

ÖRGÜTSEL USTALIĞIN REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI¹

İsmail BAKAN², Buket SEZER³

ÖZ

Yenilik elde etmek, hem yeni fırsatları kaçırmamak için keşfetmeyi; hem de mevcut kapasiteden en etkin ve verimli bir şekilde faydalanmayı gerekli kılar. Örgütsel ustalık kavramını iyi analiz edebilmiş ve bunu uygulamaya dökebilmiş, çevresindeki değişimlere hızlı cevap verme özelliğine sahip esnek örgütlerin kendileriyle uyumlu rekabet stratejileri üretmeleri önemlidir. Örgütsel ustalığın rekabet stratejileri üzerindeki etkisini araştırmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Birincil veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anketler, Kahramanmaraş'ın ana sektörlerinde uygulanmıştır. Başlangıçta 200 anket dağıtılmış olup; toplamda 142 kullanılabilir veriye ulaşılmıştır. Anketlerin cevaplanma oranı % 71'dir. Öncelikle ölçeklerin güvenirlikleri test edilmiş, frekans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Ustalık, Rekabet Stratejileri, Toplam Maliyet Liderliği, Odaklanma, Farklılaştırma.

¹ Bu çalışma, Prof. Dr. İsmail BAKAN danışmanlığında, Buket SEZER tarafından hazırlanan "Örgütsel Ustalığın Performans Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması" isimli Yüksek Lisans Tezinden uyarlanmıştır.

² Prof. Dr., ibakan63@hotmail.com, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Avşar Kampüsü, Kahramanmaraş.

³ Dokt. Öğr., buketsezer86@gmail.com, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Avşar Kampüsü, Kahramanmaraş.

**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY
ON COMPETITIVENESS STRATEGIES:
AN EMPRICAL STUDY**

ABSTRACT

To achieve innovation require both exploration to not miss new opportunities; and the exploration existing capacity in a most effective and efficient way. Organizations which are analyzed and applied the concept of ambidexterity efficiently must be flexisible to answer changes rapidly and it is important to have cohorent competitiveness strategies with itself. The effects of organizational ambidexterity on competitiveness strategies is the objective of this study. Surveye techniques was used derived from existing literature as the primary data collection. The prepared survoey was applied in the main sectors of Kahramanmaraş. Initially, 200 survey were distributed; in total 142 data is available. The response rate of the survey is 71 %. reliability of the scales was tested, frequency analysis, correlation and regression analysis were used.

Key Words: Organizational Ambidexterity, Competitiveness Strategies, Organizational Ambidexterity, Competitiveness Strategies, Total Cost Leadership, Focusing, Differentation.

GİRİŞ

Teknolojik değişimler, siyasi ve ekonomik belirsizlikler, örgütler arası rekabetler, tüm dünya örgütlerini bu küresel yarışta yerini koruyacak stratejiler üretmeye ve uygulamaya teşvik etmektedir. Çağın gerisinde kalmayan ve gerekli stratejileri anında kendisine uyumlu hale getirip, bunu en iyi şekilde kendi organizasyonlarına entegre eden örgütler, ayakta kalmayı başarırken; halinden memnun olan ve bu durumun hep böyle gideceğini düşünüp, yanılan ve geleceği göremeyen organizasyonların birer birer yarıştaki yerini kaybetmeye başlayacakları, kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (March, 1991:25).

Örgütsel anlamda ustalaşmak için sahip olunan yetenekler dengeli bir şekilde yürütülmek zorundadır. Aksi takdirde, kullanılmayan ya da göz ardı edilen yetenekler körelmeye yüz tutacaktır. Böylelikle bir örgütün göstereceği herhangi bir zafiyet, rakiplerinin önüne geçmesini kolaylaştıracaktır ve rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olacaktır (He, Wong, 2004: 482).

Örgütsel ustalık üzerinde etkisi olduğu düşünülen diğer bir etken de rekabet stratejileridir. Düşük maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri araştırmanın değişkenleri arasında bulunmaktadır. Bu stratejilerden sadece birine odaklanmak yerine, dengeli bir şekilde her ikisini birden kullanabilme becerisinin örgütsel ustalık olarak adlandırılabilceği bazı araştırmacılarca ele alınmaktadır (Santos-Vijande, 2012:1083).

Çalışmanın birinci kısmında, konunun tam olarak anlaşılması açısından önemli görülen örgütsel ustalık, rekabet stratejileri olan düşük maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri üzerinde durulmuştur. Son bölümünde ise, araştırmanın amacı, yöntemi belirtilip, verilerin analizi yapılmış ve elde edilen bulgular sunulmuştur.

1. ÖRGÜTSEL USTALIK (AMBİDEXTERİTY) TANIMI

Ustalık, bir bireyin iki elini de eşit bir beceriyle kullanabilmesi yeteneğidir. İnsanların iki elini birden aynı şekilde kullanabilme gibi bireysel yetenekleri ustalık olarak adlandırılmaktadır. Daha sonra

örgütsel teorisyenlerce örgütler için kullanılmaya başlanan bir metafor olmuştur. Günümüzde “ustalık” kavramı, ustalaşmış örgütleri tanımlamak için de kullanılmaktadır (Lubatkin vd., 2006: 647).

Varlığını sürdürmek isteyen firmalar, düzenli olarak kaynaklarını ve yeteneklerini yenilemek zorundadırlar (Santos-Vijande, 2012: 1079). Yoğun rekabetin yaşandığı sürekli gelişen ve değişen dünyamızda, yöneticiler kendilerini her an yeni bir girdabın içinde bulmaktadırlar. Bir yandan verimliliklerini arttırmak isterken, diğer yandan maliyetlerini düşürmek gibi bir yığın tezatla yüzleşmek zorundadırlar. Bu yüzden değişimin hızı giderek arttıkça, bu değişimlere cevap verebilecek inovasyonlara olan ihtiyaç da artma eğilimi göstermektedir. Bu inovasyonlardan biri de adını son zamanlarda sıkça duyar olduğumuz “örgütsel ustalık” tır (Reeves vd., 2013: 1).

Örgütsel ustalık, bir şirketin çalışanlarını, gelecekte baş gösterebilecek olası durumlara karşı etkin ve hazırlıklı olmasını sağlayabilme; diğer taraftan bugünün stratejilerini de eş zamanlı olarak yönetebilme (Birkinshaw, Gibson, 2004:47); iki farklı şeyi aynı anda izleyebilme yeteneğidir (Akdoğan vd., 2009: 17). Bodwell ve Chermack (2010: 193) örgütsel ustalık, örgütün kendisi için planladığı stratejilerle yol alırken; aynı zamanda karşısına çıkan yeni fırsatları da dengeli bir şekilde değerlendirebilmesidir. O’Reilly ve Tushman (2008: 188), faydalanma için gerekli olan süreçlerin, yeteneklerin ve rutin işlerin, araştırma için gerekli olan faaliyetlerden çok farklı olduğunu; bu yüzden bu paradoksal yeteneği beraber yönetebilmeyi “örgütsel ustalık” olarak adlandırdıklarını belirtmektedirler.

Paliokaite ve Pacesa (2014: 1), hem meydana gelen çevresel değişimlere uyum sağlamayı, hem de dinamik çevre koşullarında işletmelerini başarıyla yönetmeye devam eden örgütleri “ustalaşmış örgütler” olarak adlandırmaktadırlar. Ustalaşmış örgütler hem evrimci hem devrimci nitelik taşıyan değişimleri başarıyla yönetebilen örgütlerdir (Menguc, Auh, 2008: 458).

Örgütsel ustalık, eşit ustalıkla yeni fırsatlar araştırmanın yanı sıra, mevcut yeteneklerden de faydalanma becerisidir (Akdoğan vd., 2009: 17). Örgütsel ustalığın net bir tanımı olmamakla birlikte, en basit ve en genel tanımıyla iki şeyin eş zamanlı olarak yapılmasıdır.

*Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması*

Faydalanma ve araştırma kavramlarının anlamlarından örgütsel ustalık ortaya çıkmaktadır (O'Reilly, Tushman, 2013: 15).

Birkinshaw ve Gibson (2004: 47), örgütsel ustalıkta Finlandiya'da bulunan Nokia Şirketini örnek vermektedirler. Bu şirket geniş bir yelpazede yeni cep telefonu teknolojisi sunmayı denerken; aynı zamanda hâkim olduğu telefon cihazına franchise yatırımı yapmaya da devam etmektedir. Yine aynı şekilde, Glaxo Smith KlinePlc, hâsılât rekorları kırarak yeni bir ilaç bulmak için ittifak kurabileceği ortaklar, teknolojiler ve alternatif örgüt modellerini denerken; diğer taraftan hali hazırda bulunan ilaç portföyüne olan talebi maksimize etmek için de uğraş vermektedir.

March (1991)'e göre, örgütsel ustalık araştırmacı ve faydacı faaliyetler olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Araştırma boyutu yeni bilgiler ve fırsatların peşinden koşma, yeni müşterileri firmaya çekme faaliyetlerini içerirken; faydalanma boyutu ise, var olan yeteneklerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi sürecini ifade eder (Akt. Cao vd., 2009:5; Voss, Voss, 2012:2). Araştırma, genelde organik yapı, gevşek birleşmiş sistemler, geliştirme, otonomi ve kaos gibi kavramlarla ilişkilendirilirken; faydalanma, mekanik yapı, sıkı birleşmiş sistemler, rutinleşme, kontrol ve bürokrasi ile ilişkilendirilmektedir (He, Wong, 2004: 481). Yine benzer şekilde Boumgarden vd. (2012: 588), organik ve merkezileşmiş örgüt modellerinin araştırma faaliyetlerini desteklerken; mekanik ve merkezileşmiş örgüt modellerinin faydalanma faaliyetlerine odaklandıklarını belirtmektedir.

2. REKABET STRATEJİLERİ GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Rekabet stratejilerinin tasarlanması için örgütün sahip olduğu kaynak ve yetenekler önemli bir temel oluşturmaktadır. Rekabet stratejileri, örgütün kaynak ve yeteneklerini göz önüne alarak, değişen Pazar koşullarına mükemmel bir uyum sağlanmasını başarmayı sağlayacak basamakları oluşturur (Grant, 1991; Akt. Santos-Vijande, 2012: 1081).

İşletme yönetiminin temel görevlerinden bir tanesi de işletmenin sahip olduğu kaynakları, ulaşmak istedikleri hedef ve amaçlar doğrultusunda tutarlı ve rekabetçi temeller üzerine oturacak şekilde düzenlemektir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri alanlarda rakiplerine

karşı üstünlük elde etmek için bazı rekabet stratejilerine başvurumaktadırlar (Güler, 2005: 65). Bu rekabet ortamında rakiplerle başa çıkabilmenin ve diğer rakipleri devre dışı bırakabilmenin Micheal Porter (1980)'a göre üç temel yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar:

- Toplam Maliyet Liderliği (Düşük maliyetle pazar liderliği),
- Farklılaştırma (Ürün ve hizmeti benzersiz kılma),
- Odaklanma (Belirli bir müşteri grubu, ürün yelpazesinin belirli bir kesiti veya belirli bir coğrafi pazar üzerinde odaklanma stratejisi).

182

İİBF Dergi
35/2
Aralık
December
2016

Bu stratejiler, firmaların karşılaştıkları, rekabet tehditleri ve fırsatlarını iyi okumalarında yardımcı olacak, tek başına veya birlikte etkin bir şekilde kullanılabilirse firmaya önemli kazanımlar sağlayacaktırlar (Saridoğan, 2010: 98). Bu üç strateji birden kullanan işletmeler Porter (1980: 42) tarafından arada sıkışıp kalan firmalar olarak adlandırılmaktadır.

Firmalar rekabet üstünlüklerini geliştirmek ve korumak için, rekabeti etkileyebilecek bu bileşenleri iyi bir şekilde çözümlenmeli ve kendi rekabet alanıyla ilgili firmaya rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler oluşturmalıdır. Bu stratejilerin başında da tüm süreçleri etkileyecek olan inovasyon, maliyet, verimlilik ve ürün çeşitliliği açısından fark yaratmak gelmektedir (Saridoğan, 2010: 96).

Porter bu stratejileri, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak belirlemiştir. Bu kısımda, sırasıyla bu stratejilerin neler oldukları, avantajları ve dezavantajlarının neler olduğuna değinilecektir.

2.1. Toplam Maliyet Liderliği (Düşük Maliyeti Esas Alan Strateji)

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, edinilen tecrübelerden iyi maliyet düşüşlerinin sağlanmasını, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü, küçük hesaplardan kaçınmayı, AR&GE, reklam, satış çabaları gibi alanlarda maliyetleri en aza indirmeyi hedefleyen bir stratejidir (Porter, 1980: 44).

*Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması*

Maliyet liderliği stratejisi, müşterilere standart ürün ve hizmetin, daha rekabet edilebilir bir fiyattan sunulmasını sağlar. Böylelikle firmalar bir yandan karlılıkları da devam ederken, daha düşük fiyatlarla mal ve hizmet sunmak suretiyle, rakiplerinin önüne geçebileceklerdir (Li&Li, 2008; Akt. Santos-Vijande, 2012: 1082).

Bu stratejinin temelini, kaliteden ödün vermeden, rakiplere kıyasla daha düşük maliyet kalemlerine sahip olmaya çalışmak oluşturur. Bu stratejide amaç, maliyeti oluşturan bütün kalemlerde maliyeti asgariye indirmektir. İş gücü ve hammadde maliyetinin düşük olduğu yörelerde üretilen ürünler için bu tür stratejiler izlenebilir (Akat, 2004: 152).

Bulunulan sektörde rekabet etmek için gerekli olan rekabet stratejilerinden birisi olan maliyet liderliği stratejisinde temel amaç, pazarda oluşan fiyatlardan mal ve hizmet üretirken, işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürmektir. Burada gözden kaçırılmaması gereken şey, müşteriye yansıyan kısmıyla ürün ve hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesi değildir. Bu da bir pazarlama stratejisidir ama maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu değildir. Esas olan işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürmektir. Böylelikle fiyatlar ile maliyet arasındaki fark açılmış olacak, işletme rakiplerine üstünlük sağlayarak ortalamanın üstünde getiri sağlayacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken ikinci önemli konu ise, maliyetleri düşürürken kaliteden ödün vermemektir. Aksi taktirde maliyetleri düşüreyim derken kaliteyi de düşürmek müşteri için değer yaratma anlamına gelmez. Çünkü bu stratejiler müşteri için değer azaltma değil; hem müşteriler hem işletmenin kendisi için değer yaratan stratejilerdir (Ülgen, Mirze, 2004: 260).

Bu strateji, verimli ölçekte tesislerin kurulmasını, edinilen tecrübe ile maliyetlerin düşürülmeye çalışılması, AR&GE, reklam, pazarlama gibi kalemlerin maliyetlerinde kısıtlama yapılması, genel giderlerin sıkı kontrolü, vb. şekillerde uygulanabilir (Adıgüzel, 2011: 18). Ya da düşük maliyetler yüksek bir verimlilik sonucunda elde edilmiş olabilir (Güler, 2005:68).

Günümüzün ulusal ve küresel pazarında etkin bir şekilde rekabet etmek isteyen şirketler tüm çabalarını, rakiplerine göre en iyi maliyet avantajını nasıl sağlayabileceklerine vermelidirler. Buna stratejistler

ilk olarak kendi şirketlerini inceleyerek, daha sonra rakiplerini değerlendirerek karar vermelidirler. Mesela, bir imalat işletmesi hammadde, kalite kontrol, araştırma ve geliştirme, mühendislik uygulamaları, satış ve pazarlama, genel yönetim, vb. gibi pek çok maliyet kalemini içermektedir. Bu noktada stratejik yöneticiler her bir işlevi incelemeli ve mümkün olan en iyi şekilde maliyetleri düşürme stratejisi izlemeyi seçmelidir (Rowe vd., 1989: 210).

Tedarikçilerle pazarlık yaparak girdi fiyatlarını düşürmek, enerji, haberleşme, yönetim ve ofis giderlerini azaltmak çalışanlara yapılan ekstra ödemeleri azaltmak uygulamada maliyeti düşürmek için yapılmaktadır. Yine burada unutulmaması gereken şey maliyet liderliği stratejisi uygulanırken sadece belli başlı fiyatların değil işletmenin gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esas alınmalıdır. İşletmenin maliyet liderliği sağlaması iki yolla olur:

- Değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi,
- Değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elenmesi ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması yolu ile düşük maliyet sağlanabilir (Ülgen, Mirze, 2004: 262).

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, rakipler çok güçlü olmuş olsalar bile, firmaya sektörde ortalamanın üstünde bir getiri sağlar. Rakipleri karşısında, firmanın kendini savunma gücü sağlar. Çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu karlarını kaybetmiş olsa bile, firmanın hala getiri elde edebileceği anlamına gelmektedir (Ercan, Köksal, 2013: 21).

2.2. Farklılaştırma (“Farklılık” veya “Üstün Kalite”yi Esas Alan Strateji)

Şirketin kendi ürünlerinin, rakiplerin ürünlerinden farklı olmasını vurgulayan bu stratejide, düşük maliyet stratejisi ana strateji olmaktan çıkmaktadır. Şirketler üretmiş oldukları farklı ürünlerden “prim” sağlamakta bunu devam ettirmek için bu farklılıklara sürekli olarak başvurumaktadırlar (Akat, 2004: 153).

Müşteri istek ve beklentilerine cevap vermek için standartlaşmış mal ve hizmeti, herkesin yaptığında farklı uygulamalar yaparak müşteri

*Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması*

kitlesini işletmenin kendi bünyesine çekmeye çalışmak farklılaştırma stratejisinin esasını oluşturur (Ülgen, Mirze, 2004: 264).

Farklılaşma stratejisi değişik biçimlerde uygulanabilir. Bunlar ürün ve kaynak farklılaştırması olabilir. Ürün farklılaştırması, firmanın ürettiği ürünü farklı bir tasarımla sunması, yeni malzemeler kullanması, teknolojik anlamda farklılıkların eklenmesiyle oluşur. Kaynak farklılaşması ise, finansal, insan kaynakları, deneyim, liderlik, tanınmışlık, gibi kaynaklarda farklılığı anlatır. Porter'a göre ideal olan, firmanın kendini çok çeşitli ve birden çok boyutta farklılaştırmasının gerekliliğidir (Ercan ve Köksal, 2013: 21).

Porter (1980: 47)'e göre ise, sunulan ürün ve hizmette fark yaratarak, benzersiz olanı keşfetmektir. Farklılaştırma stratejisi, piyasaya benzeri olmayan bir ürün ya da hizmeti sunmaktır (Aktan, Vural, 2004: 109). Farklılaştırma stratejisi, firmanın inovatif ürün, üstün kalite ve teknoloji, farklılaştırılmış marka imajı, iyi bir hizmet sağlayarak müşteri değeri yaratmayı amaçlar. Bunu yanı sıra firmaya da iyi bir kar payı getirir (Li, Li, 2008; Akt. Santos-Vijande, 2012: 1082).

İşletme farklılaştırma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir uygulama ile müşterilerin istek ve beklentilerini yerine getirirken yapmış olduğu farklılık için müşterilerden daha yüksek bir fiyat talep eder. Böylelikle sektör ortalamasının üzerinde bir getiri elde etmiş olur. Dolayısıyla bu stratejide temel noktalar müşteri beklentileri, müşterilerin davranış biçimleri ve değer yargılarıdır. İşletmelerde bu noktaları inceleyerek buna göre farklılaştırma stratejisi belirlemelidir (Ülgen, Mirze, 2004: 264).

Örneğin, büyük bir şehirde sinema açma girişiminde bulunmak istiyorsunuz. Sinemaların genellikle büyük alışveriş merkezlerinde olması son yıllarda oldukça sık görülmektedir. Eğer siz de sinemayı, alışveriş merkezine kurmayı düşünüyorsanız, başkalarından ya da rakiplerinizden farklı bir iş yapmış olmazsınız. Ama gidip küçük bir yerin eğlence ihtiyacını karşılamak için bir yapı düşünüyorsanız, ya da geliri daha düşük kişilere uygun maliyette farklı bir konsept sunabilirsiniz ancak o zaman farklı bir iş yapmış olursunuz (Akat, 2004: 127).

185

İİBF Dergi
35/2
Aralık
December
2016

Bir işletmenin bulunduğu pazarda başka rakibi yoksa fiyatlarını istediği karı sağlayacak şekilde düzenleyebilir. Bu cazip karı fark eden yeni girişimciler pazara girebilirler. Onların pazara girmesi fiyatları düşürebilir. Eğer pek çok işletme bu stratejiyi izler ve sundukları ürün ve hizmetlerde farklılaştırmaya gitmezlerse, müşteriler düşük fiyat uygulayan işletmeyi tercih ederler. Pazarda bu gibi fiyat rekabetleriyle karşılaşmak istemeyen işletmeler, ürün ve hizmetlerinde farklılık yaratarak yüksek fiyatla satış yapabileme fırsatını yakalamış olurlar (İslamoğlu, 2000:231; Akt. Güler, 2005: 70).

186

İİBF Dergi
35/2
Aralık
December
2016

M. E. Porter, bir şirketin ancak farklılık yaratarak rakipleri ile arasındaki mesafeyi koruyabileceğini belirtmektedir. Ya rakiplerinizden farklı işler yapmalısınız; ya da benzer işleri farklı yollarla yerine getirmelisiniz. Şirketler müşterilerine ya daha büyük bir değer sağlamalı, ya da rakiplerinden daha düşük maliyetlerle daha büyük değer yaratmaya çalışmalıdırlar (Akt. Akat, 2014: 126).

Rekabet üstünlüğü oluşturmada farklılaştırmaya dayanan stratejide, yüksek derecede tüketici değeri oluşturacak ürün veya hizmetlere dayanan ve işletmeye özgü özellikler gösteren bir ürün portföyü sunulmaya çalışılır. Bu farklılıklar, üründe, satış sonrası hizmetlerde, ürün ve hizmet imajında, itibarda, kullanılan sembollerde ya teknoloji de fark yaratılarak bu strateji uygulanabilir (Adıgüzel, 2011: 115-116).

Kıran kırana bir rekabetin yaşandığı bir ortamda, herkesin gittiği yoldan gitmek, herkesin yaptığını yapmak elbette bir fark yaratmayacaktır. Farklı olmak isteniyorsa, henüz hiç kimsenin bilmediği bir malı veya hizmeti ilk üreten, pazara ilk ulaştıran, ya da farklı yollardan pazarlayan, dağıtan olmak önemlidir (Akat, 2004: 127).

2.3. Odaklanma Stratejisi

Düşük maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinde şirketler hedeflerine tüm sektör çapında varmayı amaçlarlar. Ama odaklanma stratejisinde, şirket tüm dikkatini sadece belirli bir hedefe kitler ve tüm hizmetini bu çerçevede oluşturur (Porter, 1980: 48).

Müşteriler gereksinim, istek, beklenti ve arzularına göre sınıflandırılabilirler. İşletmeler de bu farklı müşteri sınıflandırmalarını

*Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması*

kendilerine hedef müşteri kitlesi olarak belirleyebilirler. Belirlemiş oldukları bu müşteri grubuna yönelik, onların ortak özelliklerine cevap verecek mal ve hizmet üretmek üzerine odaklanan firmalar, böylelikle rekabet edecekleri pazarı daraltmış olur ve etkinliklerini belli bir alanda arttırabilirler. Böylelikle, rekabet edilen rakip sayısı da egale edilmiş olur. Bu durum, daraltılmış pazara girişleri etkileyebileceği gibi, daraltılmış ve özelleştirilmiş bu pazardaki rekabetin şiddetini de değiştirebilir (Ülgen, Mirze, 2004: 267).

Odaklanma stratejisinde hedeflenen pazarda hitap edilen müşterinin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaya çalışılır. Zaten işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli nokta müşteri istek ve beklentilerinin rakiplerden çok daha üstün olmasıdır (Güler, 2005: 71).

Bu strateji, sadece bir hedef ve amaç üzerinde odaklanarak, tüm stratejilerini bu hedef doğrultusunda belirlenmesidir (Aktan, Vural, 2004: 110). Odaklanma stratejisini takip eden işletmeler, belli bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin belli bir kesiti veya coğrafik bir alan üzerinde odaklanma şeklinde olabilir (Adıgüzel, 2011: 118).

Rekabet eden işletme sayısı çok ve rekabetin şiddeti de fazla olduğunda, orta ve küçük ölçekli işletmeler buna daha fazla dayanamayabilirler. Bu noktada odaklanmış stratejiler onlar için kurtarıcı yol oynar. Pazarı olabildiğince daraltarak, birbirinden farklı beklentileri olan müşteri grubuna ürün ve hizmet sunarak, rakiplerini geride bırakıp veya onların güçlerini azaltıp; daralmış ve özelleştirilmiş pazarda üstünlük sağlayabilirler (Ülgen, Mirze, 2004: 267).

Bu strateji, özel bir müşteri grubuna, ürün çeşitliliğinin bir kesitine veya hedeflenen pazara odaklanarak, firmaya hedeflerine daha geniş bir alanda rakipleriyle mücadele etme ve onlardan daha verimli ve sağlıklı bir hizmet sunabilme anlayışına dayanır. Odaklanma stratejisi, ikame ürün ve hizmetlere karşı en savunmasız olan ve rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir. Düşük maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri dikkatlerini tüm alanlara verirken; odaklanma stratejisi sadece belli bir alan ya da konu da en iyi ürün ya da hizmeti vermeye çalışmak üzerine bina edilir (Tekin, Zerenler, 2012: 30).

Daraltılmış Pazar ve farklı müşteri grubu son derece cazip özellikler taşıyabilirler. Bu durumda ana pazardaki işletmeler de odaklanmış stratejiler uygulayabilirler. Böylelikle, odaklanmış stratejiler uygulayıcı işletmeler için etkilerini yitirebilirler.

Bir firma rekabet gücünü elinde tutmak istiyorsa, rakiplerinden daha kaliteli ve düşük maliyetli ürün ve hizmet üretiminde bulunmalıdır. Yüksek rekabet gücüne ulaşmak da firmaların uyguladıkları stratejiyi iyi belirlemeleriyle mümkün olmaktadır. İyi bir stratejinin rekabet verimliliği üzerinde büyük etkisi vardır. Ülkenin ekonomik performansını olumlu etkiler. Mevcut teknolojinin gelişmesine, bilginin artmasına, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin artmasına, insan gücünün iyi yetiştirilmesine, işletmeye yeterli esnekliğin kazandırılmasına yol açar (Aktan, Vural, 2004: 122).

188

İİBF Dergi
35/2
Aralık
December
2016

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın ana amacı, örgütsel ustalığın rekabet stratejileri üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Bakan vd., (2017) yapmış oldukları çalışmada örgütsel öğrenmenin örgütsel ustalık kazanılmasında etkili faktörlerden biri olduğu düşüncesi ile hareket edilmiş ve bilgiye erişim, bilgi ayrımı, paylaşılan yorum ve örgütsel hafıza boyutlarından oluşan örgütsel öğrenmenin faydacı ve araştırmacı yenilik boyutları kapsamında değerlendirilen örgütsel ustalık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel öğrenmenin tüm alt boyutlarının örgütsel ustalığın hem faydacı yenilik hem araştırmacı yenilik boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Santos-Vijande vd., (2012) yapmış oldukları çalışmada ise örgütsel öğrenme ve rekabet stratejilerinin iki boyutu olarak ele alınan farklılaştırma ve maliyet liderliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu belirtilmektedir. Yani öğrenen örgütler hem farklılaştırma hem de maliyet liderliği stratejilerine aynı anda odaklanabilme ve uygulayabilme yeteneğine sahip örgütler olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin örgütsel ustalık kazanılmasında etkili faktörlerden biri olduğu hem de rekabet stratejileri ve örgütsel öğrenme arasındaki pozitif yönlü ilişkinin varlığından yola çıkılarak, örgütsel ustalık ve rekabet stratejileri

*Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması*

arasında da benzer bir ilişkinin söz konusu olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada öncelikli olarak, örgütsel ustalık, rekabet stratejileri ve rekabet stratejileri olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Daha sonra Kahramanmaraş' ta bulunan sektörlerde, firmaların üst, orta ve alt düzey yöneticileri ile firma sahiplerine hazırlanan anketler uygulanmıştır.

Anket soruları ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra, İngilizce ve daha önce kullanılmış olan ölçekler Türkçe'ye çevrilerek anlaşılır hale getirilmiştir. Anket formunda açık ve kapalı uçlu soruların yanı sıra, Likert tarzı önermelere yer verilmiştir. Anketin açık ve kapalı uçlu soruları ile ilgili sektörde yer alan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin ve firmayla ilgili demografik özelliklerin belirlenmesi için sorulmuştur. Ayrıca ankette yer alan birey ve firmalara dair, onların tanınmasını sağlayacak hiçbir bilgi istenmemiştir. Böylelikle daha sağlıklı verilere ulaşmak amaçlanmıştır. Likert tarzı önermeler ise, örgütsel ustalık ve rekabet stratejileri gibi temel belirleyiciler dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket 2 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, 11 sorudan oluşan katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yarayan sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, örgütsel ustalığın iki boyutundan biri olan yapısal ustalığın alt boyutlarından araştırmacı ve faydacı yenilik soruları yer almaktadır. Araştırmacı ve faydacı yenilikle ilgili 8 önerme Kortmann (2014)'nın çalışmasından, uyum ve uyarılma yeteneği ile ilgili 6 önerme DeClecq vd. (2013)'nin çalışmalarından, rekabet stratejilerinin alt boyutları olan farklılaştırma (6) ve maliyet liderliği stratejileri (5) ile ilgili 17 önerme Santos-Vijande vd. (2012)'nin çalışmalarından uyarlanmıştır. Asılları İngilizce olan önermeler Türkçe'ye çevrilerek daha anlaşılır hale getirilmiştir.

Bu çalışmanın evrenini, Kahramanmaraş'ta bulunan sektörlerde, firmaların üst, orta ve alt düzey yöneticileri ile firma sahipleri oluşturmaktadır. Kahramanmaraş'ta ana sektörlerde faaliyet gösteren firmalara toplamda 200 anket gönderilmesine karşın, cevaplanan anket sayısı 142 olarak gerçekleşmiştir.

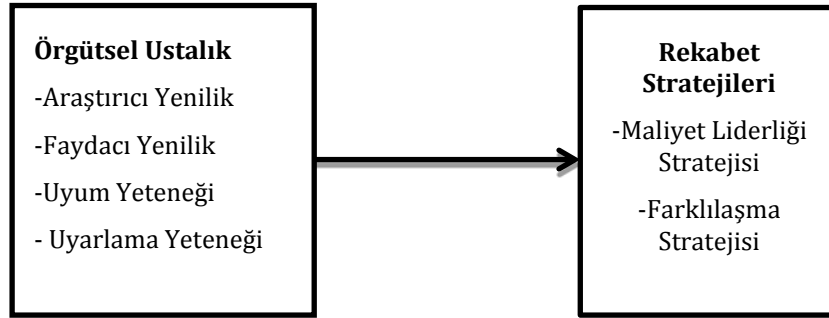
142 katılımcının vermiş olduğu bilgiler doğrultusunda elde edilen verilerin SPSS paket programına girişi yapılmıştır. Öncelikle güvenilirlik analizi yapılarak anketlerin güvenilirlik düzeyleri belirlenmiştir. Örgütsel ustalık ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için korelasyon testi yapılmıştır ve birbirleriyle olan etkilerini görmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bütün bu analizler tablolar halinde hazırlanmış ve yorumlanarak çalışmanın sonucu ortaya konmuştur.

4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

190
İİBF Dergi
35/2
Aralık
December
2016

Araştırmada katılımcıların örgütsel ustalık algıları bağımlı değişken, rekabet stratejisi algıları ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda bağımlı değişken olan örgütsel ustalık, araştırmacı yenilik, faydacı yenilik, uyum ve uyarılma yeteneği olmak üzere dört boyutlu olarak, bağımsız değişken olan rekabet stratejileri ise maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi olmak üzere iki boyutlu olarak ayrı ayrı incelenerek analize dâhil edilmiştir. Bu kapsamda hazırlanan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır:

Şekil 1. Araştırma Modeli



Bu bilgiler ışığında çalışmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Örgütsel ustalığın alt boyutlarının, rekabet stratejisinin alt boyutlarından farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkileri vardır.

H1a: Araştırmacı yenilik boyutunun farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkisi vardır.

**Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması**

H1b: Faydacı yenilik boyutunun farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1c: Uyum yeteneği boyutunun farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1d: Uyarlama yeteneği boyutunun farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Örgütsel ustalığın alt boyutlarının, rekabet stratejisinin alt boyutlarından maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkileri vardır.

H2a: Araştırmacı yenilik boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2b: Faydacı yenilik boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2c: Uyum yeteneği boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2d: Uyarlama yeteneği boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkisi vardır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM

Bu bölümde ankete katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmede buldukları pozisyon, işletmede toplam çalışma süreleri gibi demografik değişkenlere göre durumları ortaya konulmaktadır. Demografik değişkenlere ait veriler, aşağıda tablolar halinde sunulmaktadır.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	25	17,6	Bekar	42	29,6
Erkek	117	82,4	Evli	100	70,4
Yaş			Eğitim Durumu		
20-25	18	12,7	İlköğretim	1	0,7
26-30	34	23,9	Lise	18	12,7
31-35	43	30,3	MYO	26	18,3
31-40	21	14,8	Lisans	81	57,0
41-45	16	11,3	Lisans üstü	16	11,3
46-50	8	5,6			
51 ve üzeri	2	1,4			
Pozisyon			İşletmede Çalışma Süresi		
Üst	32	22,5	1yıldan az	11	7,7
Düzen Yönetici			1-3 yıl arası	40	28,2
Orta Düzey Yönetici	53	37,3	4-6 yıl arası	40	28,2
Alt Düzey Yönetici	22	15,5	7-9 yıl arası	25	17,6
Diğer	35	24,6	10 yıl ve üstü	26	18,3
Faaliyet Alanı			Faaliyet Alanı		
Finans	21	14,8	Tekstil	51	35,9
Mühendislik	6	4,2	Telekomünikasyon	3	2,1
Enerji	8	5,6	Lojistik	2	1,4
Kimya	2	1,4	Gıda	14	9,9
Eğitim	3	2,1	Diğer	32	22,5
Firmanın					
Sahibi	5	3,5			
Çalışanı	137	96,5			

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde, Cronbach's Alfa değeri kullanılmıştır. Değişkenlerin Nunally'nin (1978) kabul edilebilir düzey olarak tanımladığı 0,70 ve üzerinde bir değerde ($0,70 \leq \alpha \leq 1$) olup güvenilir şekilde ölçümlenmiş olduğu söylenebilir.

*Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması*

Tablo 2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Scales (Ölçekler)</i>	<i>N of Items (Önerme Sayısı)</i>	<i>Cronbach's Alpha Değeri</i>
Örgütsel Ustalık (Faydacı Yenilik)	4	0,900
Örgütsel Ustalık (Araştırmacı Yenilik)	4	0,818
Örgütsel Ustalık (Uyarlama Yeteneği)	3	0,848
Örgütsel Ustalık (Uyum Yeteneği)	3	0,800
Rekabet Stratejileri (Farklılaştırma Stratejisi)	6	0,916
Rekabet Stratejileri (Maliyet Liderliği Stratejisi)	5	0,855

Tablo 2’de görüldüğü üzere, Örgütsel ustalıkın alt boyutlarından olan faydacı yenilik ile ilgili 4 sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu α değeri 0,900; Örgütsel ustalıkın alt boyutlarından olan araştırmacı yenilik ile ilgili 4 sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu α değeri 0,818; 3 sorudan oluşan uyarlama yeteneği alt boyutunun α değeri 0,848; 3 sorudan oluşan uyum yeteneği alt boyutunun α değeri 0,800; rekabet stratejilerinin alt boyutlarından olan farklılaştırma stratejisi ile ilgili 6 sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu α değeri 0,916 ve yine rekabet stratejilerinin alt boyutlarından olan maliyet liderliği stratejisi ile ilgili 5 sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu α değeri 0,855 olarak bulunmuştur.

Araştırmada tüm ölçekler güvenilirlik sınırı olan 0,70’in üzerinde ve hatta 1’e oldukça yakın olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, çalışmanın güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Örgütsel Uсталık ve Rekabet Stratejileri Ölçeklerinin Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6
1.Örg. Uсталık Faydacı Yenilik	1					
2.Örg. Uсталık Araştırmacı Yenilik	,789**	1				
3.Örg. Uсталık İçeriksel Uyum	,770**	,713**	1			
4. Örg. Uсталık İçeriksel Uyarılma	,691**	,684**	,792**	1		
5.RSfarklılaştrm	,667**	,700**	,695**	,655**	1	
6.RSmaliyet	,730**	,632**	,677**	,620**	,781**	1

** 0.01 düzeyinde anlamlılık ilişkisi

*0.05 düzeyinde anlamlılık ilişkisi

Araştırmanın bu kısmında örgütsel uсталık ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen veriler tablo 3'te yer almaktadır. Buna göre; rekabet stratejilerinin alt boyutu olan farklılaştırma stratejisi ile örgütsel uсталığın diğer alt boyutları arasında en yüksek ve pozitif ilişkinin araştırmacı yenilik ile olduğu tespit edilmiştir. Rekabet stratejilerinin alt boyutu olan maliyet liderliği stratejisi ile örgütsel uсталığın diğer bir alt boyutu olan faydacı yenilik arasında oldukça yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Uсталığın Rekabet Stratejilerinden Farklılaştırma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Rekabet Stratejilerinden Farklılaştırma			
Araştırmacı Yenilik	,700	11,587	,000
	$R^2 = ,486$	$F=134,260$,000
Faydacı Yenilik	,667	10,584	,000
	$R^2 = ,441$	$F=112,017$,000
Uyum	,695	11,447	,000
	$R^2 = ,480$	$F=131,028$,000
Uyarılma	,655	10,259	,000
	$R^2 = ,425$	$F=105,242$,000

*Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması*

Tablo 4'te yer alan rekabet stratejisinin alt boyutu olan farklılaştırma değişkenine, örgütsel ustalığın etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan regresyon analizine göre, örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan araştırmacı yenilik, rekabet stratejisinin alt boyutu olan farklılaştırmanın %48,6'sını açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizine göre, örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı yeniliğin, rekabet stratejisinin alt boyutu olan farklılaştırma ($\beta=0,70$, $p<0,05$) ile pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ($F=134,260$; $p<0,001$). Korelasyon analizi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

Çalışmada örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan faydacı yeniliğin, rekabet stratejisinin alt boyutu olan farklılaştırmaya etkisi test edilmiş ve regresyon analizine göre, örgütsel ustalık boyutlarından faydacı yeniliğin, rekabet stratejilerinin alt boyutu olan farklılaştırmanın %44,1'ini açıkladığı görülmüştür. Tablodan da anlaşılacağı üzere, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ($F=112,017$; $p<0,001$). Korelasyon analizi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

Yine örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan uyum yeteneğinin, farklılaştırma stratejisi üzerine etkisi test edilmiş ve regresyon sonucuna göre; uyum yeteneğinin farklılaştırma stratejisinin %48'ini açıkladığı görülmüştür. Tablo 4'te görüldüğü üzere, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ($F=131,028$; $p<0,001$). Korelasyon analizi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

Çalışmada örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan uyarlama yeteneğinin rekabet stratejisinin alt boyutu olan farklılaştırmaya etkisi test edilmiş ve regresyon analizine göre, uyarlama yeteneğinin farklılaştırma stratejisinin %42,5'ini açıkladığı görülmüştür. Tablodan da anlaşılacağı üzere, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ($F=105,242$; $p<0,001$). Korelasyon analizi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

Regresyon sonucuna göre, örgütsel ustalık boyutlarının içinde, rekabet stratejilerinden farklılaştırmanın üzerindeki en yüksek etkiyi araştırmacı yenilik gösterirken ($R^2 =,486$); en düşük etkiyi ise %42,5 ile

uyarlama yeteneğinin gösterdiği görülmektedir. Bu verilerden hareketle araştırmanın birinci hipotezi (H1a, H1b, H1c, H1d) kabul edilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Ustalığın Rekabet Stratejilerinden Maliyet Liderliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Rekabet Stratejilerinden maliyet liderliği			
Araştırmacı Yenilik	,632	9,648	,000
	R² =,395	F=93,087	,000
Faydacı Yenilik	,730	12,637	,000
	R² =,530	F=159,690	,000
Uyum	,677	10,876	,000
	R² =,454	F=118,295	,000
Uyarlama	,620	9,356	,000
	R² =,380	F=87,536	,000

Tablo 5'te yer alan rekabet stratejisinin alt boyutu olan maliyet liderliği değişkenine, örgütsel ustalığın etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan regresyon analizine göre, örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan araştırmacı yenilik, rekabet stratejisinin alt boyutu olan maliyet liderliğinin % 39,5'ini açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizine göre, örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı yeniliğin, rekabet stratejisinin alt boyutu olan maliyet liderliği ($\beta=0,63$, $p<0,05$) ile pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ($F=93,087$; $p<0,001$). Korelasyon analizi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

Çalışmada örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan faydacı yeniliğin, rekabet stratejisinin alt boyutu olan maliyet liderliğine etkisi test edilmiş ve regresyon analizine göre, örgütsel ustalık boyutlarından faydacı yeniliğin, rekabet stratejilerinin alt boyutu olan maliyet liderliğinin %44,1'ini açıkladığı görülmüştür. Tablodan da anlaşılacağı üzere, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ($F=159,690$; $p<0,001$). Korelasyon analizi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

**Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması**

Yine örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan uyum yeteneğinin, maliyet liderliği stratejisi üzerine etkisi test edilmiş ve regresyon sonucuna göre; uyum yeteneğinin maliyet liderliği stratejisinin % 45'ini açıkladığı görülmüştür. Tablo 5'te görüldüğü üzere, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır (F=118, 295; p<0,001). Korelasyon analizi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

Çalışmada örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan uyarlama yeteneğinin rekabet stratejisinin alt boyutu olan maliyet liderliğine etkisi test edilmiş ve regresyon analizine göre, uyarlama yeteneğinin maliyet liderliği stratejisinin % 38'ini açıkladığı görülmüştür. Tablodan da anlaşılacağı üzere, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır (F=87, 536; p<0,001). Korelasyon analizi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

Regresyon sonucuna göre, örgütsel ustalık boyutlarının içinde, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği üzerindeki en yüksek etkiyi faydacı yenilik gösterirken ($R^2 = ,530$); en düşük etkiyi ise % 38 ile uyarlama yeteneğinin gösterdiği görülmektedir. Bu verilerden hareketle araştırmanın ikinci hipotezi (H2a, H2b, H2c, H2d) kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bir firma rekabet gücünü elinde tutmak istiyorsa, rakiplerinden daha kaliteli ve düşük maliyetli ürün ve hizmet üretiminde bulunmalıdır. Yüksek rekabet gücüne ulaşmak da firmaların uyguladıkları stratejiyi iyi belirlemeleriyle mümkün olmaktadır. İyi bir stratejinin rekabet verimliliği üzerinde büyük etkisi vardır. Ülkenin ekonomik performansını olumlu etkiler. Mevcut teknolojinin gelişmesine, bilginin artmasına, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin artmasına, insan gücünün iyi yetiştirilmesine, işletmeye yeterli esnekliğin kazandırılmasına yol açar (Aktan, Vural, 2004: 122).

Javier vd., (2014), İspanya'da bulunan 231 üretim işletmesine telefonla yapmış oldukları anket uygulamasında; örgütsel öğrenme, üretim esnekliği ile faydacı ve araştırmacı stratejiler arasındaki ilişkiyi değerlendirmişlerdir. Anketlerini ISO 9001: 2000 sertifikasına sahip olan şirketler ve olmayanlar şeklinde iki bölümde ele almışlardır.

Araştırma sonuçlarına göre, ISO 9001: 2000 sertifikasına sahip olanlar ve olmayanların arasında üretim esnekliği açısından önemli bir fark görülmediğini belirtmişlerdir. İkinci önemli bulguları ise, örgütsel öğrenme ile araştırma ve faydalanma stratejileri arasında anlamlı ve önemli bir ilişkinin var olduğudur. Üretim esnekliği ile araştırma ve faydalanma stratejileri arasındaki anlamlılığın sadece ISO 9001:2000 sertifikasına sahip olan şirketlerde var olduğunu saptamışlardır.

Çalışmada, örgütsel ustalığın, rekabet stratejilerinin alt boyutlarını oluşturan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri üzerindeki etkisi ve aralarındaki ilişkiye yer verilmektedir. Literatürde bu alanda yapılan çalışmaların azlığı ve yetersizliği nedeniyle, bu değişkenlerin de yer almasının gelecek çalışmalar için katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

198

İİBF Dergi
35/2
Aralık
December
2016

Araştırma sonucunda, ölçeklerin güvenilirlikleri oldukça yüksek bulunmuştur. Korelasyon tablosu incelendiğinde, araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan ilk regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel ustalığın tüm boyutlarının rekabet stratejilerinden olan farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel ustalığın olması, yeni pazar tekniklerine uyum sağlanmaya çalışılmasını, farklılaştırılmış ürün, geniş bir ürün yelpazesi ve yüksek kalitede ürün sunmaya dair olan gayreti kolaylaştırır. Ayrıca, regresyon sonucuna göre, örgütsel ustalık boyutlarının içinde, rekabet stratejilerinden farklılaştırmanın üzerindeki en yüksek etkiyi araştırmacı yenilik gösterirken ($R^2 = ,486$); en düşük etkiyi ise % 42,5 ile uyarlama yeteneğinin gösterdiği görülmektedir.

İkinci regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel ustalığın tüm boyutlarının rekabet stratejilerinden olan maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Regresyon sonucuna göre, örgütsel ustalık boyutlarının içinde, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği üzerindeki en yüksek etkiyi faydacı yenilik gösterirken ($R^2 = ,530$); en düşük etkiyi ise % 38 ile uyarlama yeteneğinin gösterdiği görülmektedir. Yani örgütsel ustalık arttıkça, kapasitenin en iyi şekilde kullanımı, ham madde satın alınırken, en iyi fiyat için müzakere edilmesi, üretim sistemlerinin verimliliğinde artışın sağlanması, üretim maliyetlerinin düşürülmesi gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi daha kolay olacaktır.

**Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması**

KAYNAKÇA

Adıgüzel, Muhittin (2011). *Bilgi Toplumu ve Küreselleşme Bağlamında Küresel Rekabet Ortamı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Akat, Ömer (2004). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası Ve Stratejik Pazarlama*. İstanbul: Hünkar Ofset Matbaacılık.

Akdoğan, Şükrü; Akdoğan, Asuman; Cingöz, Ayşe (2009). "Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination of Organizational Factors as Antecedents of Organizational Ambidexterity". *Journal of Global Strategic Management*, 6, 17-27.

Aktan, C. Coşkun; Vural, İstikbal (2004). *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu*. Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım A.Ş.

Bakan, İ., Doğan, İ.F., ve Sezer, B. (2017). "Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki". *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 9, 33, 10-17.

Birkinshaw, Julian; Gibson, C (2004). "Building Ambidexterity Into an Organization", *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.

Bodwell, W; Chermak, T. J. (2012). "Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning". *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 193-202.

Boumgarden, Peter; Nickerson, Jackson; Zenger, Todd (2012) "Sailing Into the Wind: Exploring the Relationships Among Ambidexterity, Vacillation and Organizational Performance". *Strategic Management Journal*, 33, 587-610.

Cao, Qing; Gedajlovic, Eric; Zhang, Hongping (2009). "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects". *Organization Science*, 781-796.

Clercq, De; Thongpapanl, N. Tek; Dimow, Dimo (2013). "Shedding New Light On The Relationship Between Contextual Ambidexterity And Firm Performance: An Investigation Of Internal Contingencies". *Technovation*, 33, 119-132.

Ercan, Tuğçe; Almula, Köksal (2013). "Uluslararası Yapım Firmalarında Rekabet Stratejileri Kavramsal Kurgusunu Oluşturan Faktörler". *Article Megaron*, 8(1), 19-28.

199

İİBF Dergi
35/2
Aralık
December
2016

Grant, Robert (1991). "A Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Journal, 33(3), 35-114.

Güler, Sibel (2005). *İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu Yayınları.

He, Zi- Lin; Wong, Poh- Kam(2004). "Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test Of TheAmbidexterity Hypothesis",*OrganizationScience*, 15(4), 481-493.

200

İİBF Dergi
35/2
Aralık
December
2016

Javier, T. Torres; Leopoldo, Gutierrez; Antonia, Ruiz Moreno (2014). "TheRelationshipBetween Exploration And Exploitation Strategies, Manufacturing Flexibility And Organizational Learning: An Empirical Comparison Between Non-ISO And ISO CertifiedFirms". *EuropeanJournal Of OperationalResearch*, 232 (2014), 72-86.

Kortmann, Sebastian; Gelhard, Carsten; Zimmermann, Claus; Piller, Frank T. (2014). "Linking Strategic Flexibility And Operational Efficiency: The Mediating Role Of Ambidextrous Operational Capabilities", *Journal Of Operations Management*, 32 (2014), 475-490.

Li, B. Caroline; Li, J. Julie (2008). "Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership or Both?". *Journal of International Marketing*, 16(3), 1-22.

Lubatkin, H. Michael; Şimşek, Zeki; Ling, Yan; Veiga, F. John (2006). "Ambidexterity and Performance in Small toMedium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", *Journal of Management*, 32(5), 646-672.

March, G. James (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organizational Science*, 2 (1), 71-87.

Mengüç, Bülent; Auh, Seigyoung (2008). "The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation On The Ambidexterity- Firm Performance Relationship For Prospectors and Defenders". *Industrial Marketing Management*, 37, 455-470.

Nunnally, C. Jum (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

**Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması**

O'reilly, A. Charles; Tushman, L. Michael (2008). "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma". *Organizational Behaviour*, 28, 185-206.

O'reilly, A. Charles; Tushman, L. Michael (2013). "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future", *Academy of Management Perspectives* (in press), May.

Paliokaite, Agne; Pacesa, Nerijus (2014). "The Relationship Between Organizational Foresight and Organizational Ambidexterity". *Technological Forecasting & Social Change*, 20, 1-17.

Porter, E. Michael (1980). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Analiz Teknikleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Reeves, M., Haanas, K., Hollingsworth, J. Rogers; Pasini, F. L. S. (2013). "Ambidexterity: The Art of Complex Environments". *Perspectives*, The Boston Consulting Group.

Rowe, J. Alan; Mason, O. Richard; Dickel, K. E; Synder, N. H. (1989). *Strategic Management*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.

Santos, Vijande; Maria, Leticia; Trespalacios, J. Antonio (2012). "How Organization All Earning Affects A Firm's Flexibility, Competitive Strategy, And Performance", *Journal Of Business Research*, 65, 1079-1089.

Sarıdoğan, Ercan (2010). *Mikro Ekonomi ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Stratejiler*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Tekin, Mahmut; Zerenler, Muammer (2012). *Rekabetin Anahtarı: Esnek İşletme*. Konya: Günay Ofset Matbaacılık.

Ülgen, Hayri; Mirze, S. Kadri (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Voss, Glenn; Voss, Z. Giraud (2012). "Strategic Ambidexterity In Small And Medium Sized Enterprises: Implementing Exploration And Exploitation In Product And Market Domains", *Organization Science, Articles In Advance*, 1-220.

201

İİBF Dergi
35/2
Aralık
December
2016

SUMMARY

Achieving innovation require both exploration to not miss new opportunities; and the exploitation existing capacity in a most effective and efficient way. Organizations which are analyzed and applied the concept of organizational ambidexterity efficiently must be flexisible to answer changes rapidly and it is important to have coherent competitiveness strategies with itself.

Technological changes, political and economic uncertainties, international competition encourages all world organizations to produce and implement strategies to maintain their place in this global race. One of these strategy is the "organizational ambidexterity" "that we often hear lately.

Organizational ambidexterity is able to ensure that a company's employees are active and prepared against possible situations in the future; on the other hand, it is the ability to manage today's strategies simultaneously, to follow two different things or strategy simultaneously. Organizational ambidexterity is the skill to exploit existing capabilities, in addition to researching new opportunities with equal skill. Although there is no clear definition of organizationalambidextrity, the simplest and most general definition is that two things are done simultaneously.

Organizations use some competitive strategies to gain an advantage over their competitors in the areas where they operate. According to Michael Porter, there are three basic competitive strategies to dealing with opponents and disabling other competitors in this competitive environment. These competitive strategies are, Total Cost Leadership, Differentiation and Focusing.

Total Cost leadership is a strategy that aims to minimize the costs in areas such as the establishment of efficient facilities on an efficient scale, good cost reductions from acquired experience, tight cost and overhead control, avoiding small accounts, R & D, advertising, and sales efforts.

Differentiation strategy means to be different from its competitors. The company meets the demands and expectations of its customers by implementing a different application from its competitors. So it can demand higher price from its customer for the difference.

In the focusing strategy, it is tried to meet the demands and needs of the customer focusing in the targeted market in the best way. The most important point that companies should pay attention customer demands and expectations.

The effects of organizational ambidexterity on competitiveness strategies is the objective of this study. In the study, initially literature review has been

*Örgütsel Ustalıkın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi:
Bir Alan Çalışması*

done related to organizational ambidexterity, competition strategies, total cost strategies, differentiation and focusing strategies. Survey techniques was used derived from existing literature as the primary data collection. The prepared survey was applied in the main sectors of Kahramanmaraş (textile, metal kitchen, food, logistics, etc.). Initially, 200 questionnaires were distributed; in total 142 data is available. The response rate of the questionnaires is 71 %. First, the reliability of the scales was tested, frequency analysis, correlation and regression analysis were used.

To design the survey instrument, several sources were examined and used. The survey consists of 2 chapters. In the first part of the survey, there are questions about measuring the demographic characteristics of the participants. In the second section, there are questions about organizational ambidexterity and competitive strategies. For “perception of organizational ambidexterity” and “competitive strategy” participants were asked to rate their perception on a five-point Likert scale from “I strongly disagree”, “I do not agree”, “Undecided”, “I agree” to “I absolutely agree”.

As a result of the research, the scales’ reliability was found very high. When the correlation table is examined, it is seen that there is a significant and positive relationship between all the variables (organizational ambidexterity dimensions and competitive strategies dimensions) in the research model.

According to the results of the first regression analysis, it is seen that all dimensions of organizational ambidexterity have a significant and positive effect on the differentiation strategy which is one dimension of competition strategies. In addition, according to the regression results, exploratory innovation, which is one of the dimensions of organizational ambidexterity shows the highest effect on differentiation strategy among dimension of competition strategies ($R^2=,486$).

According to the results of the second regression analysis, it is seen that all dimensions of organizational ambidexterity have a significant and positive effect on the cost leadership strategy, which is one dimension of competitive strategies. According to the regression results, exploitory innovation, which is one dimension of organizational ambidexterity shows the highest effect on cost leadership strategy among dimension of competition strategies ($R^2=, 530$).

Briefly, as organizational ambidexterity increases, it will be easier to carry out activities such as the best use of capacity, purchasing raw materials, negotiating for the best price, increasing the efficiency of production systems or processes and reducing the production costs, adapt to new market techniques, high quality products.

