

- Organizasyondaki değişikliklerden her bölümün, her mağazanın farklı şekillerde etkilendiği görülmektedir (Goldstein, 1990).

- Satışlar yıl içerisinde aydan aya belirgin farklılık göstermektedir (AMPD, (2008).
- Mağazaların ürün gruplarında mağazadan mağazaya farklılıklar görülmektedir (Finne ve Sivonen, 2009; Berman ve Thelen, 2004).

İndeks çalışması sırasında “Nedensellik” başlığı altında görüşülen herkesin aşağıdaki konular ile ilgili değerlendirmesi alınmıştır:

- Şirket geçmiş kampanya ve promosyonlarından sonuç çıkarabilmekte (Grewal ve diğ, 2011) ve başarısız kampanya / promosyon uygulamalarını tekrarlamamaktadır.
- Şirket yeni yatırımlarında (yurtiçi ve yurtdışı) geçmişte yaptığı hatalardan (ürün eksikliği, altyapı hazırlanması, inşaat işleri vb.) ders çıkarıp (Bianchi, 2009), sonraki yatırımlarında aynı hataları tekrarlamamaktadır (Teece, 2009).
- Şirket ürün temininde esnekliğe sahiptir (Duclos ve diğ, 2003). Bu sayede 2008 krizinde yeterince sipariş iptali yapabirmiştir.

İndeks çalışması sırasında “Fırsat ve Tehditlerin Hissedilmesi” başlığı altında görüşülen herkesten aşağıdaki ilk üç konu ile ilgili değerlendirmesi alınmıştır. Bilgi Sistemleri bölümünden ise dördüncü konu hakkında da değerlendirmede bulunması talep edilmiştir.

- Organizasyon müşteri taleplerindeki değişiklikleri takip ederek (Shocker ve diğ, 1994) ürün gamındaki boşluğu (Beal, 2000) fark edebilmektedir.
- Organizasyon sektördeki (rakiplerdeki ve tedarikçilerdeki) değişiklikleri takip ederek müşterinin beklentisini anlayabilmektedir (Teece, 2009).
- Organizasyon moda ve trendlerdeki değişiklikleri fark edebilmektedir (Barnes ve Lea-Greenwood, 2010).
- Teknoloji alanındaki gelişmeler takip edilerek uygun teknolojiler fark edilebilmektedir (Teece, 2009). ERP programı, raporlama programı, CRM programı vb.

İndeks çalışması sırasında “Fırsatların Ele Geçirilmesi” başlığı altında “İş Modeli”, “Karar Verme Protokolleri” ve “Sadakat” incelenmiştir.

- “İş Modeli” ile ilgili olarak aşağıdaki ilk üç konu Bilgi Sistemleri çalışanları hariç herkesin değerlendirmesine sunulmuştur. Bilgi Sistemleri çalışanlarının ise ilk iki konu ve dördüncü konu hakkında fikirleri alınmıştır.
  - Organizasyon hedef müşterilerini belirlemiştir (Teece, 2009; Allen ve Helms, 2006).
  - Organizasyonel yapı kişilerden bağımsız olarak değer sağlayacak bir sistem şeklinde tasarlanmıştır (Teece, 2009).
  - Kampanya ve promosyonlar için yapılan öngörüler başarılı olmaktadır (Mulhern ve Leone, 1990).
  - Teknoloji alanındaki gelişmeler takip edilerek uygun teknolojiler seçilmektedir (Teece, 2009). ERP programı, raporlama programı, CRM programı vb.
- “Karar Verme Protokolleri” ile ilgili olarak görüşülen herkesin aşağıdaki konulardaki değerlendirmesi alınmıştır:
  - Şirketteki karar sürecinde alışkanlıklara veya egoya dayalı önyargı ve peşin hüküm etkisi görülmektedir (Teece, 2009).
  - Karar aşamalarında çatışmalardan kaçınılarak genellikle uzlaşıp, orta yol bulunmaktadır (Teece, 2009).
  - Yönetim kademelerinde herkesin fikrini rahatça ortaya koyabildiği demokratik bir ortam vardır (Teece, 2009).
- “Sadakat” ile ilgili olarak görüşülen herkesin aşağıdaki konulardaki değerlendirmesi alınmıştır:
  - Organizasyonda gözle görülür bir lider bulunmaktadır (Teece, 2009).
  - Çalışanlarının motivasyonunu arttırmada organizasyon başarılıdır (Teece, 2009).
  - Organizasyonda işi geliştirmeye odaklı bir iletişim bulunmaktadır (Teece, 2009).



İndeks çalışması sırasında “Organizasyonel Dönüşümün Sağlanması” başlığı altında “Sorumluluk Paylaşımı ve Yönetimi”, “Adaptasyon ve Uygunluk” ve “Yönetim” incelenmiştir.

- “Sorumluluk Paylaşımı ve Yönetimi” ile ilgili olarak görüşülen herkesin aşağıdaki konulardaki değerlendirmesi alınmıştır:
  - Kurum genelinde karar verme yetkisi sorumlulukları temelinde yöneticilere dağıtılmıştır (Teece, 2009).
  - Müşteriye hizmet veren taraf (Mağaza) ile tedariki sağlayan taraf (Satınalma/Üretim) arasında sağlam bir entegrasyon bulunmaktadır (Teece, 2009).
  - Mağazaların stok yönetimi (planlama, yeni ürün yollama, eksik ürünü tamamlama, iade alma vb.) merkezi olarak yürütülmektedir (Soon ve Udin, 2011).
- “Adaptasyon ve Uygunluk” ile ilgili olarak görüşülen herkesin aşağıdaki konulardaki değerlendirmesi alınmıştır:
  - Organizasyon hedeflere ulaşmayı sağlayacak kaynaklara ( mali güç, kaliteli personel, teknoloji altyapısı vb.) sahiptir (Berman ve Thelen, 2004).
  - Organizasyon kendisine avantaj sağlayan esnek bir tedarik zinciri yapısına sahiptir (Soon ve Udin, 2011).
  - Organizasyonda bir karar alınırken kararın mevcut durumda kullanılan süreçlere, kurum içi yapılanmaya ve teknoloji altyapısına uygunluğu dikkate alınmaktadır (Teece, 2009).
- “Yönetim” ile ilgili olarak görüşülen herkesin aşağıdaki konulardaki değerlendirmesi alınmıştır:
  - Şirket geçmişte yaptığı hatalardan ders çıkarıp, kendisini geliştirmektedir (Teece, 2009).
  - Organizasyonel yapıda ve süreçlerde yeniden düzenleme yapılacağı zaman üst yönetim bu süreci başarı ile yönetebilmektedir (Teece, 2009).

- Organizasyon içi (farklı birimler arasında, mağaza ile merkez arasında vb.) bilgi paylaşımı teşvik edilmektedir (Teece, 2009).
- Görevini art niyetli kullanıp işten kaçma, yolsuzluk, kendine menfaat sağlama vb. amaçlar peşinde olan kişiler için önlem alınmaktadır (Teece, 2009).

İndeks çalışması sırasında “Maliyet Liderliği” başlığı altında görüşülen herkesin aşağıdaki konular ile ilgili değerlendirmesi alınmıştır:

- Organizasyon stoklarını başarılı bir şekilde yönetebilmektedir (Yamin ve diğ, 1999).
- Organizasyon genel giderlerini düşürmede başarılıdır. (Beal, 2000; Allen ve Helms, 2006; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008)
- Organizasyonel verimliliğin artırılması için (çalışanlara eğitim için, süreçlerde iyileştirme için, teknoloji altyapısı için vb.) gerekli yatırım yapılmaktadır (Yamin ve diğ, 1999; Beal, 2000; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008).

İndeks çalışması sırasında “Yenilik Farklılaştırması” başlığı altında görüşülen herkesin aşağıdaki ilk üç konu ile ilgili değerlendirmesi alınmıştır. Bilgi Sistemleri bölümü çalışanlarından ayrıca son soruya da yanıt vermeleri istenmiştir.

- Rakiplerde olmayan ürün, marka ve hizmetler müşteriye sunulmaktadır (Beal, 2000; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008).
- Yüksek fiyatlı pazar segmenti için ürün ve hizmetler sunulmaktadır (Robinson ve Pearce, 1988; Beal, 2000; Allen ve Helms, 2006; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008).
- Sahip olunan patent, telif hakkı ve distribütörlüklere ait ürünlerin satışının toplam satışta önemli bir payı vardır (Beal, 2000).
- Teknolojik yeniliklerde sektörde öncü rol oynanmaktadır (Allen ve Helms, 2006).

İndeks çalışması sırasında “Pazarlama Farklılaştırması” başlığı altında görüşülen herkesin aşağıdaki konular ile ilgili değerlendirmesi alınmıştır:

- Ürün gamındaki boşluklar başarı ile doldurulabilmektedir (Beal, 2000).

- Marka/Firma kimliğinin oluşturulması ve geliştirilmesi için çaba harcanmaktadır (Beal, 2000).
- Műřteri hizmetlerinin geliřtirilmesi için gerekli zen gösterilmektedir (Yamin ve diđ, 1999; Beal, 2000; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008).
- Organizasyon mađazaların satıř gűcű performansını arttırmak için çaba harcamaktadır (Beal, 2000; Spanos ve Lioukas, 2001).



## 7. UYGULAMA

Uygulama aşamasında 4 farklı firma inceleme için seçilmiştir. Çalışmanın güvenilirliğinin artırılması amacı ile vaka analizi protokolü dikkate alınmış ve bu temelde planlama yapılmıştır. Her firmada da aynı soru setlerinden yararlanılmıştır. Soru sıralaması da aynı şekilde tutulmuştur. Kurgunun doğruluğu amacı ile birden çok vakadan yararlanılmış ve kanıt zincirleri kurulması hedeflenmiştir. Dış doğruluk içinse hem tekrarlamalar tespit edilmeye çalışılmış hem de tüm firmalar aynı sektörden seçilmiştir. İç doğruluk aşamasında ise örüntü eşleştirmesine odaklanılmıştır.

Çalışma sırasında kullanılan kaynaklar ise şu şekildedir: Belgeler (duyurular, raporlar, basında çıkan haberler, internet vb.), arşiv kayıtları (geçmiş dönem bütçe ve gerçekleştirmeleri, borsadaki veriler vb.), görüşmeler, doğrudan gözlemler (saha ziyareti sırasında yapılan gözlemler), katılımcı gözlemi (araştırmacı perakende sektöründe 11 yıllık bir deneyime sahip olup, Bilgi Sistemleri, Bütçe Kontrol ve Planlama, İş Geliştirme, Tedarik Zinciri gibi farklı bölümlerde görev almıştır.)

Çalışmada ilk olarak teori belirlenmiştir:

“Bu vaka analizi organizasyonun dinamik yetenekleri ile rekabet gücü arasındaki ilişkiyi ve organizasyonun kaotikliği ile dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiyi gösterecektir.”

Çalışmada geri besleme döngüsü de kullanılmıştır. Her vaka analizinden sonra diğer seçilen vakaların uygunluğu da kontrol edilmiştir.

Vaka analizinin ilk yapıldığı firma aynı zamanda pilot firma olarak seçilmiştir. Bu firmada yapılan ilk çalışmada görüşme soruları ile birlikte indeks için anket çalışması da yapılmış, görüşmede yaşanan sıkıntılar üzerine de gerek görüşme sorularında gerekse indeks sorularında düzeltmeler yapılmıştır.

Vaka analizinin yapıldığı firmalar sırasıyla A, B, C ve D isimleri ile ifade edilecektir. Bu firmaların hepsi Türk organize gıda dışı perakende sektöründe faaliyet göstermektedir. En genci Türkiye’de 1995 yılından beri faaliyet gösterirken en

yaşlısının temelleri 1938 yılına uzanmaktadır. Firmaların ciroları 150.000.000 TL'nin üzerindedir. Çalışan sayıları 1.000 kişiden fazladır. Hepsinin yurtdışı mağaza yatırımı da bulunmaktadır. Bu firmalarda yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticiler ile birlikte üretim/satınalma, ürün yönetimi, bilgi sistemleri, satış, operasyon, pazarlama, görsel, idari işler, insan kaynakları vb. şeklinde kurumun organizasyonel yapısına göre farklılık gösteren bir çok bölüm ile görüşülmüştür.

### **7.1. A Firması İçin Yapılan Vaka Analizi**

Çalışmanın yapıldığı ilk firma olan A firması aynı zamanda pilot çalışmanın da yapıldığı firmadır. Bu firmada yapılan çalışmada görüşme soruları ile birlikte indeks için anket çalışması da yapılmış, görüşmede yaşanan sıkıntılar üzerine de gerek görüşme sorularında gerekse indeks sorularında düzeltmeler yapılmıştır.

A firması için önceki bölümlerde geliştirilen model temelinde oluşturulan hipotezler için vaka analizi şu şekildedir:

*Hipotez 1: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: Başlangıç koşulu olarak A firmasının elinde bulunan müşteri kartlarındaki müşteri verisi, 2000 yılında bir bankaya bu verinin satılması imkanını düşündürmüştür.

Vaka 2: Başlangıç koşulu olarak 1998 yılında A firmasının uygulamaya koyduğu dönüşüm projesi sırasında firma veri konsolidasyonu konusunda önemli bir eksiklik hissetmiştir.

Vaka 3: Başlangıç koşulu olarak A firmasının daha önce fizibilite ve öngörü hatası nedeniyle kiralayamadığı uygun mağaza alanların olması ele alındığında A firması daha özenli ve içinde bulunulan koşula uygun fizibilitelerin yapılması gerektiğini fark ettirmiştir.

A firması için bu üç olayı ele aldığımızda başlangıç koşulları ilk olayda “geniş müşteri verisine sahip olunması”, ikinci olayda “veri konsolidasyonunda eksiklik olması”, üçüncü olayda ise “çeşitli hatalardan ötürü bazı alanların kiralanamamış olması” ele alınabilir. A firması müşteri verisini satmasının, veri konsolidasyonunu sağlamanın ve doğru fizibilite yapmanın kendisine avantaj sağlayacağını hissetmiştir.

*Hipotez 2: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: Yeni bir mağaza açılışı konusunda A firmasının yaptığı fizibilite başlangıç koşulu olarak ele alındığında yapılan fizibilite çalışmasının doğruluğu çıkacak sonucu da birebir etkilemektedir. Örneğin firmanın ilk yurtdışı yatırım projesi bir fırsat olarak değerlendirilse de fizibilitedeki hatalar beklenen fırsatın ele geçirilememesine neden olmuştur.

Vaka 2: Tedarik Zinciri departmanında kategori yönetimi, özel markalar ve planlama alanlarından orta, üst kademe yöneticiler ve uzmanlar ile yapılan görüşmelerde belirtildiği üzere A firması tedarikçilere siparişlerini özellikle de yurtdışı bağlantılı olan durumlarda en geç ürünlerin satışa sunulmasından 6 ay önce vermektedir. Bu sırada verilen sipariş adetleri ise siparişlerin verildiği zaman içinde bulunan ekonomik durumu referans almaktadır. Ürünlerin satışa sunulduğu dönemde yaşanacak bir kriz durumunda ise ilgili ürünlerin fazla stok olarak elde kalması ya da karlılıktan taviz verilerek daha ucuza satılması gerekmektedir ki bu durum fırsat yaratmayı engellemektedir. 2008 krizi bu tarz sıkıntılı bir duruma neden olmuştur.

Vaka 3: A firmasının Bilgi Sistemleri departmanındaki orta ve üst kademe yöneticiler ile yapılan görüşmede raporlama sistemi için yaptıkları seçimde beklentilerinin organizasyonun bu sistem sonucunda verimlilik yönünde avantaj kazanması olduğu belirtilmiştir. Başlangıç koşulu olarak raporlama sistemi için yapılan seçimi ele alabiliriz. Ancak kullanılan ERP programının uzantısı olan raporlama sistemine bir yıl süreyle yapılan sonucu yatırımı, danışmanlık yatırımı ve iş gücü yatırımı neticesinde ilgili raporlama sisteminin kuruma uygun olmadığı ve kullanılmayacağı tespit edilmiştir.

Vaka 4: A firmasında yapılan görüşmelerde satış, pazarlama ve tedarik zinciri bölümlerindeki orta ve üst kademe yöneticiler kurumda yöneticiler arasında yoğun bir çatışma durumunun olduğunu belirtmişlerdir. Bu çatışmaları başlangıç koşulu olarak ele almamız mümkündür. Çatışmaların olumsuz sonucuna örnek olarak ise kampanya karar sürecinde yapılan tüm fizibilite çalışmalarının göz ardı edilip, kişisel fikirler ile yola devam edildiği durumlar verilebilir. Bu durum fırsatların ele geçirilmesine engel olabilmektedir. Kampanyaya girecek ürün gruplarının derinliği,

indirim oranları, zaman planlaması sonuçlardan birebir etkilenen alanlar olarak belirtilmiştir.

Vaka 5: A firmasında bire bir işi yapan alt kademenin yaptıklarının üst kademe tarafından bilinmemesi ve alt kademenin görüşlerinin de karar sürecine dahil edilmemesi önemli bir sıkıntı olarak belirtilmektedir. Bu durumu başlangıç koşulu olarak ele aldığımızda herhangi bir fırsatı ele geçirmek için alınan bazı kararların hayata geçmesinde sıkıntı yaşanması ihtimali görülmektedir. Örneğin A firmasında internet mağazasının geliştirilme aşamasında iş akışının organizasyonun gerçeklerinden uzak olması nedeniyle yapılan çalışmaların başarısız sonuç verdiği ve kaynakların boşa harcandığı belirtilmiştir.

Vaka 6: A firmasında çalışanların görüşlerinin dikkate alınmayıp baskı ile sonuca götürme çabası olduğu ve bu durumun çalışanların sadakatini olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Çalışan sadakatinin düşük olmasını başlangıç koşulu olarak ele aldığımızda bu durum çalışanların katma değer yaratmasının önüne geçebilmektedir. Bunun sonucu olarak da organizasyonun fırsatları ele geçirmesinde sıkıntı yaşanması olasıdır. Buna örnek olarak satınalma sürecinde çalışanların kurumu umursamama ruh hali içerisinde olduğu görülmektedir. Bunun sonuçlarından biri olarak da uygun tedarikçiler uygun koşullar ile sisteme dahil olamamaktadır.

A firması için bu altı olayı ele aldığımızda başlangıç koşulları “mağaza açılışı için yapılan fizibilite”, “gelecek sezon siparişlerinin verildiği zaman içinde bulunulan ekonomik durum”, “raporlama sistemi için yapılan seçim”, “yöneticiler arasında yaşanan çatışmalar”, “iş yapan alt kademenin görüşlerinin dikkate alınmaması”, “çalışanların sadakatinin düşük olması”dır. Fizibilitehlerin hatalı sonuç üretmesi, geleceği doğru öngörememek, yanlış raporlama sistemine yatırım, iç çatışmaların rasyonel ve gerçekçi olmayan, mutabakat sağlanmamış uygulamaların ortaya çıkmasına neden olması, üst kademe ile alt kademe arasında iletişimde yaşanan sıkıntılar ve çalışanların kuruma bağlılığındaki sıkıntılar nedeniyle de kurum hissetmiş olduğu bir çok fırsatı elde edememiştir. Buradaki örneklerden de görüldüğü üzere A firması her ne kadar fırsatları ve tehditleri hissetme konusunda önemli bir sıkıntı içerisinde görünmese de kendi iç yapısı ve yönetsel sıkıntılar nedeniyle ilgili fırsatları ele geçirme aşamasında önemli bir dar boğaz içerisinde dir. Ayrıca geleceğe yönelik planlamalarda sonucu etkileyebilecek tüm parametreler eksiksiz olarak değerlendirilemediği için de beklenmedik sonuçlar görülebilmektedir.



*Hipotez 3: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: A firmasının merkezi ve mağazaları ile yapılan görüşmelerde, firmada karar vericinin merkez olduğu ve merkezin de mağazaların görüş ve fikirlerini yok saydığı belirtilmektedir. Bu durumu başlangıç koşulu olarak ele aldığımızda sahadan uzak bir merkezin sahadaki dönüşümü başarı ile yönetmesinin sıkıntılı olacağı görülmektedir. Nitekim 2007 yılındaki yeniden yapılanma süreci başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

Vaka 2: Organizasyonun dönüşüm öncesi başlangıçta uygun kaliteli personele ve altyapıya sahip olması dönüşümün başarıya ulaşmasında etkili olmaktadır. Dolayısıyla kaliteli personeli başlangıç koşulu olarak ele alabiliriz. 2007 yılında dönüşüm ihtiyacı organizasyonun içerisinde üst yönetime doğru bir talep şeklinde ortaya çıkmıştır. Ancak organizasyon genelinde bu bilince sahip olmaması ve üst yönetiminin kritik noktalarda gücünü ortaya koymaması projenin ilerleyen aşamalarında projeyi sahiplenen yöneticilerin yılmasına, sonuçta da projenin başarısız olmasına neden olmuştur.

Vaka 3: 2007 yılında başlatılan dönüşüm projesinde yönetici olarak görev alan kişiler ile yapılan görüşmelerde üst yönetimin değişiklikleri ve çatışmaları yönetebilme becerisinde önemli eksiklikler olduğu belirtilmiştir. Özellikle karar alma aşamalarında ciddi sıkıntılardan bahsedilmiştir. Nitekim 2007 yılındaki projenin başarısız olmasında temel nedenin üst yönetim müdahalelerinden kaynaklandığı görüşü hakim görüştür.

A firması için bu üç olayı ele aldığımızda başlangıç koşulları “merkezin mağazaları devre dışı bırakan tek karar verici olması”, “kaliteli ve değişime açık personelin yetersiz olması”, “üst yönetimin çatışmaları yönetemeyip, karar verememesi” dir. Nitekim yeterli niteliklere sahip kişilerin az olduğu, üst yönetimin çıkan çatışmaları yönetemediği, merkezin müşteriden kopuk olduğu bir ortamda dönüşüm çabaları da sonuçsuz kalmıştır.

*Hipotez 4: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: Satış, Pazarlama, Kategori Yönetimi, Özel Markalar bölümlerindeki ve Mağazadaki yöneticiler ile yapılan görüşmelerde firmanın müşteri beklentisini

hissetme aşamasında çok başarılı olmadığı belirtilmiştir. Hatta kategori yönetimi ve pazarlama bölümlerinden görüşülen farklı yöneticiler A firmasının hedef müşterileri için farklı farklı görüşler belirtmişlerdir. Bu durum A firmasının müşterisini tanınamaması nedeniyle fırsat ve tehditleri hissetmesi konusunda sıkıntıya neden olmaktadır.

Vaka 2: A firmasının satış, kategori yönetimi ve planlama bölümlerindeki yöneticiler ile yapılan görüşmelerde bu bölümler arasında görülen çatışmaların ve iletişimsizliğin sonucunda firmanın başarısız kampanya girişimlerinde bulunduğu belirtilmiştir. Verilen bir örnekte Satış bölümünün baskısı ile yapılan bir kampanyanın başarısız sonuçları kampanya öncesi Planlama bölümünün fizibilitesine birebir uymuştur. Ancak iki bölüm arası iletişimsizlik sonuçta başarısız bir uygulamaya neden olmuştur.

Vaka 3: Bilgi teknolojileri ve Pazarlama bölümündeki yöneticiler ile yapılan görüşmede aralarındaki ilişkinin yakınlığının da etkisi ile CRM programının sonuçları ile firmanın bazı fırsatları hissetmesinin mümkün kılındığı belirtilmiştir. Örneğin bu amaçla kişiye, lokasyona özel promosyon çalışmaları yapılmıştır.

Vaka 4: Bilgi sistemleri, Planlama ve Kategori Yönetimi bölümlerinde yapılan görüşmelerde Tedarikçiler ile B2B uygulamasının devreye alınmaya çalışıldığı ancak başarılı sonuç alınmadığı belirtilmiştir. Belirtildiği kadarıyla bu projede temel amaç tedarikçinin kendi stoğunu görerek yönetmesi, yok satma durumunun önüne geçilmesi ve maliyet avantajı sağlanması şeklinde belirlenmişti. Ancak tedarikçiler ile doğru iletişimin kurulamaması ve konunun kurum içinde sahiplenilmemesi sonucun başarısızlığında temel etken olarak görülmüştür.

A firmasında bu dört olayı incelediğimizde farklı bölümler arasında olan, firmanın müşterileri ile arasında olan ve firmanın tedarikçileri ile arasında olan ilişkinin, veri akışının ve geri beslemenin ağırlıklı olarak kişisel görüş, ilişki ve çabalara bağlı olduğu, kurumun stratejisinde ve yönetim anlayışında ise bir eksiklik olduğu görülmektedir. Firmanın gerek kendi içerisinde ki birimler ve kişiler arasında olan, gerekse dış dünyada tedarikçileri ve müşterileri ile arasında olan çift yönlü veri akışının süreklilik arz etmemesi ise yukarıdaki olaylarda da görüldüğü üzere firmanın fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.

*Hipotez 5: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: Yeni bir markanın firmanın ürün gamına dahil edilmesi sürecinde alım rakamları için Satış ile Planlama bölümlerinin mutabakat sağlayamadığı, neticesinde de Satış bölümünün öngörüsü ile yapılan alımların olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmiştir. Neticesinde de firmanın ürün gamında olmasının avantaj yaratacağı bilinen bir marka ilk sezonda yaşanan başarısızlığın da etkisiyle ürün gamından çıkarılmıştır.

Vaka 2: Merkezin bazı görüşlerinin mağazalar tarafından ciddiye alınmaması firmanın bazı satış fırsatlarını yakalayamamasına neden olduğu belirtilmiştir. Örneğin uygun fiyatlı olup müşterilerin ilgi göstermesi beklenen ürünler bazı mağazalarda yüksek satış yaparken bazı mağazalarda mağaza yöneticisinin kararı ile satışa bile çıkartılmayıp, depoda beklemektedir. Bu durum ise satışı olumsuz etkilediği gibi bir de stok maliyetine neden olmaktadır.

Vaka 3: Çalışanlar lidere erişebilseler de “kendilerini aynı gemide hissetmediklerini” belirtmişlerdir. Sonucunda kuruma bağlılıklarının azaldığı belirtilmektedir. Bu da özveri ile çalışmanın ve katma değer yaratmanın önüne geçmektedir. Örneğin Bilgi sistemleri bölümü raporlama sisteminin geliştirilmesinin mümkün olduğunu ama uzun zamandır vakit ayıramadıklarını belirtmiştir. Satılma çalışanları benzer şekilde yeni ürün temini ile eski ürünlerin stok yönetiminde daha iyi performans sergilemelerinin mümkün olduğunu ama yapacakları çalışmaların takdir görmeyeceğini düşündüklerini, bir çok çabalarının da sonuçsuz kalacağını bildiklerini belirtmişlerdir.

A firması ile yapılan görüşmelerde farklı bölümler arasındaki ilişkide, mağaza merkez arasındaki ilişkide, liderle alt kadro arasındaki ilişkide yaşanan sıkıntılar ve kopukluk nedeniyle örnek olaylarda da belirtildiği üzere firma bir çok fırsatı yakalama imkanını kaçırmıştır.

*Hipotez 6: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: Kategori yönetimi, Planlama ve Lojistik Bölümleri ile yapılan görüşmelerde Bilgi sistemleri bölümünün özellikle ERP tarafında kullanıcıların sorunlarını inceleyip, ihtiyaçlarını karşılamada, sorunları çözmede sıkıntı çıkardığı belirtilmiştir.

Bu durum da verimlilik artışının sağlanması, maliyetlerin azaltılmasının ve personel yapılandırmasının önüne geçmektedir.

Vaka 2: A firması içinde Satış, Kategori Yönetimi, Planlama, Mali işler, Pazarlama, Bilgi Sistemleri, Lojistik bölümleri ve Mağazalar ile yapılan görüşmeler sırasında farklı bölümler arasında açıkça ortada olan bir çözülemeyen çatışma durumu görülmüştür. Bu durum organizasyonun dönüşüm ve değişim hamlelerinin başarıya ulaşmasında önemli bir engel yaratmaktadır. 2007 yılındaki dönüşüm projesi bu çatışmaların en yoğun yaşandığı dönemleri içermektedir.

Vaka 3: A firmasında farklı bölümler arasında yaşanan sürekli çatışmanın yönetilememesi ve bölümler arasında veri akışının sekteye uğramasına ise üst yönetimin bir çözüm bulamadığı belirtilmiştir. Üst yönetimin çatışmaları yönetmeyip, zamana bırakması ise sonuçta değişiklik hamlelerini sekteye uğratmıştır.

A firmasında farklı bölümler arasında görünen yoğun çözülemeyen çatışma durumu neticesinde veri akışında kesintiler oluşmaktadır. Bunun sonucunda ise bütünlük içerisinde ortak bir hedefe yönelinememekte, dönüşüm hamleleri de sıklıkla sonuçsuz kalmaktadır.

*Hipotez 7: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: A firmasında çalışanlar arasında katma değer yaratmaktan ziyade iş aramak, günü kurtarmak vb. şeklinde yoğun bir eğilim görülmektedir. Özellikle yöneticiler arasında yaygın olan bu yaklaşım alt kadrolar arasında da yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Katma değer yaratma ve kurum için çaba harcama şeklinde bir yaklaşımın çalışanlar arasında bulunmaması organizasyonun fırsat ve tehditleri hissetmesi üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin satınalma bölümünde yapılan görüşmelerde yerel tedarikçiler ile yakın iletişime geçip, uygun fırsatları yakalama konusunda yaygın bir çaba olmadığı belirtilmektedir.

Vaka 2: A firması genelinde çalışanlar arasında yaygın olduğu belirtilen motivasyon kaybı da fırsat ve tehditlerin hissedilmesini önlemektedir. Örneğin CRM verisinin incelenip, buradan sonuç çıkarma işlemi bir alışkanlık haline gelmekten ziyade talep edildiğinde devreye alınan bir durumdur.

Vaka 3: A firmasında yapılan görüşmeler sırasında kurumun adil olmadığı şeklinde yaygın bir inanış hissedilmiştir. Bu da çalışanların katma değer yaratma konusunda çaba harcamasının önüne geçmektedir.

Vaka 4: A firmasının içinde bulunduğu gıda dışı organize perakende sektörü doğası gereği sezonsal etkiler içermektedir. Bu durum nedeniyle sezon öncesinde olası fırsatların yakalanması yönünde bir çaba harcanıyor olsa da genellikle alışkanlıklar temelinde siparişler verilmektedir.

Vaka 5: A firması genelinde yapılan görüşmelerde amaç birliği konusunda önemli eksiklikler hissedilmiştir. Pazarlama bölümü ile satınalma bölümleri arasında bile hedef müşteri konusunda farklı fikirler olduğu görülmektedir.

A firması için bu beş olay incelendiğinde “katma değer yaratmaktan uzak günü kurtarma kültürü”, “motivasyon kaybı yaygınlığı”, “adalet eksikliğinin yaygın olarak hissedilmesi” garip çekiciler olarak, “sezonsal etkiler” periyodik çekici, ”ortak amaç” ise nokta çekici olarak ele alınabilirler. Organizasyon genelinde ise olaylarda da anlatıldığı üzere amaç birlikteliğindeki sıkıntılar ve olumsuz ruh hali fırsat ve tehditlerin hissedilmesinde sıkıntıya neden olmaktadır.

*Hipotez 8: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: A firması yapılan görüşmeler boyunca firma genelinde yaygın bir maliyet azaltma çabasından bahsedilmiştir. Bu durum nedeniyle de maliyeti yüksek olsa da katma değeri de yüksek olacak kıymetli yeni çalışanların kuruma katılması fırsatının kaçırıldığı bir çok örnekten bahsedilmiştir.

Vaka 2: A firmasında yapılan görüşmelerde merkezdeki bölümler ve kişiler arasında yaygın bir çatışma durumundan bahsedilmiştir. Bu nedenle bir çok durumda çalışanların çözülemeyen çatışmalardan yıldıdığı ve hatalı olduğunu bildikleri bazı uygulamalara dahi ses çıkarmadıkları belirtilmiştir. Hatta çatışmalarla uğraşmamak için yeni bir şeyler ortaya çıkarmadıklarından bile bahsedilmiştir.

Vaka 3: Organizasyon genelinde yaygın olan iş arama kültürü sadakat konusunda bir sıkıntı olduğunu göstermektedir. Nitekim yönetici seviyesindeki bazı çalışanlar iş değiştireceklerini düşündükleri için kurumun önündeki fırsatları umursamadıklarını belirtmişlerdir.

A firmasında yapılan görüşmelerde çekici olarak “maliyet azaltma çabasını”, “çözülemeyen çatışma kültürünü” ve “sadakatsizlik ile iş arama çabalarını” ele aldığımızda örneklerde de görüldüğü üzere bu sebeplerle firmanın bazı fırsatları ele geçirme ihtimalinin azaldığı görülmektedir.

*Hipotez 9: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: A firması genelinde sıklıkla bahsedilen kişiler ve bölümler arası çözilemeyen çatışma durumu merkez kategori yönetimi ile mağazalar arasında kurumun dönüşüm adına aldığı kararların sahada uygulanması noktasında sıkıntı yaratmaktadır. Örneğin kurumun kendi markasının yaratma, ürün gamında değişiklik yapma adına yurtdışı ile yaptığı çalışmaların sonucunda sahaya gönderilen ürünler bir çok mağazada özellikle müşteriye sunulmamaya çalışılmıştır.

Vaka 2: Kurum geneline yaygın bir öğrenme ve kendini geliştirme kültürü bulunmamaktadır. Bu durum kurumun değişikliklere adapte olması aşamasında ciddi dirençler ile karşılaşılmasına neden olmaktadır. Örneğin firmalar ile yapılacak B2B uygulamasına ilk direncin satınalma bölümlerinden geldiği belirtilmiştir.

Vaka 3: Kurum genelinde ki olumsuz ruh hali ve çatışma kültürü üst yönetim tarafından yönlendirilememektedir. Bunun sonucu olarak da her değişikliğe karşı direnç oluştuğu şeklinde bir durumdan bahsedilmektedir.

A firması için çekici olarak ele alabileceğimiz “çözülemeyen çatışmaların yaygınlığı”, “öğrenme eksikliğinin yoğun bir şekilde hissedilmesi”, “değişikliklere direnç oluşması” nedeniyle kurumun dönüşüm çabalarının başarıya ulaşması ihtimali azalmaktadır.

*Hipotez 10: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: A firmasında Planlama ve satış bölümleri arasında görülen çatışmaların sıklığı ve karşılıklı geri beslemenin olmaması neticesinde kampanya fırsatlarının değerlendirilemeden devre dışı kaldığı belirtilmektedir.

Vaka 2: İnsan kaynakları bölümü ile diğer bölümler arasında yeni personelin birim maliyeti konusunda yaşanan sürekli çatışma neticesinde katma değer yaratması beklenen kaliteli personeller değerlendirmeye bile alınmadan göz ardı edilmektedir.

Hatta beğenilen personelin insan kaynaklarına maliyeti nedeniyle bildirilmediği durumlardan da bahsedilmiştir.

Vaka 3: Mağazalar ile kategoriler arasında devam eden sürekli çatışma ve iletişimden sonuç çıkmaması neticesinde mağazaların müşteri talepleri ile ilgili önemli durumları dahi merkeze iletmemeleri durumu görülmektedir.

A firması genelinde sıklıkla karşılaşılan çözülemeyen çatışma durumu ve farklı bölümler arasında, merkez ile mağaza arasında veri akışında yaşanan kesintiler nedeniyle örnek olaylarda da görüldüğü üzere fırsat ve tehditlerin değerlendirme aşamasına bile gelemeyen durumlar ile karşılaşılmıştır.

*Hipotez 11: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: A firmasında Satış, Planlama, Kategori yönetimi, Pazarlama bölümleri arasında yaşanan düzenli çatışma ve iletişimsizlik neticesinde yanlış olduğu bilindiği halde bir çok kampanya fizibilitesine güvenilerek kampanyaların yapıldığı belirtilmektedir.

Vaka 2: A firmasında yapılan görüşmelerde üst yönetim ile çalışanlar arasında kopukluk olduğundan sıklıkla bahsedilmiştir. Bu durumun karar alınırken konu ile ilgili yönetici seviyesindeki alt ekibin bile görüşlerini yok sayma şeklinde de sıklıkla ortaya çıktığı belirtilmektedir. Yurtdışı özel marka çalışmalarında üst yönetimin kısa vadeli düşünüp, sürekli karar değişikliği ile yaptırdığı sipariş iptalleri neticesinde ürün gamında değişiklik hedefi özel marka bölümünün tüm çabalarına rağmen sonuçsuz kalmıştır.

Vaka 3:Sürekli çatışmanın olması ve iletişimsizliğin yoğun olması nedeniyle özellikle alt kademe çalışanların yoğun motivasyon sıkıntısı çektiği görülmektedir. Kategori yönetimi çalışanlarının bu nedenle uygun ürün bulma konusunda gerekli çabayı harcamadıkları belirtilmektedir. Mağaza personeline müşteriye özen gösterme konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Verilen sözlerin tutulmadığı şeklinde olan inancın da kurum içi güven ortamına zarar verdiği belirtilmiştir.

A firmasında yapılan görüşmelerde sıklıkla bahsedilen çatışma ve güvensizlik ortamında doğru iletişimin de kurulamaması nedeniyle firma örnek olaylarda da bahsedildiği üzere fırsatları ele geçirme aşamasında önemli sıkıntılar çekmektedir.

*Hipotez 12: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: A firmasında çatışmaların yoğunluğu ve iletişim sıkıntısı nedeniyle herhangi bir değişikliğin yapılmasının önünde bir çok engel bulunmaktadır. 2007 dönüşüm projesinin başarısız olmasında bu etken sıklıkla belirtilmektedir.

Vaka 2: A firmasında farklı görüşlerin uyum içerisinde dile getirilememesi neticesinde kurum esnekliğini kaybetmiş ve statik bir hal almıştır.

Vaka 3: Çatışmaların yoğun olması ve iletişimin sıkıntılı olması nedeniyle kurum içerisinde çalışanlar kendilerini geliştirme konusunda sıkıntıya düştüklerini belirtmektedir. Bunun neticesi olarak da kurum durağan bir halde bulunmaktadır.

A firmasında çatışmaların sıklığı ve iletişim sıkıntısı nedeniyle veri akışının da sekteye uğraması sonucunda kurum istediği değişiklikleri yapmakta ciddi sıkıntılar ile karşılaşmaktadır.

*Hipotez 13: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: A firmasında satınalma bölümü ile yapılan görüşmelerde kategorilerin tedarikçiler ile ilişkilerinin doğrusal olmadığı görülmüştür. Doğrusal olmayan bu ilişki biçimi aynı kategoride farklı tedarikçiler arasında değişiklik gösterdiği gibi farklı kategoriler arasında da değişiklik göstermektedir. Bu farklılık tedarikçiler tarafından sağlanacak fırsatları da olası tehditleri de etkileyebilmektedir. Örneğin yurtdışı ile çalışan kategorilerden biri uluslararası markalara sezon açılışından en geç 6 ay önce sipariş vermektedir. Sezon içerisinde esnekliği de sınırlanmaktadır. Yeni siparişler ise maliyetlere yansımaktadır. Ancak ağırlıklı olarak yerel tedarikçiler ile sürekli ilişki ve yeni sipariş şeklinde çalışan bir başka kategoride fırsatlar daha rahat hissedilebilmekte ve daha esnek davranılabilmektedir. Bu esneklikte sipariş zamanı ile piyasa koşullarının eş zamanlı olması önemli bir etkidir.

Vaka 2: A firmasının tedarikçilerinin her biri geri beslemede bulunmamaktadır. Bu durumun oluşmasında tedarikçi ile olan ilişkinin seviyesi haricinde tedarikçinin sahayı incelemesi de etkili olmaktadır. Dolayısıyla bazı tedarikçilerin geri beslemede bulunması bazılarının bulunmaması fırsat ve tehditlerin hissedilmesini etkilemektedir.



Vaka 3: A firmasının bazı mağazaları geri beslemede bulunurken bazıları ise bulunmamaktadır. Bu durum fırsatların ve tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır. Zira müşteriye dokunan yer mağazalardır.

A firmasının örnek olarak gösterilen üç olayda olduğu üzere gerek tedarikçileri ile gerekse mağazaları ile olan ilişkisi doğrusal olmayıp, bu farklılıklar gerek fırsatların gerekse tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 14: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: A firmasının kategori yapılanması gerek hitap ettiği kitle, gerek ürün gamı gerekse satınalma zamanı ve şartları açısından farklılıklar içermektedir. Kategoriden kategoriye görülen bu farklılıklar fırsatların ele geçirilmesini etkilemektedir. Örneğin bir kategori yurtdışı üzerinden üretim ve alım yaparken bir diğeri sadece yurtiçi piyasadan çalışmaktadır.

Vaka 2: A firmasında kampanyalar için fizibilite yapılırken hesaplanması gereken bir çok parametre bulunmaktadır. Haftanın günü, dönemi, seçilen ürünler, özel gün durumu, piyasa koşulları vb. Tüm bu etkiler organizasyonun karar vermesini etkilemekte bu da fırsatların ele geçirilmesini etkilemektedir.

Vaka 3: A firmasında yapılan görüşmelerde adil bir ortamın olmadığından bahsedilmektedir. Bu durum haksızlığı uğradığını düşünen kişiler ve işleri üzerinde etkili olmaktadır. Oluşan olumsuz ruh halinin yansması katma değer üretilmemesi, çaba harcanmaması gibi fırsatları bire bir etkileyecek sıkıntılara neden olmaktadır.

A firmasında gerek kategorilerin işleyişinde, gerekse kampanyalarda etkili olan bir çok parametre neticesinde doğrusal olmayan bir durumdan bahsetmemiz mümkündür. Ayrıca adalet de kurum içinde kişiden kişiye farklı bir şekilde görülmektedir. Örnek gösterilen bu doğrusal olmayan etkilerin neticesinde de firmanın fırsatları yakalaması etkilenmektedir.

*Hipotez 15: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: A firmasının merkez bölümlerinde farklı görüşlerin ve gruplaşmaların olduğu açıkça belirtilmektedir. Bu grupların değişime karşı tepkileri de farklı olmaktadır. 2007 yılındaki proje bu açıdan örnek olarak gösterilmektedir.

Vaka 2: A firmasının tedarikçileri irili ufaklı çeşitlilik göstermektedir. Küçük tedarikçiler organizasyonun yapacağı değişikliğe ister istemez uyarken büyük tedarikçilerde değişiklik yapmak güç dengeleri nedeniyle daha büyük sıkıntı olmaktadır.

Vaka 3: Bazı mağazaların merkez ile yakın iletişime geçerken bazılarının ise olabildiğince uzak durup, tek başına hareket etme çabasında olduğu görülmektedir. Bu durum organizasyonun değişiklik ve dönüşüm çabalarında önemli sıkıntılara 2007 yılında da neden olmuştur.

A firmasında örnek üç olayda da gösterildiği üzere gerek merkez içinde, gerek tedarikçiler arasında, gerekse mağaza merkez arasında doğrusal olmayan bir durum söz konusudur. Bu doğrusal olmayan durumlardan kurumun değişiklikleri başarıya ulaştırabilme ihtimali de etkilenmektedir.

*Hipotez 16: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: A firmasının mağaza açılışlarındaki kat planı yerleşimleri zaman içerisinde değiştirilmekte, uygun fırsatlar başlangıç aşamasında kısmen hissedilmektedir. Hemen her mağaza açılışında bunun tekrarlanıyor olması organizasyonun neden sonuç ilişkilerini kurmada ve hatalardan ders çıkarmada sıkıntılı olduğunu göstermektedir.

Vaka 2: Firmanın müşterileri tanımak için kullandığı CRM sisteminden istenilen verim sağlanamamakta ve uygun fırsatların kaçırıldığı görüşü Pazarlama, Satış ve Planlama bölümlerinin çalışanları tarafından belirtilmektedir.

Vaka 3: Satınalma bölümlerinin önceki sezonlarda yapmış oldukları alım hatalarını sıklıkla tekrarladıkları, bunun sonucu olarak da oluşan stok yükünü hissedemedikleri belirtilmektedir.

A firmasının örnek üç olayını incelediğimizde neden sonuç ilişkilerinin kurulmasında ve geçmişten ders çıkarmada sıkıntı olduğu görülmektedir. Bu durum yeni fırsatların ve tehditlerin hissedilmesini etkilemektedir.

*Hipotez 17: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: Bilgi sistemleri bölümü ile yapılan görüşmelerde geçmiş dönemde yapılan IT yatırımlarının entegrasyon, uyumluluk vb. sebeplerle yeni yatırımları etkilediği belirtilmiştir. Örneğin kullanılan ERP programının uzantısı olan raporlama araçlarına yapılan yatırım başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

Vaka 2: Kategori yönetimi, Pazarlama ve Planlama bölümleri ile yapılan görüşmelerde kampanyaların karar sürecinde satış bölümünün baskın taraf olarak yönlendirme yaptığı, fizibilitelerin ve diğer bölümlerin görüşlerinin ise sıklıkla göz ardı edildiği belirtilmektedir. Bunun sonucu olaraksa aynı hataların tekrarlanması, önceki uygulamalarda çıkan sonuçların göz ardı edilmesi gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kampanyanın sonuçları da kampanya öncesi süreçten bire bir etkilenmektedir.

Vaka 3: A firmasının çalışanlarının bahsettiği kurum içi yaygın olan olumsuz havanın bir çok çalışanın kuruma olan bağlılığını azalttığı ve çalışanların katma değer yaratmak için çaba harcamadığı görülmektedir.

A firmasında yapılan görüşmelerde bahsi geçen bu örnek üç olayda “geçmiş yatırımların neden, yeni yatırımların sonuç”, “kampanya öncesi hazırlığın tek yönlü olması neden, kampanyanın etkisi sonuç”, “kurum içi olumsuz havanın neden, çalışanların sadakat eksikliğinin sonuç” olarak değerlendirilebileceği ve bu ilişkilerin fırsatları ele geçirme, tehditleri önleme aşamasında etkili olduğu görülmektedir.

*Hipotez 18: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: A firmasında yapılan görüşmelerde kurum içerisinde profesyonellikten ve bilimsellikten uzak, değişime kapalı kişilerin olduğundan sıklıkla bahsedilmiştir.

Vaka 2: Satış, Planlama, Özel Markalar ve Kategori Yönetimi bölümlerinin çalışanlarının belirttiği üzere bütçeye uygun olmayan alımlar nedeniyle sezon sonu kalan stoklar kurumun mali yapısına zarar vermekte, yeni bir marka vb. yatırım için de risk alınmasını zorlaştırmaktadır.

Vaka 3: A firmasında görüşülen orta/üst kademe yöneticiler kurumun değişikliklere adapte olabilecek esnekliğe ve kurum içi iletişime sahip olmadığını belirtmiştir. Bu

nedenlerin sonucunda görülen durağanlık ve çatışmalar, yeniliklerin gündeme gelmesinin bile önüne geçmektedir. Çalışanların yeni fikirleri gündeme getirmekten çıkacak çatışmalar ile uğraşmamak için kaçındıklarından bile bahsedilmiştir.

A firmasında yapılan görüşmelerde örnek olaylarda bahsedilen nedenlerin sonucunda kurumun organizasyonel dönüşümünün sekteye uğradığı görülmektedir.

*Hipotez 19: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: Kurum 2008 krizini öngörememiştir. Bunun sonucu olarak da yapılan yatırımların finansal yükü beklentilerin üzerine çıkmıştır.

Vaka 2: Yurt dışı alım fırsatı uygun maliyet noktasında kuruma katkı sağlayabilir düşüncesi ile yeni satınalma kanalları yaratılmıştır.

Vaka 3: A firmasının ilgili fırsatı görmüş olsa da maliyeti yüzünden kaçırdığı yatırımlar, önemli lokasyonlar bulunmaktadır. İstanbul Anadolu yakasındaki bir AVM en önemli örnektir. Sonuçta kurum mali olarak önemsenmeyecek bir yükün altına girmeyerek öngördüğü önemli bir fırsatı kaçırmıştır.

Vaka 4: CRM çalışması sonucunda hedef kitleye yönelik yapılan promosyonlar gereksiz indirimlerin önüne geçerek maliyet avantajı yaratmaktadır. Ancak bu uygulamaların sıklığı kurumda azdır.

A firmasında yapılan görüşmelerde bahsi geçen örnek dört olaya baktığımızda kurumun “krizi öngöremediği için maliyet sıkıntısı yaşadığı”, “yurtdışı alım seçeneği ile maliyet avantajı sağlamaya çalıştığı”, “uygun lokasyon fırsatını hissederek hareket ettiği ama maliyet baskısına takıldığı” ve “nadir de olsa hedef kitleye yapılan indirimler ile maliyet avantajı sağlandığı” görülmektedir. Ayrıca kurum içerisinde yapılan tüm görüşmelerde kurumun maliyetler konusunu her aşamada ilk gündem olarak düşündüğü görülmektedir.

*Hipotez 20: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: A firması başarılı fizibilite yapıp, fizibilite temelinde gelir gider dengesini ve indirimlerini ayarladığında olumlu sonuçlar almaktadır. Ancak bu durum fizibiliteyi yapan kişilere bağlı olup, sistemsal bir yaklaşım bulunmamaktadır. Ayrıca

fizibiliteelerin göz ardı edildiği ve fizibilite ile sonuçların karşılaştırmasının yapılmadığı bir çok durumdan bahsedilmiştir.

Vaka 2: Mağazalarda çalışan yöneticilerin kendi görüşleri ile yaptığı, ciro arttırmaya yönelik uygulamalar sıklıkla maliyet tarafı göz ardı edildiği için kuruma zarar verebilmektedir. Bunun önüne geçilmesi için merkezi yapının kontrolleri artırılmıştır.

Vaka 3: Kurumun tedarikçiler ile yakın ilişki sayesinde geliştirdiği mağaza içi uygulamalar kuruma maliyet avantajı sağlamaktadır. Örneğin stantlar ve personellerin tedarikçi tarafından sağlanması kuruma olumlu bir yansımada bulunmaktadır.

A firması öncelik olarak maliyet konusunu hep gündemde bulundurduğu için ele geçirilen fırsatlar da maliyetler üzerinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 21: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: Tedarikçiler ile olan alım modellerinin konsinye alıma çevrilmesi ve stok yönetiminin ortaklaşa yapılması kuruma önemli bir maliyet avantajı yaratmaktadır. Ancak bu konuda ulaşılan %40 seviyeleri henüz yeterli görülmemektedir.

Vaka 2: Kurumun teknolojik altyapısının esnek olmasının alınan değişiklik kararlarının daha uygun maliyetle yapılabilmesi imkanını doğuracağından bahsedilmiştir. Ancak kurum bu aşamada özellikle ERP nedeniyle sıkıntılı bir noktadadır. Örneğin Lojistik bölümünün ürünleri sisteme tanımlama aşaması çok kademeli bir yapıda olduğu ve uzun sürdüğü için özellikle sezon açılışlarında ciddi mesai gideri oluşmaktadır. Bu sıkıntının çözülmesi çabaları ise son 10 yıldır sonuç vermemiştir.

Vaka 3: Kurumun değişimi ve çatışmaları yönetememesi nedeniyle dönüşüm projeleri başarısız olmakta, bu durum da kuruma fazladan maliyet getirmektedir. Nitekim 2007 yılında girilen projede harcanan emek, vakit ve eğitim giderleri kuruma maddi olarak yük getirmiştir.

A firmasının yapmayı hedeflediği değişiklikler genellikle maliyetleri yönetmek üzerine olduğu için örnek olaylarda da bahsedildiği üzere dönüşüm konusunda yol

alınabildiğinde maliyet avantajı sağlanabilmektedir. Ancak dönüşüm konusunda sıklıkla yol alınamamaktadır.

*Hipotez 22: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: A firması yurtdışından yeni ve Türkiye’de bulunmayan markaları pazara soktuğu taktirde yapacağı yeniliğin kendisine avantaj yaratacağını hissetmiş ve bu ürünleri müşterilerine sunmuştur.

Vaka 2: Organizasyon aile şirketi olarak hayatına devam etmenin sıkıntı olacağını düşünerek 1998 yılında profesyonel kadroları bünyesine katmış ve altyapı yatırımlarına önemli bütçeler ayırmıştır. Cadde mağazacılığında Alışveriş Merkezleri’ne geçilmiş, logo dahil bir çok değişiklik yapılmış, Bankalar ile özel kredi kartı anlaşmaları yapılmıştır. Müşteriye farklı lokasyonlarda farklı şekillerde hizmetle sunulmuştur.

Vaka 3: Organizasyon üst sınıf müşteri segmentine hitap edecek markaların avantaj olacağını hissederek bu markaları bünyesine katmıştır.

A firması müşterilerine sunduğu markalar konusunda yenilik yapmak amacıyla örnek olaylarda da bahsedildiği üzere gerek yurtdışı seçeneğini gerekse üst segment marka seçeneğini değerlendirmek için çaba harcamıştır. Ayrıca 2000 yılı öncesi yaptığı proje ile dönüşüm hamlesini başlatmıştır.

*Hipotez 23: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: Firma yurtdışından temin ettiği yeni markalarda gerek uygun koleksiyonları getirememiş gerekse reklam konusunda eksiklikler yaşamıştır. Sonuçta da başarılı sonuçlar alınamamış ve bu markalardan vazgeçilmiştir.

Vaka 2: Kurumun 1990’lı yılların sonunda yaptığı çehre değişikliği bir çok fırsatın ele geçirilmesini sağlasa da 2000’li yılların sonlarına doğru kurum içinde farklı görüşlerde yönetilemeyen grupların, çözülemeyen çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan durağanlığın ve çözüm üretememenin tehditi hissedilerek 2007 yılında bir dönüşüm projesi daha başlatılmış olsa da proje başarısız olmuştur. Sonucunda da kurum profesyonel kadrolarından kritik isimleri kaybetmiş

ve bir çok açıdan eskiye geri dönüş yapmıştır. Hali hazırda müşterilerine rutin hizmet veren durağan bir yapı söz konusudur.

Vaka 3: Kurum üst sınıf müşteri segmentine yönelik markaları bünyesine katmış olsa da indirim haricinde bu markaları satmakta zorlanmış ve bu markalardan vazgeçmiştir.

A firması örnek olaylardan da görüldüğü üzere marka konusunda hissettiği fırsatları değerlendiremeyerek hedeflediği yenilikleri sürdürülebilir hale getirememiştir. Bu durumun oluşmasında kararların günlük alınmasının etkili olduğu bir çok orta/üst kademe yönetici tarafından belirtilmiştir. Kurumun iç dinamiklerindeki sıkıntıları gidermek yapılan 2000 öncesi hareketler ise kuruma bir ivme kazandırabilmiş olsa da sürdürülebilir hale getirilemeyerek hedeflenen noktalara ulaşamamıştır.

*Hipotez 24: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: A firması 2000’li yıllar ile birlikte sektörde yaşanan AVM’de mağaza açma eğilimine ayak uydurabilmiş ve müşterisine hizmet verdiği alanlarda yeniliğe gitmiştir. Ancak lokasyon tercihlerinde yaşanan hatalardan Satış, Kategori Yönetimi ve Pazarlama bölümü yöneticileri sıklıkla bahsetmektedir.

Vaka 2: Kurumun değişikliklere adapte olamayan esneklikten uzak yapısı nedeniyle yeni markalar, yeni hizmetler, yeni kişiler ve yeni fikirler kendine yer bulmakta sıkıntı çekmekte, süreklilikleri ise olmamaktadır.

Vaka 3: Mağazaların sorumluluklarının sınırlı olması ve merkezden kopuk olmaları nedeniyle sadece merkezin fikirleri ile yönetilen sahadan uzak yapı, müşteriye temas noktasının etkisiyle doğacak ihtiyaçlara yönelik dönüşümü başlamadan bitirmektedir. Bu durum sahanın hissettiği ihtiyaçların sonucunda yenilik oluşmasını önlemektedir.

A firması örnek olaylarda da görüldüğü üzere dönüşüm hamlelerinde bulunsa da kendi iç yapısı nedeniyle bu hamleler genellikle sürdürülebilir bir başarıyı sağlayamamakta bu nedenle de yapılan yenilikler geçici olmaktadır.

*Hipotez 25: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: A firmasında Kategori yönetimi, Planlama, Satış ve Pazarlama bölümleri ile yapılan görüşmelerde ürün gamındaki boşlukları hissetmede bazı kategorilerin başarılı iken bazı kategorilerin başarısız olduğu belirtilmiştir.

Vaka 2: Pazarlama ve Satış bölümlerinin belirttiğine göre A firması hedef müşteri segmentinin belirlenmesinin faydalı olacağını düşünerek bu konuda çalışmalar yapmıştır. Marka kimliği de bu temelde oluşturulmaya çalışılmıştır.

Vaka 3: Satış kadrolarının önemi düşünülerek eğitim programları ve kariyer planları hazırlanmıştır. Zira müşteri ile sıcak temas halinde olan satış ekiplerinin olası fırsatları tespit etmesinin mümkün olduğu görüşü hakimdir.

A firması ürün gamında görülen eksikliklerin farkında olup hedef müşteriye tespit etmesi gerektiğinin de bilincindedir. Gerek ürünlerde gerekse hitap edilen müşterilerde yapılması planlanan değişikliklerin başarıya ulaşmasında da saha personelinin önemi bilinmektedir. Bu doğrultuda çabalar görülmektedir.

*Hipotez 26: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: Müşteri segmentinin belirlenmesi ve marka kimliğinin oluşturulması çalışmaları yapılmış olsa da bazı kategoriler kurumun pazarlama stratejisine uygun ürünleri müşterisine sunup kuruma avantaj yaratırken bazıları eski alışkanlıklarına devam etmektedir. Sonuç olarak bu karmaşıklık da kurumun kimliğine müşteri gözünde zarar verebilmektedir.

Vaka 2: Organizasyon ERP altyapısı ve raporlama sistemleri ile müşteri, ürün verisini analiz etme avantajına sahip olmuştur. Bu durum ürün gamındaki boşlukların rakamsal olarak da fark edilebilmesini sağlamıştır. Ancak bu imkandan bazı kategorilerin yararlanırken bazılarının ise yararlanmadığı belirtilmiştir.

Vaka 3: Kurum outlet modelinin bir fırsat olacağını düşünerek bu tarz mağazalar açmıştır. Bu sayede müşterilere farklı bir modelde sunum yapılmıştır. Ancak zaman içerisinde outlet mağazalar eski sezon stoklarının eritilmesinden ziyade kendi ürününü alıp, kendi stok fazlasını oluşturan bir yapıya bürünerek amacından uzaklaşmıştır.



A firması genelinde hissedilen bir bütün olarak belirli bir hedefin peşinden koşma eksikliği nedeniyle bazı birimler harcadıkları çaba ve yakaladıkları fırsatlar ile kurumun pazarlama farklılaşması üzerinde etkili olurken bazı birimler eski alışkanlıkları ile hayatlarına devam etmektedir. Elde edilen fırsatların sürdürülebilirliği noktasında yaşanan sıkıntıların ise daha önce de bahsedildiği üzere belirli bir stratejiye uymaktan ziyade günlük çözümlerle hareket etme alışkanlığından kaynaklandığı belirtilmektedir.

*Hipotez 27: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: Kurumun değişikliğe direnç gösteren yapısı nedeniyle ürün gamındaki boşlukların doldurulması kategoriden kategoriye değişmekte olup, kişi bağımlı bir yapı gözlenmektedir.

Vaka 2: Yenilikçi kampanya ve promosyon bilgilerinin uygulama öncesinde kurum dışına sızdığı belirtilmiştir. Rakiplerin de buna yönelik hamlelerin olması beklenen etkiyi azaltmaktadır.

Vaka 3: Sezon öncesi verilen siparişler özellikle de kesin alım ile temin edilen ürünler esnekliği ortadan kaldırmakta ürün gamında sezon içerisinde değişiklik yapılması mümkün olmamaktadır.

A firmasının değişikliğe kapalı, çatışmacı yapısı ve esnekliğinin az olması gibi nedenler müşteriye sunulan ürünlerdeki marka, fiyat aralığı, tarz vb. değişiklik çabalarının başarıya ulaşmasında sıkıntı yaratmaktadır. Farklılık amaçlı yapılan yenilikçi promosyon vb. aktivitelerin bilgisinin dışarıya sızması ise kurumun müşterisine sunacağı farklılık avantajına rakiplerin karşı hamle yapabilmesine imkan sağlamaktadır.

#### **7.1.1. A firması için yapılan vaka analizinin değerlendirilmesi**

A firmasının rekabet gücü incelendiğinde son yıllarda pazar kaybı yaşadığı görülmektedir. Satışları içerisinde kendisine ait ya da kendisine özel markaların çok düşük pay sahibi olması nedeniyle de yenilikçi bir durumdan bahsetmek mümkün olmamaktadır. Kurum karlılığı korumak ve arttırmak için de her konuda maliyetleri azaltma yoluna gitmiştir. Müşteri memnuniyeti aşamasında ise kurumsal bir politikadan ziyade mağaza yöneticilerinin etkisi görülmektedir.

A firmasının rekabet gücü üzerinde etkili olan dinamik yeteneklere baktığımızda kurumun geçmişinde bir çok hissedilen fırsat olsa da son yıllarda hissedilen fırsatların ağırlıklı olarak kendi markasını yaratma ya da yurtdışından bazı markaların Türkiye temsilcisi olma şeklinde olduğu görülmektedir. Ancak bu konuda yapılan çalışmalar kurumsal bir stratejiden ziyade günlük kararlar ile yol alınıyor olması nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Gerek bahsi geçen marka yapılması gerekse teknoloji ve çalışanlar konusunda yapılmak istenilen dönüşüm çabaları ise başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

A firmasının dinamik yetenekleri üzerinde etkili olan kaotik yapısına bakıldığında ise kurumun başlangıç koşullarına bağımlı olan, doğrusal olmayan bir yapısı bulunmaktadır. Neden sonuç ilişkilerinin kurulmasında ise kurum içi kırılmayan bazı direnç noktalarının bulunması nedeniyle öğrenme noktasında sıkıntı olmasa da uygulama aşamasında önemli sıkıntılar görülmektedir. A firmasında ortaklar, Genel Müdür, eski çalışanlar (alaylılar), profesyoneller, mağazalar, tedarikçiler, müşteriler şeklinde bir çok farklı grup bulunmaktadır. Ancak bu gruplar arasında iletişimin koptuğu bir çok alan bulunmaktadır. Bu önemli sıkıntıya ise çözüm bulunamadığı için kurumda sürekli bir çözülemeyen çatışma durumu söz konusudur. Bu durumun kurumun bütününe hakim olması için çalışanların inancını azaltmakta ve kuruma sadakat aşamasında önemli sıkıntılar görülmektedir.

Tüm bu değerlendirmeler neticesinde baktığımızda detayları alt hipotezlerde de görüldüğü üzere A firmasında organizasyonun kaotikliğinin, dinamik yeteneklerini etkilediği, dinamik yeteneklerinin de rekabet gücünü etkilediği görülmektedir.

## **7.2. B Firması İçin Yapılan Vaka Analizi**

Pilot uygulama olarak yapılan A firmasındaki uygulama sonrasında gerek sorulardaki gerekse görüşme yöntemindeki eksiklikler belirlenerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu düzeltmeler neticesinde B firması için vaka analizi şu şekilde oluşmuştur:

*Hipotez 1: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: B firması ile yapılan görüşmelerde Bilgi Sistemleri Koordinatörü ellerinde bulunan müşteri verisini bir banka ile paylaştıklarını, yapılan analizler sonucunda

birlikte müşteri gruplarına özel farklı uygulamaların yapılabileceği sonucuna vardıklarını belirtmiştir.

Vaka 2: B firması veri konsolidasyonu ve yönetimi konusunda hissettiği eksiklik üzerine bir yazılım firması ile birlikte kendi ERP uygulamasını geliştirmiştir.

Vaka 3: B firmasında Genel Müdür, Direktör, Koordinatör ve Müdür seviyesinde yapılan görüşmelerde stilistlerin ve çalışmalarının temel referans alındığı belirtilmiştir. Bu durum sezona ait moda ve trend konularında olası fırsatları görebilme ihtimalini arttırmaktadır.

Başlangıç koşulu olarak “elde bulunan müşteri verisi”, “veri konsolidasyonunda görülen eksiklik”, “temel referansın stilistler olması” durumlarını ele alırsak örnek üç olayda da görüldüğü üzere sonuçta organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi etkilenmektedir.

*Hipotez 2: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: Yeni bir mağaza açılışı konusunda firma fizibilitelere güvenmek yerine ağırlıklı olarak kişisel görüş ve prestij nedeniyle ilgili lokasyonda bulunma ihtiyacı gibi görüşlere dayanmaktadır.

Vaka 2: Tedarikçilere siparişler özellikle de yurtdışı bağlantılı olan durumlarda en geç ürünlerin satışa sunulmasından 6 ay önce verilmektedir. Bu sırada verilen sipariş adetleri ise içinde bulunulan ekonomik durumu referans almaktadır. Ürünlerin satışa sunulduğu dönemde yaşanacak bir kriz durumunda ise ilgili ürünlerin fazla stok olarak elde kalması ya da karlılıktan taviz verilerek daha ucuza satılması gerekmektedir ki bu durum da fırsat yaratmayı engellemektedir. 2008 krizi bu tarz bir duruma neden olmuştur.

Vaka 3: B firmasının raporlama sistemi yatırımı sonucunda organizasyonun bu sistem sonucunda bir fırsat kazanması ihtimali doğmuştur. Üretim planlama ve ürün yönetiminde de bu raporlama sisteminin sonuçları kullanılmaktadır.

Vaka 4: Üst yönetimde de sıklıkla belirtilen organizasyondaki tek karar verici durumu kampanya karar sürecinde piyasa koşullarından ve fizibilitelere ziyade kişisel görüşün baskın olduğunu göstermektedir.

Vaka 5: Çalışanların görüşlerinin dikkate alınmayıp tek kişinin kararı sonuca gitme çabası çalışanların sadakatini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Orta kademe bir yöneticinin yapmış olduğu bir çalışmanın “üstüne vazife olmayan işlerle uğraşma” şeklinde tepki alması bu duruma örnek olarak verilebilir.

B firmasında orta/üst kademe yöneticiler ile yapılan görüşmelerde bahsi geçen “fizibilitelere güvenmeme”, “siparişleri erken verme”, “raporlama sistemi yatırımı”, “tek karar verici baskınlığı”, “çalışanların görüşlerinin dikkate alınmamasının yarattığı motivasyon kaybı” durumlarını başlangıç koşulu olarak ele aldığımızda B firmasının bu durumlar sonucunda fırsatları ele geçirmesinin etkilendiği görülmektedir. Zira fizibiliteye güvenilmeyip hatalı öngörü yapılması olasılığı, sipariş verildiği zaman içinde bulunulan koşullar ile ürünlerin satışa sunulduğu zaman içinde bulunulan piyasa koşullarının farklı olabilmesi, raporlama sisteminin çıktılarının kullanılabilmesi, tek karar vericinin görüşlerinin kampanya sürecini belirlemesi, çalışanların motivasyon kaybının katma değer yaratmalarının önüne geçmesi ihtimali B firmasının fırsatları yakalayabilmesini etkileyebilecek unsurlardır.

*Hipotez 3: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: B firması yönetim merkezi ve üretim alanını fiziksel olarak birbirinden ayırmak, personel konusunda da hantallığından kurtulmak amacıyla başladığı dönüşüm projesinden başarı ile çıkmıştır. Bu aşamada istenmeyen bazı personel kayıpları yaşanmış olsa da kararlılık ile çalışmalara devam edilmiştir.

Vaka 2: Organizasyonun dönüşüm öncesi başlangıçta uygun kaliteli personele ve esnek altyapıya sahip olmasının dönüşümün başarıya ulaşmasında etkili olduğu belirtilmektedir.

Vaka 3: B firmasında yürütülen dönüşüm projesinde yönetici olarak görev alan kişiler ile yapılan görüşmelerde üst yönetimin değişiklikleri ve çatışmaları yönetebilme konusunda sergilediği duruşun net olmasının başarıya ulaşmada etkili olduğu belirtilmiştir. Nitekim ilk anlarda direnen bazı çalışanlar zaman içerisinde değişikliğe adapte olmaktan başka alternatiflerinin olmadığını görmüşlerdir.

B firması için bu üç olayda başlangıçta “ihtiyacın hissedilerek değişim kararının alınması”, “yönetimin net duruş sergilemesi” ve “kaliteli bir kadro ile esnek bir

altyapıya sahip olunması” koşullarını ele alırsak bu durumların dönüşümün sağlanmasını birebir etkilediği görülmektedir.

*Hipotez 4: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasındaki orta/üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmelerde firmanın müşteri beklentisini hissetme aşamasında çok başarılı olmadığı belirtilmiştir. Buna rağmen firmanın 2003 yılında daha alt fiyat grubunda bir marka ile müşterilerine hitap etme yoluna gittiği görülmüştür.

Vaka 2: B firmasının temel uygulamanın stilistler ve moda temelinde üretim yapıp müşteriye sunmak olduğu belirtilmektedir. Ancak stilistler ile çalışanlar arasında bir çekişme ortamı vardır.

Vaka 3: Bilgi teknolojileri ile dış destek aldıkları bir teknoloji firması arasındaki yakın ilişki neticesinde hem kendilerine uygun bir yazılım ile sistem entegrasyonu sağlanmış hem de teknoloji donanımı risklere karşı aynı firmanın merkezine taşınmıştır.

B firmasında bu üç olayı incelediğimizde müşteri beklentisinden ziyade moda dünyası ile yakın ilişki olduğu, stilistlerin diğer çalışanlar ile birlikteliğinde bazı rahatsızlıkların olduğu, teknoloji ortağı ile yakın işbirliği yapıldığı görülmektedir. Bunun sonucunda da moda dünyasındaki fırsatlar hissedilirken müşteri beklentisinden uzak kalılabildiği görülmektedir. Ancak bir moda markası olan firmanın doğrudan tasarımcı koleksiyonlarının da olduğu düşünüldüğünde müşterinin bu markaya moda beklentisi ile gittiği görülmektedir. Teknolojik altyapının fiziksel olarak teknoloji ortağının ortamına taşınmış olması ise bir çok riske karşı firmayı korumaktadır.

*Hipotez 5: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasında görüşme yapılan tüm çalışanlar müşteri memnuniyetinin ilk hedefleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu amaçla mağazalarda hizmet kalitesinin artırılması için yoğun çaba harcanmakta, müşterilerden gelen olumsuz geri dönüşler ise özenle incelenmektedir. Müşteri ile aradaki bu ilişki ise müşterinin sürekliliğinin sağlanması anlamında önemli katkı sağlamaktadır.

Vaka 2: Mağazalar ile merkez arasındaki yakın ilişki neticesinde ürün derinliğinin belirlenmesinde mağazaların geri dönüşleri dikkate alınmaktadır.

Vaka 3: Çalışanlar lidere erişebilseler de fikirlerinin önemsenmesi konusunda şüphe içerisinde olduklarını belirtmektedir. Sonucunda bu durumun kuruma bağlılıkta bazı sıkıntılara neden olduğu hissedilmektedir. Ancak çalışanlar bu durumu kabullenerek yaşamaya alıştıklarını özellikle belirtmektedirler. Dolayısıyla kurum içerisinde dengelerin oturmuş olması nedeniyle iş akışlarında önemli sıkıntılar görülmemekte, kurum içi çözilemeyen çatışmalar ile nadiren karşılaşmaktadır.

B firması ile yapılan görüşmelerde müşteri ile olan hizmet ilişkisinin, lider ile çalışan ilişkisinin, mağaza ile merkez kurumun çıkarları doğrultusunda dengeye oturduğu görülmektedir. Bu durum da fırsatların yakalanması aşamasında firmaya avantaj sağlamaktadır.

*Hipotez 6: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasında görüşme yapılan herkes Bilgi Sistemleri bölümü ile yakın iletişimde olduğunu, sıkıntılarının daha doğmadan çözüldüğünü belirtmektedir. Bu noktada kurumun yazılım altyapısının esnekliği, teknolojik olarak yurtdışında dahi bir saat içerisinde mağaza açabilecek altyapıya sahip olması gibi durumlar kurumun değişikliklere teknolojik olarak rahat uyum sağlayabildiğini göstermektedir. Bu aşamada kurumda Bilgi Sistemleri bölümünün kurum içi ilişkileri kadar teknoloji firmaları ile olan yakın ilişkisi de etkili olmaktadır.

Vaka 2: B firması içerisinde liderin kararlarına katılmaya bile uyulduğu görülmektedir. Nitekim üretim merkezi ile yönetim merkezinin ayrılması sürecinde oluşan ortamı kendisine uygun bulmayanlar tasfiye olmuş ve kurum dönüşümünü tamamlamıştır.

Vaka 3: B firması yurtdışı ile olan bağlantıları neticesinde en son Irak'ta olmak üzere Mısır, Suudi Arabistan, Romanya, Almanya vd. bir çok ülkede mağaza açarak yerel marka statüsünden sıyrılıp uluslararası arenaya geçmiştir.

B firmasında örnek üç olaya baktığımızda lider ile çalışanların ilişkisinden, kurumun yurtdışı ile olan bağlantısından, Bilgi sistemleri bölümünün kurum içi ve kurum dışı bağlantılarının etkinliğinden dönüşüm hamlelerinin etkilendiği görülmektedir.

*Hipotez 7: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasının üst düzey çalışanları arasında kendileri her ne yaparlarsa yaparsınlar sonuçta liderin karar verici olması nedeniyle kendi fikirlerini söyledikten sonra kendi görüşlerine aykırı oluşan durumlara alıştıkları şeklinde bir eğilim hissedilmektedir. Hatta “patronun olduğu yerde yönetici olmaz” ifadesi ile de görüşmeler sırasında karşılaşılmıştır.

Vaka 2: B firmasının içinde bulunduğu gıda dışı organize perakende sektörü doğası gereği sezonsal etkiler içermektedir. Bu durum nedeniyle sezon öncesinde olası fırsatların yakalanması yönünde bir çaba harcanmaktadır. Bu konuda da moda ve trendler, stilistlerin öncülüğünde belirleyici olmaktadır.

Vaka 3: B firması genelinde yapılan görüşmelerde müşteri memnuniyetinin sağlanması temel amaç olarak ifade edilmektedir. Müşterilerden gelen olumsuz geri dönüşler ise hemen dikkate alınmaktadır. Ürünler ile ilgili şikayetler hemen sonuçlandırılmakta, kalıp vb. sıkıntılar ile karşılaşıldığında ise üretim hattına müdahale edilmektedir.

B firması için bu üç olay incelendiğinde “liderin tek karar verici olması durumunun yöneticileri mücadele aşamasında geride tutması” garip çekici olarak, “sezonsal etkiler” periyodik çekici, ”müşteri memnuniyeti hedefi” ise nokta çekici olarak fırsat ve tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 8: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasında yapılan görüşmelerde maliyeti yüksek olmasına ve karlı sonuç doğurmayacağı tahmin edilmesine rağmen imaj nedeniyle yapılan mağaza yatırımlarından bahsedilmiştir. Örnek olarak ise Nişantaşı ve Havaalanı içinde açılan mağazalar gösterilebilir. Ancak sonuçta bu mağazalar şirkete değer katmıştır.

Vaka 2: B firmasında yapılan görüşmelerde stilistler ile diğer çalışanlar arasında bir güç savaşı görülmektedir. Lider ise stilistlerin tarafındadır. Ancak bu durumun müşteri beklentisinin karşılanmasında sıkıntı yarattığı belirtilmektedir. Örnek olarak da geniş kalıpların müşterilere sunulmamasının fırsatların kaçırılmasına neden olduğu belirtilmektedir.

Vaka 3: B firmasında üretim ve yönetim birimlerinin fiziksel olarak ayrılması ile dönüşüm çabaları sırasında kurum için önemli olan bazı kişilerden aldıkları tavır nedeniyle vazgeçildiği ya da geri plana itildiği belirtilmiştir. Bu durum çalışanlar arasında herkesten vazgeçilebileceği ya da sistem içerisinde geri plana atılabileceği şeklinde bir inanış oluşturmuştur. Dönüşüm sonucunda kurum içerisinde belirli bir grubun hakim halde olması neticesinde de diğer çalışanlar katma değer yaratma konusunda kendilerini bir adım geride tutmaktadır.

B firmasında ele aldığımız örnek üç olayda çekici olarak değerlendirebileceğimiz “imaj kaygısı”, “stilistlerin baskın olması” ve “kurum içi hakim grup olduğu inancı” fırsatların ele geçirilmesi aşamasında etkili olmaktadır.

*Hipotez 9: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasının moda firması olması nedeniyle her yeni gelen sezonda dünyadaki ve modadaki trendlere göre ürün gamında değişiklikler olmaktadır. Bu durum özellikle tasarım üzerine odaklı alt markalarında kendini daha fazla hissettirmektedir. Erkek gömleklerinde ise yaka tipi değişkenlik gösteren alanlardandır.

Vaka 2: Kurum genelinde yaygın bir şekilde dünyayı, çevreyi izleme kültürü bulunmaktadır. Bu durum moda, trend tarafında olduğu gibi teknoloji alanında, yurtdışı yatırımlar alanında da kendini göstermektedir. Sonuçta da bu öğrenme ve araştırma kültürü kurumun dönüşüm hamlelerine uygun zemin hazırlamaktadır.

Vaka 3: B firmasında çalışanlar kurumun yaptığı hatalardan ders çıkardığını ve çıkan bu derslere göre de kendisini geliştirip uygun altyapıya kavuştuğunu belirtmektedir. Örnek olarak ise mağaza açılışlarında eskiden teknoloji alanında bir çok gecikme ve sıkıntı ile karşılaşılırken şu andaki teknoloji altyapısı ile yurtdışında dahi bir saat içinde mağaza açılabilir. Benzer şekilde eskiden bir çok mağazada açılış sonrasında komşu ürün grupları yer değiştirirken artık standart oluşturulmuştur.

Vaka 4: B firmasında herkes liderin tek karar verici olduğunu net bir şekilde dile getirmektedir. Konuşmaların alt cümlelerinde sürekli belirtilen bu eğilim nedeniyle dönüşüm hamlelerinde hedeflenen yola gidilirken karşılaşılan engeller yönetimin net duruşu sayesinde başarı ile atlatılabilmektedir.



B firması için çekici olarak ele alabileceğimiz “moda ve trendlerin temel belirleyici olması”, “dış dünyanın yakından izlenmesi”, “hatalardan ders çıkarılması” ve “üst yönetimin değişim hamlelerinde net duruş sergilemesi” nedeniyle kurumun dönüşüm çabalarından sıklıkla başarı ile çıktığı görülmektedir.

*Hipotez 10: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasında stilistler ile ürün yönetimi, üretim, pazarlama ve satış bölümleri arasında her ne kadar çatışmalar olsa da moda ve trendler temel belirleyici olmaktadır. Taraflar arasında veri paylaşımı ise sürekli bir şekildedir. Stilistler de dünyayı moda ve trend gözü ile takip ettiği için fırsatlar hissedilebilmektedir.

Vaka 2: B firmasında müşteri, firmanın kendini konumlandığı yer temelinde oluşmuştur. Nitekim müşteriden gelen geri dönüşler ve pazar araştırmaları neticesinde farklı hedef kitleler için de ürün ihtiyacı hissedilmiştir.

Vaka 3: B firmasında mağazaların hedef kitleden ziyade daha fazla müşteriye ulaşarak satış artırma şeklinde merkezin stratejisinin haricinde bir görüşünün olduğu belirtilmektedir. Ancak mağazalar ile merkez arasında gerek ürün derinliği, gerek stok yönetimi gerekse müşteri geri dönüşü konularında yoğun ve sonuç odaklı bir veri akışı bulunmaktadır.

B firmasında stilistler ile diğer ürün ile ilgili bölümler arasında, müşteri ile firma arasında, mağaza ile merkez arasında her ne kadar farklılıklar olsa da gelişime neden olan veri akışı kesintisiz olarak sürmektedir. Bu durum da fırsat ve tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 11: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasında lider ile diğer üst düzey yöneticiler arasında farklı görüşlerin olduğu belirtilmektedir. Aralarında ise ciddi bir veri akışı bulunmaktadır. Sonuçta sıklıkla liderin dediği olsa da bu farklı görüşler kuruma değer katmakta ve fırsatların ele geçirilmesinde etkili olmaktadır. Yurtdışında hızla büyüyerek farklı ülkelere açılmak örnek olarak gösterilebilir.

Vaka 2: B firmasının müşterisi ile olan ilişkisi ve pazar araştırmaları neticesinde eksikliği hissedilen bazı alanlar için alt markalar yaratılmıştır. Nitekim bu alt

markalardan bir tanesi 8 yılda 25 mağazadan fazla noktada müşteriye hizmet verir hale gelmiştir.

Vaka 3: B firmasında stilistler ile Ürün Yönetimi, Üretim, Pazarlama ve Satış bölümleri arasında her ne kadar çatışmalar olsa da moda ve trendlerin temel belirleyici olduğu daha önce de belirtilmişti. Nitekim moda ve trendler temelinde hissedilen fırsatlar Ürün Yönetimi, Üretim, Pazarlama ve Satış bölümlerinin ortak çabası ile sahada kazanım haline çevrilmektedir.

B firmasında lider ile üst yönetim arasında, stilistler ile diğer birimler arasında, firma ile müşteri arasında farklılıklar bulunsa da aralarındaki gelişime açık veri akışı nedeniyle hissedilen fırsatlar kurum için avantaj haline çevrilebilmektedir.

*Hipotez 12: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasında stilistler ile Ürün Yönetimi, Üretim, Pazarlama ve Satış bölümleri arasında her ne kadar farklılıklar olsa da veri akışında sıkıntı olmamaktadır. Her sezonla birlikte stilistler moda ve trend temelinde ürün geliştirirken diğer bölümler de bu yeni ürünlerin üretilip, müşteriye sunulması ile ilgili kendi üstlerine düşen görevleri yapmaktadır. Zira kurum değişikliklere adapte olabilecek insan kaynağına sahiptir.

Vaka 2: B firmasında Bilgi Sistemleri bölümü ile diğer bölümler arasında teknik bilgi olarak ciddi farklılıklar bulunmakta ancak yoğun bir paylaşım bulunmaktadır. Neticesinde kurum teknolojik olarak dönüşümünü gerek dış dünyadaki gelişmeler temelinde gerekse kurum içi ihtiyaçlar temelinde başarı ile gerçekleştirebilmektedir. Örnek olarak kendi ihtiyaçları temelinde kendi bütünleşik yazılımlarını oluşturmuş olmaları verilebilir.

Vaka 3: B firmasında alt markalar ile ana marka arasında gerek kalite gerekse hedef müşteri kitlesi açısından farklılıklar olsa da bu markaların yöneticileri birbirleri ile sürekli iletişim halindedir. Bunun neticesinde farklı tecrübeler ortak bilgi havuzunda eğitilerek kuruma katkı sağlamaktadır. Bu da yeni ürünlerin ve teknolojilerin geliştirilmesini sağladığı gibi ölçek ekonomisinin oluşması ile de maliyet avantajı yaratılmaktadır.

B firmasında stilistler ile diğer birimler arasında, Bilgi Sistemleri ile diğer bölümler arasında, farklı markalar arasında her ne kadar önemli farklılıklar olsa da karşılıklı

iletişim kültürünün bulunması nedeniyle kurum değişikliklere adapte olabilmektedir. Bu durumun oluşmasında sahip olunan esnek altyapının ve kaliteli insan kaynağının önemli etkisi vardır.

*Hipotez 13: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: B firması üretiminin bir kısmını yurtiçinde yaparken bir kısmını ise yurtdışında yaptırmaktadır. Yurtiçi ile yurtdışı sipariş dönemleri ise farklılık göstermektedir. Yurtiçine siparişler daha geç verildiği için piyasa koşulları sezona yaklaşıldığı için daha rahat görülebilmekte, bu durum da fırsat ve tehditlerin hissedilmesinde farklılık oluşmasına neden olmaktadır.

Vaka 2: B firmasının farklı markaları bulunmakta buna bağlı olarak da farklı müşteri grupları oluşmaktadır. En üst seviye marka daha butik bir hizmet verdiği için müşteriye daha yakın hizmet vermekte ve beklentilerini daha rahat anlayabilmektedir.

Vaka 3: B firmasının bazı mağazaları daha etkin geri beslemede bulunurken bazıları ise bulunmamaktadır. Bu durum fırsatların ve tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır. Zira müşteriye dokunan yer mağazalardır.

B firmasının örnek olarak gösterilen üç olayda olduğu üzere gerek tedarikçileri ile gerekse mağazaları ve müşterileri ile olan ilişkisi doğrusal olmayıp, bu farklılıklar gerek fırsatların gerekse tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 14: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasının farklı marka yapılanması gerek hitap ettiği kitle, gerekse ürün gamı açısından farklılıklar içermektedir. Markadan markaya görülen bu farklılıklar fırsatların ele geçirilmesini etkilemektedir.

Vaka 2: B firması kampanya ve indirimlerini analizden ziyade alışkanlıkları temelinde yapmaktadır. Üst düzey yöneticiler, liderin bu konudaki değişikliğe kapalı tutumunun fırsatların kaçırılmasına neden olduğunu belirtmektedir.

Vaka 3: B firmasının ürün gamı aynı marka içinde mağazadan mağazaya derinlik açısından farklılık göstermektedir. Zira bölgeden bölgeye müşterinin beklentilerinde

değişiklik olacağı için bu konuda yapılan analizler ve mağazaların verdiği bilgiler temelinde gerekli ayarlamalar yapılarak fırsatlar ele geçirilmeye çalışılmaktadır.

B firmasında farklı markaların yönetilmesi, mağazadan mağazaya farklı derinlikte ürün yönetilmesi çabası fırsatların ele geçirilmesi ihtimalini arttırırken kampanyalar konusuna alışkanlık temelinde yaklaşılması ise bazı fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır.

*Hipotez 15: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasının merkez bölümlerinde farklı görüşlerin ve gruplaşmaların olduğu görülmektedir. Stilistler ve diğer bölümler haricinde, eskiler ve yenilerde bir diğer ayrımıdır. Bu grupların değişime karşı tepkileri de farklı olmaktadır. Nitekim son dönüşüm projesinde adapte olamayanlar sistem dışına çıkmış, bu sırada kaybedilen önemli kişilerin olması da şirketi etkilemiştir.

Vaka 2: B firmasının tedarikçileri irili ufaklı çeşitlilik göstermektedir. Küçük tedarikçiler organizasyonun yapacağı değişikliğe ister istemez uyarken büyük tedarikçilerde değişiklik yapmak güç dengeleri nedeniyle daha büyük sıkıntı olmaktadır.

Vaka 3: Bazı yöneticilerin lider ile yakın iletişime geçerken bazılarının ise olabildiğince uzak durduğu görülmektedir. Bu durum organizasyonun değişiklik ve dönüşüm çabalarında kişi bazlı önemli sıkıntılara neden olmaktadır.

B firmasında örnek üç olayda da gösterildiği üzere gerek merkez içinde, gerek tedarikçiler arasında, gerekse lider ile yöneticiler arasında doğrusal olmayan bir durum söz konusudur. Bu doğrusal olmayan durumlardan kurumun değişiklikleri başarıya ulaştırabilme ihtimali de etkilenmektedir.

*Hipotez 16: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasının mağaza açılışlarında eskiden ürün komşulukları zaman içerisinde değiştirilmekte ve bu durum fazladan maliyet yaratmakta iken artık geçmiş hatalardan ders çıkarılarak uygun fırsatlar başlangıç aşamasında hissedilmektedir. Ayrıca karlı sonuç üretmemesi nedeniyle de artık küçük mağazalar açılmamaktadır.

Vaka 2: Firmanın müşterileri tanımak için kullandığı CRM sisteminden istenilen verimin henüz sağlanamadığı ve uygun fırsatların kaçırıldığı görüşü Pazarlama, Satış ve Ürün Yönetimi bölümlerinin çalışanları tarafından belirtilmektedir.

Vaka 3: Şirketin alışkanlıkları temelinde her sezon aynı dönemde aynı indirim yapıyor olması müşterilerin daha erken indirim beklentisine girip, alışverişlerini erteleme imkanını azaltmaktadır. Nitekim kurum da üretim planlamasını bu temelde yapmakta kalan ürünleri de indirim mağazalarında değerlendirmektedir.

B firmasının örnek üç olayını incelediğimizde neden sonuç ilişkilerinin kurulmasında ve geçmişten ders çıkarmada başarılı olunan da olunamayan durumların olduğu ayrıca alışkanlıkların bazen ön plana geçtiği görülmektedir. Bu durumlar yeni fırsatların ve tehditlerin hissedilmesini etkilemektedir.

*Hipotez 17: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: Bilgi sistemleri bölümü ile yapılan görüşmelerde geçmiş dönemde yapılan yatırımların entegrasyon, uyumluluk vb. sebeplerle yeni yatırımları etkilediği belirtilmiştir. Nitekim altyapılarının kendilerine uygun bir halde esnek olarak geliştirilmiş olması yeniliklere teknolojilerinin rahat adapte olmasını sağlamaktadır. Örneğin bir banka ile hali hazırda yürütülen projede CRM çalışması için ortak bir platform oluşturulmuştur.

Vaka 2: B firmasında orta ve üst kademe yöneticiler ile yapılan görüşmelerde kampanyaların karar sürecinde liderin ve alışkanlıkların baskın olduğu belirtilmektedir. Bunun sonucu olaraksa aynı hataların tekrarlanması, önceki uygulamalarda çıkan sonuçların göz ardı edilmesi gibi sonuçlar görülebilmektedir. Bu durum profesyonel kadro tarafından tespit edilmiş olup, çözüm üretilmeye çalışılmaktadır.

Vaka 3: B firmasının farklı markalarının farklı hedef müşterilerinin olması ve bu temelde ürün gruplarının oluşturulması fırsatların ele geçirilmesini etkilemektedir.

B firmasında yapılan görüşmelerde bahsi geçen bu örnek üç olayda “geçmiş yatırımların neden, yeni yatırımların sonuç”, “kampanya öncesi hazırlığın tek yönlü olması neden, kampanyanın etkisi sonuç”, “farklı markalar ve farklı hedef müşteriler neden, müşteriye sunulan ürünler sonuç” olarak değerlendirilebilir. Bu ilişkilerin fırsatları ele geçirme, tehditleri önleme aşamasında ise etkili olduğu görülmektedir.

*Hipotez 18: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: B firmasında yapılan görüşmelerde kurum içerisinde moda, trend, dünyadaki değişiklikler ve teknolojideki değişikliklere uyum konusunda sürekli bir çaba olduğu belirtilmiştir.

Vaka 2: Müşteri beklentisi temelinde farklı alt markaların çıkarılması ihtiyacının hissedilmesi ve bu çıkan alt markaların başarı ile hayatına devam etmesi kurumun dönüşüm hamlelerini yönetmedeki başarısını göstermektedir.

Vaka 3: B firmasında görüşülen orta/üst kademe yöneticiler kurumun değişikliklere adapte olabilecek esnekliğe ve kurum içi iletişime sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenlerin sonucunda görülen canlılık ve hareketlilik yeniliklerin gündeme gelmesini ve gerçekleştirilmesi için çaba harcanmasını sağlamaktadır. Zira liderin baskın olduğu organizasyonda değişime ayak direyenler sistem dışarısına çıkarılmaktadır.

B firmasında yapılan görüşmelerde örnek olaylarda bahsedilen nedenlerin sonucunda kurumun bir çok farklı alanda organizasyonel dönüşümü yönetebildiği ve başarıya ulaştığı görülmektedir.

*Hipotez 19: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: B firması 2008 krizini öngörememiştir. Bunun sonucu olarak da yapılan yatırımların finansal yükü beklentilerin üzerine çıkmış, istenmeyen indirim maliyetlerine katlanılmıştır.

Vaka 2: Yurt dışı alım fırsatı uygun maliyet noktasında kuruma katkı sağlayabilir düşüncesi ile yeni satınalma kanalları yaratılmıştır.

Vaka 3: B firması bir banka ile ortak CRM çalışması yürütmektedir. Bu çalışmanın ilk aşamasında analizler banka tarafından yürütüldüğü için firma maliyet konusunda avantaj sağlamaktadır.

Vaka 4: Kurumun katıldığı sosyal medya faaliyetleri ve düzenlediği organizasyonlarda “marka ve imaj“ konularında fırsatlar görüyor olsa da özellikle üst yönetim liderin bu konuda ki hamlelerini ve oluşan maliyetleri aşırı bulmaktadır.

B firmasında yapılan görüşmelerde bahsi geçen örnek dört olaya baktığımızda kurumun “krizi öngöremediği için maliyet sıkıntısı yaşadığı”, “yurtdışı alım seçeneği

ile maliyet avantajı sağlamaya çalıştığı”, ve “CRM analiz maliyetini bankaya aktarma fırsatını hissettiği” görülmektedir. Ancak maliyet avantajının ikinci planda tutulduğu durumlar ile de karşılaşılmaktadır. Nitekim maliyet avantajının ilk öncelik olmadığı da belirtilmiştir.

*Hipotez 20: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: B firması yaratmış olduğu alt markalar ile hem farklı müşterilere hitap edebilmiş hem de ölçek ekonomisinin maliyet avantajından yararlanmıştır. Bu sayede üretim hatlarının doluluk oranlarının arttığı, üretim personelinin giderlerinin cirodaki payının azaldığı belirtilmektedir.

Vaka 2: B firmasının koşulsuz müşteri memnuniyeti çabası müşteri gözünde değer arttırırken maliyet tarafında olumsuz etki yaratmaktadır. Ancak bu durumun orta vadede kuruma kazanç sağlaması beklenmektedir.

Vaka 3: Kurum genelinde görülen sadakat ve çalışanlar arası iletişimin çözüm odaklı olması kuruma verimlilik ve maliyet avantajı konusunda önemli katkı sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse bilgi sistemlerinin çözüm odaklı kurduğu iletişim emek yoğun bir çok aşamada kuruma katkı sağlamıştır.

B firmasının “müşteri beklentisini anlayıp bu temelde yeni fırsatlar yakalaması” ve “çalışan sadakatinin yarattığı verimlilik katkısı” maliyet konularında avantaj sağlarken, “müşteri memnuniyeti için yapılan harcamalar” maliyet konusunda olumsuz etki yapmaktadır.

*Hipotez 21: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: B firmasının iç içe geçmiş yönetim ve üretim birimlerini ayırma projesi başarı ile sonuçlanmıştır. Ancak bu süreç gerek yeni yatırım gerekse personel kaybı ile başlangıçta önemli bir mali yük getirmiştir.

Vaka 2: Kurum teknolojik altyapısındaki eksiklikler nedeniyle sektördeki yazılım firmaları ile görüşmüş, kendilerine uygun ERP programının olmadığını düşünerek de bir firma ile kendi yazılımlarını geliştirmiştir. Bu yeni yazılım sayesinde her birim birbiri ile ortak bir platformda iletişim sağlar hale gelmiştir ki bu değişikliğin

neticesinde kurum gerek kaçakların önlenmesi gerekse veri konsolidasyonu konusunda maliyet avantajı sağlamıştır.

Vaka 3: B firmasının aldığı ürünlerde iade hakkı olmadığı için sezon sonu elde kalan ürünler ile ilgili olarak indirim mağazaları devreye alınmıştır. Bu sayede hem düzenli mağazalar eski sezon ürünlerden arındırılmış hem de bu ürünlerin satışı dönmesi ile fazla stok maliyetinden kurtulunmuştur. Ancak yüksek seviyede indirim ile satılan bu ürünlerin mali yükü oluşmaktadır.

B firmasının patron için öncelik ürün ve müşteridir. Profesyoneller ise verimlilik ve ölçek ekonomisi üzerine de odaklanmaktadır. Bu nedenle oluşan değişiklikler maliyet avantajı doğurabilse de bu durum ilk öncelik olarak görülmemektedir.

*Hipotez 22: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: B firması pazar araştırmaları ve müşteri beklentisi temelinde yeni marka yaratma ihtiyacı hissetmiştir.

Vaka 2: B firması ağırlıklı olarak yüksek fiyat grubundaki müşterilere hizmet vermektedir.

Vaka 3: B firması hedef müşterisini doğru tespit ederek bu müşterilere hizmet verme çabasını harcamaktadır.

Vaka 4: Mağazaların sorumluluklarının sınırlı olması ve sadece merkezin fikirleri ile yönetilen yapı neticesinde müşteriye temas noktasının etkisiyle doğacak ihtiyaçlara yönelik fırsatlar kaçırılmaktadır.

B firması gerek müşteri beklentisini anlamak, gerek moda ve trendleri takip etmek, gerekse hedef müşterilerini doğru seçmek için çaba harcamaktadır. Nitekim bu çabaların hedefi de yenilik farklılaştırmasının sağlanmasıdır. Ancak mağazalar üzerinden gelecek geri dönüşlerin geri planda tutulması bazı fırsatların kaçırılabilmesini olası kılmaktadır.

*Hipotez 23: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: B firması yurtdışında yaptığı mağaza açılışları ile farklı pazarlarda da hedef müşterilerine hizmet sunabilmektedir. Yurtdışında edinilen tecrübeler de yeni ürün geliştirilmesi konusunda kuruma farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır.



Vaka 2: Organizasyonun üretim teknolojisine yaptığı yatırımlar daha teknolojik ürünlerin müşterilere sunulabilmesi imkanını doğurmuştur. Daha kolay ütülenebilen ürünler örnek olarak gösterilebilir.

Vaka 3: B firmasının ana markasının sağladığı müşteriler ve imaj sayesinde hem bir üst seviye marka yaratılması hem de bir alt seviye marka yaratılması daha kolay olmuştur.

B firmasının gerek yurtdışı yatırımları, gerek ürün teknolojisine yaptığı yatırımlar gerekse mevcut ana markasının avantajı kuruma yenilik yapabilme konusunda avantaj sağlamaktadır.

*Hipotez 24: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: B firmasının bir alt markayı yaratmada gösterdiği başarı neticesinde firma bir başka alt markayı yaratma konusunda cesaretlenmiş ve bu çabadan da başarılı sonuç almıştır.

Vaka 2: Kurumun değişikliklere adapte olabilen esnek yapısı nedeniyle yeni markalar, yeni hizmetler, yeni kişiler ve yeni fikirler kendine yer bulmakta sıkıntı çekmemektedir.

Vaka 3: B firmasının indirim mağazalarına sahip olması sayesinde yapılan hatalar fazla stok yükü oluşmasını önlemektedir. Mağazalarda açılacak yeni alanlara ise geçmişin hatalarından çıkarılan dersler ile geliştirilen yeni ürünler aktarılmaktadır.

B firması gerek yeni marka yaratma konusundaki başarıları ile gerek yeniliğe açık ortamı sayesinde dönüşüm projelerini başarı ile yürütebilmektedir. Ayrıca eski sezon ürünlerin eritilebilme şansı da kurumun müşterisine her sezon yeni ürün sunabilme imkanını arttırmaktadır.

*Hipotez 25: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: B firmasında Ürün yönetimi, Üretim, Satış ve Pazarlama bölümleri ile yapılan görüşmelerde ürün gamındaki boşlukları hissetmede kurumun başarılı olduğu belirtilmektedir.

Vaka 2: B firması hedef müşteri segmentinin taleplerini anlamak için çalışmalar yapmakta, marka kimliğini de bu temelde geliştirilmeye çalışmaktadır.

Vaka 3: Satış kadrolarının önemi düşünülerek eğitim programları ve kariyer planları hazırlanmıştır. Zira müşteri ile sıcak temas halinde olan satış ekiplerinin olası fırsatları tespit etmesinin mümkün olduğu görüşü hakimdir.

B firması ürün gamında görülen eksikliklerin farkında olup hedef müşteriye tespit etmesi gerektiğinin de bilincindedir. Gerek ürünlerde gerekse hitap edilen müşterilerde yapılması planlanan değişikliklerin başarıya ulaşmasında da saha personelinin önemi bilinmektedir. Bu doğrultuda çabalar görülmektedir.

*Hipotez 26: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: Hedef müşteri segmentinin belirlenmesi ve ürün gamında belirlenen eksikliklerin doldurulması amaçları ile kurum yeni markalar yaratmıştır. Bu markaların kimliğinin geliştirilmesi için de yoğun çaba harcamaktadır. Sosyal medya alanları, ünlü tasarımcı koleksiyonlarının getirilmesi vb. çalışmalar da bu kapsamda yürütülmektedir.

Vaka 2: Organizasyon ERP altyapısı ve raporlama sistemleri ile müşteri verisini, ürün verisini analiz etme avantajına sahip olmuştur. Bu durum ürün gamındaki boşlukların rakamsal olarak da fark edilebilmesini sağlamıştır.

Vaka 3: Kurum indirim mağazası modelinin bir fırsat olacağını düşünerek bu tarz mağazalar açmıştır. Bu sayede müşterilere farklı bir modelde sunum yapılmıştır. İlerleyen zamanla birlikte de bu sistem oturmuş, eski sezon ürünler bu mağazalarda müşterilere aktarılır hale gelmiştir.

B firması hedef müşteri segmentini belirleyip, ürün gamındaki boşlukları tespit edip hem mevcut markasında bu boşluğu doldururken hem de yeni markalar yaratmaktadır. İndirim mağazaları ile de müşterisine farklı bir yapıda hizmetini vermektedir.

*Hipotez 27: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: Kurumun moda temelli dinamik yapısı nedeniyle değişiklikler çalışanlar tarafından daha rahat kabullenilmektedir. Her yeni sezonla birlikte de sezon öncesi hazırlıklar ile oluşturulan yeni temalar, yeni koleksiyonlar ile müşterilere sunulmaktadır.

Vaka 2: Yeni ürün geliştirilmesi aşamasında kurumun gerek insan kaynağı gerekse teknolojik altyapısı ve bilgi birikimi nedeniyle koleksiyonlarının kopyalanması kolay olmamaktadır. Müşterilere de bu sayede markanın kimliğine uygun ayrıcalıklı olma hissi sunulurken ve B firması bu kimliği geliştirmeye de sürekli devam etmektedir.

Vaka 3: Sezon öncesi verilen siparişler özellikle de kesin alım ile yapıldığı için esnekliği ortadan kaldırmakta ürün gamında sezon içerisinde değişiklik yapılması çok zor olmaktadır. Bu nedenle sezon planlamasına aşırı önem verilmektedir.

B firması değişikliğe açık yapısı sayesinde yeni ürünlerini müşterisine sunarken bir yandan da marka kimliğini geliştirmektedir. Ancak ürün gamı ile ilgili boşluk doldurma çabaları özellikle sezon öncesi verilen siparişler nedeniyle uygun planlama olmadığı taktirde sıkıntılı olmaktadır.

### **7.2.1. B firması için yapılan vaka analizinin değerlendirilmesi**

B firmasının rekabet gücünde öne çıkan parametrenin “Yenilik Farklılaştırması” olduğu görülmektedir. Bu durumun oluşmasında öncelikli olarak kendi markalarını müşterilerine sunuyor olmaları etkilidir. Ayrıca stilistlerin hakim olduğu bu firmada moda ve trendler temel belirleyicidir. Müşteri beklentileri doğrultusunda yeni markaları eklemek, marka kimliğini geliştirip, bilinirliğini arttırmak, satış personelinin sunum kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırmak da temel amaçlar arasındadır. B firması ürün konusunda bu çalışmalarını yaparken bir diğer yandan da verimlilik çalışmalarına devam etmektedir. Gerek teknoloji, gerek insan kaynağı, gerekse üretim tesislerine önemli yatırımlar yapılmaktadır. Ancak B firmasında maliyet avantajı birinci öncelik olarak görülmemektedir.

B firmasının rekabet gücünü etkileyen dinamik yeteneklere baktığımızda ise firmanın fırsat ve tehditleri hissetme konusunda önemli bir sıkıntısının olmadığı hatta trendler ve moda konusunda özel bir çabası olduğu görülmektedir. Ayrıca müşteri beklentisi temelinde farklı segment müşteriler için alt markalar da yaratılmıştır. Verimlilik artırıcı altyapı fırsatları da hissedilerek devreye alınmıştır. Çok katlı mağazalarda (department store) ürünlerin satışı imkanı yanında yurtdışı mağaza yatırımları ile de alternatif satış kanalları yaratılmıştır. Kurum bu dönüşüm çabalarında da başarılı olmuştur.

Kurumun dinamik yetenekleri üzerinde etkili olan kurumun kaotik yapısına baktığımızda ise kurumun başlangıç koşullarına bağlı olan ancak doğrusal olmayan

bir yapısının olduğu gör÷lmektedir. Neden sonuç ilişkilerinin kurulmasında ise patronun baskın yapısı nedeni ile sıkıntılar oluşabilse de kurum daha önceki hatalarından ders çıkarabilmektedir. Kurumun geneline hakim olan moda ve trendlere bağlılık, markaya sahip çıkma hem fırsat ve tehditleri hissetme aşamasında hem de hissedilen fırsatların uygulanabilir hale getirilmesinde etkili olmaktadır. Ancak bazı durumlarda patronun tek karar vericisi olmasının sıkıntılara neden olduğu gör÷lmektedir. Patron, ortaklar, profesyonel kadro, alaylı kültüre sahip çalışanlar, mağazalar, müşteriler vb. farklı grupların olduğu bu büyük organizasyonda iletişim konusunda önemli sıkıntılar görülmemekte, çözüm odaklı hareket edilerek sıkıntılar bertaraf edilmeye çalışılmaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler neticesinde baktığımızda detayları alt hipotezlerde de gör÷ldüğü üzere B firmasında organizasyonun kaotikliğinin, dinamik yeteneklerini etkilediği, dinamik yeteneklerinin de rekabet gücünü etkilediği gör÷lmektedir.

### **7.3. C Firması İçin Yapılan Vaka Analizi**

A ve B firmalarında yapılan vaka analizinin sonrasında daha önce belirlenen diğer iki firmanın çalışmaya uygun olmadığı tespit edilmiştir. İhtiyaçlar doğrultusunda belirlenen C firmasında yapılan vaka analizi ise şu şekildedir:

*Hipotez 1: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: Yurtdışı bir markanın Türkiye temsilcisi olan C firmasında yurtdışında da alışveriş yapan müşterilerinin Türkiye'deki ve yurtdışındaki farklı ürünler hakkında geri bildirimde bulunması sonraki sezonlar için ürün seçiminde olası eksikliklerin önüne geçilmesi konusunda firmaya fikir vermektedir.

Vaka 2: C firması veri konsolidasyonu ve yönetimi konusunda hissettiği eksiklik üzerine bir yazılım firması ile birlikte kendi ERP uygulamasını geliştirmeye başlamıştır. Ürün bölümü ilk geçişin yapıldığı bölüm olarak ERP kullanımına başlamıştır.

Vaka 3: C firmasında Görsel bölümünün yurtdışındaki Direktör'ünün değişmesi sonucunda geline nokta kurum görsel açıdan eksikliklerini hissetmiş, bu farkındalık Türkiye'ye de yansıtılmıştır. 2012 için de tüm vitrinlerde radikal değişiklik öngörülmektedir.

Başlangıç koşulu olarak “yurtdışında da aynı markadan alışveriş yapan müşteri”, “veri konsolidasyonunda görülen eksiklik”, “görsel bölümünün yurtdışı yöneticisinin değişmesi” durumlarını ele alırsak örnek üç olayda da görüldüğü üzere sonuçta organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi etkilenmektedir.

*Hipotez 2: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: Yeni bir mağaza açılışı konusunda C firmasının yaptığı fizibilite başlangıç koşulu olarak ele alındığında yapılan fizibilite çalışmasının doğruluğu çıkacak sonucu da birebir etkilemektedir. C firması bu konudaki başarısını mağaza sayısını hızla arttırması ve yurtdışında iki ülkenin daha temsilciliğini alıp, oradaki operasyonları da başarı ile yönetip, büyüterek göstermektedir.

Vaka 2: Yurtdışına siparişler en geç ürünlerin satışa sunulmasından 6 ay önce verilmektedir. Bu sırada verilen sipariş adetleri ise içinde bulunulan ekonomik durumu referans almaktadır. Ürünlerin satışa sunulduğu dönemde yaşanacak bir kriz durumunda ise ilgili ürünlerin fazla stok olarak elde kalması ya da karlılıktan taviz verilerek daha ucuza satılması gerekmektedir ki bu durum da fırsat yaratmayı engellemektedir. 2008 krizi bu tarz bir duruma neden olmuştur.

Vaka 3: C firması kasa sistemlerinde merkezi yapının eksikliğini hissetmiştir. Bunun sonucunda geliştirilen kasa yazılımı ile de %85 hız artışı sağlanmıştır. Verilerin anlık olarak görülebilmesi de bir başka artı değerdir. Zira satışlar da 15 dakikada bir cep telefonlarına iletilmekte, sıkıntılı olan noktalara da müdahale edilmektedir.

Vaka 4: C firmasında geçmişin sorunlar çözülmüş olsa bile sürekli olarak irdelendiği ve konuşulduğu belirtilmektedir. Bu konudaki rahatsızlıklar özellikle belirtilmiştir. Bu durumun çalışanların bilinçaltında yarattığı etki neticesinde kişilerin kendilerine güvenleri ve rahat karar verebilmeleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İnisiyatif alınması konusunda yaşanabilecek sıkıntılar da kurumun fırsatları ele geçirmesinde sıkıntı yaratma ihtimali doğurmaktadır.

Vaka 5: C firması ürün konusunda yurtdışı marka sahibine bağlı olduğu için ürün konusunda hissettiği fırsatları ele geçiremeden kaybedebilmektedir.

C firmasında orta/üst kademe yöneticiler ile yapılan görüşmelerde bahsi geçen “fizibilitelerin doğruluğu”, “siparişleri erken verme”, “merkezi kasa sistemine geçiş”, “geçmişin sürekli gündemde tutulması”, “ürün konusunda yurtdışı marka sahibine

bağımlılık” durumlarını başlangıç koşulu olarak ele aldığımızda C firmasının bu durumlar sonucunda fırsatları ele geçirmesinin etkilendiği görülmektedir.

*Hipotez 3: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: C firması bir holdingin bünyesinde. Holdingin ilgili markaya yıllar önce yapmış olduğu yatırım sonucu marka Türkiye’de büyümüş, ardından da yine Türkiye’nin yönettiği iki yurtdışı yatırımı yapılmıştır. Yurtdışı yatırımlarının Mali İşler, Bilgi Sistemleri gibi alanları hala Türkiye’den yürütülmektedir. Ürün bölümünde ise kademeli olarak yönetim ilgili ülkeye aktarılmıştır.

Vaka 2: Organizasyonun dönüşüm öncesi başlangıçta uygun kaliteli personele ve esnek altyapıya sahip olmasının dönüşümün başarıya ulaşmasında etkili olduğu belirtilmektedir.

Vaka 3: C firmasında yürütülen dönüşüm projesinde yönetici olarak görev alan kişiler ile yapılan görüşmelerde üst yönetimin değişiklikleri ve çatışmaları yönetebilme konusunda sergilediği duruşun net olmasının başarıya ulaşmada etkili olduğu belirtilmiştir. Nitekim ilk anlarda direnen bazı çalışanlar zaman içerisinde değişikliğe adapte olmaktan başka alternatiflerinin olmadığını görmüşlerdir.

Vaka 4: C firmasında son dönemde işten ayrılan orta kademe bir yöneticinin maaşı ile ilgili bir dedikodu ortaya çıkmıştır. Ayrılık süreci ile birlikte ortaya çıkan değişim ve bu söylenti başarı ile yönetilemeyince iki kişi daha istifa ederek ayrılmıştır.

C firması için bu dört olayda başlangıçta “yurtdışı bir markaya yatırım yapılması”, “yönetimin değişikliklerde net duruş sergilemesi”, “kaliteli bir kadro ile esnek bir altyapıya sahip olunması”, “söylentilerin yönetilmesinde yaşanan sıkıntı” koşullarını ele alırsak bu durumların dönüşümün sağlanmasını birebir etkilediği görülmektedir.

*Hipotez 4: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: C firması İstanbul ve Ankara’da müşterileri ile yaptığı çalışmalarda özellikle alt markalarından birinin müşteriler tarafından bilindiğini ve benimsendiğini görmüştür. Bunun sonucunda da yeni açılan her mağaza da artık ilgili alt marka öne çıkarılmaya başlanmıştır.

Vaka 2: C firmasının Ürün bölümü yurtdışındaki kendi yatırımlarından da birim satınalma fiyatlarını temin edip olası daha ucuza satınalma fırsatlarını görebilmektedir.

Vaka 3: C firmasında her pazartesi satış toplantısı yapılmaktadır. Toplantıya ilgili birimler, her hafta farklı bir mağaza yöneticisi katılmakta tüm mağazalardan gelen haftalık değerlendirme raporunun konsolide sonuçları da gündeme alınmaktadır. Bu toplantıda olası fırsatlar görülebildiği gibi sıkıntılı stoklar gibi tehditler de fark edilebilmektedir.

C firmasında müşteri ile olan ilişki, yurtdışı yatırımlar ile olan ilişki ve farklı bölümler ile mağazalar arasındaki ilişki örneklerde de görüldüğü üzere fırsat ve tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 5: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: C firmasında görüşme yapılan tüm çalışanlar müşteri memnuniyetinin ilk hedefleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu amaçla mağazalarda hizmet kalitesinin artırılması için yoğun çaba harcanmakta, müşterilerden gelen olumsuz geri dönüşler ise özenle incelenmektedir. Müşteri ile aradaki bu ilişki ise müşterinin sürekliliğinin sağlanması anlamında önemli katkı sağlamaktadır.

Vaka 2: Mağazalar ile merkez arasındaki yakın ilişki neticesinde ürün derinliğinin belirlenmesinde mağazaların geri dönüşleri dikkate alınmaktadır.

Vaka 3: C firması daha önce de belirtildiği üzere yurtdışı bir markanın Türkiye temsilcisidir. Bu markanın yurtdışında aldığı kararlar aradaki yakın ilişki neticesinde doğrudan Türkiye'ye yansımaktadır. Örneğin yüksek fiyat grubundaki ürünlerde görülen eksiklik üzerine oluşturulan alt marka Türkiye'de de hemen satışa sunulmuştur.

C firması ile yapılan görüşmelerde müşteri ile olan hizmet ilişkisinin, mağaza ile merkez ilişkisinin, yurtdışı ile olan temsilcilik ilişkisinin fırsatların yakalanması aşamasında firmaya avantaj sağladığı tespit edilmiştir.

*Hipotez 6: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: Ürün, Operasyon ve Satış Bölümleri ile yapılan görüşmelerde Bilgi sistemleri bölümünün kullanıcıların sorunlarını inceleyip, ihtiyaçlarını karşılamak, sorunları çözmek için çaba harcadığı belirtilmiştir. Örneğin hız, verimlilik, maliyet azaltımı gibi sebeplerle başlanan kasa sisteminin merkezileştirilme operasyonu bölümlerin yakın ilişkisi sayesinde başarı ile sonuçlanmış, yaşanan sıkıntılar ek geliştirmeler ile çözülmüştür. Benzer şekilde ERP yazılımı da Ürün bölümünde uygulanmış olup diğer bölümlere de kademeli olarak kaydırılması planlanmaktadır.

Vaka 2: C firmasında Genel Müdür Yardımcısı ile sorumlu seviyesi arasında herhangi bir pozisyon bulunmamaktadır. Bu durum kariyer hedefi konusunda çalışanları umutsuzluğu sevk etmektedir. Çalışanlar, bağlı oldukları yöneticiler, Genel Müdür arasındaki iletişim sonucunda ara pozisyonların yaratıldığı yeni organizasyon şeması Ekim ayı içerisinde açıklanacaktır.

Vaka 3: C firması ile yurtdışı arasındaki verimli ilişki neticesinde yurtdışında iki ülkenin daha temsilciliği alınmıştır. Firma bu ülkelerin kurulumunu da Türkiye'den yönetmiş, başarılı sonuçlar ilgili ülkelerde de alınmıştır.

Vaka 4: C firmasında üst düzey bir yönetici ekibi içerisindeki yapılanmayı değiştirmek amacıyla yeni alınacak bir personelde, ilgili orta kademe yöneticinin yakın bir arkadaşının ekibe katılmasına izin vermiştir. Ancak orta kademe yönetici ile çalışanı haline gelen eski arkadaşı arasındaki ilişki sıkıntılı bir noktaya giderek, çalışanın ayrılmasına neden olmuştur. Yaşanan zaman kaybı haricinde bir yandan ekibin harmonisi bozulmuştur, bir yandan da ekipte hedeflenen yeni düzen sağlanamamıştır. Bu durumun tekrarlanmaması içinse önlemler alınmıştır.

C firmasında örnek dört olaya baktığımızda yurtdışı marka sahibi ile olan verimli ilişkiden, kurum içi ast üst arası ilişkiden, Bilgi sistemleri bölümünün kurum içi ve kurum dışı bağlantılarının etkinliğinden dönüşüm hamlelerinin etkilendiği görülmektedir.

*Hipotez 7: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: C firmasında her ne kadar müşteri beklentisi hissediliyor olsa da yurtdışı marka sahibinin geleneksel bir yapısı olduğu düşüncesi hakimdir. Bu durum fırsatlar



hissedilse de sonuç alma konusunda yurtdışının yavaş davranacağı düşünülerek kimi zaman çalışanlar tarafından yurtdışına aktarılmayan bir bilgi olarak kalmaktadır. Bu durumun önüne geçilmek içinse çaba harcanmaktadır.

Vaka 2: C firmasının içinde bulunduğu gıda dışı organize perakende sektörü doğası gereği sezonsal etkiler içermektedir. Bu durum nedeniyle sezon öncesinde olası fırsatların yakalanması yönünde bir çaba harcanmaktadır.

Vaka 3: C firması genelinde yapılan görüşmelerde müşteri memnuniyetinin sağlanması temel amaç olarak ifade edilmektedir. Müşterilerden gelen olumsuz geri dönüşler ise hemen dikkate alınmaktadır. Ürünler ile ilgili şikayetler hemen sonuçlandırılmaktadır.

C firması için bu üç olay incelendiğinde “markanın geleneksel bir yapısının olması”, garip çekici olarak, “sezonsal etkiler” periyodik çekici, ”müşteri memnuniyeti hedefi” ise nokta çekici olarak fırsat ve tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 8: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: C firması yapılan görüşmeler boyunca firma genelinde yaygın bir maliyet azaltma çabasından bahsedilmiştir. Bu durum nedeniyle de maliyeti yüksek olsa da katma değeri de yüksek olacak kıymetli yeni çalışanların kuruma katılması fırsatının kaçırıldığı bir çok örnekten bahsedilmiştir.

Vaka 2: C firmasında koşulsuz müşteri memnuniyeti ilkesinin olması nedeniyle müşteri sadakatinin arttırıldığı, bu durumun da kuruma artı değer sağladığı belirtilmektedir.

Vaka 3: C firmasında Bilgi Sistemlerinden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ile görüşmenin yapıldığı gün aktif olarak 30’dan fazla kampanya sisteme tanımlıydı. Bu kampanyaların hazırlanması irdelendiğinde ise artık alışkanlık haline geldiği ve %90 oranında sonuçlar ile projeksiyonların örtüştüğü belirtilmiştir.

Vaka 4: C firmasının yurtdışı marka sahibinin geleneksel tutumu fırsatların ele geçirilmesi noktasında olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

C firmasında ele aldığımız örnek dört olayda çekici olarak değerlendirebileceğimiz “maliyet azaltma çabası”, “koşulsuz müşteri memnuniyeti”, “kampanyaların

alışkanlıklar temelinde yönetilebilmesi”, “yurtdışı marka sahibinin geleneksel tutumu” fırsatların ele geçirilmesi aşamasında etkili olmaktadır.

*Hipotez 9: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: C firması müşteri odaklı ve verimli olarak yönettiği operasyonlarını rutin hale getirmiştir. Firmaya hakim olan bu operasyonel verimlilik neticesinde yeni iki ülkeye açılabilmiş, oradaki operasyonlar da başarılı bir şekilde yönetilmiştir.

Vaka 2: Bilgi Sistemleri bölümünde yaygın bir şekilde dünyayı, sektörü izleme kültürü bulunmaktadır. Sonuçta da bu öğrenme ve araştırma kültürü kurumun dönüşüm hamlelerine uygun zemin hazırlamaktadır. Kasa yazılımının merkezileştirilmesi, ERP uygulamasının başlaması, kendi CRM yazılımlarının geliştirilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Vaka 3: C firmasında bireysellikten uzak bir takım çalışması ortamı hedeflenmektedir. Bu düşünce neticesinde mağazalarda bireysel hedefler, takım hedefleri haline getirilmiştir. Bu durumun müşteriye hizmet kalitesini de arttırdığı görülmüştür. Eskiden alışveriş yapmayacağı hissedilen müşteriye hizmet sağlanması sıkıntısı yaşanırken yapılan araştırmalar bu sıkıntının takım hedefleri ile giderildiğini ortaya koymaktadır.

C firması için çekici olarak ele alabileceğimiz “operasyonel verimlilik”, “teknoloji dünyasının yakından izlenmesi”, “takım çalışması” örnekleri kurumun dönüşüm çabalarını başarı ile yönetebildiği örneklerdir.

*Hipotez 10: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: C firmasında Satış, Bilgi Sistemleri, Ürün, Görsel bölümleri ile mağazalardan bir temsilci her pazartesi bir araya gelerek satış değerlendirme toplantısı yapmaktadır. Toplantıda Satış bölümünün mağazalardan toplayıp, konsolide ettiği değerlendirme raporu da gündem maddelerinden birisidir. Bu toplantı sayesinde hem farklı birimler düzenli olarak bir araya gelmekte hem de hareket planları ve sıkıntılı noktalar değerlendirilmektedir. Satış noktasında yaşanan sıkıntılara çözümler, genel indirimler, ürün bazlı sıkıntılarının çözülmesi vb. bu toplantıda bir çok fırsat ve tehdit hissedilmektedir.

Vaka 2: C firmasında müşteri beklentisi, sektörün takibi, moda ve trendler temelinde ürün gamındaki eksiklikler ve buna bağlı olası fırsat ve tehditler hissedilmektedir. Bu noktada yurtdışı görsel biriminin Türkiye görsel ofisine verdiği sezon öncesi eğitimlerin görsel bölümü tarafından yurtiçindeki ürün bölümü çalışanlarına aktarılması da kritik önem içermektedir. Zira siparişler ve ürün seçimi, genişlik, derinlik tespiti bu aşamaların sonucunda şekillenmektedir.

Vaka 3: C firmasında görüşülen Satış, Ürün, Bilgi Sistemleri, İnsan Kaynakları, İdari İşler, Görsel, Mali İşler bölümlerinde görevli yöneticiler ve alt kademe çalışanlar Genel Müdür Yardımcısı ile sorumlu pozisyonu arasının boş olduğunu ve ara kademe yönetici ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda yapılan çalışmalar da Ekim ayı içerisinde yeni bir organizasyon şemasını açıklanacak hale getirmiştir. Zira mevcut personele kariyer hedefi fırsatı ve olası personel kaybı tehditi hissedilmiştir.

Farklı birimlerin bir araya gelerek ürün ve satış konusunda fırsat ve tehditleri tespit etmesi, ürün gamındaki eksikliklerin hissedilmesi, ara yönetici pozisyonlarının boş olması durumunun yarattığı tehdit ve olası fırsatların hissedilmesi örnekleri C firmasının kendi kendine organize olarak fırsat ve tehditleri hissetmesine örnek olarak gösterilebilir.

*Hipotez 11: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: C firması Türkiye temsilciliğini aldığı markada Türkiye’de yarattığı başarı sonrasında iki farklı ülkenin daha temsilciliklerini almıştır. Gerek ana marka sahibi ile gerekse de diğer iki farklı ülkede kurduğu organizasyon ile yakın ve karşılıklı geri besleme temelinde bir ilişki devam etmektedir. Yurtdışı organizasyonun ise Bilgi Sistemleri, Mali İşler gibi operasyonları Türkiye’den yönetilirken Görsel ve Ürün Yönetimi gibi alanlar ise ilgili ülkede kurulan yapı ile yönetilmektedir.

Vaka 2: C firmasında Satış ve Ürün bölümleri mağazalardaki veriye anlık ulaşma ihtiyacını hissetmiştir. Bu ihtiyacın Bilgi Sistemleri bölümü ile paylaşılması neticesinde mevcut durumda kullanılan kasa yazılımının temelleri atılmıştır

Vaka 3: C firması müşterisi, rakipleri, sektör, moda ve trendler temelinde ürün gamında ve renkliliğinde eksiklikler hissetse de yurtdışı marka sahibine olan bağlılığı nedeniyle bir çok fırsatı kaçırmaktadır.

Vaka 4: C firmasında merkez, saha satış personelinin müşteriye daha iyi hizmet vermesi için düzenli eğitim ve koçluk hizmeti sunmaktadır. Merkez ile saha arasındaki bu karşılıklı etkileşim neticesinde müşteri ile satış personeli arasındaki ilişkiye yansiyarak satışların arttırılmasına olumlu etki yapmaktadır.

C firmasındaki örnek dört olaya bakıldığında firmanın kendi yurtdışı yatırımları ve kendi iç organizasyonu ile olan bağlantılarında kendi kendine organize olarak fırsatları ele geçirdiği görülebilse de yurtdışı marka sahibine bağlı olduğu durumlarda hissettiği fırsatları ele geçirmekte sıkıntı çekmektedir. Zira yurtdışı marka sahibi sadece Türkiye'yi referans almamaktadır. Bu durum da müşteriye sunulan ürün aşamasında sıkıntı doğurabilmektedir.

*Hipotez 12: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: C firmasında müşteri ile birebir temas noktası olan ödemelerin alındığı kasa sistemlerinde yapılan merkezileşme operasyonunda her ne kadar testler yapılmış olsa da canlı sisteme geçildikten sonra da sıkıntılar ile karşılaşmıştır. Ancak bu sıkıntılar kasiyer, mağaza yetkilisi, Satış, Operasyon ve Bilgi Sistemleri bölümleri arasındaki karşılıklı ve çözüm odaklı iletişim ile çözülmüştür.

Vaka 2: C firmasında her ne kadar yurtdışı iki ülkenin temsilciliği alınmış olsa da bu iki ülke için de ürün yönetimi başlangıçta Türkiye'deki ofisten yapılmaktaydı. Bu ülkelerin Ürün bölümleri Türkiye'de yetiştirildikten sonra da ilgili ülkeye devirleri yapılmıştır.

Vaka 3: C firmasında Ürün bölümünden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ile yapılan görüşmede eskiden siparişlerin yurtdışına her sezon öncesi gidilerek bir haftada tamamlandığını belirtmiştir. Ancak siparişler öncesi yurtdışının her ülke için kendi bütçe ve planlamasını yapması nedeniyle talep edilen miktar ile karşılanan adetler arasında sıkıntı olduğu belirtilmiştir. Bu sorunu gidermek için yurtdışı internet üzerinden talep toplama ve sipariş oluşturma yöntemine geçmiştir. Ancak gelinen nokta sürekli ve farklı zamanlarda sipariş verilmesi, dinamik bütçe yönetimi vb. bazı sıkıntılar doğurmuştur. Yönetmek daha zor bir hal almış, gerekli organizasyon ise henüz istenilen seviyeye ulaştırılamamıştır.

Vaka 4: C firması kendi içerisinde gerekli iletişimi ve yönetimi sağlayarak sezon içerisinde yaşadığı ürün eksikliklerini tespit edebilse de ürün derinliğinde yaşanan

eksikliği sezon içi yoğunlukla siparişi yurtdışı tarafından karşılanmadığı için giderememektedir.

C firmasında örnek dört olaya baktığımızda farklı bölümler arasında ve yurtdışı yatırımlar ile olan ilişkide karşılıklı geri besleme ile dönüşümün sağlanabildiği görülse de yurtdışı marka sahibine bağlı olan dönüşümlerde sıkıntı oluşmaktadır. Bu sıkıntının temeli de aradaki ilişkinin geri beslemeden ziyade tek yönlü baskın tarafın olması ve yeterince hızlı davranılamamasıdır.

*Hipotez 13: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: C firmasının yurtdışı marka sahibinin Türkiye için ayrı, Türkiye'nin yurtdışı iki yatırımına ayrı fiyatlar verdiği belirtilmiştir. Bu fiyat farklılığı C firması içinde değerlendirilip yurtdışı marka sahibinden pazarlık ile en iyi fiyatı alma fırsatı değerlendirilmektedir.

Vaka 2: C firmasının sadakat kartını alan müşterilerin hepsi başlangıçta aynı değerlendirilmektedir. Ancak zaman içerisinde müşterinin farklı alışveriş karakteristiklerine bağlı olarak da müşteri ile ilgili fırsatlar hissedilerek ayrı imkanlar sunulmaktadır.

Vaka 3: C firmasının bazı mağazaları daha etkin geri beslemede bulunurken bazıları ise bulunmamaktadır. Bu durum fırsatların ve tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır. Zira müşteriye dokunan yer mağazalardır.

Verilen üç örnekte görüldüğü üzere C firmasının yurtdışı marka sahibinin Türkiye ile diğer yatırımlara farklı fiyatlar vermesi ile mağazalar ve müşteriler ile olan ilişkinin doğrusal olmaması gerek fırsatların gerekse tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 14: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: C firmasının farklı alt marka yapılanması gerek hitap ettiği kitle, gerekse ürün gamı açısından farklılıklar içermektedir. Alt markalarda görülen bu farklılıklar fırsatların ele geçirilmesini etkilemektedir. Örneğin bulunulan lokasyonun müşteri kitlesine bağlı olarak yüksek fiyatlı alt marka grubunun derinliği arttırılmakta ya da azaltılmaktadır.

Vaka 2: C firmasının içinde Kadın Giyim, Erkek Giyim, Çocuk Giyim, Ev Dekorasyon, Kişisel Bakım ve Ev Dekorasyon kategorileri vardır. Bu kategorilerin her biri için farklı tipte kampanyalar yapılmaktadır. Örneğin 3 al 2 öde kampanyasının bir kategoride başarılı olurken bir diğerinde istenilen başarıyı sergileyemediği belirtilmiştir.

Vaka 3: C firmasında Bilgi Sistemleri ve Mali İşler gibi alanlar yurtdışı iki yatırımda da Türkiye'den yönetilirken Ürün ve Görsel Yönetimi yurtdışına aktarılmıştır. Bunun sebebi lokasyona bağlı olan alanlarda yerinden yönetimin daha başarılı olacağını bilmesidir. Zira müşteriye dokunulan yer ilgili ülke iken o ülkenin ürünlerini farklı bir ülkeden yönetmek fırsatların ele geçirilmesini etkilemektedir.

C firmasında farklı alt markaların yönetilmesi, farklı kategorilerin farklı tip kampanyalar yapması, yurtdışı yatırımların bazı operasyonlarının ilgili ülkeden bazı operasyonlarının Türkiye'den yönetilmesi doğrusal olmamaya örnek gösterilebilir. Nitekim bu C firmasının bu yapısı fırsatların ele geçirilmesini de etkilemektedir.

*Hipotez 15: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: C firmasında yurtiçi lojistik için dış kaynak kullanılmakta ve ilgili firmanın deposu ile dağıtım kanallarından yararlanılmaktadır. Sezon sonu ürünler içinse C firması kendi deposunu kullanmaktadır. Sezon sonu gelen ürünler de indirim mağazalarına sunulmaktadır. Sezon ürünlerinde otomatik yeniden sipariş yapısı kullanılırken indirim mağazaları sezon sonu toplanan ürünleri kendileri inceleyerek seçmekteydi. İndirim mağazalarının yöneticilerinin kişisel seçimine bağlı, merkezi yönetimden uzak bu yapının verimli olmadığı görülerek indirim mağazalarına ürün aktarımı da merkezi hale getirilmiştir. Bu operasyon sırasında da otomatik yeniden sipariş yapısından yararlanılmıştır. Ancak hem sezon mağazalarının hem indirim mağazalarının yönetilmesi zor olmaktadır.

Vaka 2: C firmasında indirim mağazaları ve sezon mağazalarının bulunması sayesinde sezon sonunda ürünler sezon mağazalarından çekilmektedir. Bu sayede her yeni sezonda mağazalar tamamen yeni sezon ürünler ile müşterilerini karşılamaktadır.

Vaka 3: C firmasında Ürün, Mali İşler ve İnsan Kaynakları gibi farklı karakteristiklere sahip bölümler bulunmaktadır. Bu nedenle ERP yazılımına geçiş kademeli olarak yapılmaktadır. İlk olarak da Ürün bölümü geçirilmektedir.

C firmasında örnek üç olayda da gösterildiği üzere depo ve lojistik yönetimi, indirim mağazaları ile normal mağazaların ürün gamı ve firma içi farklı bölümler ile doğrusal olmayan bir durum söz konusudur. Bu doğrusal olmayan durumlardan kurumun dönüşüm hamleleri de etkilenmektedir.

*Hipotez 16: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: C firmasında mağaza açılışlarında orta alan görselleri yerleştirilmeden önce temizlik planlaması yapılmadığı için ek maliyetler çıktığı tespit edilmiştir. Bu durumun tekrarlanma riskini ortadan kaldırmak için gerekli önlemler alınmıştır.

Vaka 2: C firmasının sadakat kartı sahibi müşterileri segmente edilmektedir. Segmentasyon sonucu ve müşterinin alışveriş karakteristikleri temelinde de olası fırsatlar hissedilip kendisine özel aktiviteler yapılmaktadır.

Vaka 3: C firması veri konsolidasyonu ve merkezi yönetim anlamında yaşadığı sıkıntı ve eksiklikler neticesinde kendileri için fırsat olacak yazılım eksikliklerini hissetmiştir.

C firmasının örnek üç olayını incelediğimizde neden sonuç ilişkilerinin kurulmasında ve geçmişten ders çıkarmada sıkıntı olmadığı görülmektedir. Bu durum da yeni fırsatların ve tehditlerin hissedilmesini olumlu etkilemektedir.

*Hipotez 17: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: C firması ürün gamında ve koleksiyonlarda eksiklik hissetse bile ürün temini yurtdışı marka sahibinin hazırladığı koleksiyondan olduğu için bazı fırsatlar hissedilse bile çözüm üretilmemektedir.

Vaka 2: C firmasında her pazartesi yapılan satış toplantıları neticesinde geçmiş tecrübeler de dayanarak indirim, kampanya vb. aksiyonlar alınmaktadır.

Vaka 3: C firmasının farklı alt markalarının farklı hedef müşterilerinin olması ve bu temelde ürün gruplarının oluşturulması fırsatların ele geçirilmesini etkilemektedir.

Vaka 4: C firmasında hatalardan ders çıkarma kültürü bulunmaktadır. Örneğin bir mağaza açılışında ürün bölümü satış bölümünün ürün miktarı öngörüsünü referans almış, ilgili sezonda %25 ürün eksikliği yaşamıştır. Bu sebeple artık ürün ihtiyacı tahminlerini her koşulda ürün bölümü yapmaktadır.

C firmasında yapılan görüşmelerde bahsi geçen bu örnek dört olayda “ürün gamında hissedilen eksiklik neden, yurtdışının karşılayamaması sonuç”, “haftalık yapılan toplantıdaki ihtiyaçlar neden, alınan aksiyonlar sonuç”, “farklı alt markalar ve farklı hedef müşteriler neden, müşteriye sunulan ürünler sonuç” olarak değerlendirilebilir. Bu ilişkilerin fırsatları ele geçirme, tehditleri önleme aşamasında ise etkili olduğu görülmektedir. Sıkıntılı olunan nokta ise ürün gamında yurtdışına bağlı olunmasıdır.

*Hipotez 18: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: C firmasında sezon içerisinde yeni ürün ihtiyacı doğsa bile sıklıkla sezon içi sipariş yurtdışı tarafından karşılanamadığı için gerekli esneklik sıkıntısı olumsuz etki yaratmaktadır. Tüm sezon aynı ürünlerle geçirmek zorunda kalınmaktadır. Bu nedenle planlama konusuna aşırı önem verilmektedir.

Vaka 2: Müşteri beklentisi temelinde farklı alt markaların çıkarılması ihtiyacının hissedilmesi ve bu çıkan alt markaların başarı ile hayatına devam etmesi kurumun dönüşüm hamlelerini yönetmedeki başarısını göstermektedir. Bu noktada belirtilen temel sıkıntı ise yurtdışı marka sahibine bağlı bu değişikliklerin yavaş yapıyor olmasıdır.

Vaka 3: C firmasında görüşülen orta/üst kademe yöneticiler kurumun değişikliklere adapte olabilecek esnekliğe ve kurum içi iletişime sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenlerin sonucunda görülen canlılık ve hareketlilik yeniliklerin gündeme gelmesini ve gerçekleştirilmesi için çaba harcanmasını sağlamaktadır. Ancak ürün konusunda yurtdışına bağlı olduğu için yenilikler daha çok operasyonel olarak işin yönetilmesi aşamasındadır. Yeni mağaza ve büyümeler ise zaten başarı ile yönetilmiş, yurtdışına bile taşmıştır.

Vaka 4: C firmasında sürekli bir sorgulama ve hatalardan ders çıkarma durumu bulunmaktadır. Bu durum fizibilitelerin hazırlanması aşamasında da etkili olmaktadır. Örneğin daha önceki sezonlarda denenilen 50 TL'ye 5 TL gibi küçük



tutarlı hediye çeklerinin sadece operasyonel yük çıkartıp, geri dönüşünün de olmadığı tespit edilmiştir. Artık uygulanmamaktadır.

C firmasında yapılan görüşmelerde örnek olaylarda bahsedilen nedenlerin sonucunda kurumun kendisinin hakim olduğu bir çok farklı alanda organizasyonel dönüşümü yönetebildiği ve başarıya ulaştığı görülmektedir.

*Hipotez 19: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: C firması 2008 krizini öngörememiştir. Bunun sonucu olarak da yapılan yatırımların finansal yükü beklentilerin üzerine çıkmış, istenmeyen indirim maliyetlerine katlanılmıştır.

Vaka 2: C firması ara sezonlar için sipariş verdiği taktirde ilgili ürünler çok kısa bir süre için müşteriye sunulup, sonrasında fazladan stok maliyeti riski taşıdığı için ara sezon siparişlerinden kaçınılmaktadır.

Vaka 3: C firması veri konsolidasyonu konusunda yaşadığı sıkıntıları gidermek için Ürün bölümünden başlamak üzere ERP kurulumunu devreye almıştır. Proje tamamlandığında tek bir ortak sistemin kullanılması ile verimlilik konusunda da yol alınacaktır.

Vaka 4: C firmasının yurtdışı marka sahibi tüm dünyada yaptırdığı üretimi İngiltere'ye toplayarak, sonrasında İngiltere'den dağıtım yapmaktadır. Yapılan görüşmeler sonucunda ilk aşamada Türkiye'de yaptırılan üretimin C firmasına doğrudan aktarılması kararı alınmıştır. Bir sonraki aşamada ise uzak doğu üretimleri için de çözüm üretilmesi planlanmaktadır. Bu sayede lojistik maliyetlerinde tasarruf sağlanacaktır.

C firmasında yapılan görüşmelerde bahsi geçen örnek dört olaya baktığımızda kurumun krizi öngöremediği için maliyet sıkıntısı yaşadığı ancak ara sezon siparişi ile oluşacak ek stok yükünden kaçınılmasının, ERP uygulaması ile sağlanacak veri konsolidasyonunun ve lojistik planındaki değişikliklerin hissedilen fırsatlar olarak maliyet avantajı sağladığı görülmektedir.

*Hipotez 20: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: C firması yurtdışı yatırımları ile ölçek ekonomisi avantajından yararlanarak genel yönetim giderlerinin cirodaki payını düşürmüştür.

Vaka 2: C firmasının koşulsuz müşteri memnuniyeti çabası müşteri gözünde değer arttırırken maliyet tarafında olumsuz etki yaratmaktadır. Zira tekrar satışa sunulması mümkün olmayan ürünler, müşteri hatası olsa bile iade alınabilmekte ve değiştirilebilmektedir. Bu durumun ilerleyen zamanlarda kuruma müşteri geri dönüşü ile fayda sağlaması beklenmektedir. Zira mevcut müşteriyi kaybedip, yeni bir müşteri kazanmak daha maliyetlidir.

Vaka 3: C firmasının Bilgi Sistemleri Genel Müdür Yardımcısı kasa yazılımını merkezi hale getirerek hız, maliyet vb. konularda %85 oranında maliyet avantajı sağladıklarını belirtmiştir.

C firmasının “yurtdışı yatırımlar ile genel yönetim giderlerinin payını düşürmüştür” ve “merkezi kasa yazılımının yarattığı verimlilik katkısı” maliyet konularında avantaj sağlarken, “müşteri memnuniyeti için yapılan harcamalar” kısa vadede maliyet konusunda olumsuz etki yapmaktadır.

*Hipotez 21: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: C firması telefon iletişimde VoIP altyapısına ve bir başka servis sağlayıcıya geçmiştir. Bunun sonucunda sağlanan maliyet avantajını 10 ayda yatırımın geri dönüşünün gerçekleşmiş olması da göstermektedir.

Vaka 2: C firması, yurtdışı marka sahibinin sezon siparişleri için eskiden yurtdışında bir haftada toplu sipariş oluşturma sistemini değiştirmesi ile istediği stoğa istediği kadar sipariş verememe dezavantajından kurtulmuştur. Ancak yeni düzende internetten sürekli sipariş verme durumunun oluşması da sipariş ve bütçelerin yönetilmesini zorlaştırmıştır.

Vaka 3: C firması sezon sonu elde kalan ürünler ile ilgili olarak yarattığı indirim mağazaları sayesinde hem düzenli mağazalarını eski sezon ürünlerden arındırmış hem de bu ürünlerin satışa dönmesi ile fazla stok maliyetinden kurtulmuştur.

Vaka 4: C firmasında görüülen İdari İşler Yöneticisi kurmuş oldukları bütçe ve takip sistemi sayesinde sistemdeki verimsiz noktaları tespit ederek maliyet avantajı sağladıklarını belirtmiştir. Örnek vermek gerekirse bakım maliyetleri %5 seviyesinden %1 seviyesine inmiştir. Mağazalardan birinde teknik hizmet işlerinin dış kaynağa aktarılması ile giderlerde %50 tasarruf sağlanmıştır. Bazı noktalarda da yarı zamanlı personel kullanılarak avantaj yaratıldığı belirtilmiştir.

C firmasının kendisinin karar vererek yaptığı değişiklikler genellikle verimlilik ve ölçek ekonomisi üzerine olduğundan ve bu değişiklikler kararlılıkla yönetilebildiğinden çıkan sonuçlar kuruma maliyet avantajı sağlamaktadır. Ancak yurtdışı marka sahibinin bir çok kararı kendi başına alarak ilerlemesinin sıkıntılı sonuçlar doğurduğu durumlar görülmektedir.

*Hipotez 22: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: C firması müşterilerine sunduğu markanın Türkiye temsilcisi olma fırsatını hissetmiştir.

Vaka 2: C firması müşterilerine sunduğu markanın yurtdışındaki iki ülkede daha temsilciliğini alma fırsatını hissetmiştir.

Vaka 3: C firması yaptığı pazar araştırmaları neticesinde yüksek fiyat grubunda olan ürünleri müşterilerine sunma ihtiyacını hissetmiştir.

C firmasının gerek Türkiye gerekse yurtdışında iki ülkede ilgili markayı müşterilerine sunma fırsatını hissetmiştir. Ayrıca müşteri beklentilerine dayanarak yüksek fiyat grubundaki ürünlere olan ihtiyacı fark etmiştir.

*Hipotez 23: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: C firması iki farklı ülke için daha aldığı temsilcilik hakları ile farklı pazarlarda hizmet sunabilmektedir.

Vaka 2: C firması almış olduğu Türkiye hakları sayesinde ilgili markayı Türkiye’de sunan tek firmadır. Yurtdışı marka sahibinin yaptığı tüm ürün değişiklikleri de Türkiye’de müşterilere sunulmaktadır.

Vaka 3: C firması üst seviye müşteri grubu için yaratılan alt markayı da Türkiye’de müşterilerine sunmaktadır.

C firması, müşterilerine sunduğu markanın Türkiye ve yurtdışı iki ülkenin daha haklarına sahip olduğu için müşterilerine başka yerde bulamayacakları farklı ürün ve koleksiyonlar sunabilmektedir.

*Hipotez 24: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: Sezon öncesi ürün siparişi konusunda esas karar verici merkezdir. Eskiden yurtdışından belirlenen bir sürede verilen siparişler de artık internete üzerinden geniş bir zaman sürecinde verilmektedir. Bu durum siparişlere odaklanılmada sıkıntı yaşanması ve müşteri ile bire bir temas eden mağazaların özellikle ürün derinliği konusundaki fikirlerinin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Zira yurtdışının sipariş sisteminde gittiği dönüşüm henüz Türkiye ofisinde istenilen düzeyde yönetilememektedir. Sonuçta da ilgili markayı Türkiye’de tek sunan yer olunması nedeniyle de müşteriye sunulan ürün bu durumda etkilenmektedir.

Vaka 2: C firması sadakat kartı verisini analiz eden yazılımları sayesinde müşterilerine alışveriş karakteristiklerindeki farklılıklar temelinde farklı indirim, promosyon vb. sunabilmektedir. Ancak bu konuda alınacak çok yol olduğu belirtilmektedir.

Vaka 3: C firması müşteri ihtiyaçları doğrultusunda hızlı modaaya uygun, daha renkli ürünlere ihtiyaç duysa da yurtdışı marka sahibinin geleneksel çizgisi ve yurtdışına bağlılık nedeniyle gerekli dönüşüm yapılamamaktadır.

C firması ürün konusunda yurtdışına bağlı olduğu, marka sahibi de geleneksel bir çizgiye sahip olduğu için ürün konusunda mevcut duruma göre dönüşüm rahat bir şekilde yapılamamaktadır.

*Hipotez 25: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: C firmasında Ürün yönetimi, Satış, Operasyon ve Bilgi sistemleri bölümleri ile yapılan görüşmelerde ürün gamındaki boşlukları hissetmede kurumun başarılı olduğu belirtilmektedir. Alt markaların ürün genişliğini yurtdışı belirlese de firmanın ürün derinliği konusunda sezon öncesi sipariş aşamasında müdahale etme hakkı vardır.

Vaka 2: C firması hedef müşteri segmentinin taleplerini anlamak için çalışmalar yapmakta, marka kimliğini de bu temelde geliştirilmeye çalışmaktadır. Örneğin Konya ve Kayseri’de Ramazan aylarında müşterilere iftar yemeği verilmektedir.

Vaka 3: Satış kadrolarının önemi düşünülerek eğitim programları ve kariyer planları hazırlanmıştır. Zira müşteri ile sıcak temas halinde olan satış ekiplerinin olası fırsatları tespit etmesinin mümkün olduğu görüşü hakimdir.

Vaka 4: C firmasında Bilgi Sistemleri Genel Müdür Yardımcı veri ambarı konusunda bir fırsat hissettiklerini ancak bütçe sıkıntısı nedeniyle ilgili yatırımı yapamadığını belirtmiştir. Veri ambarından beklenen müşteri verisinin daha detaylı incelenerek müşteriye farklı hizmetlerin sunulabilmesidir.

C firması ürün gamında görülen eksikliklerin farkında olsa da bu konuda yurtdışına bağımlıdır. Markanın Türkiye’de geliştirilmesi ise kendi kontrolleri altındadır. Gerek ürünlerde gerekse hitap edilen müşterilerde yapılması planlanan değişikliklerin başarıya ulaşmasında da saha personelinin önemi bilinmektedir. Bu doğrultuda çabalar görülmektedir. Yatırım bütçesinde ki sıkıntılar ise müşteriye farklı hizmetler sunulmasını etkilemektedir.

*Hipotez 26: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: Hedef müşteri segmentinin belirlenmesi ve ürün gamında belirlenen eksikliklerin doldurulması amaçları ile yurtdışı yeni alt markalar yaratmıştır. Bu alt markaların kimliğinin geliştirilmesi için de yoğun çaba harcamaktadır. Müşterilerin markalar konusundaki algıları ise odak grup çalışmaları ile tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Vaka 2: Organizasyon ERP altyapısı ve raporlama sistemleri ile müşteri, ürün verisini analiz etme avantajına sahip olmuştur. Bu durum ürün gamındaki boşlukların rakamsal olarak da fark edilebilmesini sağlamıştır. Bu sayede karar verme sistemleri desteklenmiştir.

Vaka 3: Kurum indirim mağazası modelinin bir fırsat olacağını düşünerek bu tarz mağazalar açmıştır. Bu sayede müşterilere farklı bir modelde sunum yapılmıştır. İlerleyen zamanla birlikte de bu sistem oturmuş, eski sezon ürünler bu mağazalarda müşterilere aktarılır hale gelmiştir.

Vaka 4: Sezona ait yurtdışının belirlediği tanıtıcı görseller ilgili ürüne müşterilerin yoğun talebinin oluşmasını sağlamaktadır. Ancak hangi ürünlerin görsellerde kullanılacağı sezon siparişleri sırasında bilinmediği için fırsat ele geçirilmiş olsa bile müşteriye ilgili ürünler yeterince sunulmamaktadır.

C firması hedef müşteri segmentini belirleyip, hizmette farklılık sunmaya çalışsa da ürün gamının boşluklarının doldurulmasında yurtdışına bağımlılık sıkıntı yaratmaktadır. Ancak mevcut ürün gamı içerisinde gerekli çalışmalar başarı ile yönetilmektedir. İndirim mağazaları sayesinde ise müşterisine farklı bir yapıda hizmetini vermektedir.

*Hipotez 27: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: C firmasının yurtdışına bağımlılık nedeniyle ürün yönetiminde esnekliğe sahip olmaması planlarda sapma olduğunda ürün gamındaki boşlukların doldurulmasına engel olmaktadır.

Vaka 2: C firmasının marka kimliği reklam, sosyal mecra, defile vb. uygulamalar ile geliştirilmeye çalışılmaktadır. Müşterilere de bu sayede markanın kimliğine uygun ayrıcalıklı olma hissi sunulurken, C firması bu kimliği geliştirmeye de sürekli devam etmektedir. Ancak bu aşamada yurtdışı marka sahibinin ürünleri ile belli ettiği geleneksel yapısı istenilen etkinin oluşturulmasında sıkıntıya neden olmaktadır.

Vaka 3: C firması indirim mağazaları için kullandığı deposundan bu mağazalara ürün aktarımını mağaza yöneticisinin öngörüsü temelinde yapmakta iken artık otomatik yeniden sipariş verme yazılımından yararlanmaktadır. Bu sayede her indirim mağazasında daha doğru ürünler müşteriye sunulurken marka da daha iyi yansıtılabilmektedir. Ancak indirim mağazalarında müşterilere sunulan ürünlerin sezon sonu kalan ürünler olduğu ve marka kimliğini bire bir yansıtmada çok etkili olmadığı unutulmamalıdır.

Vaka 4: C firmasında satış personelinde bireysel prim uygulamasının bireyselliği arttırdığı, alışveriş yapmayacağı anlaşılan müşteriye hizmetten vermekten kaçınma gibi sıkıntılar tespit edilmiştir. Bunun üzerine takım primi uygulamasına geçilmiştir. Bu dönüşümün de hizmet kalitesini arttırdığı tespit edilmiştir.

C firması örnek gösterilen gösterilen olaylardan da anlaşılacağı üzere kendi kontrolünde olan konularda gerekli dönüşümün sağlanması ile pazarlama

farklılaştırması yoluna gidebilse de müşteriye sunduğu üründe yurtdışı marka sahibine olan bağımlılığı bir çok noktada sıkıntı yaratmaktadır.

### **7.3.1. C firması için yapılan vaka analizinin değerlendirilmesi**

C firmasının rekabet gücünde sadece kendi markasını sattığı için "Yenilik Farklılaştırması"nın etkisi net bir şekilde görülmektedir. Ayrıca verimlilik üzerine atılan adımlar "Maliyet Liderliği" konusunda da kuruma önemli avantajlar sağlamıştır. Satış kadrolarına verilen eğitimler, müşteriye özel uygulamalar, marka kimliğinin geliştirilmesi için yapılan çalışmalar da "Pazarlama Farklılaştırması" üzerinde etkili olmaktadır. Yurtdışı bir markanın Türkiye temsilciliği ile yola çıkan C firmasının gerek Türkiye'de hızla büyümüş olması gerekse yurtdışında iki ülkenin daha temsilciliğini alıp başarı ile yönetmesi de rekabetçilik konusundaki dengeli ve başarılı yapıyı göstermektedir.

C firmasının rekabet gücünde etkili olan dinamik yeteneklerine baktığımızda ise yönettiği markanın Türkiye haklarını almış olması hissettiği önemli bir fırsattır. Benzer şekilde yurtdışında iki ülkenin daha temsilcilerini alması da önemli bir örnektir. Bu hissedilen fırsatlar zaman içerisinde ele geçirilmiş, kurum gerekli organizasyonel dönüşümü de başarı ile yönetmiştir. Ancak ürün konusunda yurtdışına olan bağlılık nedeniyle ürün alanında hissedilen bir çok fırsat ele geçirilememektedir. Markanın yavaş hareket eden daha geleneksel bir yapısının olması da Türkiye'de ürün konusunda hissedilen fırsatların devreye alınmasını sıklıkla önlemektedir.

C firmasının dinamik yetenekleri üzerinde etkili olan kaotik yapısına bakıldığında ise başlangıç koşullarına bağımlı olan, doğrusal olmayan ve neden sonuç ilişkileri kurmada kısmen başarılı olan bir yapı görülmektedir. C firmasında kurum geneline yayılan profesyonel bir yapı söz konusudur. Verimlilik, maliyet azalma gibi konular her daim ön planda tutulurken müşteri memnuniyetini sağlama noktasında ise taviz verilmemektedir. C firmasında yurtdışı marka sahibi, genel merkez, mağazalar, müşteriler ve yurtdışı yatırımlar farklı taraflar olarak ele alındığında yurtdışı marka sahibine olan aşırı bağımlılığın, marka sahibinin geleneksel yapısı nedeniyle kurumu daha durağan bir hale getirdiği görülmektedir. Ancak bu durağanlığa rağmen mevcut iş modeli altında gerekli organizasyonu sağlama aşamasında firma başarılıdır.

Tüm bu değerlendirmeler neticesinde baktığımızda detayları alt hipotezlerde de görüldüğü üzere C firmasında organizasyonun kaotikliğinin, dinamik yeteneklerini etkilediği, dinamik yeteneklerinin de rekabet gücünü etkilediği görülmektedir.

#### **7.4. D Firması İçin Yapılan Vaka Analizi**

A, B ve C firmalarında yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen tecrübe ile daha rahat tamamlanan D firmasına ait vaka analizi şu şekildedir:

*Hipotez 1: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: D firması yurt dışı fuarları ve moda şovlarını yakından takip etmektedir. Sezon satınalmalarının ve siparişlerinin öncesinde olan bu takip koleksiyonların yaratılmasında bire bir etkili olmaktadır.

Vaka 2: D firması 2007 yılında kurumsallaşma kararı almıştır. Bu karar sonucunda getirilen üst düzey yönetici kurumun fırsat ve tehditleri hissetmesi konusunda etkili rol oynamaktadır. Finansal olarak riskli durumların önüne geçilmesini hissedilen tehdit, yatırım fonları ile görüşmelerin yapılmasını ise hissedilen fırsat olarak ele alabiliriz.

Vaka 3: D firmasında yenilikçilik ve müşteri odaklılık temel hedeflerdir. Bu amaçla şirket genelinde çalışanların yeni fikirlerini çekinmeden dile getirebilecekleri bir ortam yaratılmıştır.

D firması için bu üç olayı ele aldığımızda başlangıç koşulları ilk olayda “fuar ve moda şovların izlenmesi”, ikinci olayda “kurumsallaşma kararının alınması”, üçüncü olayda ise “çalışanların yenilikçi fikirlerini paylaşabileceği ortamın olması” ele alınabilir. Bu başlangıç koşulları da firmanın fırsat ve tehditleri hissetmesi etkilemektedir.

*Hipotez 2: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: Yeni bir mağaza açılışı konusunda D firmasının yaptığı fizibilite başlangıç koşulu olarak ele alındığında yapılan fizibilite çalışmasının doğruluğu çıkacak sonucu da birebir etkilemektedir. Nitekim performansında memnun kalınmayıp



devredilen mağazalar da bulunmaktadır. Ancak firmanın fizibiliteleri rasyonel bir temele dayandırıp, geçmiş hatalarının önüne geçme çabasında olduğu görülmektedir.

Vaka 2: D firmasında satınalma planlamasında sıkıntılar olduğu belirtilmektedir. Bunun sonucunda gerek adetler gerekse zaman konusunda yaşanan plansızlıklar sezon açılışlarını geciktirebilmektedir. Bu da satış kaybı anlamına gelmektedir.

Vaka 3: D firmasında yapılan görüşmelerde Bilgi Teknolojileri alanında altyapılarının yetersiz olduğu belirtilmiştir. Bu durum raporlama konusunda sıkıntılara neden olmaktadır. Ürün yönetimi bu nedenle istenilen etkinlikle yapılamamakta ve satış kaybı yaşanmaktadır. Bilgi Teknolojilerine gerekli yatırımın yapılmamasına neden olarak ise aşırı hızla büyüyen şirketin finansal kaynaklarını mağaza ve ürün yatırıma öncelikle kaydırmasıdır.

D firması için bu üç olayı ele aldığımızda “fizibilitelerin doğruluğu”, “planlama sıkıntısı” ve “teknoloji altyapısının yetersizliği” başlangıç koşulu olarak ele alınabilir. Nitekim bu koşullar da kurumun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.

*Hipotez 3: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasının gelişmeye açık yapısı sayesinde organizasyon bir yandan kendi mağazalarını açarken bir yandan da bayilik sistemini kurarak alternatif bir satış kanalı yaratmıştır.

Vaka 2: Organizasyonun dönüşüm öncesi başlangıçta uygun kaliteli personele ve altyapıya sahip olması dönüşümün başarıya ulaşmasında etkili olmaktadır. Dolayısıyla kaliteli personeli başlangıç koşulu olarak ele alabiliriz. 2007 yılında kurumsallaşma adına atılan hamle önemli sonuçlar doğursa da organizasyon içi bazı kritik noktalarda değişime daha kapalı kişiler bulunmaktadır. Örneğin hızla büyümeye karşılık dağıtım merkezinin yetersiz kalmasına bir türlü çözüm bulunamamıştır.

Vaka 3: D firmasının gelişmeye açık yapısı sayesinde organizasyon bir yandan yurtiçinde büyürken bir yandan da yurtdışında 24 farklı ülkede 81 mağazaya ulaşmıştır.

D firması için bu olayları ele aldığımızda başlangıç koşulları “gelişmeye açık düşünme yapısı” ve “kaliteli personel” olarak düşünülebilir. Ancak örnek olaylardan

da anlaşılacağı üzere D firması düşünce açısında yenilikçi ve gelişmeye açık bir firma olsa da altyapı ve kurumsallaşma konularında hala geliştirilecek bir çok alana sahiptir.

*Hipotez 4: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasında Genel Direktör her Perşembe rastgele seçilmiş 8 kişi ile kahvaltıda buluşmaktadır. Bu sayede organizasyon içerisinde farklı birim ve seviyelerde bulunan kişiler ile üst yönetim görüş alışverişinde bulunmaktadır. Çalışanların kuruma aidiyetlerini de olumlu etkileyen bu uygulama sayesinde üst yönetim kurumdaki tansiyonu hissedebildiği gibi bir yandan da olası fırsat ve tehditler için zemin araştırması yapılmaktadır.

Vaka 2: Satınalma ve Ürün yönetimi gibi bölümler arasında yaşanan kopukluğun geçmişte kuruma zarar verdiği belirtilmiştir. Bu nedenle ilgili bölümler arasında iletişimi ve bilgi paylaşımını arttıracak mekanizmalar kurulmuştur. Oturma planları bile bu temelde hazırlanmıştır. Bu sayede olası fırsat ve tehditler hissedilebilir hale gelmiştir. Örneğin bir mağazada ürün eksikliği ya da çeşitli nedenlerden ötürü gecikme yaşanacak ürünlerin satışa olumsuz etkisini en az seviyeye indirme çabası vb. örnek verilebilir. Ancak mağaza açılış tarihlerindeki değişikliğin tüm ilgili birimler ile paylaşılmadığı bazı durumlar geç açılışta ürünün elde kalması, erken açılışta ürün ve dekorun yetişmemesi gibi olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Bu örnekler de iletişimin artırılması ihtiyacını zorunlu kılmıştır. Bu konuda yoğun bir çaba olduğu belirtilmektedir. Nitekim Süreç bölümü adı altında bir birim de bu konular ile ilgilenmektedir.

Vaka 3: Profesyonel kadro her ne kadar patronlar ile yakın ilişki içerisinde olsa da bazı konularda adım atılabilmesi için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin Genel Direktör ile patronlar arasındaki yakın ilişki hala patronların CRM konusundaki olumsuz düşüncelerini yıkamamıştır. Bu durum kurumun CRM ile sağlayabileceği avantajları daha hissetmeden ortadan kaldırmaktadır.

D firmasında bu üç olayı incelediğimizde üst yönetim ile alt kadro arasındaki, üst yönetim ile patronlar arasındaki ve farklı bölümler arasındaki ilişkinin kurumun olası fırsat ve tehditleri hissetmesini etkilediği görülmektedir.

*Hipotez 5: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasının bayileri ile arasında konsinye stok akışı bulunmaktadır. Bayilerin stokları da gelen veriler ile takip edilmektedir. Ancak veri akışı her ne kadar sıkıntısız olsa da verinin yönetimi ve raporlama konusunda yaşanan teknik sıkıntılar neticesinde ürün yönetiminde satış kaybına neden olan aksaklıklar görülmektedir. Bu sorunu çözecek adımlar atılmaktadır.

Vaka 2: D firması müşterileri ile yakın ilişki içerisinde. Örneğin deniz giyim koleksiyonu yaratılırken koleksiyonun hazırlığı aşamasında müşterilerin fikrine danışılmıştır. Müşterilere hediye çeki şeklinde bir avantaj da sağlanarak yönetim ofisinde olası modeller gösterilmiştir. Müşterilerin fikirlerinin de değerlendirildiği bu koleksiyon çalışması da olumlu sonuç vererek, başarılı sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Vaka 3: D firmasında çalışanların büyük bir kısmının şirketi kuran patron için kuruma olduğu belirtilmektedir. Organizasyon içerisinde görülen bu liderlik ve lidere inanmışlık ise sadakati arttırmakta ve çalışanların canla başla çalışmasına neden olmaktadır.

D firmasında bayiler ile aradaki veri akışı, müşteri ile olan yakın ilişki, çalışanlar ile lider arasındaki gönül bağı kurumun fırsatları ele geçirmesinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 6: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasında profesyonel kadro, patronlar, yönetim danışmanları arasındaki yakın ilişki kuruma stratejik anlamda önemli katkılar sağlamaktadır. Zira kurum bu sayede kendi yurtiçi mağazalarını yöneten bir firmadan yurtdışında 24 ülkedeki mağazalarını yöneten yurtiçinde de kendi mağazaları haricinde bayilerini de yöneten büyük bir yapı haline gelmiştir. Ancak hala patronların dediği olmaktadır ve kurumsallaşma adına gidilecek çok fazla yol vardır.

Vaka 2: D firması müşteri ile yakın ilişkisi sayesinde ürün gamındaki eksiklikleri görmüştür. Bunun neticesinde de ürün gamına Çocuk Giyim, Deniz Giyim gibi alanlar da eklenmiştir.

Vaka 3: D firmasında hala profesyonelleşemeyen bazı alanların olduğu görülmektedir. Nitekim bireysel hataların kabul edilmesinde de sıkıntılar tespit

edilmiştir. Bunun neticesinde de kurum hala lojistiğini dış kaynağa aktarma projesini hayata geçirememiştir. Bir yandan da hala planlama sürecini geliştirememiştir.

D firmasında üst yönetim arasındaki ilişki ve müşteri ile olan ilişki dönüşüme destek sağlarken bireysel anlamda yapılan hataların paylaşılsa bile kabul edilmeyip değiştirilememesi ve kurumsallaşma konusundaki eksiklikler önemli zaman kaybına neden olmaktadır.

*Hipotez 7: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasında müşterinin ihtiyaçlarını kendisi dahi hissetmeden fark edip, müşterinin önüne sunma şeklinde bir kültür vardır. Bu sayede de bir çok fırsat hissedilmiştir.

Vaka 2: D firmasının içinde bulunduğu gıda dışı organize perakende sektörü doğası gereği sezonsal etkiler içermektedir. Bu durum nedeniyle sezon öncesinde sezona has, moda ve trend temelinde olası fırsatların yakalanması yönünde bir çaba harcanmaktadır.

Vaka 3: D firması genelinde yapılan görüşmelerde hedef müşteri grubunun net bir şekilde belirlendiği görülmektedir. Kentli, sosyal hayatı seven, genç profesyonel olarak belirtilen bu grupta gelir seviyesi de orta düzeydedir. Ürün gamı da bu kitlenin beklentisi temelinde hazırlanmaktadır.

D firması için bu üç örnek olay incelendiğinde yenilikçilik kültürü garip çekici, net hedef kitle nokta çekici olarak değerlendirilebilirken, sezonsal etki de periyodik çekici olarak gösterilebilir. Bu çekicilerin hepsi de kurumun fırsat ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.

*Hipotez 8: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: D firması yapılan görüşmeler boyunca firma genelinde yaygın bir maliyet azaltma çabasından hissedilmiştir. Nitekim bu amaçla merkezi satınalma organizasyonu geliştirilmiştir. Sonucunda da ölçek ekonomisinin de etkisiyle önemli fırsatlar yakalanmıştır. Örneğin mağaza zemininde kullanılan bir mermer cinsi yapılan araştırmalar neticesinde yarı fiyatına ilk kaynağından merkezi olarak temin edilmiştir.

Vaka 2: D firmasında koşulsuz müşteri memnuniyeti ilkesinin olması nedeniyle müşteri sadakatının arttırıldığı, bu durumun da kuruma artı değer sağladığı belirtilmektedir.

Vaka 3: D firmasında sürekli mağazalara yeni ürün gönderilmesi ve müşteriye farklı ürün sunulması alışkanlık haline gelmiştir. Günlük 45-55 arası olan bu yeni ürünler de satış avantajı yaratmaktadır.

D firmasında yapılan görüşmelerde çekici olarak “maliyet azaltma çabasını”, “müşteri memnuniyeti sağlama çabasını” ve “her gün yeni ürün ile mağazayı besleme durumunu” ele aldığımızda örneklerde de görüldüğü üzere bu durumlar fırsatların ele geçirilmesini olumlu etkilemektedir.

*Hipotez 9: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasının “hızlı moda” firması olması nedeniyle her yeni gelen sezonda dünyadaki, modadaki trendlere ve müşteri beklentisine göre ürün gamında değişiklikler olmaktadır. Bu durum özellikle tasarımcı koleksiyonlarında kendini daha fazla hissettirmektedir.

Vaka 2: D firmasında gözle görülen bir liderlik ve kuvvetli bir üst yönetim vardır. Dönüşüm konusunda alınan kararlara karşı direnç oluşsa da bu güç, alınan karar net ise uygulanmasını sağlamaktadır.

Vaka 3: D firmasında genelindeki bireysel hataları kabullenmeme kültürü dönüşüm hamlelerinin başarıya ulaşmasına olumsuz etkide bulunmaktadır.

D firması için çekici olarak ele alabileceğimiz “hızlı moda firması kültürü”, “liderlik ve güçlü üst yönetim etkisi” dönüşüm hamlelerini olumlu etkilese “bireysel hataların kabullenilmemesi” bazı değişiklikleri yavaşlatmaktadır.

*Hipotez 10: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasında müşteri, firmanın kendini konumlandığı yer temelinde oluşmuştur. Nitekim müşteriden gelen geri dönüşler ve pazar araştırmaları neticesinde farklı hedef kitleler için de ürün ihtiyacı hissedilmiştir.

Vaka 2: D firmasında patronlar, danışmanlar ve profesyonel üst yönetim düzenli olarak bir araya gelmektedir. Farklı bakış açılarının kendi görüşlerini ortaya koyduğu toplantılar, fırsat ve tehditlerin hissedilmesini etkilemektedir.

Vaka 3: D firmasında fuarlar, moda şovları, rakipler izlenmektedir. Bu takip sonucunda da fırsat ve tehditler hissedilmektedir.

D firmasında müşteri ve dış dünya ile olan ilişki haricinde üst yönetimde farklı görüşlerin de değerlendirilmesi neticesinde fırsat ve tehditler hissedilebilmektedir.

*Hipotez 11: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasında patronlar, danışmanlar ve profesyonel üst yönetimin toplantıları neticesinde hissedilen fırsatlar değerlendirilmektedir. Nitekim markanın konumlandırıldığı yer 2008 krizinde kuruma avantaj sağlamıştır.

Vaka 2: D firmasında Genel Direktör rastgele seçilen sekiz çalışan ile her Perşembe kahvaltılı yapmaktadır. Ayrıca Genel Direktör kapısının tüm çalışanlarına açık olduğunu belirtmektedir. Üst yönetim ile olan bu yakın ilişki neticesinde de çalışanların yenilikçi fikirleri değerlendirilerek fırsatlar ele geçirilebilmektedir. Satışlara %10 olumlu yansımada bulunan mağaza içerisinde kişiye özel moda danışmanlığının yapılması fikri bu şekilde oluşan durumlara örnek gösterilebilir.

Vaka 3: D firması yurtiçi büyümesinin ardından yurtdışında da kademeli olarak büyümüştür. Her ülkede yeni dersler çıkarılmış, her yeni ülkenin kültürüne göre de başta ürün gamı değişikliği olmak üzere gerekli organizasyon sağlanmıştır.

Vaka 4: D firmasında birimler arasında çözüm odaklı iletişimin artırılması için özel bir çaba harcanmaktadır. Bu çabaların sonucunda örnek vermek gerekirse yurtdışına sevk edilecek ürünlerin lojistik deposunda uzun süre bekleyip, yer işgal etmesi Lojistik birimi ile Ürün birimi arasında sürekli bir çatışma nedeniyle iletişimin artırılması ile şu şekilde bir çözüm bulunmuştur. Ürün birimi sevkiyatın yapılacağı yer ile görüşüp, sevk olup olmayacağını netleştirmeye başlamıştır. Sevk olmayacaksa da ürünler başka mağazalara aktarılarak yer sıkıntısına çözüm üretilmiştir.

D firmasında üst yönetimin kendi arasında ve üst yönetimin çalışanlar ile olan ilişkisi, ayrıca farklı birimler arasındaki artan çözüm odaklı iletişim neticesinde

kurum organize olarak fırsatları ele geçirmiştir. Yurtdışı büyümesi sırasında da kendini bu değişikliğe adapte etmiştir.

*Hipotez 12: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: Organizasyon her ne kadar profesyonel kadrolara yer açamaya çalışsa da eski alışkanlıklar, özellikle de bireysel hataların kabulü noktasında yaşanan sıkıntılar kurumun bazı sıkıntılarını hissetse de gerekli dönüşümü sağlama noktasında başarılı olamadığını göstermektedir. Bu duruma en iyi örnek ise satınalma planlamasının sıkıntılı olduğu bilinse de yıllardır sorunun çözümüne yönelik değişikliklerin hayata geçirilememiş olmasıdır.

Vaka 2: D firmasında müşteriden gelen taleplerin de değerlendirilmesi sonucunda hissedilen ürün gamı eksikliğine yönelik gerekli dönüşüm sağlanmıştır. Çocuk giyim ve Büyük Beden Giyim'in müşterilere sunulması bu dönüşüm programının sonucudur. Zira bu yönde organizasyonel değişiklikler ve görev değişiklikleri yapılmıştır. Ancak yetki dağıtılması noktasında ciddi sıkıntılar görülmektedir.

Vaka 3: D firmasında mağazalara her gün 45-55 arasında farklı ürün gitmektedir. Bu dinamik ortama çalışanlar ister istemez alışmak zorunda kalmıştır. Mağazalar da bu hareketliliği operasyonel olarak yönetebilir aşamaya zaman içerisinde gelmiştir.

D firmasında müşteri taleplerine yönelik ürün gamı çeşitlendirmesi ve aşırı hızlı ortama adapte olunması gibi müşteri ve mağazalar ile ilgili dönüşümler başarıya daha rahat ulaşsa da merkez ekipte sahayı da etkileyen operasyonel sıkıntıların çözülmesi hamlesi bazı sıkıntılar ile karşılaşmaktadır. Zira patron hakimiyetinin yoğun bir şekilde hissedildiği ve yetki dağıtımında sıkıntı olduğu görülmektedir.

*Hipotez 13: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasında yapılan görüşmelerde yurtiçinde kendi mağazaları haricinde bayiliklerin de olduğu belirtilmiştir. Kendi mağazaları ile yakın bir ilişki ve veri akışı varken bayi tarafında daha çok bayilerin edilgen hali ile karşılaşmaktadır. Bu durum sahada görülen fırsatların daha çok kendi mağazaları tarafından hissedilmesine neden olmaktadır. Bu durumun oluşmasında kendi mağazalarındaki personelin eğitim seviyesinin yüksekliği de etkilidir.

Vaka 2: D firmasında hem yurtiçi hem yurtdışı mağaza bulunmaktadır. Yurtdışındaki 24 farklı ülkede de farklı dinamikler söz konusudur. Ülke yöneticileri de merkeze ihtiyaçlarını ilgili ülkeye has dinamikler temelinde aktarmaktadır ki bu talepler çok fazla farklılık içermektedir. Örneğin Rusya'da daha parlak ve taşlı ürünlere talep görülmektedir.

Vaka 3: D firması üretiminin bir kısmını yurtiçinde yaparken bir kısmını ise yurtdışında yaptırmaktadır. Yurtiçi ile yurtdışı sipariş dönemleri ise farklılık göstermektedir. Yurtiçine siparişler daha geç verildiği için piyasa koşulları daha rahat görülebilmekte, bu durum da fırsat ve tehditlerin hissedilmesinde farklılık oluşmasına neden olmaktadır.

D firmasının örnek olarak gösterilen üç olayda gerek yurt içi mağazalar ile gerekse yurtdışı mağazalar ile doğrusal olmayan bir ilişki vardır. Ayrıca yurtiçi ile yurtdışı siparişleri dönemleri de farklılık içerir. Bu farklılıklar gerek fırsatların gerekse tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 14: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasında gerek patronlar gerekse profesyonel yöneticiler aktif olarak işin içerisinde. Bu iki farklı yaklaşım karar alma süreçlerini de etkilemektedir. Fırsatların ele geçirilmesi de bu durumdan etkilenmektedir. Örneğin profesyonel yönetim yeni yatırım fizibilitelerini daha rasyonel temellere dayandırmaktadır.

Vaka 2: D firmasında kampanyalar için fizibilite yapılırken hesaplanması gereken bir çok parametre bulunmaktadır. Haftanın günü, dönemi, seçilen ürünler, özel gün durumu, piyasa koşulları vb. Tüm bu etkiler organizasyonun karar vermesini etkilemekte bu da fırsatların ele geçirilmesini etkilemektedir.

Vaka 3: D firmasında Kadın Giyim, Erkek Giyim ve Çocuk Giyim gibi birden fazla kategori vardır. Ürün genişliği de ürün derinliği de gerek kategoriden kategoriye gerekse mağazadan mağazaya değişiklik göstermekte, bu durum da satışlara yansımaktadır.

Vaka 4: D firmasında Bilgi Sistemlerinin raporlama altyapısı bütünlük bir yapıda değildir. Zaman içerisinde farklı ihtiyaçlara göre doğmuş farklı sistemler vardır ki bu dağınık yapı karar süreçlerine sağlanan verilerin farklı olması gibi bir sıkıntı doğurmaktadır.



D firmasında gerek karar alma süreçlerinde, gerek kampanya fizibilite parametrelerinde, gerek raporlama altyapısında, gerekse ürün genişliği ve derinliğinde doğrusal olmayan durumlar söz konusudur. Örnek gösterilen bu doğrusal olmayan etkilerin neticesinde de firmanın fırsatları yakalaması etkilenmektedir.

*Hipotez 15: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasında patron ile uzun yıllardır çalışan ve kritik noktalarda bulunan bazı kişiler arasında ister istemez profesyonel ilişki sınırlarının dışına çıkılan bir samimiyet oluşmuştur. Bu durum bahsi geçen kişileri de etkileyen bazı dönüşüm hamlelerinin gerçekleşmesini sıkıntılı hale getirmektedir.

Vaka 2: D firmasında kritik personellerin yedeği bulunmamaktadır. Bu nedenle bu kişilere daha ayrıcalıklı davranıldığı durumlar vardır. Bahsi geçen kişileri de etkileyen bazı dönüşüm hamlelerinin gerçekleşmesi daha zor olmaktadır.

Vaka 3: D firmasının marka kimliğinin sunumu mağazadan mağazaya farklılıklar göstermektedir. Bu durumun değişmesi ise maliyeti nedeniyle öncelikler arasına alınamamaktadır. Özellikle bayi tarafında yatırımcının gücü de değişikliklere uyabilmesi noktasında belirleyici olmaktadır.

D firmasında hedeflenen bazı dönüşüm hamleleri gerek kişi bağımlılık gerekse bayi tarafında yatırımcının finansal gücüne bağlılık gibi nedenlerle istenilen hızla ilerleyememektedir.

*Hipotez 16: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasında “müşterinin bile fark etmediği ihtiyaçlarını hissetme” çabası organizasyon geneline başarı ile yayılmıştır. Bu durumun neticesinde bir çok fırsatı hissedebilmiştir. Kişiyeye özel pantolon (uzun bacak, geniş kalça vb.) şeklinde bir ihtiyaç da bu şekilde hissedilmiştir.

Vaka 2: D firmasında yatırım yükünü tek başına üstlenmemek için kuvvetli yatırımcılar aranmakta, uygun fırsatlar kollarılmaktadır.

Vaka 3: D firmasında işe alım aşamasında mülakat haricinde karakter testi ve yetenek testi de yapılmaktadır. Bu sayede subjektif karar verme durumu en aza indirilmekte ve olası kaliteli personeller ile ilgili fırsat değerlendirilmektedir.

D firmasının örnek üç olayını incelediğimizde “müşteri beklentisini tahmin etme kültürünü kabullenme sebep, bu amaçla araştırma yapma sonuç”, “mali yükü dağıtma amacı sebep, yatırımcı arama sonuç”, “yeni personel seçiminde subjektif değerlendirmeden kaçınma sebep, nesnel değerlendirme sonuç” olarak fırsat ve tehdit hissetmede etkili olan durumlardır.

*Hipotez 17: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

Vaka 1: D firmasında koleksiyon yaratma sürecinde yaşanan fikir değiştirme, aşırı yoğunluk, uzun mesai saatleri gibi durumların bu sürece katılan kişilerin motivasyonuna zarar verip, huzursuzluk çıkardığı belirtilmektedir. Bu durum yaratıcılığın ön planda olduğu bu aşamaya zarar vermektedir. Hissedilen bazı fırsatlar da bu sebeple hayata geçirilemeden göz ardı edilmektedir

Vaka 2: D firmasında bir süre önceye kadar mağaza açılışı öncesi projenin tamamlanmasına yakın bir aşamada patronların mağazanın son halini beğenmemesi nedeni ile değişikliğe gidildiği, bu durumda mağazanın geç açılmasına dolayısıyla satış kaybına neden olduğu belirtilmiştir. Ancak bu durumun şirkete verdiği zarar rakamsal olarak patronlara sunulmuştur.

Vaka 3: Kurumun büyüme stratejisinin aşamalarından biri olan yurtdışında büyüme hedefi amaçlar doğrultusunda geliştirilmektedir. Kurum yurtdışında lokasyona has özellikleri belirleyip, bu temelde ürün gamında değişikliğe giderek fırsatları yakalamaktadır.

Vaka 4: Çalışanların geçmiş deneyimlere istinaden kesinlikle karşı çıktığı büyük bir kampanya patronun ilgili uyarıları göz ardı etmesi ile uygunlanmış ve ciddi başarısızlık ile karşılaşmıştır.

D firmasında yapılan görüşmelerde bahsi geçen bu örnek dört olayda “koleksiyon oluşturma sürecinin plansızlığının neden, sonucunda çıkan huzursuzluğun sonuç”, “mağazanın açılış öncesi son halini beğenmemenin neden, değişiklik yaparak geç açılmanın ve satış kaybının sonuç”, “bölgeye has tespit edilen özelliklerin neden, bu temelde oluşturulan ürün gamının sonuç”, “geçmiş kampanya tecrübesinin neden,

ders çıkarmamanın sonucu” olarak değerlendirilebileceği ve bu ilişkilerin fırsatları ele geçirme, tehditleri önleme aşamasında etkili olduğu görülmektedir.

*Hipotez 18: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

Vaka 1: Bilgi sistemleri alanında raporlama tarafındaki veri entegrasyonu, hız vb. sıkıntılar bilinmesine rağmen bir türlü çözüme ulaştırılamamıştır. Kurumun büyüyen yapısına teknoloji altyapısı kendisini yenileyerek, yetişememiştir. Bu ihtiyacı karşılamak içinse yeni bir yapılanma içerisine girilmiştir.

Vaka 2: D firmasında çalışanların kişisel hatalarını kabullenmede ayak diremeleri nedeniyle dönüşüm hamleleri rahat bir şekilde yapılamamaktadır. Bu durum bilindiği için de bu sıkıntıları azaltacak hamleler atılmaya çalışılmaktadır.

Vaka 3: D firması müşteri taleplerinin hissederek bu temelde ürün gamı değişikliğine gitmektedir. Örneğin Deniz Giyim, Büyük Beden, Çocuk Giyim bu ihtiyaç temelinde oluşmuştur. Kurum da bu ihtiyacı karşılayacak organizasyonu sağlamıştır.

Vaka 4: D firması yaşadığı tecrübeler neticesinde 500 m<sup>2</sup>'nin altına mağaza açmamaktadır. Ayrıca tek kat tercih edilmekte, geniş vitrin istenilmektedir. Dolayısıyla geçmiş tecrübeler, yeni mağaza seçimini sonuçta da müşteriye hizmet verilecek yerleri değiştirmektedir.

D firmasında yapılan görüşmelerde örnek olaylarda bahsedilen nedenlerin sonucunda kurumun organizasyonel dönüşümünü etkilediği görülmektedir. Hatalardan ders çıkarma çabası da yoğun bir şekilde hissedilmektedir.

*Hipotez 19: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: D firması 2008 krizini öngörememiştir. Bunun sonucu olarak da yapılan yatırımların finansal yükü beklentilerin üzerine çıkmıştır. Bu olumsuz durumdan ise gerekli derslerin çıkarıldığı belirtilmektedir. Bu nedenle riski azaltıcı önlemler alınmaktadır.

Vaka 2: D firması verimlilik artışı sağlamak için teknoloji altyapısına yatırım yapmaktadır. Burada amaç daha doğru ve hızlı bir şekilde veriye ulaşmaktır.

Vaka 3: D firması yurtdışında ürettirdiği ürünleri yurtdışındaki mağazalarına Türkiye'ye giriş yapmadan aktarma fırsatını hissetmiştir. Bu durum da maliyet avantajı yaratmaktadır.

D firmasında yapılan görüşmelerde bahsi geçen örnek üç olaya baktığımızda kurumun “krizi öngöremediği için fazladan maliyete katlandığı, riski azaltıcı önlemler aldığı”, “teknoloji yatırımı ile verimlilik sağlamaya çalıştığı”, “lojistikte hissedilen fırsatların maliyet avantajı yarattığı” görülmektedir.

*Hipotez 20: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: Kurum alternatif satış kanalı ihtiyacını hissederek bayi ve yurtdışı satış ağını hayata geçirmiştir. Bu sayede bir yandan ölçek ekonomisi avantajından, bir yandan da bayi kanadında yatırımcının finansal gücünden yararlanılmıştır.

Vaka 2: D firması başarılı fizibilite yapıp, fizibilite temelinde gelir gider dengesini ve indirimlerini ayarladığında olumlu sonuçlar almaktadır. Fizibilitelerin doğruluk oranının ise giderek arttığı belirtilmektedir. Ancak karar verme noktasında baskın kişinin patron olması olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Örneğin “Shopping Fest” kampanyasına tüm ürünlerde %30 ile girilmesinin doğru olmadığı çalışanlar tarafından ısrarla belirtilmiş olsa da patron girilmesine karar vermiştir. Netice ise olumsuz olmuş ve tüm sezonu etkilemiştir.

Vaka 3: 2008 yılından 2011 yılına kadar geçen süre zarfında mağaza sayısı %50'den daha fazla artmıştır. Her yeni alışveriş merkezinde marka, müşteri çekim aracı olarak kullanılmak istenmiştir. Bu durum kiralama sözleşmelerinde D firmasını avantajlı duruma getirmektedir. Daha düşük kira ya da ilk 6 ay kirasız kullanım vb. modeller maliyet avantajı yaratmaktadır. Ancak hemen her alışveriş merkezine yatırım yapılması bir yandan finansal yük doğururken bir yandan da başarısız sonuçlarla da karşılaşmaktadır.

Kurum büyümesinin avantajı ile bir çok fırsatı ele geçirmiştir. Ancak aşırı büyüme stratejisi beraberinde hatalı yatırımları da getirmiştir. Ayrıca patronun tek karar verici olması bazı durumlarda rasyonel olmayan hareketleri doğurmaktadır. Nitekim kurumda önemsense de temel önceliğin maliyet avantajı olmadığı açıkça görülmektedir.

*Hipotez 21: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: D firması her ne kadar teknoloji altyapısındaki sıkıntıları fark edip bu alana odaklanmış olsa da hali hazırda istenilen dönüşüm sağlanamamıştır. Bu durum kurumun stoklarını yönetmesi aşamasında kuruma negatif etkide bulunmaktadır. Sonuçta da satış kaybı görülmektedir.

Vaka 2: D firmasında profesyonelleşme adımı ile birlikte İç Denetim Bölümü kurulmuştur. Denetlenmenin normal bir süreç olduğunun organizasyon geneline anlatıldığı ilk dönemden itibaren kurum maliyet avantajları yaratmıştır.

Vaka 3: D firmasının kendi yönettiği lojistik operasyonlarını dış kaynağa vermesinin daha avantajlı olması beklense de ilgili dönüşüm bir türlü hayata geçirilememiştir.

D firmasında altyapı konusundaki dönüşümler örnek olaylarda da görüleceği üzere daha yavaş bir şekilde ilerlemektedir. Bu durumdan kurum olumsuz etkilenmektedir. Ancak satış ve ürün tarafında değişiklikler daha rahat yapılabilmektedir. Süreçlerin denetlenmesi de kuruma maliyet avantajı sağlamaktadır.

*Hipotez 22: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: D firması ünlü tasarımcılar ile çalışmanın bir fırsat olabileceğini hissederek gerekli çalışmayı başlatmış ve hayata geçirmiştir. İlgili tasarımlar da sadece D firmasına özel yapılmaktadır.

Vaka 2: D firması yüksek fiyat grubunda olan ürün eksikliğini hissetmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar müşterilere sunulmuştur.

Vaka 3: D firması kişiye özel hizmetin bir fırsat olabileceğini düşünerek örnek bir mağazada moda danışmanı hizmetini müşterilerine sunmuştur.

D firması zaten sadece kendi markasını sattığı için müşteri için önemli bir çekim noktasıdır. Ayrıca örnek olaylarda da görülen “tasarımcı koleksiyonu”, “kişiyeye özel hizmet” ve “yüksek fiyatlı ürünler” hissedilen fırsatlar olup, kurumun yenilikçi farklılaşması üzerinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 23: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: D firmasının başarılı bir iş modeli ile yurtiçi ve yurtdışında büyümesi ve satışların artması, kuruma kendi markasının gerek genişliğini gerekse derinliğini arttırabilme şansı sağlamıştır. Genişliğin artması ise müşteriler için yenilik olarak sunulmaktadır.

Vaka 2: D firması ürün geliştirme tarafının dinamikliği sayesinde günde 45-55 arası yeni ürün mağazalarda müşterilere sunulmaktadır.

Vaka 3: D firması müşteri ile kurduğu yakın ilişki sayesinde koleksiyonu piyasaya sürmeden müşteri görüşünü ve değerlendirmesini merkezde yaptığı sunum ile temin edebilmektedir. Bu müşteri geri beslemesi de yeni sunulacak koleksiyonun ürünlerinin belirlenmesini etkilemektedir.

D firması örnek olaylardan da görüldüğü kurduğu iş modeli ile bir yandan büyümüş, bir yandan da yenilikler yapmıştır. Yaptığı yeniliklere müşterilerin ilgisi ile daha fazla büyüme sağlanmış, daha fazla yenilik yapılmıştır.

*Hipotez 24: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: D firması 2000'li yıllar ile birlikte sektörde yaşanan alışveriş merkezlerinde mağaza açma eğilimine ayak uydurabilmiş ve müşterisine hizmet verdiği alanlarda yeniliğe gitmiştir. Ayrıca yurtdışında da 24 ülkede müşterilerine hizmet sağlayacak organizasyona sahiptir.

Vaka 2: D firması hali hazırda sadece kendi markasını müşterilerine sunduğu için ürün gamında gittiği her değişiklik müşterilerine yenilik olarak sunulmaktadır. Nitekim müşteri talepleri de dikkate alınarak Çocuk Giyim, Büyük Beden, Deniz Giyim kategorileri de geliştirilmiştir. Ayrıca yüksek fiyat segmenti için çıkardığı ürünler de hali hazırda satıştan %1,5 pay almaktadır.

Vaka 3: Kurumda yeni markalar, yeni hizmetler, yeni kişiler ve yeni fikirler kendine yer bulmakta önemli sıkıntı çekmemektedir

D firması örnek olaylarda da görüldüğü üzere dönüşüm hamlelerinde bulunup, bunların sonucunda yenilik farklılaştırması sağlamada başarılı olmaktadır.

*Hipotez 25: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: D firmasında Çocuk Giyim alanında bir boşluk olduğu hissedilerek bu konuda çalışmalar yapılmıştır.

Vaka 2: D firması sektörde hızlı moda olarak da görülen alanda uygun fiyatlı ürünlere ihtiyaç olduğunu görmüştür. Pazarda kendisini de bu konuma oturtmaya çalışmıştır.

Vaka 3: D firması hedef müşteri segmentinin taleplerini anlamak için çalışmalar yapmakta, marka kimliği de bu temelde geliştirilmeye çalışılmaktadır.

D firması ürün gamında görülen eksikliklerin farkında olup hedef müşteriye tespit etmesi gerektiğinin de bilincindedir. Pazarda kendisini de bu doğrultuda konumlandırmaya çalışmaktadır.

*Hipotez 26: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: D firması Çocuk Giyim kategorisinde daha önce hissettiği fırsata yönelik olarak müşterilerine ürün sunumunu yapmış, ancak başarısızlıkla sonuçlanan bu girişim nedeniyle Çocuk Giyim kategorisi devre dışı bırakılmıştır. Ancak ilerleyen zamanla birlikte bu alandaki boşluk tekrar hissedilmiş, gerekli çalışmalar sonucunda tekrar devreye alınan Çocuk Giyim kategorisi başarıya ulaşmıştır.

Vaka 2: D firmasının pazarda kendisini konumlandığı yer önemli bir boşluğu doldurmuş, neticesinde kurum gerek yurtiçi gerekse yurtdışında kısa sürede hızla büyümüştür.

Vaka 3: Kurum indirim mağazacılığı modelinin bir fırsat olacağını düşünerek bu tarz mağazalar açmıştır. Bu sayede müşterilere farklı bir modelde sunum yapılmıştır.

D firmasının pazarda kendisini konumlandığı yer ile önemli bir boşluğu doldurduğu görülmektedir. Gerek konumlandığı yer ile gerekse yeni sunduğu ürün kategorileri ve indirim mağazaları ile de satışlarını hızla arttırmaya devam etmektedir.

*Hipotez 27: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

Vaka 1: D firmasında eskiden mağazalardan gelen satış raporlarının doğrudan patrona gittiği belirtilmiştir. Bu durumun sahanın sıkıntılarının ve tespitlerinin patronun iş yükü arasında atlanabilmesine neden olduğu anlatılmıştır. Ancak günümüzde raporlar ilgili birimlere gelmekte, aksiyon planları ile çıktılar patrona sunulmaktadır. Bu sayede sahada müşteriye temas eden noktanın tespitlerine daha hızlı bir şekilde yanıt verilmektedir.

Vaka 2: D firması Temmuz 2011’de yurtdışı tekstil alımlarına gelen %30 vergi nedeniyle alımlarını yurtiçine çevirmiştir. Mevcut durumda alımların %80’i yurtiçinden olup, bu alımın %30’luk bir kısmı da sezon içerisinde satışlara göre yapılmaktadır. Bu esneklik sayesinde sıkıntılı olan ürünlere ek sipariş verilmezken iyi satışı olan ürünlere de ek sipariş verilerek mağazaların ürünsüz kalmasının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Vaka 3: Kurumun moda temelli dinamik yapısı nedeniyle değişiklikler çalışanlar tarafından daha rahat kabullenilmektedir. Her yeni sezonla birlikte de sezon öncesi hazırlıklar ile oluşturulan yeni temalar, yeni koleksiyonlar ile müşterilere sunulmaktadır.

D firmasında gerek sahadan gelen tespitlere daha hızlı geri dönüşün yapılabilmesi, gerek esnek sipariş sistemi gerekse modağa bağlı değişikliklere adapte olunabilmesi kurumun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkili olmaktadır.

#### **7.4.1. D firması için yapılan vaka analizinin değerlendirilmesi**

D firmasının rekabet gücünde öne çıkan parametrelerin “Yenilik Farklılaştırması” ve “Pazarlama Farklılaştırması” olduğu görülmektedir. Bu durumun oluşmasında öncelikli olarak kendi markalarını satıyor olmaları etkilidir. Ayrıca sürekli müşteri taleplerini henüz müşterileri bile farkına varmadan hissetmek için çaba harcamaktadırlar. Müşteri beklentileri doğrultusunda yeni kategorileri eklemek, marka kimliğini geliştirip, bilinirliğini arttırmak, satış personelinin sunum kalitesini arttırmak da temel amaçlar arasındadır. Ancak ürüne, yeniliğe ve hizmet kalitesinin yükselmesine dayanan bu yapıda strateji büyüme üzerine kurulduğu için verimlilik gibi maliyet üzerinde olumlu etki yapacak konular geri plana atılmış, teknoloji ve lojistik gibi altyapı yatırımları geçmişte ertelenmiştir.



D firmasının rekabet gücünü etkileyen dinamik yeteneklere baktığımızda ise firmanın fırsat ve tehditleri hissetme konusunda önemli bir sıkıntısının olmadığı hatta bu konuda özel bir çabası olduğu görülmektedir. Firmanın yenilikçi kültürünün oluşmasında bu durumun önemli etkisi vardır. Ancak hissedilen fırsatlar ve tehditler perakendecilik üzerine ise bu noktada belirleyici patron olmaktadır. Fizibilitilerin gözardı edilip, ekibin kesinlikle karşı olduğu bazı durumlarda bile patronun baskın olduğu görülmektedir. Odak noktasının perakendecilik ve haliyle ürün, mağaza, büyüme olması nedeniyle de operasyonel konulara yatırım için ayrılan kaynak sınırlıdır. Ürün ve büyüme çevresinde kurum kendi dönüşümünü yönetmektedir. Satışların yüksekliği, bayi kanalı ile ekstra finansman kaynağının olması gibi durumlar da verimliliği ikinci plana atmaktadır. Ancak kurum gerek yeni kategorilere uygun yapılanmayı, gerek bayi kanalına uygun yapılanmayı gerekse de yurtdışında 24 ülkede satışa imkan sağlayan yapılanmayı yönetecek dönüşümü başarı ile yönetebilmiştir.

Kurumun dinamik yetenekleri üzerinde etkili olan kurumun kaotik yapısına baktığımızda ise kurumun başlangıç koşullarına bağlı doğrusal olmayan bir yapısının olduğu görülmektedir. Neden sonuç ilişkilerinin kurulmasında ise kurum öğrense de patronun baskın yapısı nedeni ile daha önceki hatalar bazen tekrarlanabilmektedir. Kurumun geneline hakim olan araştırma, yenilik kültürü ve patrona yoğun bağlılığın bir çok çalışanda görülmesi de hem sadakati arttırmada, hem de fırsat ve tehditleri hissetme aşamasında etkili olmaktadır. Patron, profesyonel kadro, eski çalışanlar, yatırımcılar, mağazalar, müşteriler vb. farklı grupların olduğu bu büyük organizasyonda karşılıklı iletişim konusunda yaşanan eksikliklerin giderilmesi için de yoğun çaba harcanmaktadır. Zira iletişim kanallarında eksikliklerin giderilmesi ve profesyonelleşme adımları D firmasının hali hazırda en öncelikli çalışmaları arasındadır.

Tüm bu değerlendirmeler neticesinde baktığımızda detayları alt hipotezlerde de görüldüğü üzere D firmasında organizasyonun kaotikliğinin, dinamik yeteneklerini etkilediği, dinamik yeteneklerinin de rekabet gücünü etkilediği görülmektedir.

## **7.5. A, B, C, D Firmaları İçin Ortak Vaka Analizi Raporu**

Aşağıda 4 firmada yapılan vaka analizinin tüm hipotezlere göre bir araya getirilmiş toplu hali ve değerlendirmeler bulunmaktadır.

*Hipotez 1: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan vaka analizleri sırasında başlangıç koşulları olarak “müşteri kartlarındaki müşteri verisi”, “veri konsolidasyonunda eksiklik”, “ çeşitli hatalardan ötürü bazı alanların kiralanamamış olması”, “temel referansın stilistler olması”, “yurtdışında da aynı markadan alışveriş yapan müşteri”, “yönetici değişikliği”, “fuar ve moda şovların takip edilmesi”, “kurumsallaşma kararının alınması” ve “çalışanların yenilikçi fikirlerini paylaşabileceği ortamın olması” ile karşılaşmıştır. Tüm bu başlangıç koşulları da firmanın fırsat ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.

*Hipotez 2: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan vaka analizleri sırasında “mağaza açılışı için yapılan fizibilite”, “gelecek sezon siparişlerinin verildiği zaman içinde bulunulan ekonomik durum”, “raporlama sistemi için yapılan seçim”, “yöneticiler arasında yaşanan çatışmalar”, “iş yapan alt kademenin görüşlerinin dikkate alınmaması”, “çalışanların sadakatinin düşük olması”, “fizibilitelere güvenmeme”, “siparişleri erken verme”, “raporlama sistemine yatırım yapılması”, “tek karar vericinin baskın olması”, “çalışanların görüşlerinin dikkate alınmamasının yarattığı motivasyon kaybı”, “fizibilitelerin doğruluğu”, “merkezi kasa sistemine geçiş”, “geçmişin sürekli gündemde tutulması”, “planlama sıkıntısı” ve “teknoloji altyapısının yetersizliği” gibi fırsatların ele geçirilmesini olumlu ya da olumsuz etkileyen başlangıç koşulları ile karşılaşmıştır.

*Hipotez 3: Organizasyondaki başlangıç koşulları, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan vaka analizleri sırasında “merkezin mağazaları devre dışı bırakan tek karar verici olması”, “kaliteli ve değişime açık personelin yetersiz olması”, “üst yönetimin çatışmaları yönetemeyip, karar verememesi”, “ihtiyacın hissedilerek değişim kararının alınması” , “yönetimin net duruş sergilemesi”, “yurtdışı bir markaya yatırım yapılması”, “söylentilerin yönetilmesinde yaşanan sıkıntı” ve “gelişmeye açık düşünme yapısı” gibi organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkileyen başlangıç koşulları ile karşılaşmıştır.

*Hipotez 4: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde üst yönetim ile çalışanlar arasında olan, farklı departmanlar arasında olan, firmanın müşterileri ile arasında olan, moda dünyası ile organizasyon arasında olan, firmanın teknoloji firmaları ile arasında olan ve firmanın tedarikçileri ile arasında olan ilişkinin, veri akışının ve geri beslemenin firmanın fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilediği görülmüştür.

*Hipotez 5: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde farklı bölümler arasındaki ilişkinin, mağaza merkez arasındaki ilişkinin, müşteri ile olan ilişkinin, bayiler ile olan ilişkinin, liderle alt kadro arasındaki ilişkinin ve yurtdışı marka sahibi ile olan ilişkinin firmanın fırsatları ele geçirmesini etkilediği görülmüştür.

*Hipotez 6: Organizasyondaki sınırlar ve bağlantılar, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde farklı bölümler arasındaki ilişkinin, lider, üst yönetim ile alt kadro arasındaki ilişkinin, yurtdışı ile olan ilişkinin, danışmanlar ile olan ilişkinin, müşteri ile olan ilişkinin organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilediği görülmüştür.

*Hipotez 7: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde “katma değer yaratmaktan uzak günü kurtarma kültürü”, “motivasyon kaybı yaygınlığı”, “adalet eksikliğinin yaygın olarak hissedilmesi”, “liderin tek karar verici olmasının yöneticileri geride tutması”, “markanın geleneksel bir yapısının olması”, “yenilikçilik kültürü” garip çekiciler olarak, “sezonluk etkiler” periyodik çekici, ”ortak amaç”, “müşteri memnuniyeti amacı”, “hedef müşteri segmenti” ise nokta çekici olarak gözlenmiştir. Bu çekicilerin de organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilediği tespit edilmiştir.

*Hipotez 8: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde çekici olarak “maliyet azaltma çabasını”, “çözümeyen çatışma kültürünü”, “imaj kaygısını”, “stilistlerin baskın olmasını”, “sadakatsizlik ile iş arama çabalarını”, “maliyet azaltma çabasını”, “koşulsuz müşteri memnuniyeti ilkesini”, “kampanyaların alışkanlıklar temelinde yönetilebilmesini” ve “her gün yeni ürün ile mağazayı besleme hedefini” ele aldığımızda bu çekicilerin firmanın fırsatları ele geçirmesini etkilediği gözlenmiştir.

*Hipotez 9: Organizasyondaki çekiciler, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde çekici olarak ele alabileceğimiz “çözümeyen çatışmaların yaygınlığı”, “öğrenme eksikliğinin yoğun bir şekilde hissedilmesi”, “değişikliklere direnç oluşması”, “hızlı moda firması kültürü”, “liderlik ve güçlü üst yönetim etkisi”, “bireysel hataların sıklıkla kabul edilmemesi”, “operasyonel verimlilik amacı”, “çevrenin yakından takip edilmesi”, “takım çalışması kültürü”, “moda ve trendlerin temel belirleyici olması”, “öğrenme kültürü”, “üst yönetimin değişim hamlelerinde net duruş sergilemesi” gibi durumların kurumun dönüşüm çabalarının başarıya ulaşmasını etkilediği görülmektedir.

*Hipotez 10: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde iç ve dış çevredeki farklı bölümler arasında, mağazalar ile merkez arasında, farklı kültüre sahip kişiler arasında, yurtdışı ile merkez ofis arasında, çalışanlar ile patron veya üst yönetim arasında, organizasyon ile müşteri arasında firmadan firmaya değişen farklılık seviyeleri bulunmaktadır. Farklı taraflar arasında da firmadan firmaya değişen geri besleme döngüleri görülmektedir. Örneğin farklı bölümler arasında gruplaşmaların olduğu ve geri besleme döngüsünün çalışmadığı, iletişimin sınırlı olduğu A şirketinde çözülemeyen çatışma durumu görülmüştür. A firması kendi kendine organize olamamaktadır. B,C ve D şirketlerinde ise taraflar arası farklılık yüksektir. Geri besleme döngüsünün farklı seviyelerde de olsa çalışıyor olması firmaların kendi kendine organizasyonu sağlayabilmesini mümkün kılmaktadır. Bahsi geçen bu farklılık seviyesi ve geri besleme döngüleri neticesinde oluşan kendi kendine

organize olabilme durumu da firmaların fırsat ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.

*Hipotez 11: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde iç ve dış çevredeki farklı bölümler arasında, mağazalar ile merkez arasında, farklı kültüre sahip kişiler arasında, yurtdışı ile merkez ofis arasında, çalışanlar ile patron veya üst yönetim arasında, organizasyon ile müşteri arasında firmadan firmaya değişen farklılık seviyeleri bulunmaktadır. Farklı taraflar arasında da firmadan firmaya değişen geri besleme döngüleri görülmektedir. Örneğin farklı bölümler arasında gruplaşmaların olduğu ve geri besleme döngüsünün çalışmadığı, iletişimin sınırlı olduğu A şirketinde çözülemeyen çatışma durumu görülmüştür. A firması kendi kendine organize olamamaktadır. B,C ve D şirketlerinde ise taraflar arası farklılık yüksektir. Geri besleme döngüsünün farklı seviyelerde de olsa çalışıyor olması firmaların kendi kendine organizasyonu sağlayabilmesini mümkün kılmaktadır. Bahsi geçen bu farklılık seviyesi ve geri besleme döngüleri neticesinde oluşan kendi kendine organize olabilme durumu da firmaların fırsat ve tehditleri ele geçirmesini etkilemektedir.

*Hipotez 12: Organizasyonun kendi kendine organize olabilmesi, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde iç ve dış çevredeki farklı bölümler arasında, mağazalar ile merkez arasında, farklı kültüre sahip kişiler arasında, yurtdışı ile merkez ofis arasında, çalışanlar ile patron veya üst yönetim arasında, organizasyon ile müşteri arasında firmadan firmaya değişen farklılık seviyeleri bulunmaktadır. Farklı taraflar arasında da firmadan firmaya değişen geri besleme döngüleri görülmektedir. Örneğin farklı bölümler arasında gruplaşmaların olduğu ve geri besleme döngüsünün çalışmadığı, iletişimin sınırlı olduğu A şirketinde çözülemeyen çatışma durumu görülmüştür. A firması kendi kendine organize olamamaktadır. B,C ve D şirketlerinde ise taraflar arası farklılık yüksektir. Geri besleme döngüsünün farklı seviyelerde de olsa çalışıyor olması firmaların kendi kendine organizasyonu sağlayabilmesini mümkün kılmaktadır. Bahsi geçen bu farklılık seviyesi ve geri besleme döngüleri neticesinde oluşan kendi kendine

organize olabilme durumu da firmaların organizasyonel dönüşüm çabalarını etkilemektedir.

*Hipotez 13: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmaları ile yapılan görüşmelerde tedarikçiler ile, mağazalar ile, müşteriler ile ve yurtdışı ile olan ilişkilerde doğrusal olmayan bir çok durum görülmüştür. Bu doğrusal olmama durumu da her bir firma için yukarıda detaylı bir şekilde örneklendirildiği üzere gerek fırsatların gerekse tehditlerin hissedilmesinde etkili olmaktadır.

*Hipotez 14: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmaları ile yapılan görüşmelerde kategorilerin işleyişinde, kampanyalarda etkili olan parametrelerde, karar alma süreçlerinde, raporlama altyapısında, ürün genişliği ve derinliğinde, farklı alt markaların yönetilmesinde, mağazaların yönetilmesinde doğrusal olmayan bir çok durum ile karşılaşmıştır. Bu doğrusal olmayan etkilerin neticesinde de firmaların fırsatları ele geçirmesi etkilenmektedir.

*Hipotez 15: Organizasyonun doğrusal olmaması, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmaları ile yapılan görüşmelerde merkezdeki süreçlerde, tedarikçiler ile olan ilişkide, mağaza merkez arası işleyişte, üst yönetim ile olan ilişkide, lojistik yönetiminde, mağaza çeşitliliğinde, yatırımcı ile olan ilişkide doğrusal olmayan bir çok durum tespit edilmiştir. Bu doğrusal olmayan durumlardan yukarıda örnekleri ile anlatıldığı üzere firmaların değişiklikleri başarıya ulaştırabilme ihtimali de etkilenmektedir.

*Hipotez 16: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesini etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmaları ile yapılan görüşmelerde geçmişteki hataların, eldeki müşteri kayıtlarının, veri konsolidasyonunda yaşanan eksikliklerin, müşteri ihtiyacını önceden hissetme çalışmalarının, finansal yükü azaltma ihtiyacının, işe alımlarda nesnel değerlendirme çabalarının, müşteri alışkanlıklarının firmaların alınacak

kararlarını çeşitli şekillerde belirlediği görülmektedir. Bu durum yeni fırsatların ve tehditlerin hissedilmesini de etkilemektedir.

*Hipotez 17: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonun fırsatları ele geçirmesini etkilemektedir.*

A, B, C, D firmalarında yapılan görüşmelerde “geçmiş yatırımların neden, yeni yatırımların sonuç”, “kampanya öncesi hazırlığın tek yönlü olması neden, kampanyanın etkisi sonuç”, “kurum içi olumsuz havanın neden, çalışanların sadakat eksikliğinin sonuç”, “farklı markalar ve farklı hedef müşteriler neden, müşteriye sunulan ürünler sonuç”, “ürün gamında hissedilen eksiklik neden, yurtdışının karşılayamaması sonuç”, “haftalık yapılan toplantıdaki ihtiyaçlar neden, alınan aksiyonlar sonuç”, “koleksiyon oluşturma sürecinin plansızlığının neden, sonucunda çıkan huzursuzluğun sonuç”, “mağazanın açılış öncesi son halini beğenmemenin neden, değişiklik yaparak geç açılmanın ve satış kaybının sonuç”, “bölgeye has tespit edilen özelliklerin neden, bu temelde oluşturan ürün gamının sonuç” olarak değerlendirilebileceği ve bu ilişkilerin fırsatları ele geçirme, tehditleri önleme aşamasında belirleyici rol oynadığı görülmüştür.

*Hipotez 18: Organizasyondaki nedensellik, organizasyonel dönüşümün sağlanmasını etkilemektedir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde profesyonellikten uzak kişilerin, bütçeye uygun olmayan alımların etkilerinin, çatışma ortamının, değişikliklere uyum çabasının, müşteri beklentilerinin iyi analiz edilmesinin, kurum içi esnekliğin, kişisel hataları kabullenebilmenin firmanın dönüşüm hamlelerinin başarıya ulaşmasında belirleyici etkiler olduğu görülmüştür.

*Hipotez 19: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde “krizi öngörememenin maliyet sıkıntısına neden olduğu”, “yurtdışı alım fırsatı ile maliyet avantajı sağlanmaya çalışıldığı”, “uygun lokasyon fırsatını hissederek hareket edildiği ama maliyet baskısına takıldığı” , “nadir de olsa hedef kitleye yapılan indirimler ile maliyet avantajı sağlandığı”, “CRM analiz maliyetini bankaya aktarma fırsatının hissedildiği”, “ara sezon siparişi ile ek stok yükünden kaçınıldığı”, “ERP uygulaması ile sağlanacak veri konsolidasyonunun getireceği maliyet avantajının

hissedildiği”, “teknoloji yatırımı ile verimlilik sağlamaya çalışıldığı”, “piyasayı canlandırmak için öncülük edildiği ve dahil olduğu kampanyanın beklenmedik sıkıntılar doğurduğu”, “lojistikte hissedilen fırsatların maliyet avantajı yarattığı” çeşitli olaylar gözlenmiştir.

*Hipotez 20: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde “doğru fizibiliteler ile hazırlanan iş modelinin fırsatları ele geçirmede etkili olduğu, bu durumun da maliyetleri etkilediği”, “ciro amaçlı hareket edilen fırsatların doğru bir planlama içermezse maliyet tarafında olumsuz sonuçlar doğurduğu”, “tedarikçiler, bankalar ve Alışveriş Merkezi yönetimleri ile olan ilişkilerden doğan fırsatların maliyet avantajı yarattığı”, “yeni markalar ile elde edilen fırsatların ölçek ekonomisi ile maliyet avantajı yarattığı”, “müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmaların o an itibariyle maliyetlere olumsuz yansıdığı”, “sosyal sorumluluk projeleri imaj anlamında katkı sağlasa da maliyetlerinin kurum içi sıkıntılı durumlara neden olduğu”, “bayiler ve yurtdışı yatırımlar ile ele geçirilen fırsatların ölçek ekonomisinin de etkisiyle maliyet avantajı yarattığı”, “teknoloji yatırımları ile ele geçirilen fırsatların maliyet avantajı yarattığı” durumlar ile karşılaşmıştır.

*Hipotez 21: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun maliyet liderliği üzerinde etkilidir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde “stok yükünün tedarikçide olduğu yapıya geçilmesinin maliyet avantajı yarattığı”, “teknoloji yatırımlarının süreçlerde yarattığı değişikliğin ve oluşan verimliliğin maliyetleri etkilediği”, “değişimi yönetebilmenin maliyetler üzerinde etkili olduğu”, “indirim mağazaları gibi farklı satış kanallarının oluşmasının maliyetleri etkilediği”, “denetleme kültürünün yerleştirilmesinin maliyetler üzerinde etkili olduğu” durumlar ile karşılaşmıştır.

*Hipotez 22: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

A, B, C ve D firmalarında yapılan görüşmelerde yeni marka ve yeni ürün ihtiyacının, profesyonel kadrolara geçme ihtiyacının, daha üst müşteri segmentine ulaşma ihtiyacının, pazarın ve müşterinin beklentilerini anlama ihtiyacının, teknoloji tarafında oluşan ihtiyaçların, ürün gamındaki eksikliklerin ve ünlü tasarımcılar ile



çalışma fırsatının hissedilebilmesinin firmaların yenilikçiliği üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

*Hipotez 23: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

A, B, C, D firmalarında yapılan görüşmelerde “yeni markaların sistem içerisine dahil edildiğinde başarı ile yönetilebilmesinin”, “katma değer sağlayan çalışanların organizasyona dahil edilip, elde tutulabilmesinin”, “yurtiçi ve yurtdışı yeni yatırımların başarı ile yönetilebilmesinin”, “üretim teknolojisinde sağlanan avantajların”, “müşterilerde marka ile ilgili oluşan olumlu algının”, “markalarda tek yetkili satıcı olma hakkının”, “yeni ürün çıkarabilme organizasyonuna sahip olmanın”, “odak gruplarından alınan geri beslemelerin etkin bir şekilde değerlendirilmesinin” firmaların yenilik farklılaştırması üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir.

*Hipotez 24: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun yenilik farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

A, B, C, D firmalarında yapılan görüşmelerde “Alışveriş Merkezi trendine ayak uydurabilmenin”, “kurum içi yenilikçilik kültürü ve esnekliğin”, “müşterilerden gelen geri beslemenin değerlendirildiği bir yapıya geçmenin”, “alt markaları üretip, yönetebilmenin”, “indirim mağazaları gibi yeni satış kanallarının oluşturulmasının”, “sipariş sistemlerinde oluşan değişikliğin yönetilebilmesinin” ve “ürün gamında yapılan değişikliklerin” firmaların yenilik farklılaştırması üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

*Hipotez 25: Organizasyonun fırsatları ve tehditleri hissetmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

A, B, C, D firmalarında yapılan görüşmelerde ürün gamındaki boşlukların, satışta görevli çalışanlara verilecek eğitimin, hedef müşterilerin belirlenmesinin, hızlı moda alanında uygun fiyatlı ürün ihtiyacının ve kişi özel hizmet sunmanın olası fırsatlarının hissedilmesinin pazarlama farklılaştırmasını etkilediği gözlenmiştir.

*Hipotez 26: Organizasyonun fırsatları ele geçirmesi, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

A, B, C, D firmaları ile yapılan görüşmelerde “müşteri segmentinin belirlenip marka kimliğinin oluşturulmasının ve bu temelde hareket edilmesinin”, “ERP altyapısının etkin bir şekilde kullanılabilmesinin”, “indirim mağazaları ile alternatif satış kanalı yaratılmasının”, “yeni markalar yaratılmasının”, “sezon görsellerinin sağlayacağı satış avantajının değerlendirilebilmesinin”, “yeni ürün gruplarının oluşturulmasının”, “pazardaki konumlanmanın” organizasyonun pazarlama farklılaştırmasını etkilediği gözlenmiştir.

*Hipotez 27: Organizasyonel dönüşümün sağlanması, organizasyonun pazarlama farklılaştırması üzerinde etkilidir.*

A, B, C, D firmalarında yapılan görüşmelerde “değişimin yönetilebilmesinin ve kabullenilmesinin”, “yapılacak aksiyonların oluşturacağı etkinin dışarıya veri sızması ile azalmasının”, “ürün teminindeki esnekliğin”, “yeni markaların satışa sunulmasının”, “marka kimliğinin geliştirilmesinin”, “sipariş sistemlerinin kişi bağımsız hale gelmesinin”, “mağazalarda takım kültürünün arttırılmasının” firmaların pazarlama farklılaştırmasını etkilediği gözlenmiştir.

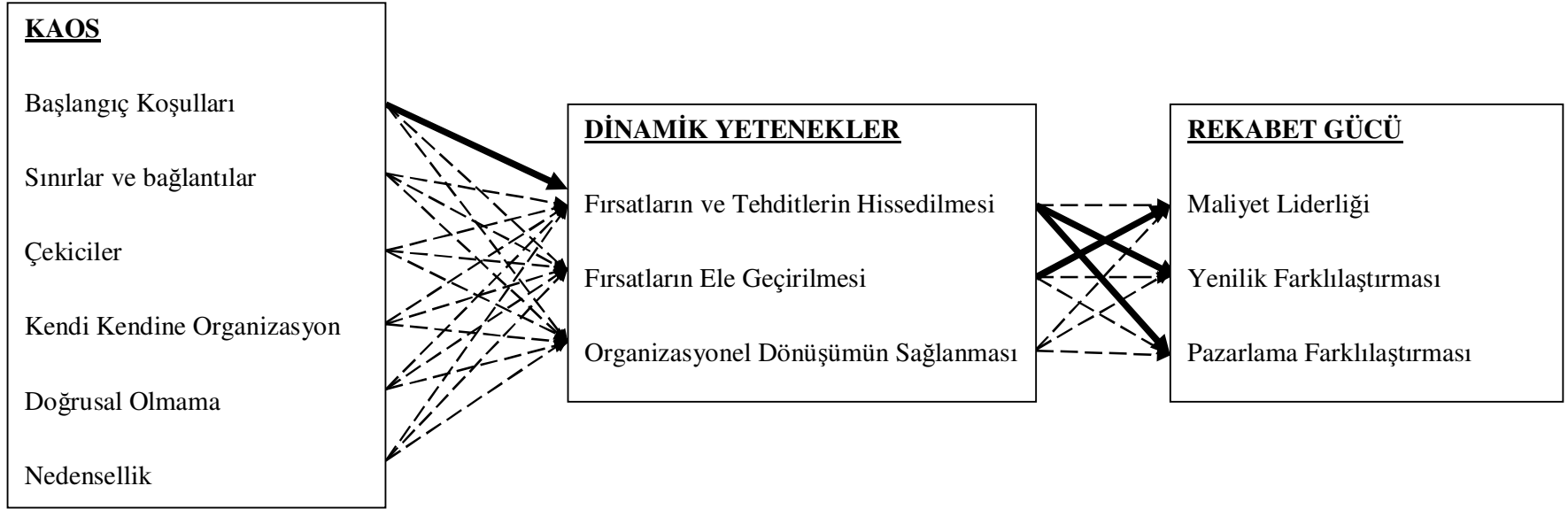
Tüm bu değerlendirmeler neticesinde baktığımızda detayları alt hipotezlerde de görüldüğü üzere A, B, C, D firmalarında organizasyonun kaotikliğinin, dinamik yeteneklerini etkilediği, dinamik yeteneklerinin de rekabet gücünü etkilediği görülmektedir.

## **7.6. Vaka Analizi Sonuçlarının Görsel Değerlendirmesi**

Kurulan modele göre hazırlanmış olan vaka analizinde 2 ana hipotez altında 27 alt hipotez değerlendirildiği için yapılan çalışmanın incelenmesini kolaylaştırmak amacıyla görsel bir anlatımın faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu temelde aşağıdaki Şekil 7.1, Şekil 7.2, Şekil 7.3, Şekil 7.4 oluşturulmuştur. Bu gösterimde oklar şu anlama gelmektedir:

Olumlu Etki : 

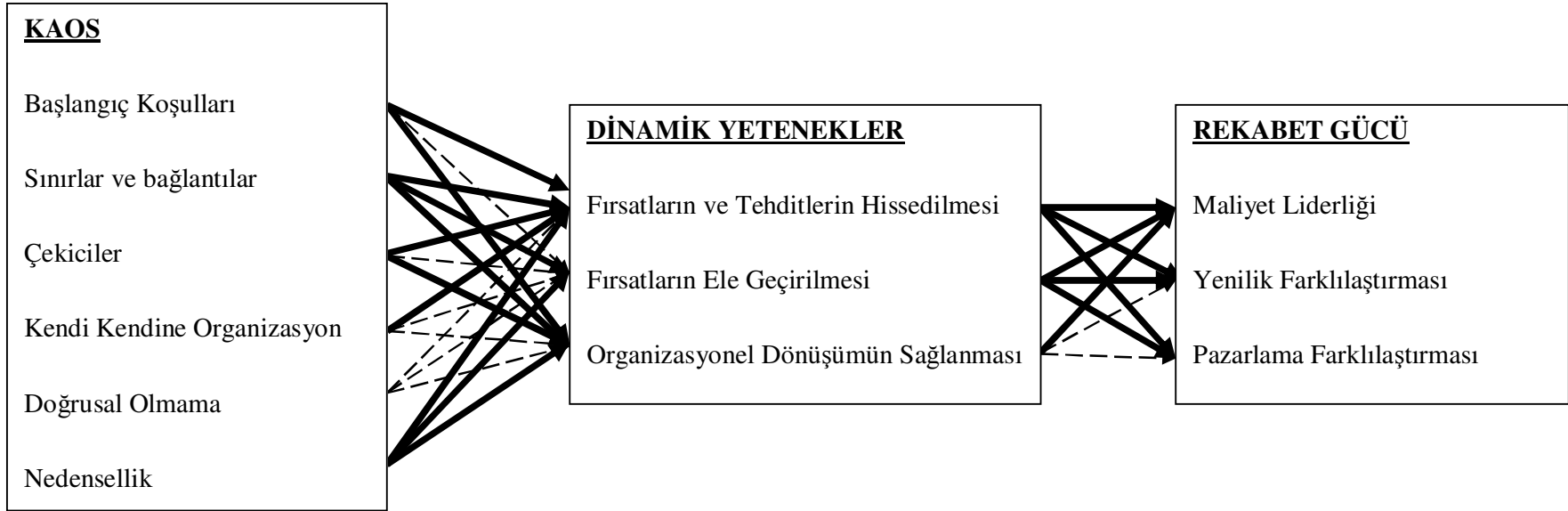
Olumsuz Etki : 



**Şekil 7.1** : A firması için ilişkilerin gösterimi.



Şekil 7.2 : B firması için ilişkilerin gösterimi.



Şekil 7.3 : C firması için ilişkilerin gösterimi.



Şekil 7.4 : D firması için ilişkilerin gösterimi.

Şekil 7.1, Şekil 7.2, Şekil 7.3 ve Şekil 7.4'e incelendiğinde şu tespitleri yapmak mümkündür:

- A firmasında dinamik yeteneklerin, rekabet gücünü arttırıcı etkisi diğer firmalara göre çok daha azdır. Benzer şekilde organizasyonun kaotikliği de dinamik yetenekleri diğer firmalara göre çok daha az olumlu yönde etkilemektedir.
- B, C ve D firmalarında gerek dinamik yeteneklerin rekabet gücüne gerekse organizasyonun kaotikliğinin dinamik yeteneklere etkisi kuvvetlendirici yöndedir.
- B ve D firmalarında dinamik yeteneklerin rekabet gücü üzerindeki olumlu etkisi özellikle yenilik farklılaştırması ve pazarlama farklılaştırması üzerinden olurken C firmasında maliyet liderliğinin etkisi bir adım öndedir.
- B, C ve D firmalarında organizasyonun kaotikliği dinamik yetenekler üzerinde bir çok parametresi ile kuvvetlendirici bir etki yapsa da doğrusal olmama durumunun bu etki üzerinde zayıflatıcı rol oynadığı görülmektedir.
- B, C ve D firmalarında organizasyonun kaotikliği dinamik yetenekler üzerinde bir çok parametresi ile kuvvetlendirici bir etki yapsa da fırsatların ele geçirilmesi aşamasında başlangıç koşullarının bağlayıcılığının zayıflatıcı etki yaptığı görülmektedir.

### **7.7. Firmalarda Yapılan İndeks Çalışması**

Daha önceki bölümde de belirtildiği üzere vaka analizinin yapıldığı A, B, C ve D firmalarında indeks oluşturma çalışması da yapılmıştır. İndeksin vaka analizi ile birlikte kullanılmasının faydaları ve indeks için kullanılan sorular da 6. bölümde gösterilmiştir.

İndeks oluşturma aşamasında literatüre göre oluşturulan modele bağlı kalınarak seçilen indikatörler eşit ağırlık ile değerlendirilmiştir. İndikatörlerin bir araya getirilmesi aşamasında ise tüm bileşenler aynı ölçüm tekniğine sahip olduğu için doğrusal yöntem olan aritmetik ortalama kullanılmıştır. Çizelge 7.1'deki sonuçlar elde edilmiştir.

**Çizelge 7.1 : Firmaların indeks sonuçları.**

	<b>A Firması</b>	<b>B Firması</b>	<b>C Firması</b>	<b>D Firması</b>
<b>Kaos</b>	<b>3,2</b>	<b>4,0</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>
Başlangıç Koşulları	4,2	4,4	3,8	4,5
Sınırlar ve Bağlantılar	3,6	4,0	3,7	4,1
Çekiciler	2,4	4,2	3,7	4,5
Kendi Kendine Organizasyon	2,4	4,0	3,5	4,2
Doğrusal Olmama	4,0	4,3	4,0	4,2
Nedensellik	2,5	3,1	3,0	3,0
<b>Dinamik Yetenekler</b>	<b>2,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>
Fırsat ve Tehditlerin Hiss.	2,7	3,5	3,2	3,5
Fırsatların Ele Geçirilmesi	2,4	3,3	2,8	3,1
Organizasyonel Dön. Sağl.	2,4	3,4	3,0	3,0
<b>Rekabet Gücü</b>	<b>2,6</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>4,2</b>
Maliyet Liderliği	3,3	3,6	4,0	3,7
Yenilik Farklılaştırması	2,2	4,3	3,9	4,5
Pazarlama Farklılaştırması	2,3	4,1	3,8	4,4

İndeks çalışmasının sonuçlarını şu şekilde değerlendirmemiz mümkündür:

- A firması en düşük rekabet gücüne sahip firmadır. Bu durumun oluşmasında dinamik yeteneklerde görülen düşük seviyenin ve kaotiklik seviyesindeki düşüklüğün etkisi düşünülebilir.
- B,C ve D firmaları arasında en yüksek rekabet gücüne sahip firma D firmasıdır. Dinamik yetenekler açısından B ile C firması arasında olan D firması kaotiklik seviyesi ile öne çıkmaktadır.
- C firması B ve D firmalarına yakın bir rekabet gücüne sahiptir. Dinamik yetenekler ile kaotiklik açısından ise bir miktar aşağıda bulunmaktadır.
- Dinamik yetenekler açısından en iyi seviyede bulunan B firması rekabet gücünde en iyi olan D firmasının yanı başındadır. Kaotiklik açısından da B firması D firmasına çok yakın seviyededir.



- Kaos kavramının indikatörleri için belirsizlik analizi yapıldığında “Kendi kendine organizasyon”, “Çekiciler” ve “Nedensellik” indikatörlerinin daha ayırt edici etkiye sahip oldukları görülmektedir. Bu parametrelerin değerlendirme dışı bırakılması durumunda firmalar arası farklılıklar da düşük seviyeye inmektedir.
- Dinamik yetenekler kavramının indikatörleri için belirsizlik analizi yapıldığında “Fırsat ve tehditlerin hissedilmesi”, “Fırsatların ele geçirilmesi” ve “Organizasyonel dönüşümün sağlanması” indikatörlerinin organizasyona olumlu katkı aşamasında benzer seviyede etkiye sahip olduğu görülmüştür.
- Rekabet gücü kavramının indikatörleri için belirsizlik analizi yapıldığında “Yenilik farklılaştırması” ve “Pazarlama farklılaştırması” indikatörlerinin daha ayırt edici etkiye sahip oldukları görülmektedir. Bu parametrelerin değerlendirme dışı bırakılması durumunda firmalar arası farklılıklar da düşük seviyeye inmektedir.
- İndikatörlerin bir araya getirilmesi aşamasında belirsizlik analizi uygulandığında aritmetik ortalama yerine geometrik ortalama kullanılırsa sonuçlarda kayda değer bir değişiklik olmadığı gözlenmiştir.

Örnek sayılarının kısıtlı olduğu düşünüldüğünde istatistiksel olarak anlamlı olmayan bu indeks çalışmasında hem indikatörler hem de bir araya getirme yöntemi için belirsizlik analizi ile sağlamlık değerlendirilmiştir. Çıkan sonuçlar yüksek rekabet gücünün arkasında yüksek seviyede dinamik yetenekler olduğunu göstermektedir. Ancak dinamik yeteneklerin bu aşamada tek başına belirleyici olmadığı ve organizasyonun kaotikliğinden etkilendiği görülmektedir.



## 8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışmanın literatürdeki diğer çalışmalardan farkları, literatüre katkısı, sonuçları ve sonraki çalışmalar için öneriler verilecektir.

### 8.1. Literatürdeki Diğer Çalışmalardan Olan Farklılık Ve Literatüre Katkı

Bu çalışmanın daha önce yapılan çalışmalardan farklarını aşağıdaki şekilde belirtebiliriz:

- Literatürde kaos, dinamik yetenekler, rekabet gücü ilişkilerinin tek çatı altında toplandığı uygulama yöntemi olarak da vaka analizi kullanılan bir çalışma ile karşılaşılmamıştır.
- Literatürde Türk perakende sektöründe dinamik yetenekler ile rekabet gücü arasındaki ilişkinin ve kaos ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışma ile karşılaşılmamıştır.

Bu çalışmanın literatüre olan katkısını ise aşağıdaki şekilde belirtebiliriz:

- Dinamik yetenekler ile rekabet gücü arasındaki etkileşimin farklı sonuçlar doğurmasının nedenlerini tespit etmek amacıyla uluslararası bilimsel araştırmaları temel alan kaos teorisi, dinamik yetenekler, rekabet gücü ilişki modeli kurulmuştur.
- Kurulan model Türk perakende sektöründe vaka analizi ile incelenerek, çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Organizasyonun kaotikliğinin dinamik yetenekleri, dinamik yeteneklerin de rekabet gücünü etkilediği gözlenmiştir.

### 8.2. Çalışmanın Sonuçları

Yapılan çalışmanın sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Helfat ve diğ. (2007) dinamik yeteneklerin rekabet gücü üzerinde farklı şekillerde (olumlu etki, olumsuz etki, etkilememe) etkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada ise dinamik yetenekler ile rekabet gücü arasındaki bu farklı etkiler

gözlendiği gibi dinamik yetenekler üzerinde de organizasyonun kaotikliğinin etkili olduğu tespit edilmiştir.

- Jantunen ve diğ. (2012) yayıncılık endüstrisi üzerine yapmış oldukları çalışmada bu çalışmaya benzer şekilde Teece'in (2009) dinamik yetenekler çatısı referans almışlardır. Çalışmalarının sonucunda incelenen firmalarda fırsat ve tehditleri hissetme yeteneği benzer çıkarken fırsatların ele geçirilmesi ve organizasyonel dönüşümün sağlanması yeteneklerinin firmadan firmaya farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise fırsat ve tehditleri hissetme yeteneğinin de diğerleri gibi firmadan firmaya farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılık üzerinde de organizasyonun kaotikliğı etkili olmaktadır.
- Zheng ve diğ. (2011) çalışmalarında dinamik yetenekler ile yenilikçilik arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışma da firmadan firmaya farklı seviyede olsa da yenilik farklılaştırmasında dinamik yeteneklerin etkisini göstermiştir.
- Yapılan indeks çalışmasının sonuçlarının vaka analizi sonuçlarını desteklediği görülmektedir.
- Türk Perakende Sektöründe rekabet gücü elde edilmek isteniyorsa yenilikçilik ve pazarlama farklılaştırması ile öne çıkmak gerekmektedir. Zira hızlı moda kavramının tüm dünyayı ele geçirdiği günümüzün çok fazla rakip içeren koşulları altında bu farklılıklarının öne çıkarılması gerekmektedir.
- Dinamik yeteneklerin, rekabet gücü üzerindeki etkisi aşamasında “Fırsat ve tehditlerin hissedilmesi”, “Fırsatların ele geçirilmesi” ve “Organizasyonel dönüşümün sağlanması” ayrılmaz bir bütündür. Bu nedenle üst yönetimlerin bütüncül bir yaklaşım izleyerek gerekli organizasyonu yapması gerekmektedir.
- Kaos teorisinin parametreleri her şirkette çeşitli seviyelerde görülmüştür. Ancak kurumun kendi kendine organize olabilmesi aşaması günümüzün hızlı ve global dünyasında kritik önem taşımaktadır. Zira kurumlar çevrelerinde farklı kültürleri ve farklı tarafları barındırırken, bunlar arasındaki dönüşüm geri beslemesinin de kesintisiz olarak sürmesi gerekmektedir. Bilginin transferi, paylaşılması ve öğrenme kültürünün bu temelde yaygınlaştırılması gerekmektedir. Veri akışı sürekliliğı sağlanmaz ve iletişim sıkıntılarının önüne geçilmezse zaman içerisinde ciddi sorunlar ile karşılaşılabilir.

- Başlangıç koşulları her firma için bağlayıcıdır. Ancak başlangıç koşullarındaki tüm parametrelerin tespit edilip, kontrol altına alınabilmesi mümkün olmamaktadır. Bu aşamada kurumun neden-sonuç ilişkilerini kurabiliyor olması, hedefler doğrultusunda geçmiş tecrübelerine de dayanarak süreci yönetebilmesi önemlidir.
- Günümüzün rekabetçi koşullarında doğrusal olmayan bir vre ve doğrusal olmayan ilişkiler bulunmaktadır. Bu durumu yok sayıp belirli kalıplar temelinde beklentiler içerisine girilmesi sıkıntılı durumlar doğurabilmektedir. Ayrıca içinde bulunan vrenin doğrusal olmaması, yönetimi de zorlaştırmaktadır.
- Kurumların günlük yaşamında hareketlere yön veren, çalışanların bilinçaltına yerleşmiş fikirlerin olduğu gözlenmiştir. Kurumdaki bu havanın yönlendirilebilmesi ve yönetilebilmesi gerekir.
- Fırsat ve tehditleri hissedemeyen bir firmanın başarılı olma şansı azdır. Bu nedenle bu konuda firmaların kendilerini sürekli geliştirmesi ve araştırma kültürünü kuruma yerleştirmeleri gerekir.
- Bir firmanın fırsat ve tehditleri hissedebilmesi, bu fırsatları ele geçireceği anlamına gelmemektedir. Bunun için gerekli iş modelinin firmaya yerleştirilmesi gerekmektedir.
- Firmaların dönüşüm hamlelerinin başarıya ulaşmasında kritik nokta olarak yönetimin tavrı ve dirayeti ön plana çıkmıştır.
- Firmanın hissettiği fırsatı ele geçirmesi ve bu temelde gerekli organizasyonel dönüşümü yapması, hedeflediği rekabet gücünü elde etmesini sağlamayabilir. Zira bunun için hissedilen fırsatın da doğru olması gerekir. Bu aşamada kurum içi iletişim, veri paylaşımı, karar verme süreçleri kritik önem taşımaktadır.
- Firmanın karar verme yapısının önceki süreçleri de etkilediği tespit edilmiştir. Patron gibi tek karar vericinin olması ya da içinde bulunan durumdan ziyade alışkanlıklar temelinde karar verilmesi gibi durumlar çalışanları olumsuz etkilemektedir. Bunun neticesinde dahil olunmayan karar sürecinin umursanmaması ya da sürece yapılabilecek katkıının yapılmaması gibi durumlar tespit edilmiştir. Dolayısıyla karar verme protokollerinin kurulması ve uygulanması gerekir.

- Organizasyon içerisindeki sorunların büyümeden ve daha kötü sonuçlara neden olmadan çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Zira veri akışında kesintiye neden olan bu durum dinamik yetenekler üzerinde olumsuz etkiye neden olmaktadır.
- Çalışanların tek vücut olarak içinde buldukları organizasyon ve ortak amaç için çalışmalarını sağlayacak ortamın yaratılması gerekmektedir. Sadakatin ve aidiyet hissinin olmaması bir çok fırsatın kaçırılmasına neden olmaktadır.

### **8.3. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler**

Bu çalışmada kaos, dinamik yetenekler ve rekabet ilişkisi üzerine kurulan model vaka analizi ile incelenmiştir. İstatistiksel olarak yapılacak bir çalışma ile sayısal sonuçların da değerlendirilmesi söz konusu olabilecektir.

Organizasyonların kaotikliği, dinamik yetenekler ve rekabet gücü için oluşturulan indikatörler kullanılarak, gerekli örnek hacmi sağlandığında her biri için istatistiksel olarak anlamlı indeks sonuçları oluşturulabilir. Bu noktada kaotiklik, dinamik yetenekler ve rekabet gücü için ayrı ayrı da bu çalışmaların yapılması mümkündür.

Perakende sektöründe yapılan bu çalışmanın farklı sektörlerde de uygulanması sektörler arası karşılaştırma için de faydalı olacaktır.

Bu çalışmada yapılan literatür araştırması neticesinde kaos, dinamik yetenekler ve rekabet gücü için bazı parametreler seçilerek ilenmiştir. İlgili parametrelerin artırılması ya da azaltılması da mümkündür.

## KAYNAKLAR

- Aaker, D.A.** (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31, 2, 91-106.
- Acquaah, M. ve Yasai-Ardekani, M.** (2008). Does the Implementation of a Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective From a Transition Economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61, 346-354.
- Adner, R. ve Helfat, C.E.** (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011-1026.
- Allen, R.S. ve Helms, M.M.** (2006). Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies. *Business Process Management Journal*, Vol.12, No.4, 433-454.
- Amagoh, F.** (2008). Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13.
- Amit, R. ve Schoemaker, P.J.H.** (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14.
- AMPD.** (2008). Perakende Endeksi 2008 Yılı Değerlendirmesi, [www.ampd.org](http://www.ampd.org)
- Armstrong, C.E. ve Shimizu, K.** (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, Vol.33, No.6, 959-986.
- Ayoko, O.B, Callan, V.J. ve Hartel, C.E.J.** (2003). Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviours. *The International Journal Of Organizational Analysis*, Vol.10, No.4, 283-301.
- Barney, J.B.** (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17.
- Barnes, L. ve Lea-Greenwood, G.** (2006). Fast Fashioning The Supply Chain: Shaping The Research Agenda. *Journal of Fashion Marketing And Management*, Vol.10, No.3, 259-271.
- Barnes, L. ve Lea-Greenwood, G.** (2010). Fast Fashion in the Retail Store Environment. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.38, No.10, 760-772.
- Baxter P. ve Jack, S.** (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, Vol.13, No.4, 544-559.

- Beal, R.M.** (2000). Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, January, 27-47.
- Beer, M.** (2011). Developing an Effective Organization: Intervention Method, Empirical Evidence, and Theory. *Research in Organizational Change And Development*, Vol.19, 1-54.
- Berman, B. ve Thelen, S.** (2004). A Guide to Developing and Managing a Well-Integrated Multi-Channel Retail Strategy. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32, No.3, 147-156.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. ve Fahy, J.** (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, Vol.57, 83-99.
- Bianchi, C.** (2009). Retail Internationalisation from Emerging Markets: Case Study Evidence from Chile. *International Marketing Review*, Vol.26, No.2, 221-243.
- Browand, F.K.** (1986). The Structure of the Turbulent Mixing Layer. *Physica*, Vol.18, 135-148.
- Chang, H., Hung, L. ve Ho, C.** (2007). An Anticipation Model of Potential Customers' Purchasing Behaviour on Clustering Analysis and Association Rules Analysis. *Expert Systems With Applications*, Vol.32, 753-764
- Choe, K., Booth, D. Ve Hu, M.** (1997). Production Competence and Its Impact on Business Performance. *Journal of Manufacturing Systems*, Vol.16, No.6, 409-421.
- Çambel, A.B.** (1993). *Applied Chaos Theory: A Paradigm for Complexity*. San Diego: Academic Press.
- Collis, D.J. ve Montgomery, C.A.** (1995). Competing on Resources: Strategy in 1990s. *Harvard Business Review*, 73.
- Cramer, F.** (1998). *Kaos ve Düzen*. Alan Yayıncılık. İstanbul.
- Creswell, J.W.** (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- Dekimpe, M.G., Gielens, K., Raju, J. ve Thomas, J.S.** (2011). Strategic Assortment Decisions in Information-Intensive and Turbulent Environments. *Journal Of Retailing*, Vol. 87, 17-28.
- Defee, C.C., Randall, W.S. ve Gibson, B.J.** (2009). Roles and Capabilities of The Retail Supply Chain Organization. *Journal Of Transportation Management*, Vol.21, No.2, 31-47.
- Dijkstra, M.T.M, Dierendonck, D.V. ve Evers, A.** (2005). Responding to Conflict at Work and Individual Well-Being: The Mediating Role of Flight Behaviour and Feelings of Helplessness. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol.14, No.2, 119-135.
- Dolan, S.L., García, S. ve Auerbach, A.** (2003). Understanding and Managing Chaos in Organizations. *International Journal of Management*, 20.



- Duclos, L.K., Vokurka, R.J. ve Lummus R.R.** (2003). A Conceptual Model of Supply Chain Flexibility. *Industrial Management and Data Systems*. Vol.103, No.6, 446-456.
- Ebert, U. ve Welsch, H.** (2004). Meaningful Environmental Indices: A Social Choice Approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 47, 270-283.
- Eoyang, G.** (2009). *Coping with Chaos*. Human Systems Dynamic Institute.
- Engels, F.** (2002). *Doğanın Diyalektiği*. Sol Yayınları.
- Eisenhardt, K.M.** (1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, 532-550.
- Eisenhardt, K.M. ve Martin, J.A.** (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Fahy, J. ve Smithee, A.** (1999). Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10.
- Farazmand, A.** (1999). Globalization and Public Administration. *Public Administration Review*. 59.
- Farazmand, A.** (2003). Chaos and Transformation Theories: A Theoretical Analysis with Implications for Organization Theory and Public Management. *Public Organization Review: A Global Journal*, 3.
- Ferlie, E.** (2007). Complex Organizations and Contemporary Public Sector Organizations. *International Public Management Journal*, 10.
- Finne, S. ve Sivonen, H.** (2009). *The Retail Value Chain: How to Gain Competitive Advantage Through Efficient Consumer Responce (ECR) Strategies*. Kogan Page.
- Galunic, D.C. ve Eisenhardt K.M.** (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management Journal*, 44, 1229-1250.
- Gleick, J.** (2000). *Kaos: Yeni Bir Bilim Teorisi*. Tübitak Yayınları. Ankara
- Goldstein, J.** (1990). A Nonequilibrium, Nonlinear Approach to Organization Change. *Proceedings of the 1990 International System Dynamics Conference System Dynamics '90*.
- Grewal, D., Ailawadi, K.L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P. ve Robertson, J.R** (2011). Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*, Vol.87, 43-52.
- Griffith, D.A. ve Harvey, M.G.** (2006). A Resource Based Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32.
- Helfat, C.E.** (1997). Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. ve Winter, S.** (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell.

- Henderson, R. ve Clark, K.** (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35.
- Hilborn, R.** (1995). *Chaos and Nonlinear Dynamics*. New York: Oxford University Press.
- Hudson, C.G.** (2000). At the Edge of Chaos.: A New Paradigm for Social Work? *Journal of Social Work Education*, Vol.36, No.2, 215-230.
- Hübner, A.H. ve Kuhn, H.** (2012). Retail Category Management: State-Of-The-Art Review Of Quantitative Research and Software Applications In Assortment And Shelf Space Management. *Omega*, Vol.40, 199-209.
- Jantunen, A., Ellonen, H-K. ve Johansson, A.** (2012). Beyond Appearances – Do Dynamic Capabilities of Innovative Firms Actually Differ? *European Management Journal*, Vol.30, No.2, 141-155.
- Johnston, W.L., Leach, M.P. ve Liu, A.H.** (1999). Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. *Industrial Marketing Management*, 28, 201-213.
- Karaçay, T.** (2004). Determinizm ve Kaos. *Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe II. Ulusal Sempozyumu*. İKÜ Yayınları, İstanbul.
- Kay, J.** (1993). The Structure of Strategy. *Business Strategy Review Summer*, Vol.4, No.2, 17-37.
- Koçel, T.** (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Kunz, G.I.** (2008). *Perakende Planlama*. Scala Yayıncılık.
- Lee, J., Lee, K. ve Rho, S.** (2002). An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm-based Model. *Strategic Management Journal*, 23.
- Lorenz, E.** (1963). Deterministic Non-Periodic Flow. *Journal of Atmospheric Science*, 20.
- Ma, H.** (1999). Creation and Preemption for Competitive Advantage. *Management Decision*, 37, 3, 259-266.
- Mandelbrot, B.** (1983). *The Fractal Geometry of Nature*. W.H. Freeman. San Francisco.
- Morel, B. ve Ramanujam, R.** (1999). Through the Looking Glass of Complexity: The Dynamic of Organizations as Adaptive and Evolving Systems. *Organization Science*, 10.
- Mulhern, F.J.ve Leone, R.P.** (1990). Retail Promotional Advertising. *Journal of Business Research*, Vol.21, 179-194.
- Nelson, R. ve Winter, S.** (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Elknapp Press. Cambridge, MA.
- OECD** (2008). Handbook on Constructing Composite Indicators Methodology and User Guide. OECD Publishing.
- Palmer, A.** (2000). *Principles of Marketing*. Oxford University Press.
- Penrose, E.** (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford Press.

- Peteraf, M.A.** (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14.
- Peteraf, M.A. ve Barney, J.B.** (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24.
- Porter, M.E.** (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M.E.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York.
- Priem, R. ve Butler, J.** (2001). Is The Resource Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26, 1, 22-40.
- Prigogine, I. ve Stengers, I.** (1996). *Kaostan Düzene*. İz Yayıncılık. İstanbul.
- Prigogine, I.** (2004). *Kesinliklerin Sonu*. İzdüşüm Yayınları. İstanbul.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G.** (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y. ve Lioukas, S.** (2011). Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. *Industrial and Corporate Change*, Vol.21, No.3, 615-647.
- Robinson, R.B.Jr. ve Pearce, J.A.II.** (1988). Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance. *Strategic Management Journal*, Vol.9, 43-60.
- Romme, A.G.L., Zollo, M. ve Berends, P.** (2010). Dynamic Capabilities, Deliberate Learning and Environmental Dynamism: A Simulation Model. *Industrial and Corporate Change*, Vol.19, No.4, 1271-1299.
- Ruelle, D.** (1980). Strange Attractors. *Mathematical Intelligencer* 2.
- Ruelle, D.** (2006). *Rastlantı ve Kaos*. Tübitak Popüler Bilim Kitapları.
- Saisana, M. ve Tarantola, S.** (2002). State-of-the-art Report on Current Methodologies and Practices for Composite Indicator Development. Joint Research Center European Commission.
- Salazar, A.J. ve Pelaez, E.,** (2011). The Organic Growth of Dynamic Capabilities for Innovation within Resource Constrained Environments. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, Vol.10, No.3, 231-250.
- Sheridan, M., Moore, C. ve Nobbs, K.** (2006). Fast Fashion Requires Fast Marketing. *Journal Of Fashion Marketing And Management*, Vol.10, No.3.
- Shocker, A.D., Srivastava, R.K. ve Ruckert, R.W.** (1994). Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research*, Vol.31, 149-158.
- Soon, Q.H. ve Udin, Z.M.** (2011). Supply Chain Management from the Perspective of Value Chain Flexibility: An Exploratory Study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.22, No.4, 506-526.

- Spanos Y.E. ve Lioukas S.** (2001). An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.
- Styhre, A.** (2002). Non-linear Change in Organizations: Organization Change Management Informed by Complexity Theory. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23.
- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A.** (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18.
- Teece, D.J.** (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press. New York.
- Ural, Ş., Yüksel, Y., Koç, A., Şen, A., Hacıbekiroğlu, G. ve Özer, M.** (2004). Kozmozdan Kaosa. *Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe II. Ulusal Sempozyumu*. İKÜ Yayınları, İstanbul.
- Vallette, M.A., Khadgi, P., Moraga, R., Asoudegi, E. ve Ghrayeb, O.** (2009). Simulation in Retail: A Case Study For Process Improvement in The Receiving Area. *Proceedings of the 2009 Winter Simulation Conference*.
- Wang, C.L. ve Ahmed, P.K.** (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol.9, No.1, 31-51.
- Wernerfelt, B.** (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5.
- Wheatley, M.** (1999). *Leadership and The New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. Berrett-Koehler.
- Willis, T.H. ve Willis-Brown, A.H.** (2002). Extending The Value Of ERP. *Industrial Management And Data Systems*, Vol.102, No.1, 35-38.
- Winter, S.G.** (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24.
- Woods, A. ve Grant, T.** (2001). *Aklın İsyanı*. Tarih Bilinci Yayınları.
- Wright, C. Ve Sparks, L.** (1999). Loyalty Saturation in Retailing: The End of Retail Loyalty Cards? *International Journal of Retail And Distribution Management*, Vol.27, No.10, 427-439.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. ve Mavondo., F.T.** (1999). Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis. *Technovation*, 19, 507-518.
- Yi, C.Y., Ngai, E.W.T ve Moon, K-I.** (2011). Supply Chain Flexibility in an Uncertain Environment: Exploratory Findings From Five Case Studies. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.16, No.4, 271-283.
- Yin, R.K.** (2003). *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publications.
- Zeeman, C.** (1977). *Catastrophe Theory*. Addison-Wesley.

- Zheng, S., Zhang, W. ve Du, J.** (2011). Knowledge-based Dynamic Capabilities and Innovation in Networked Environments. *Journal of Knowledge Management*, Vol.15, No.6, 1035-1051.
- Zhou, P. ve Ang, B.W.** (2009). Comparing MDCA Aggregation Methods in Constructing Composite Indicators Using the Shannon-Spearman Measure. *Social Indicators Research*, 94, 83-96.
- Zollo, M. ve Winter, S.G.** (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13.
- Zott, C.** (2003). Dynamic Capabilities and the Emergence of Intra-industry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study. *Strategic Management Journal*, 24.
- Url-1** <<http://www.tdk.gov.tr>>, alındığı tarih: 06.01.2011.



## **ÖZGEÇMİŞ**

**Ad Soyad:** Orhan Orhon

**Doğum Yeri ve Tarihi:** İzmit 02.02.1978

**E-Posta:** orhono@gmail.com

**Lisans:** Kontrol ve Bilgisayar Mühendisliği (İstanbul Teknik Üniversitesi)

**Yüksek Lisans:** Mühendislik Yönetimi (İstanbul Teknik Üniversitesi)

