

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM
ANLAYIŞLARININ REFERANSTA BULUNDUĞU
STRATEJİ OKULLARI: NİTEL BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu ÇİFTÇİ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Recai COŞKUN

MAYIS – 2018

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

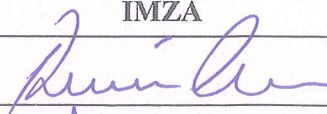
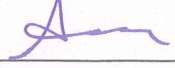

YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM
ANLAYIŞLARININ REFERANSTA BULUNDUĞU
STRATEJİ OKULLARI: NİTEL BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu ÇİFTÇİ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez .16./05/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Recai COŞKUN	BAŞARILI	
Doc. Dr. Ali TAŞ	BAŞARILI	
Doc. Dr. Mahmut HIZIROĞLU	BAŞARILI	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	DUYGU ÇİFTÇİ
Öğrenci Numarası	:	1660Y04045
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞLARININ REFERANSTA BULUNDUĞU STRATEJİ OKULLARI: NİTEL BİR İNCELEME
Benzerlik Oranı	:	%13

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

Duygu Çiftçi

07.05.2018

İmza

Sakarya Üniversitesi Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....

İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. RECAİ COŞKUN

Tarih: 07.05.2018

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Her akademik çalışmada var olan bir takım zorlu süreçlerin sınırlamış olduğu sosyal hayatımın içerisinde, tezimin başlangıcından bitişine kadar yalnızca yanımda olmakla kalmayıp ‘beni gerçekten gören’ ve bu süreci benim için sürdürülebilir kılan pek çok kişinin üzerimdeki emeğini bu özsözdeki birkaç teşekkürle teslim edemeyeceğimin bilincindeyim ancak bu teşekkürler bu serüvenin sonunda sahiplerine teslim edilmesini kendime borç saydığım teşekkürlerdir.

Çoğu zaman stres ve panik halinde gittiğim odasından hep ne yapmasını gerektiği anlamış ve sakinleşmiş olarak, motivasyonu yüksek bir şekilde -ki bu bir öğrencinin çakılıp kaldığı zaman devam edebilmesindeki en önemli etkidir- gülen yüzümle çıkmamı sağlayan, yalnızca akademik anlamda değil hayata dair duygu ve düşünce dünyamın da zenginleşmesine katkıda bulunan değerli danışman hocam Prof. Dr. Recai COŞUN’ a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yardımlarına ihtiyaç duyarak odalarına her gittiğimde iş yoğunluklarına rağmen gülen yüzlerini ve yardımlarını benden esirgemeyen ve daha önemlisi yardıma ihtiyaç duymadığım, okul koridorlarında karşılaştığımız zamanlarda bile tezimin nasıl gittiğini sorup deyim yerindeyse ‘biz buradayız’ diyen kıymetli hocalarım Doç. Dr. Ali TAŞ, Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY, Dr. Öğr. Üyesi Şule AYDIN TURAN, Arş. Gör. Oğuzhan ÖZTÜRK’ e gönülden teşekkür ederim.

Lisede, lisansta ve yüksek lisansta (bir memur edasıyla sabah başlayıp akşam bitirdiğimiz pek de iç açıcı olmayan o kütüphane günlerimizde) tarifsiz dostluğuyla hep yanımda olan Ayşe ÇALIŞKAN’ a ve bana destek olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Çalışmamın nihayete ermesinde en az benim kadar emeği olan, istemeden tezimin gidişatına göre şekillenen ruh halime tahammül etmek zorunda bıraktığım ve yine de hiç bıkmadan bana her türlü desteğini ve sevgisini sunan eşim Bahadır ÇİFTÇİ’ ye, yanımda olduklarını hep hissettiren diğer ailem ÇİFTÇİ ailesine ve bugünlere gelmemdeki maddi-manevi emeklerini hiçbir teşekkürle sığdıramayacağım ANNEM, BABAM ve KARDEŞLERİME kalpten teşekkür ederim. İyi ki varsınız.

Duygu ÇİFTÇİ

16.05.2018

İÇİNDEKİLER

KISALTMA LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
TABLO LİSTESİ	v
GRAFİK LİSTESİ	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY	8

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: STRATEJİ OKULLARIYLA İLGİLİ TEMEL TARTIŞMALAR.....6

1.1. Strateji Kavramı	6
1.2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	7
1.3. Stratejik Yönetimin Yanıt Aradığı Temel Sorular	9
1.4. Henry Mintzberg' İn On Stratejik Yönetim Okulu	12
1.4.1. Tasarım Okulu	12
1.4.2. Planlama Okulu.....	13
1.4.3. Konumlandırma Okulu	13
1.4.4. Girişimcilik Okulu	14
1.4.5. Bilişsel Okul.....	14
1.4.6. Öğrenme Okulu.....	14
1.4.7. Güç Okulu	15
1.4.8. Kültür Okulu	15
1.4.9. Çevre Okulu	16
1.4.10. Biçimleşme Okulu	16

BÖLÜM 2: POZİSYON OKULU VE KAYNAKLARA DAYALI OKULUN

DEĞERLENDİRİLMESİ VE KARŞILAŞTIRMALI ÇÖZÜMLEMESİ.....19

2.1. Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul	19
2.2. Stratejik Süreç ve Stratejik Seviyeye İlişkin Boyutlar	22
2.2.1. Stratejik Sürece İlişkin Boyutlar.....	22
2.2.1.1. Stratejik Düşünce	22
2.2.1.2. Strateji Oluşturma	28

2.2.1.3. Stratejik Değişim.....	31
2.2.2. Stratejik Seviyeye İlişkin Boyutlar	34
2.2.2.1. İş Seviyesinde Strateji	34
2.2.2.2. Şirket Seviyesinde (Kurumsal) Strateji	44

BÖLÜM 3: YÖNETİCİLERİN STRATEJİK BAŞARIYI AÇIKLAMADA REFERANSTA BULUNDUKLARI OKULLARA İLİŞKİN NİTEL BİR

ÇÖZÜMLEME.....	50
3.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi	50
3.1.1. Araştırma Yöntemi	50
3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	50
3.1.3. Araştırmanın Kısıtları	52
3.2. Verilerin Toplanma Tekniği.....	52
3.2.1. Mülakat Tasarımı.....	52
3.3. Araştırmada Veri Çözümleme	54
3.3.1. Verilerin Kodlanması ve Kategorileri Belirleme.....	54
3.4. Araştırmada Veri Analizi	55
3.4.1. Stratejik Düşünce Sürecini Anlamlandırma	58
3.4.2. Rekabet Avantajının Kaynağı ve Sürdürülebilirliği	60
3.4.3. Strateji Oluşturma Süreci ve Uygulama	65
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
KAYNAKÇA	71
EKLER.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	81

KISALTIMA LİSTESİ

SİB : Stratejik İş Birimi



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Stratejik Süreç ve Stratejik Seviyeye İlişkin Boyutlar	22
Şekil 2 : Stratejik Kararların Ne'liği.....	26
Şekil 3 : Kasıtlı ve Ortaya Çıkan Strateji Modeli	30
Şekil 4 : Yapı-Davranış-Performans Paradigması.....	35
Şekil 5 : Büyüme ve Gelişme Stratejilerinin Yönleri	45
Şekil 6 : Mülakat Sorularının Belirlenmesinde Teorik Arka Plana İlişkin Görselleştirme	53



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Mintzberg'in On Okul Sınıflandırması.....	12
Tablo 2 : Kaynaklara Dayalı Okulun Gelişim Süreci	21
Tablo 3 : Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okula Göre Stratejik Düşünce Süreci.....	27
Tablo 4 : Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okula Göre Strateji Oluşturma Süreci.....	31
Tablo 5 : Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okula Göre Stratejik Değişim Süreci.....	34
Tablo 6 : Porter'ın Beş Güç Analizi.....	36
Tablo 7 : Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okula Göre İş Seviyesinde Strateji.....	44
Tablo 8 : Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okula Göre Şirket Seviyesinde Strateji.....	49
Tablo 9 : Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Sektörel Dağılımları	51
Tablo 10 : Kategori ve Alt Kategorilerin Oluşturulması	55
Tablo 11 : Yöneticilerin Gözünden Stratejiye Genel Bir Bakış.....	56
Tablo 12 : Stratejik Düşünce Sürecini Anlamlandırma	58
Tablo 13 : Rekabet Avantajının Kaynağı ve Sürdürülebilirliği	61
Tablo 14 : Strateji Oluşturma Süreci ve Uygulama	65

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Öngörücü Okulların Gelişimi.....	17
Grafik 2: Tanımlayıcı Okulların Gelişimi	17



Tezin Başlığı: Yöneticilerin Stratejik Yönetim Anlayışlarının Referansta Bulunduğu Strateji Okulları: Nitel Bir İnceleme	
Tezin Yazarı: Duygu ÇİFTÇİ	Danışman: Prof. Dr. Recai COŞKUN
Kabul Tarihi: 16.05.2018	Sayfa Sayısı: viii (Ön Kısım) + 78 (Tez) + 2 (Ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik olayların ulusal ölçekten çıkarak uluslararası küresel bir nitelik arz etmesiyle yoğun bir etkileşim ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilir rekabet ve karlılık için yöneticilerin geleceği öngörme ve şekillendirmesinde strateji, stratejik yönetim ve yöneticilerin sahip olduğu stratejik yönetim anlayışı büyük önem kazanmıştır. Bu bağlamda bu çalışma ile firmaları sahip oldukları stratejik başarıya ulaştıran yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarının hangi strateji okuluna referansta bulunduğu ve hangi okulun argümanlarından beslendiği ortaya konmak istenmiştir.</p> <p>Nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi esas alınarak yürütülmüş olan bu çalışmada stratejik yönetim okulları literatürdeki temel iki okul olan Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul çatısı altında toplanarak farklı sektörlerdeki firmaların üst düzey yöneticileri ile mülakatlar yapılmıştır. Bu mülakatlar birincil veri edinme tekniği olan yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Elde edilen verilerin analizi sonucunda yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarını açıklarken tek bir okula referansta bulunmadığı: Stratejik düşünce sürecini anlamlandırma, strateji oluşturma ve uygulamada pozisyon okulu argümanlarına, rekabet avantajının kaynağı ve sürdürülebilirliği açıklama da ise kaynaklara dayalı okul argümanlarına referansta bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada yöneticiler tarafından pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun birbirinin tamamlayıcısı olarak görüldüğü ve yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarının yalnızca pozisyon okulu ya da kaynaklara dayalı okul argümanlarından beslenmediği sonucuna ulaşılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Okulları, Pozisyon Okulu, Kaynaklara Dayalı Okul.	

Title of the Thesis: Strategy Schools Which Managers Referred to Managers' Strategic Management Understandings: A Qualitative Research	
Author: Duygu ÇİFTÇİ	Supervisor: Professor Recai COŞKUN
Date: 16.05.2018	Nu. of pages: viii (Pre. Text) + 78 (Main Body) + 2 (App.)
Department: Business Administration Subfield: Management and Organization	
<p>An intense interaction has occurred with the political, economic, sociological and technological events emerging from the national scale and offering an international global quality. Strategies, strategic management and strategic management understanding of managers have gained great importance for sustainable competition and profitability in the foreseeing and shaping of the future. In this context, in the study, it is aimed to reveal which strategy school mentality of managers who achieve their firms strategic success has a reference to which strategy school and which school's arguments are fed mainly.</p> <p>In this study, which is conducted based on content analysis from qualitative analysis methods, strategic management schools are gathered under the heading of two main views in the literature which are Positioning School and Resource-Based View and interviews were held with the senior managers of the companies in different sectors. These interviews were conducted by using a structured interview technique, which is the primary data acquisition technique.</p> <p>As a result of the analysis of the obtained data, it was revealed that managers did not have a reference to a single school while explaining their strategic management understandings. It is revealed that there is a reference to the Resource-Based View while explaining competitive advantage and sustainability, and a reference to the Positioning School arguments while making sense of strategic thinking process and in strategy formulation and implementation. In the study the result have reached that the Positioning School and Resource-Based View are seen as complementary to each other by managers, also it has been reached that managers' strategic management understandings are not fed only by Positioning School or Resource-Based View arguments.</p>	
Keywords: Strategic Management, Strategic Management Views, Positioning School, Resource-Based View.	

GİRİŞ

Firmaların değişimin hızına yetişmeye çalıştığı, ağır rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilme ve rekabet avantajı elde edebilme yarışı gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Değişimin sürekliliğinin ve dinamizminin sebep olduğu öngörü kaybı, firmaları günübirlik düşünce hakimiyetinden uzaklaşarak uzun dönemli bir perspektife sahip olma arayışına itmiş firmalar için strateji ve stratejik yönetim anlayışını da bir tercih olmaktan çıkarıp olmazsa olmaz bir nitelik kazanmıştır.

Bu dinamizmin içerisinde firmalar aynı endüstride bulunup ve aynı üretim araçlarına sahip olsalar dahi firmalardan ancak bazıları rekabet avantajı elde edebiliyor ve hayatta kalabiliyordu. Ayrıca firmaların karlılık ve performans düzeyleri de farklıydı. Bazıları rakiplerine göre daha fazla kar elde ederken bazıları pazar ortalamasının altında kalıyordu. Üstelik bu kar farklılığı ve rekabet avantajı geçici değil sistematik ve uzun vadede sürdürülebilirdi. Stratejik çalışmalara zemin hazırlayan temel soru firmalar arasındaki rekabete rağmen uzun vadede kar farklılıklarının azalmamasını ve rekabet avantajının sürdürülebilmesini sağlayan şeyin ne olduğuydu. Bu soruyla ilgili, stratejik yönetim disiplini içerisinde pek çok yazar çeşitli cevaplara sahipti. Bu çeşitli cevaplar farklı düşünce okullarını ortaya çıkarmıştı. En nihayetinde birçok yazar diğer okulların, temel nitelikleri itibari ile literatürde pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okul olarak adlandırılan iki ana okul altında toplanabileceğini ifade etmişlerdir.

Bu iki okuldan '*dışarıdan içeri*' bir perspektifi benimseyen Porter'ın öncüsü olduğu pozisyon okuluna göre sektörün rekabet durumunu literatürde '*Porter'in Beş Güç Analizi*' olarak adlandırılan analitik çerçeve belirlemektedir. Bu analitik çerçevedeki beş güç: endüstri içi rekabet, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikameler, potansiyel girişlerdir. Firmalar bu beş güç karşısında kendini en iyi şekilde savunacağı bir '*pozisyon (konum)*' bulmalıdırlar. Burada firmaların bu konumu bulmasında Porter '*üç jenerik stratejiler*' olarak isimlendirdiği üç genel stratejinin varlığından bahseder. Beş güç karşısında seçilen ve geliştirilen jenerik stratejinin başarısı da endüstriler ve firmalar arasındaki kar farklılığının nedenini açıklamış olacaktır.

'*İçeriden dışarı*' bir perspektifi benimseyen kaynaklara dayalı okula göre ise, endüstriler ve firmalar arasındaki kar farklılığının nedenini sektör analizi ile açıklamak olanaksızdır.

Stratejik başarı, firmanın sektördeki konumundan değil sahip olduğu benzersiz yetenek, kaynak ve kabiliyetlerden dolayı elde edilmektedir. Bu kaynakların değerli, taklit edilemez, nadir, ikame edilemez niteliklere sahip olması durumu firmaların sahip olduğu sürdürülebilir rekabet avantajını da açıklamaktadır.

Bu bağlamda bu çalışma ile yöneticilerin strateji ve stratejik yönetime genel bir bakışı resmedilmeye ve yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarının yukarıda bahsedilen ve literatürdeki iki temel okul olan pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okuldan hangisine ağırlıklı olarak referansta bulunduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Araştırma konusu kapsamlı bir literatür taraması ile incelenmiş ardından yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarının hangi strateji okullarına referansta bulunduğunu ortaya çıkarmak üzere mülakat soru formu tasarlanmıştır. Ardından farklı sektörlerdeki 7 üst düzey yönetici ile yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilerek, veriler nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi esas alınarak analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Yöneticilerin stratejiyi kavrayış ve strateji uygulayış biçimleri, yönettikleri şirketlerdeki karlılık ve performans düzeyleri üzerinde şekillendirici etkilere sahiptir. Rekabet avantajı elde etme ve bunu sürekli elinde tutabilme açısından bu etkilere yol açan strateji anlayışının beslendiği argümanlar önemlidir. Bu argümanlar stratejik yönetim literatürü içerisinde pek çok stratejik yönetim okulunca da açıklanmış en nihayetinde temel nitelikleri itibari ile Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul olmak üzere iki temel okul altında sınıflandırılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, firmaları başarıya ulaştıran yolda yöneticiler tarafından tercih edilenin iyi bir endüstride konum almanın ve çevresel güçlerin etkisini öne çıkaran Pozisyon Okulunun mu yoksa firmanın sahip olduğu kaynak, kabiliyet ve yeteneklerin etkisini ön plana çıkaran Kaynaklara Dayalı Okulun mu argümanları olduğunu irdelemektir.

Bu amaç doğrultusunda araştırmanın temel soruları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Yöneticilerin strateji ve stratejik yönetimle ilgili genel anlamda görüşü nedir?

2. Yöneticiler, stratejik yönetim anlayışıyla hareket etmenin şirket yönetiminde ve faaliyetlerindeki şekillendirici etkisini, stratejik başarıyı açıklarken hangi okulun (planlama okulu/ kaynaklara dayalı okul) argümanlarına baskın bir şekilde referansta bulunmaktadırlar?

Çalışmanın Önemi ve Katkısı

Gerek insanlar gerek şirketler için olsun geçmişte alınan kararların bugün üzerindeki şekillendirici etkisi ve önemi gibi, bugün alınan kararlarında geleceği şekillendirici sonuçlar doğuracağı malumun ilanıdır. Başarıya giden yolda tek bir seçenek olmadığından hareketle hedefinde değişebileceği düşünüldüğünde dinamizmi doruklarında yaşadığımız bu çağda özellikle bir şirket yöneticisi için stratejik anlayışa sahip olmak bir seçenek değil zorunluluktur.

Literatürde pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun birbirinin tamamlayıcısı mı yoksa birisinin diğerinin yerine konabilecek bir alternatif mi olduğu durumu pek çok akademisyen tarafından tartışılmıştır. Bazı akademisyenler tarafından bu okulların birlikte ele alınması gerekliliği savunulurken bazıları için ise bunun teoride mümkün olmayacağı, birinin diğerini desteklediğinin kabul edilmesiyle birlikte yalnızca bir okulun tercih edilebileceği ve uygulanabileceği savunulmaktadır.

Bu doğrultuda bu çalışma, yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarının literatürde yer alan pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okuldan hangisinin argümanları çerçevesinde açıkladığını ortaya çıkarması ve bir şirketi etkileyen ve şirketin etkilendiği sürekli değişen yapı içerisinde bulunmuş tepe yöneticilerinin pratik hayattaki eğilimlerini yansıtması açısından önemlidir.

Ayrıca bu konuyla ilgili literatürdeki ampirik araştırmaların azlığı düşünüldüğünde çalışmanın teori ve pratik arasındaki bağı ortaya çıkarması, daha sonraki yıllarda yapılacak olan benzer çalışmalarda yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarını açıklarken referansta bulunduğu okulun değişip değişmediğini göstermesi adına bir kıyas yapabilmeye zemin oluşturması açısından da literatüre mütevazı bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın Yöntemi ve Sınırları

Söz konusu araştırmamızda, yöneticilerin stratejik başarıyı açıklarken ki stratejik yönetim anlayışlarının hangi okulun argümanlarına referansta bulunduğu nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi esas alınarak resmedilmeye çalışılacaktır. Araştırmamızın sorunsalının, araştırma yöntemimizde belirleyici bir faktör olması sebebiyle araştırmada, yöneticilerin stratejik anlayışındaki referansları niçin ve nasıl soruları ile açığa çıkarmamıza olanak tanıyan ve nitel araştırmalarda birincil veri edinme tekniği olarak kullanılan yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakat soru formu hazırlandıktan sonra 11 üst düzey yöneticiye telefon, e-mail, sosyal ağlar yoluyla ulaşılmış ve randevu talebinde bulunulmuştur. Burada önemle belirtmek gerekmektedir ki randevu talebinde bulunduğumuz bu kişilerin görev yaptıkları firmalarda stratejik karar verme yetkisine sahip ve özellikle firmada kurucu veya kuruculuğu devam etmekte olan tepe yöneticisi olması kriteri aranarak bu kişilere ulaşılmaya çalışılması ve bu kişilerin faaliyette buldukları firmaların sektörlerinde stratejik kararlar alacak pozisyonda ve büyüklükte olması kriterleri göz önünde tutularak bu kişilere ulaşılmaya çalışılması; araştırma sorumuza karşılık gelecek şekilde sorulan mülakat sorularımızla mülakat yapılacak kişilerin arasındaki uyumu açıklayan gerekçelerdir. Yöneticilerden 3'ü yoğunlukları sebebiyle görüşme talebimi geri çevirmiş 1'i ise randevu tarihine sadık kalmamıştır. En nihayetinde 7 üst düzey yönetici ile 2018 Şubat ayı içerisinde, mülakatlarda ses kayıt cihazı kullanılarak mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın en temel sınırlılığı, stratejik karar verme yetkisine sahip çok sayıda üst düzey yöneticiye sınırlı süredeki bir araştırma içerisinde, kendi olanaklarımız doğrultusunda ulaşılarak daha kapsamlı bir araştırma yapmanın mümkün olmayışıdır. Diğer taraftan belirtmekte fayda vardır ki bu tür çalışmalarda yalnızca mülakat tekniğinden faydalanmak yeterli olmamaktadır. Araştırmacıların bu sebeple çalışmalarını ikincil veriler kullanarak da desteklemeleri önerilebilir. Bu ikincil verilere örnek olarak, yöneticiler tarafından daha önce yapılmış olan röportajlar, örgütsel kayıtlar, şirketlerin web sitelerinden edinilebilecek bilgiler, şirketlerin her ay çıkarmakta olduğu kurumsal dergiler gösterilebilir.

Çalışmanın Kapsamı

Birinci bölümde ‘*Strateji okullarıyla ilgili temel tartışmalar*’ başlığı altında strateji tanımlanacak, stratejik yönetimin tarihsel gelişimine değinilecek, stratejik yönetimin yanıt aradığı sorulara yer verilecek ve bunlara verilen cevapların çeşitliliği üzerine Mintzberg’ in on stratejik yönetim okulu ayrı ayrı ele alınacaktır. Bu bölümde araştırmaya literatür temelli bir zemin hazırlanacak ve yöneticilerin stratejiyi ne olarak tanımladıkları, stratejik yönetimi ve stratejinin gerekliliğini nasıl açıkladıkları literatür temelli bu zemin sayesinde son bölümde karşılaştırılacaktır. Özetle bu bölümün, yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarının aydınlatılmasında, literatürde olanla gerçekte olanın farklılıklarının ortaya çıkarılmaya çalışılmasında bir yol haritası olması hedeflenmektedir.

İkinci bölümde Pozisyon okulu ve Kaynaklara dayalı okul hakkında bilgi verilecek, Pozisyon okulu ve Kaynaklara dayalı okulun karşılaştırmalı bir analizi yapılacaktır. Bu analiz De Witt ve Meyer tarafından yapılan stratejik sürece ve seviyeye ilişkin boyutlandırmaya dayanacak ve çalışmamızda Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul bu boyutlar açısından ele alınacaktır. Pozisyon okulu ve Kaynaklara dayalı okulun argümanları bu boyutlar altında detaylı bir şekilde sunulacak, yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarını ifade etmede ve stratejik başarıyı açıklamada hangi okulun argümanlarına referansta bulunduğu izleri sürülmeye çalışılacaktır. Bu iz sürmenin kolaylaştırılması adına okulların argümanları tablolar yoluyla özetlenecektir. Bu bölümün detaylı kritik yapılmasına imkân sağlaması yönüyle çalışmanın omurgasını oluşturacağı söylenebilir.

Üçüncü bölümde, birinci ve ikinci bölümde atılmış olan literatür temeli üzerine, araştırmamızı sonuca ulaştıracak olan bir ampirik çalışmaya yer verilecektir. Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarının referansta bulunduğu strateji okulları yapılan mülakatlardan hareketle nitel içerik analiz yöntemine başvurularak ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Özetle bu araştırma stratejik yönetim sorunsalı çerçevesinde bir ampirik çalışma olup bir yüzüyle stratejik yönetim literatürünün iş dünyasındaki yansımalarını içermekte diğer yüzüyle ise iş dünyasının literatüre yaptığı atıfları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

BÖLÜM 1: STRATEJİ OKULLARIYLA İLGİLİ TEMEL TARTIŞMALAR

Yönetimsel bir disiplin olarak, ortaya çıktığı günden beri üzerindeki ilginin istikrarlı muhafazasını sağlamayı başarmış olan strateji geniş çevrelerce nakarat haline getirilmiş araştırmacıların, danışmanların, siyasetçilerin, yöneticilerin ve bireylerin sosyal ve iş hayatlarında kendisine vazgeçilmez bir yer edinmiştir. Strateji bu vazgeçilmezliğin nedenini karar alıcıların düşünme stillerinde ve bu kararların hedefe yönlendirilmesindeki şekillendirici etkisine borçludur. Bu bağlamda bu etkinin yaratılmasına duyulan ihtiyaç stratejik düşüncenin yanıtını aradığı temel soruların cevapları niteliğindedir. Bu temel sorulara ve cevaplara ileride kapsamlı değinilecektir.

Stratejiye yüklenen anlam, stratejik yönetim süreçleri akademik camiada kapsamlı şekilde ele alınmış bu çerçevede pek çok strateji okulu ortaya çıkmış ve birçok farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan hareketle yönetici perspektifinden strateji okullarının iş dünyasındaki izlerini aramak, yöneticilerin stratejiyi kavrayış/uygulayış biçimlerine dayanarak bu okullardan hangisine referansta bulduklarını anlamak araştırmamızın ana amacıdır. Bu amaç doğrultusunda stratejiye yüklenen anlamlar ve stratejik yönetimin tarihsel gelişimi ile başlamak araştırmamızın literatürü ve kavrayışsal temelimiz adına ilk basamak olmalıdır.

1.1. Strateji Kavramı

Strateji ile ilgili literatürde çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Fakat stratejiyi tanımlarken keskin bir tanım yapmak zordur. Yazarların tanımları birçok benzerlik barındırsa da önemli farklılıklar taşımaktadır. Bunun sebebi düşüncelerinin farklı kuramlara ve strateji okullarına dayanmasıdır. Aşağıdaki tanımlar buna örnek teşkil etmektedir:

“Strateji, bir firmanın rakiplerine göre üstün bir performans elde etmek ve bunu sürdürmek için oluşturduğu hedefe yönelik eylemler dizisidir”
(Rothaermel, 2015: 4).

“Strateji, bir organizasyonun uzun vadeli yönü ve kapsamı olup değişen bir ortamda paydaş beklentilerini yerine getirmek amacıyla kaynak ve

yeterliliklerin yapılandırılarak avantaj elde edilmesinin yoludur.” (Johnson vd., 2008: 3).

“Strateji, yöneticilerin şirket performansını arttırmak için kullandığı bir dizi ilgili eylem setidir. Hepsi olmasa bile rakiplerine göre üstün performansa ulaşan şirketlerin çoğu için nihai bir mücadele, meydan okumadır” (Hill vd., 2013: 3).

“Strateji, belli bir hedefe ulaşmak için kaynakların dağılımını planlamakla ilgilidir” (Kotler vd., 2010: 6).

“Stratejinin özü faaliyetlerdir: faaliyetleri farklı şekilde yapmak ya da rakiplerinden farklı faaliyetler yapmak önemlidir. Aksi takdirde strateji rekabete karşı koyamayan herhangi bir pazarlama sloganından başka bir şey değildir” (Porter, 1996: 64).

Görüldüğü üzere yazarlar tarafından strateji tanımı içerisinde, ağırlıklı olarak üzerinde durulan ‘üstün performans’, ‘kaynak dağılımı ve planlaması’, ‘eylem seti oluşu’ gibi ortak odaklar olmakla birlikte; ‘değişken bir çevrenin varlığı’, ‘organizasyon açısından uzun vadeli bir yön oluşu’, ‘paydaş beklentilerinin karşılanması’ gibi yazarların ayrı ayrı benimsediği boyutlarda vardır.

Tüm bunlardan hareketle bir strateji tanımı yaparsak strateji için bir organizasyonun hedefine ulaşmak amacıyla değişen çevrede ve uzun vadede belirlediği faaliyetleri, rakiplerinden farklı yapması ya da rakiplerinden farklı faaliyetler yapması ve bunları organizasyonun sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler çerçevesinde tasarımıyarak rakiplerine göre üstün performans avantajı elde edebilmesi diyebiliriz.

1.2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Etimolojik kökeni eski Yunanca’ ya dayanan strateji kelimesi Yunanca’ da “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Yunanca’ da komutanlık anlamına gelen “strategia” İngiliz sözlüğüne “strategie” olarak girmiştir (Doğan, 2003: 1202). Savaş ortamında siyasi iktidarın amacına ulaşması adına askeri kuvvetleri kullanma sanatı olarak kabul edilen strateji kavramı Yunanlılar ile ortaya çıkmamıştır. M.Ö 6.yy’da Sun Tzu tarafından yazılan klasik eser The Art Of War

(Savaş Sanatı) strateji üzerine yazılı ilk bilimsel eser olarak kabul edilmektedir (Grant ve Jordan, 2014: 12-13; Mütercimler, 2000: 25).

Tarihsel arka plana bakıldığında strateji kavramının doğuşu ve stratejik düşünce askeri alana dayanır. Stratejik yönetim konuları ise işletmelerde son yarım yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik yönetimin gelişmesi ise uzun dönemli planlamalar ile başlayarak ardından kurumsal planlama, stratejik planlama ve nihayetinde stratejik yönetim şeklinde gerçekleşmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 36).

Stratejik Yönetiminin 1900'lü yıllardan itibaren kronolojik özetine bakacak olursak:

Bir çalışma alanı olarak stratejik yönetim 'işletme politikaları' adı altındaki ders ile 1920'lerde Harvard Üniversitesinde örnek olay tartışmaları yöntemiyle bir anlayış şeklinde öğretilmeye başlanmıştır. Yaygınlaşması, işletme politikaları başlığıyla birçok alana entegre edilebilmesinin tartışılması sırasında, bütünleştirici genel bir perspektif oluşması ve Harvard'dan diğer üniversitelere yayılması ile gerçekleşmiştir (Barca, 2005: 9).

1930'lara gelindiğinde General Motors' un başkanı olan Alfred Sloan rakiplere karşı güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyan bir strateji tasarladı (İnce, 2011: 7; akt., Ghemawat, 2002: 40). Böylelikle stratejik yönetim Alfred Sloan tarafından ilk kez özel sektörle tanıştırıldı. Yönetimin tepesinde belirlenip üst yöneticiler tarafından uygulanan bu politika o dönemde Sloan Politikası olarak adlandırılmıştır. Başta mali politikalar olmak üzere bu dönemde yönetim politikalarına büyük önem verilmiştir. (Özer, 2012: 297)

1946'da yönetim gurularından Peter Drucker Concept of the Corporation adlı eserinde bazı şirketleri stratejik düşüncenin temeli olan 'şirketlerin başarısının kaynağı nedir?' sorusu altında inceleyerek başarılı olan şirketlerin iyi hedef belirledikleri ve merkezi bir yapıya sahip oldukları sonucuna ulaşmıştı. Drucker burada hedef belirlemedeki başarıyı vurgularken bunu yönetim politikası oluşturma anlamında kullanmıştır. Ayrıca aynı eserinde 'şirketlerin amacı nedir?' sorusuyla da şirketlerin, müşteri ihtiyaçları yaratma ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesi açısından dışsal bir amaca da sahip olduğunu ilk kez Drucker dile getirmiştir (Barca, 2005: 10; Geyik, 2006: 34).

1950-1965 arasındaki dönemde planlama faaliyetleri kısa vadeli, uzun vadeli ve toplu planlama olarak yapılmıştı. Uzun vadeli planlamaya 1960'larda Ansoff analitik açıdan

yaklaşmıştı. Sonrasında, olaylar rasyonel değerlendirilip analitik düşünce sisteminden geçirdikten sonra gelecek şekillendirilmeye başlanmıştır. Amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun olarak stratejiler geliştirilmesi öncelik kazanmış, analizlerde rakiplerin faaliyetlerine, düşünce tarzlarına, olası karşı tutumlarına dikkat edilerek dinamik analiz sistemi oluşturulmuştu. Bu bağlamda bu dönem işletmedeki planlama faaliyetlerinden stratejik planlama faaliyetlerine doğru bir geçişin başlangıcı olarak da ifade edilebilir (Akgemci, 2015: 15; Ülgen ve Mirze, 2004: 36).

1970’li yıllar stratejik planlama dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu yıllarda işletmelerde öne çıkan stratejik iş birimleri olmuş ve stratejik planlama faaliyetleri önem kazanmıştır. Hedeflere ulaşmak adına geleceği tahmin etmenin yetersiz kaldığı görülmüş işletmeler için ulaşılabilecek hedefler belirlemek yerine izlenecek yön seçmenin daha önemli olduğu kabul edilmiştir. Bu dönem 1980’lere kadar sürmektedir (Güçlü, 2003:72).

Stratejik yönetim alandaki gelişmeleri iki temel dönemde ele aldığımızda, 1980 öncesi dönemde işletme politikaları olarak adlandırılan stratejik yönetim alanının firmaları tümevarımcı mantıktan hareketle incelemiş olduğunu görmekteyiz. 80’lerden sonra ise kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulunun temel varsayımları ve bu okulların yaklaşımları baz alınarak yapılan kuramsal ve görgül çalışmalar stratejik yönetim düşüncesini şekillendirmiştir (Geyik, 2006: 33).

Stratejik yönetim düşüncesi 1990’lı yıllardan sonra ise iki ayrı çizgide gelişim gösterdi. Örgütlerin rekabette üstün olabilmek amacıyla yeniden dizayn edilmesi bu gelişimin ilkiydi. ‘Örgütsel mimari’ adını alan bu çizgide temelde üç yaklaşım bulunmaktaydı: Toplam kalite, süreç mühendisliği ve öğrenen örgütler.

1990’lardan sonraki ikinci gelişim ise stratejinin gelecekteki gündemini belirleme çabalarıydı ki bu da strateji geliştirme sürecinin özünü oluşturuyordu. Yarını göz önünde bulundurarak bugün yapılması gerekenleri tespit etmek ve uygulamaya geçirmek stratejik düşüncenin odağıydı. Bu tür yaklaşımlar rekabette daha kolay üstünlük sağlamak adına gelecekteki pazarın bugünden şekillendirilmesine de değinmiştir (Koçer, 2007: 125).

1.3. Stratejik Yönetimin Yanıt Aradığı Temel Sorular

Aynı endüstrinin içinde yer almakta olup ve aynı teknolojiye faydalanan firmaların performansları açısından farklılıklar gösterdiği 1920’lerde Harvard Business School’ da

yapılan çalışmalar ile ortaya çıkarılmıştır. Peki yer aldıkları endüstri koşullarının ve kullandıkları fiziki üretim araçlarının aynılığına rağmen firmaların performans ve kârlılık düzeylerindeki bu farklılık için gösterilen neden ne idi? (Barca, 2001: 499).

Başarılı ve başarısız firmalar pazarda rekabet ediyor, bazı firmalar rakiplerine göre daha yüksek karlar elde ediyorken, bazıları daha az hatta ve hatta pazar ortalamasının altında kar elde ediyordu. Üstelik stratejik çalışmalar bu kâr farklılığı ve rekabet avantajının sistematik olup geçici olmadığını, uzun vade de sürdürülebilir olduğunu ortaya koymaktaydı. Öyleyse rekabete rağmen uzun vadede bu kâr farklılıklarının azalmasını önleyen nedenler veya mekanizmalar nelerdi? (Barca, 2002: 31).

Bu sorular stratejik çalışmaların temelini hazırlamıştı. Firmaların rekabet üstünlüğünün kaynağı ve bunu süreklileştirmeyi sağlayan mekanizmalara ilişkin strateji disiplini çerçevesinde verilen cevaplar çok çeşitliydi.

Kar farklılıklarının kaynağına ilişkin olarak firmaların pazar güçlerine karşı takınmış olduğu pozisyon, firmanın üstün kaynak ve kabiliyeti, firmanın vizyonunun materyalize edilmesi, firmanın kritik başarı faktörleri, firmanın öğrenme ve inovasyon yapma kabiliyeti vs. gösterilirken mekanizmalara ilişkin olarak da giriş, çıkış ve taklit engelleri gösterilmektedir (Barca, 2002: 31).

Bu kaynaklar etrafında farklı düşünce okulları ortaya çıkmıştır. Bu okullar, stratejik yönetim alanında yer alan çalışmalarda içeriğe ve sürece ilişkin çalışmalar altında iki temel grup altında toplanmıştır (Barca, 2005: 22; akt., Chakravarthy ve Doz, 1992).

Sürece ilişkin çalışmalar, firmaların yönetim sistemlerinin (planlama, kontrol, örgütsel yapı, motivasyon, değerler, insan kaynakları) ve karar süreçlerinin firmanın stratejik pozisyonunu nasıl etkilediğini baz alır. Ayrıca etkili bir strateji yakalamak adına işletmelerin süreçlerinde ve sistemlerinde yaptıkları değişikliklere açıklık getirmeye çalışır. Kaynağı kişi, grup, güç dengeleri, sınırlı rasyonalite gibi insan doğası ve kurumsal ilişkilerinden oluşan sürece ilişkin çalışmalar stratejinin ‘nasıl’ ı ile ilgilenir (Barca, 2005: 22).

Strateji süreci ile ilişkili okullara baktığımızda ise Chaffee (1985) ‘ye göre üç, Whittington (1993) ‘a göre dört, Mintzberg (1990)’e göre on düşünce okulu var görünmektedir.

Chaffee 'nin üç mental strateji modeline kısaca değinmek gerekirse bunlar: lineer, uyumcu, yorumlayıcı strateji modelleridir. Lineer strateji modeli, organizasyonun hedefi ve bu hedeflerine ulaşmak adına sahip olduğu karar, plan ve uygulamalardan oluşur. Bu modelde organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için rakiplerle nasıl mücadele edileceği planlanır. Uyumcu stratejide, organizasyonun sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler ile dış çevredeki fırsat ve tehditler arasındaki uyum adına devamlı olarak iç çevre-dış çevre değerlendirilmesi yapılması esastır. Uyumcu strateji modelinde öne sürülen organizasyonun ve çevrenin birbirlerine karşı açık ve etkileşim içinde, değişime daha fazla eğilimli olduğudur. Yorumlayıcı strateji modeli ise organizasyona sosyal bir anlaşma olarak yaklaşır. Organizasyonun menfaatleri doğrultusunda hissedarları motive etmek amacıyla organizasyon temsilcileri yeni anlamları diğerlerine aktarır. Yorumlayıcı stratejide organizasyonun varlığı organizasyon için karşılıklı fayda yaratan yeterli sayıda bireyi kazanabilmeye bağlıdır (Geyik, 2006: 20-21; akt., Chaffee, 1985).

Whittington (1993), stratejik yaklaşımları dört kategoriye ayırmaktadır: Klasik yaklaşım, evrimci yaklaşım, süreç yaklaşımı, sistem yaklaşımı.

Klasik yaklaşımda strateji, rasyonel bir analiz ve dikkatli bir hesaplamanın olduğu bir süreç içinde uzun dönemli bir avantajı maksimize etmek için tasarlanır. Evrim yaklaşımında, firmanın hayatta kalması adına çevre ile sürekli uyumlaştırılması temel alınarak stratejilerin çevresel değişiklere karşılık olarak ortaya çıktığını varsaymaktadır. Süreç yaklaşımı ise stratejilerin firmadaki farklı gruplar arasındaki uzlaşmanın sonucunda bir öğrenme süreci olarak ortaya çıktığından bahseder. Son olarak sistem yaklaşımı, stratejilerin sosyal sistemler üzerindeki durumsal etkisine vurgu yaparak strateji oluştururken strateji oluşturulan bölgedeki sosyal sistemin dikkate alınması gerekliliğini ifade eder (Geyik, 2006: 44).

Stratejik yönetim yazınına gerek farklı düşünce şekilleriyle gerekse farklı bakış açılarıyla katkı sağlayan, birçok teorisyen ve birçok okul vardır. Stratejik düşünce okullarının her biri kuşkusuz alanın gelişmesinde etkili olmuşlardır. Bu okullardan en çok kabul gören stratejik yönetim yazınının başlangıcından itibaren en etkili olduğu kabul edilmiş olan, 1960'lardan sonra ortaya çıkmış ve gelişmiş olan Henry Mintzberg' in 'On Stratejik Yönetim Okulu' dur.

1.4. Henry Mintzberg' in On Stratejik Yönetim Okulu

Bu on okul üç gruba ayrılmaktadır: İlk grup (Tasarım okulu, planlama okulu, konumlandırma okulu) stratejinin nasıl formüle edilmesi gerektiği üzerinde durur ve öngörücü bir yaklaşıma sahiptir. Takip eden altı okul (girişimcilik okulu, bilişsel okul, öğrenme okulu, güç okulu, kültür okulu, çevre okulu) ikinci grubu oluşturmaktadır. Betimleyici/tanımlayıcı yaklaşıma sahip olan bu okullar stratejilerin nasıl formüle edildiğini açıklamaktan çok stratejilerin gerçekte nasıl olduğuyla ilgilenmiştir. Son grup sadece bir okulu (biçimleşme okulu) kapsar ve strateji oluşturma sürecini, stratejinin içeriğini, örgütsel yapıları ve bunlarla ilgili farklı öğeler demetini ayrı safhalar ve dönemler içinde bütünleştirmeye çalışır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 5-6).

Mintzberg' in on okulunun her birinin strateji sürecine bakışı aşağıda en öz şekliyle sınıflandırılmıştır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 5);

Tablo 1
Mintzberg'in On Okul Sınıflandırması

ÖNGÖRÜCÜ OKULLAR	Tasarım Okulu	Kavram/ Düşünce oluşturma sürecidir.
	Planlama Okulu	Formel strateji oluşturma sürecidir.
	Konumlandırma Okulu	Analitik bir strateji oluşturma sürecidir.
TANIMLAYICI OKULLAR	Girişimcilik Okulu	Bir vizyon yaratma sürecidir.
	Bilişsel Okul	Zihinsel bir süreçtir.
	Öğrenme Okulu	Ortaya çıkan bir süreçtir.
	Güç Okulu	Bir müzakere sürecidir.
	Kültür Okulu	Ortaklaşa bir süreçtir.
	Çevre Okulu	Tepkisel bir süreçtir.
ÖNGÖRÜCÜ VE TANIMLAYICI OKUL	Biçimleşme Okulu	Dönüşümsel bir süreçtir.

Kaynak: Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 5'den oluşturulmuştur.

1.4.1. Tasarım Okulu

Tasarım okulu, on okul arasında strateji oluşturma sürecinin en etkili örneğini temsil etmekte olup aynı zamanda da en eski okuldur. Anahtar kavramları lisans ve MBA strateji derslerinin temelini oluşturmaya devam etmekle birlikte stratejik yönetim uygulamalarının büyük bir bölümünü içerir. En basit şekliyle, tasarım okulu dahili güç ve

zaaflarla dış tehdit ve fırsatlar arasındaki gerekli uyuma ulaşmak isteyen bir strateji oluşturma modeli önermektedir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 24). Organizasyonun dahili güç ve zaafları ayırt edici yetenek olarak düşünülürken, dış çevre ise bir anahtar başarı faktörü olarak dikkate alınmıştır. Stratejileri oluştururken ve bunların arasından en iyilerini seçerken toplumun etik değerleri, liderlik felsefesi ve sosyal sorumluluk anlayışından yararlanılır. Stratejinin bir kez belirlendiğinde uygulanacağı varsayılmış ve strateji ilk kez bilinçli bir süreç olarak ele alınmıştır. 1970'ler de egemen olan bu strateji süreci anlayışının bugünde devam ettiği gözlemlenmektedir (Sarvan vd., 2003: 76).

1.4.2. Planlama Okulu

1970'lerde hem akademik dergilerde hem iş hayatına yönelik popüler yazında stratejik planlamanın önemini vurgulayan binlerce makale yayınlandı (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 48). Planlama okulu, tasarım okulunun temel varsayımlarına paralel olarak gelişmiş olsa da örtük biçimde ele alınan yönetsel değerler yerine biçimsel hedefler belirlemeye yapmış olduğu vurgu, süreçlerin basit ve biçimsel tutulması, tepe yöneticilerinin stratejist olarak kabul edilmesi ve stratejilerin benzersiz olması yönüyle tasarım okulundan önemli farklılıklara sahiptir (Sarvan vd., 2003: 77; akt., Mintzberg, 1994: 40). Stratejiyi uzun dönemli resmi bir planlama süreci olarak gören planlama okulu bu sebeple rasyonel bir yaklaşımla mekanik tarzda bir plan yapma modeli olarak görülebilir (Sarvan vd., 2003: 77).

1.4.3. Konumlandırma Okulu

Stratejinin ne olduğu konusu üzerinde durarak stratejik yönetim düşüncesine yeni bir içerik kazandıran konumlandırma okulu pazarda çekici bir pozisyona sahip olmak amacıyla endüstri analizi yapılması ve bu analiz sonucunda Porter' in üç jenerik stratejisinden (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklaşma) birinin seçilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır (Geyik, 2006: 45). Konumlandırma okuluna göre strateji geliştirme süreci hesaplamaya dayanan analitik bir süreç olduğundan işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile sanayi yapısının uyumlaştırılması gereklidir. Daha iyi bir konuma geçmek için tehdit eden güçlere karşı savunmada kalıp endüstrinin zayıf olduğu alanlarda ise fırsatları değerlendirmek esas olmalıdır (Sarvan vd., 2003: 81).

1.4.4. Girişimcilik Okulu

Girişimcilik okulu stratejiyi liderin bir vizyonu olarak görmektedir. Okulun vermek istediği mesaj ‘vizyon yarat’ gerçekleşen mesaj ise ‘merkezileştir, sonra umut et’ tir. Okulun felsefesini ‘lideri takip et’ deyimini en iyi şekilde özetlemektedir (Sarvan vd., 2003: 82). Girişimcilik okulu strateji oluşturma sürecini liderin üzerinde yoğunlaştırmakla kalmamış aynı zamanda sezgi, yargı, bilgelik, deneyim, kavrayış gibi doğuştan gelen özelliklerin önemini vurgular (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 124).

1.4.5. Bilişsel Okul

Strateji belirleme sürecinin temelini biliş olarak kabul eden bu okul stratejilerin oluşturulmasında düşünceleri keşfe çıkar. Bilişsel psikolojiden yararlanarak insan zihninde stratejilerin nasıl geliştiğini stratejistin zihnine odaklanarak betimlemeye çalışır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 151). Bireylerin bilgiyi elde etme, depolama ve kullanma biçimleri bilişsel süreci oluşturur (Sarvan vd., 2003:86). Strateji oluşturmayı zihinsel bir süreç olarak tanımlayan bu okul strateji oluşturma sürecini de planlanan değil ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlar (Bakoğlu ve zcan, 2010: 63). Strateji yöneticinin bilişsel tarzına bağlı olarak zihinde gelişir ve bu sebeple farklı bilişsel tarza sahip olan yöneticilerin yönettikleri organizasyonlarda farklı olmaktadır. Özetle bilişsel okul strateji belirlemenin anlaşılması açısından insan beyninin yanı sıra zihninin de anlaşılması gerekliliği üzerinde durmuştur (Sarvan vd., 2003: 90).

1.4.6. ğrenme Okulu

ğrenme okuluna göre dünya, stratejilerin açık planlar veya vizyonlar olarak bir defada geliştirilmesini sağlamak için çok karmaşıktır. Bundan dolayı, stratejiler, bir organizasyonun adaptasyonu ya da öğrenme şekli gibi küçük adımlarla ortaya çıkmalıdır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 6). Okulun belli başlı varsayımlarından birkaçını belirsizlik içinde geleceği tahmin etmenin olanaksızlığı ve bir soruna dair alternatiflerin detaylı değerlendirilmemesi oluşturmaktadır. Bundan dolayı kişilerin bilişsel sınırlılıkları ya da kaynak, zaman ve bilgi yetersizliği yüzünden bir konuda detaylı bir analiz yaparak bu analizler doğrultusunda geleceğe yönelik tahminlerle stratejileri planlanması ve sonrasında bu stratejilerin uygulamaya konulması mümkün olmamaktadır. Yani stratejilerin rasyonel şekilde planlanarak örgüt gerçekleriyle rtşmeyip zaman içinde

birçok eylem ve kararların sonucunda kendiliğinden oluşacaktır. Böylece stratejinin biçimlenmesi bir öğrenme sürecine dönüşmektedir. Öğrenme okulu bu şekilde strateji belirleme ve uygulamanın birbirinden ayrılamayacağını ifade etmiştir (Sarvan vd., 2003: 94).

1.4.7. Güç Okulu

Örgütlerin açık sistem olarak tanımlandığı bu dönem, çevresel faktörlerin örgüt içindeki süreçleri belirlemeye başladığı ve bu faktörlerle başa çıkması zorunluluğunu da beraberinde getirdiği dönemdir. Örgütler için yaşamsal öneme sahip olan bu rekabet ortamı, güç ve politika kavramlarını etkili stratejiler geliştirerek kar marjlarını yükseleceği sezgisiyle örgütlerin gündemine taşımıştır. Yetkinin tek güç kaynağı olduğu inancı sarsılmış, bireysel özellikler, tecrübe, fırsatları değerlendirebilme becerisi vb. özelliklerde artık güç kaynağı olarak incelenmeye başlanmıştır. Örgütlerinde toplumdan ayrı yapılar olmadığı anlayışından hareketle toplumdaki güç ilişkileri örgütleri de çevrelemiştir. Gücün kaynağı makro ve mikro alanlar içerisinde ele alınmaya başlanmıştır. Mikro güç alanı örgüt içi aktörlerin kendi menfaatleri için çatışmasından bahsederken, makro güç alanı ise örgütü diğer örgütlerle ilişkisindeki çıkarlarını korumak adına güç kullanan sosyal aktör olarak ele alır (Sarvan vd., 2003: 95-96).

1.4.8. Kültür Okulu

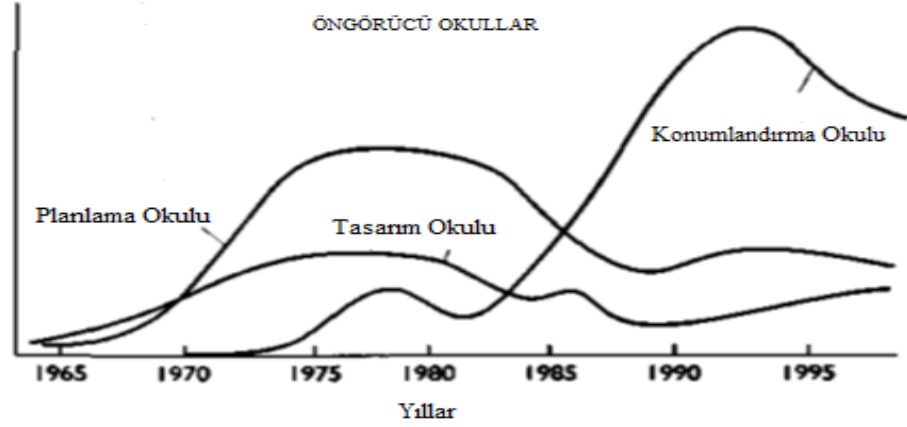
Kültür, yönetimde 1980'lerde Japon şirketlerin hem ABD'li teknolojiyi taklit edip hem de onlardan farklı davranmalarındaki başarıları sayesinde keşfedildi (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 264). Okulun dayandığı temel disiplinin antropoloji ve okul kapsamında ele alınan kavramlar ise inanç, değer ve sembollerdir (Sarvan vd., 2003: 99). Strateji belirleme sosyal bir etkileşim olarak kabul edilmiş organizasyondaki kişiler tarafından paylaşılan anlayış ve inanışlara dayandırılmıştır (Geyik, 2006: 49). Kültür okulu stratejik değişime teşvik etmemekle birlikte stratejinin sürekliliğini destekler. Mevcut yapının ötesine geçen durumlar yerine var olan yapıyı korumaya ya da kısmi değişikliklere izin verir. Organizasyondaki üyeler tarafından paylaşılan değerlerin dışında bir strateji başlatmak oldukça zordur. Stratejilerin yeni ve başarılı olabilmesi için örgüt kültürü tarafından desteklenmesi gerekir (Sarvan vd., 2003: 100).

1.4.9. Çevre Okulu

Çevre okuluna göre çevrenin örgütleri yoğun bir şekilde etkilediği kabul edilmiş, bu etkinin gerçekleşme yolunda ise bazı dönemlerde belirli kuramlara değinilmiştir. İşletmelerin kendi başlarına yetersizliğine, yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından çevrenin örgüt faaliyetlerinde zorlayıcı bir kuvvet olduğuna değinen kaynak bağımlılığı kuramı bunlardan birisidir. Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler çevrelerince kontrol edilse de yöneticiler bu çevre hakimiyetini sağlayan faktörleri kendi çıkarları için kullanabilirler. Bağımlılık konusuna, kaynak bağımlılığı kuramının tersine çevrenin cephesinden bakan popülasyon ekolojisi kuramı ise bir tek örgütün varlığını nasıl sürdüğüyle ilgilenmek yerine aynı kaynak havuzundan faydalanarak nasıl birçok örgütün başarılı olduğu sorusunu sormaktadır. Kurumsallaşma kuramına göre ise belirli bir alanda faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile buldukları çevrenin özellikleriyle aralarında bir paralellik ve benzeşme olduğu belirtilmektedir. Neden aynı daldaki örgütlerin yapı ve işleyiş açısından birbirine benzeyecekleri sorusu kuramın temelini oluşturmaktadır (Sarvan vd., 2003: 101-103).

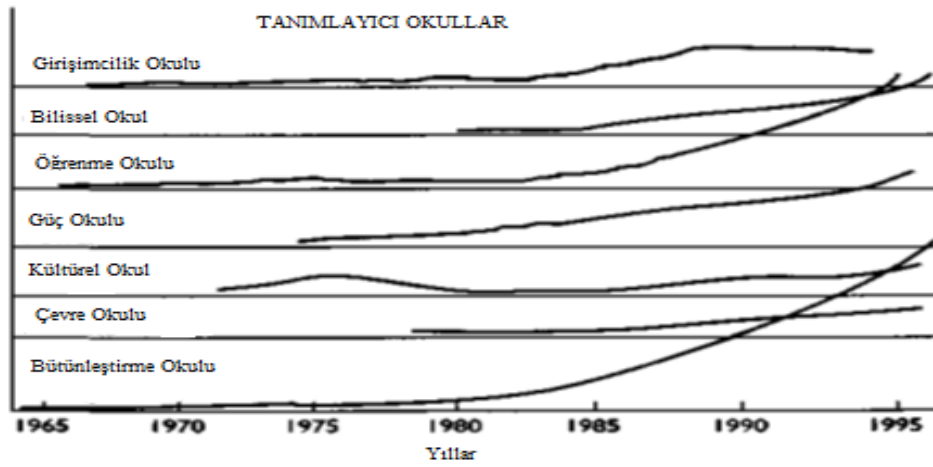
1.4.10. Biçimleşme Okulu

Biçimleşme okulu diğer bütün okulların varsayımlarını bütünleştirme imkânı sunmaktadır. Organizasyonun çevresinin bürüneceği çeşitli varoluş hallerini biçimleşmeler (configurations) olarak tanımlamakta, strateji belirleme sürecini ise dönüşüm (transformation) süreci olarak anlatmaktadır. Bunlar bir madalyonun iki yüzü gibidir: dönüşüm biçimleşmenin kaçılmaz bir sonucudur. Biçimleşme okulu belli varoluş biçimleri arasındaki, zaman zaman yeni biçimlere atlamalarla kesintiye uğrasa da nispeten istikrarlı strateji dönemlerini anlatmaktadır (Sarvan vd., 2003: 107). Stratejik yönetimin anahtarı çoğu kez var olanı korumak, en makul haliyle uyarlanabilir bir stratejik değişim göstermek, dönüşüm ihtiyacı hissedildiğinde organizasyonu kesintiye uğratmadan süreci yönetmeyi başarmaktır. Strateji süreci birçok durumda (liderlik vizyonu yaratma, işbirlikçi öğrenme, biçimsel planlama, rekabetçi politika kurma vb.) çevresel şartlara tepki verme şekline dönüşebilir. Özetle strateji okullarına baktığımızda ortaya çıkan stratejilerin her biri belli biçimleşmeler temsil etmektedir, bunların her biri kendine uygun zaman ve bağlamda görülmelidir (Geyik, 2006: 49).



Grafik 1: Öngörücü Okulların Gelişimi

Kaynak: Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 353.



Grafik 2: Tanımlayıcı Okulların Gelişimi

Kaynak: Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998:353.

Bu okullar stratejik yönetimin gelişiminde farklı safhalarda ortaya çıkmışlardır. Bazıları zirveyi görüp düşüşe geçmiştir, bazıları ise gelişme aşamasındadır. Geri kalanlarında kapsamlı bir literatüre sahip olmasına karşın uygulamadaki örnekleri azdır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 7).

İçeriğe ilişkin çalışmalar ise stratejinin içini dolduran konuları odağına almaktadır. Değişik endüstri çevrelerinde optimum performans yakalamak adına gereken koşullar, firmaların faaliyet gösterdiği pazar kombinasyonu (scope) ve o pazardaki rekabetçi davranışları, çevresel güçler karşısında firmayı konumlandırma ve firmaların stratejik pozisyonları bu konuları oluşturmaktadır. İçeriğe ilişkin okulların kaynağı ekonomi

olurken içeriğe ilişkin çalışmalar stratejinin ‘ne’ si ile ilgilidir ve strateji belirlerken bilinçli ve akılcı insanı odak almaktadır (Barca, 2005: 22).

İçeriğe ilişkin strateji okullarıyla ilgili direk ve dolaylı olmak üzere birçok okuldan bahsedilmektedir. Detayları bir kenara bırakıp temel nitelikleri baz alırsak De Witt ve Meyer (1994)’ in sınıflandırmasıyla iki ana yaklaşımdan söz edilebiliriz: Pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okul.

Bu bölüm,

- Yöneticilerin pratik hayatlarındaki eğilimlerinde yer edinmiş strateji ve stratejik yönetim anlayışını ortaya çıkarmada literatürden hareketle ‘*strateji ve stratejik yönetimin ne olduğunu*’ açıklayarak teori ve pratik arasındaki bağı çözümleyebilmemiz adına bir zemin hazırlaması
- Stratejik yönetimin tarihsel geçmişinden ve stratejik yönetimin yanıt aradığı temel sorulardan yola çıkarak hem stratejik çalışmaların temelini resmetmesi hem de bu sorulara verilen cevapların çeşitliliği üzerine bizi, farklı düşünce şekilleri ve farklı bakış açılarıyla literatüre katkı sağlamış birçok teorisyen ve okul arasından alanda en çok etkili olan, en çok kabul gören Henry Mintzberg’ in on stratejik yönetim okuluna yöneltmesi
- Stratejik yönetim sürecinin stratejik düşünce ile başlayıp strateji oluşturma ve uygulama ile devam eden kompleks bir süreç olduğu düşünüldüğünde Mintzberg’ in okullarının strateji belirleme sürecinde ortaya çıkan farklı özellikleri yansıtması, strateji oluştururken nelerden yararlanılması gerekliliği ve yararlanıldığı diğer bir deyişle anahtar başarı faktörlerinin ne olduğu ve hangi süreçler sonrasında stratejilerin nasıl ortaya çıktığını açıklayıcı olması, stratejik yönetim sürecinin araştırılması ve kavranmasında tek bir okulun bakış açısından yola çıkılmasının aşırı basitleştirme ve dolayısıyla yetersiz kalma riski taşıması sebebiyle araştırma sorumluluğu ilişkilendirilebilmektedir.

BÖLÜM 2: POZİSYON OKULU VE KAYNAKLARA DAYALI OKULUN DEĞERLENDİRİLMESİ VE KARŞILAŞTIRMALI ÇÖZÜMLEMESİ

Firmaların, aynı endüstride bulunsa bile rekabet avantajı elde etmede ve bu avantajı devamlı kılmada izledikleri yol haritası, rakiplerini ve çevreyi analiz etmede kullandıkları yöntemler ve sahip oldukları faaliyet biçimleri; firmalara ve faaliyette buldukları endüstrinin şartlarına bakış açılarından dolayı farklıdır. Bu sebeple de bazı firmalar teknolojinin hızla geliştiği ve sürekli değişen bir çevrede performanslarını arttırabiliyor, oyunda kalabiliyor diğer bir deyişle, rekabet pozisyonlarını koruyup başarıyı yakalayabiliyorken bazılarıysa bunu başaramıyor. Stratejik yönetim alanı da bu noktada firmaların yarattığı rekabetin avantajının ve rekabetin sürdürülebilirliğinin kaynaklarını ve dayanaklarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunu literatürde iki temel yaklaşımı ve bu yaklaşımların belirli boyutlarını baz alarak açıklıyorlar. Bu iki temel yaklaşım Kaynaklara Dayalı Okul ve Pozisyon Okulu olarak adlandırılmaktadır.

2.1. Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul

Günümüz şartlarında rekabet avantajı yaratmak ve bu avantajı sürdürülebilir kılmak adına iki temel görüşten biri Harvard üniversitesi profesörlerinden Michael Porter'ın öne sürmüştüğü Pozisyon okulu/yaklaşımı'dır (Barca ve Esen, 2012: 90). Literatür incelendiğinde pozisyon okulu farklı isimlerle ele alınmaktadır: Endüstri temelli yaklaşım, fırsat temelli yaklaşım, pazarlar paradoksu, endüstriyel pozisyon okulu yaklaşımı vb. De Witt ve Meyer, "Strategy" adlı eserinde yaklaşımlara paradoks gözüyle bakmış ve endüstri temelli yaklaşımı 'dışarıdan içeriye' bir paradoks olarak ele almıştır. Ülgen ve Mirze'nin "Stratejik Yönetim" isimli eserinde ise ilgili konu 'fırsat yaklaşımı' şeklinde ele alınmıştır (Bakoğlu ve Özcan, 2010: 57) ve fırsat yaklaşımının temelleri mikro ekonominin bir alanı olan endüstri iktisadına dayanmaktadır (Çiçek ve Cantürk, 2016: 98).

Pozisyon okulu çıkış noktasını işletmenin piyasadaki rakiplerini karşısında nasıl bir rekabet stratejisi geliştirmesi gerekliliği üzerine kurmuştur (Barca ve Esen, 2012: 90). Porter'ın beş güç modelini konu alan pozisyon okulu firmayı sektörde konumlandırma

vurgusunu ön plana çıkardığından dolayı birçok yazar tarafından ‘*konumlandırma okulu*’ olarak da adlandırılmaktadır (Ghemawat, 2002: 5).

Rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajı sürdürülebilir kılmak açısından temel iki görüşten ikincisi ise Harvard İşletme Okulu öğrencisi olan Betis Wernerfelt’ e ait olan ve daha sonra G. Hamel, C. K. Prahalad, J. Barney ve R. P. Rumelt tarafından da katkılar sağlanan kaynaklara dayalı okul/ yaklaşımıdır (Barca ve Esen, 2012: 90).

Porter’in 1980’lerde öne sürmüş olduğu, işletmelerin endüstri yapısına göre konum alması ve stratejiyi belirlerken endüstri koşullarının temel alınmasını baz alan Pozisyon Okulu yaklaşımı analitik, pozitivist oluşu ve ‘*örgüt çevresinin*’ analiz edilebilirliğini ele alınmasıyla eleştirilmiştir. Stratejinin planlanamayacağı, insanoğlunun belirsizlikler ve çalkantılarla dolu iş ortamında sınırlı rasyonel doğaya sahip olan insanın tercihlerinde, aldığı kararlarda yanılabilceği bu kesim tüm bu sebeplerden ötürü stratejinin kendiliğinden oluştuğunu ve başarının örgüt dışı faktörlerde değil örgüt içi kaynak ve bilgide aranması gerektiğini ileri sürülmüştür. Bu bağlamda stratejik üstünlük sağlamada işletmenin kaynak ve bilgisini dayanak almasıyla ‘Kaynaklara dayalı Okul’ adını almıştır (Coşkun, 2016: 34).

Yazın incelendiğinde kaynaklara dayalı okul çeşitli isimlerle ele alınmaktadır: Temel yetenek tabanlı strateji, kaynak tabanlı firma teorisi, bilgi temelli yaklaşım vb. (Çiçek ve Cantürk, 2016: 98). De Witt ve Meyer ‘*Strategy*’ adlı eserlerinde yaklaşımlara paradoks gözüyle bakarak kaynaklara dayalı yaklaşımı ‘içeriden dışarıya’ bir paradoks olarak ele almıştır: Kaynak paradoksu. Kaynaklara dayalı okulu Ülgen ve Mirze ise “‘Stratejik Yönetim’” adlı kitaplarında ilgili konuyu ‘kaynak yaklaşımı’ şeklinde ifade etmişlerdir (Bakoğlu ve Özcan, 2010: 57).

Kaynaklara dayalı okulun teorik temellerine ve gelişme sürecine bakacak olursak Melville ve diğerleri (2004) tarafından tablo 2.’deki gibi tarihsel bir sıralama yapılmıştır:

Tablo 2
Kaynaklara Dayalı Okulun Gelişim Süreci

<p>Teorik Temelleri</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Mükemmel Olmayan Rekabet Teorisi (Robinson, 1933)▪ Tekelci Rekabet Teorisi (Chamberlin, 1933)▪ Firma Büyümesi Teorisi (Penrose, 1959)
<p>Teorinin Gelişmesi</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Firma Kaynak Temelli Yaklaşım (Wernerfelt, 1984)▪ Kaynak Farklılaştırılması ve Normal Performansın Üzerinde Faaliyet (Barney, 1986)▪ Sürekli Rekabet Avantajı Sağlayan Kaynakların Belirlenmesi (Barney, 1991)

Kaynak: Turan, 2007: 144; akt., Melville vd. (2004).

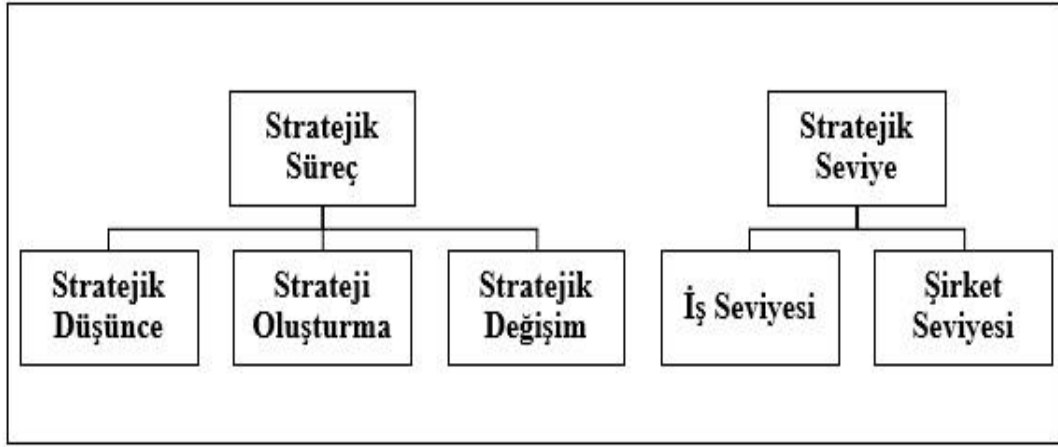
Kaynaklara dayalı okul 1984'ten bugüne kadar birçok araştırmacının katkılarıyla gelişmiştir. Kaynaklara dayalı okulla ilk sistematik çalışma Wernerfelt' in (1984) Strategic Management Journal' da yayımladığı makaledir. Wernerfelt' in makalesinden öncede kaynaklara dayalı okulla ilgili çalışmalar yazında yer almaktaydı (bkz. Tablo 2.).

Kaynaklara dayalı okulun savlarının tarihsel geçmişi, kıt olan ve harekete geçirilemeyen değerli kaynakların nasıl kâr ve kazanç sağladığını açıklayan Ricardo (1817) ekolüne kadar uzandığı görülmektedir (Kamaşak ve Yozgat, 2013: 118). Ünlü ekonomistler Chamberlin (1933) ve Robinson (1933)'da mükemmel olmayan rekabet teorisi ve teknelci rekabet teorisiyle kaynaklara dayalı okulun temeline katkı sağlamışlardır.

Okulun gelişmesine katkı sağlayan bir diğer teorisyen Penrose (1959)'dur. Penrose organizasyonların varlıklarının devamı için sürekli geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Firmaların yönetsel kapasite altında birleşen kaynaklardan oluştuğunu ve bu yönetsel yapıyı da insanlar topluluğunun meydana getirdiğini savunur. Rasyonel bir örgüt oluşturmada firma yapısının, örgüt için gerekli şartlar ve örgüt ihtiyaçları altında şekillendiğini belirtmiştir. Firmaların, insanları ve fiziksel kaynakları bir yönetsel yapı altında birleştirdiğini bu yapının sınırlarının da yönetsel koordinasyon ve iletişim tarafından oluştuğunu belirtir (Penrose, 1959; akt., Çakırtaş, 2010: 11-12).

2.2. Stratejik Süreç ve Stratejik Seviyeye İlişkin Boyutlar

Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul Bob De Witt ve Ron Meyer (2005) tarafından “Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage” isimli kitaplarında, stratejik yönetim sürecinin her aşamasında birbirine zıt iki farklı paradoksal yaklaşım olarak ele alınmış ve karşılaştırmalar şekil 1’de de görüldüğü üzere ‘stratejik sürece’ ve ‘stratejik seviyelere’ ilişkin olmak üzere boyutlandırılmıştır. Sürece ilişkin boyutlar: stratejik düşünce, strateji oluşturma, stratejik değişim, stratejik seviyeye ilişkin boyutlar ise iş seviyesi, şirket seviyesidir ve çalışmamızda Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul bu boyutlar açısından ele alınacaktır.



Şekil 1: Stratejik Süreç ve Stratejik Seviyeye İlişkin Boyutlar

Kaynak: İnce, 2011: 135; akt., De Witt, B. ve Meyer, R., (2005), Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, Thomson Learning, London. s. 46.

2.2.1. Stratejik Sürece İlişkin Boyutlar

2.2.1.1. Stratejik Düşünce

Her şey bir akış hâindedir ve değişmeyen tek şey değişimin kendisidir diyen ilk çağ filozoflarından Herakleitos dijital devrimin yaşandığı bugünün bilgi dünyasının en büyük gerçeğine yani ‘değişime’ daha o günlerden vurgu yapmıştır. Değişimin sürekliliğinin ve dinamizminin sebep olduğu öngörü kaybı, örgütlerin yöneticilerden daha fazlasını istemesine hatta yönetici kimliğinin farklılaşmasına neden olmuştur. Günümüz örgütlerinin ihtiyacı artık mevcut olanı yönetmekten daha çok bugünle birlikte yarını da

düşünebilen, örgütün iç ve dış çevresini iyi analiz edebilen bu analizlere ilave olarak fırsat ve tehditler karşısında strateji geliştirebilen, stratejilerini başarıyla uygulayıp sonuçlarını takip edebilen özetle stratejik düşünebilen yöneticilerdir. Stratejik düşünebilmeye olanak tanıyan şeyin öncelikle yöneticilerin bilinç yapısı olmasıyla birlikte stratejik düşünme her yöneticinin sahip olabileceği türden bir yetenek, düşünsel eylem biçimi değildir.

Stratejik düşünmeyi detaylandırmadan önce düşünme ve düşünce kavramlarının farklılığına değinmek konunun temeli açısından yararlı olacaktır. “Düşünme” karşılaştırmalar yapma, ayırma, birleştirme, bağlantıları ve biçimleri kavrama yetisi diğer bir anlamıyla zihnin bir konuyla ilgili bilgileri karşılaştırarak, aralarındaki bağlantıları inceleyerek bir yargıya ya da karara varma etkinliğidir. Düşünmenin ürünü olan “düşünce” ise düşünme ediminin içeriği, bir işin gerçekleşmesi ya da bir sorunun çözümü için zihince tasarlanan aranıp bulunan yol olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 1974). Buradan hareketle düşünceler düşünmenin yaratıcı sürecinin sonucunda gerçekleşmektedir diyebiliriz. Nihayetinde stratejik düşünmeyi belli bir zaman dilimi içerisinde belirli basamaklardan meydana gelen bir ‘süreç’ olarak betimlediğimizde, stratejik düşüncede bu basamakların bizi ulaştırdığı ‘sonuç’ veya bu sürecin ‘ürünü’ olarak tanımlayabiliriz.

Stratejik düşünme kavramı hakkında ilk tartışmaları başlatanlardan biri olan Ohmae (1982:35) stratejik düşünmeyi; hiç kimseye bağlı olmadan etkin bir analiz yapabilen ve doğru soruları bulup çözüme yönelik ifadelerle dönüştürebilen analitik bir yöntem eşliğinde elastik bir mantık kullanarak geliştirilen bir tür başarı formülü olarak “The Mind of Strategist” isimli eserinde tanımlamıştır (Çiçek ve Naktiyok, 2013: 42).

Jeanne Liedtka (1998:121) tarafından ise stratejik düşünme, birçok araştırmacı açısından ‘sadece strateji hakkında düşünme’ olarak görülmüşse de aslında olaylara bütüncül bir bakış açısı ile bakabilmeyi, amaç odaklı ve hipotez yönelimli olmayı, zamanında düşünebilmeyi ve fırsatçılık zekâsını kullanabilmeyi gerektiren bir düşünme biçimi olarak kabul edilmektedir (Çiçek ve Naktiyok, 2013: 42).

Henry Mintzberg stratejinin tekniklerle değil tamamen düşünceler ile alakalı bir kavram olduğundan bahsederken, stratejiyi düşünme kalitesi ile ilgili bir kavram olarak tanımlar. “Strateji belirlerken dahi olmanız değil sadece rakiplerinizden daha etkili düşüncelere

sahip olmanız, gelişmelerin farkında olmanız gerekir' cümlesiyle de stratejik düşünmenin önemi üzerine vurgu yapar (www.capital.com.tr, 2001).

Stratejik düşünmenin önemine yapılan tüm bu vurgulara rağmen günümüz işletme yöneticileri tarafından stratejik düşünce, stratejik planlama ile karıştırılmaktadır, ikisinin aynı anlamda olmadığını bilinmemektedir. Hatta çoğu zaman stratejik planlama yöneticilerin kendi vizyonları ile hareket etmelerini engellediğinden stratejik düşüncenin önünde bir engel teşkil eder (Geyik, 2006: 87). Mintzberg bu farklılığı planlamanın, sistemlerin ve süreçlerin analizi, oluşturulması, kavramsallaştırılması ile ilgili olmasıyla stratejik düşüncenin ise örgütün her bir kademesinde sentez, sezgileri güçlendirme yenilikçi ve yaratıcı olmasıyla açıklamış, örgütlerde strateji oluştururken en önemli şeyin insanın bilişsel özelliklerine duyulan ihtiyaç olduğunu savunmuştur (Ergen, 2011: 8; akt., Mintzberg, 1978).

Stratejik yönetimin temelini ve başlangıcını oluşturan stratejik düşünce bilişsel bir süreçtir. Bu bilişsel süreç mantıksal yöne vurgu yapan 'rasyonel anlamlandırma perspektifi' (rational reasoning perspective) ya da yenilikçi yöne vurgu yapan 'yenilikçi anlamlandırma perspektifi' (generative reasoning perspective) ağırlıklı olarak gerçekleşir (İnce, 2011: 135; akt., De Witt ve Meyer, 2005: 39). Çalışmamızda analitik bir yaklaşım sergilemesi açısından Pozisyon Okulu rasyonel anlamlandırma perspektifine, Kaynaklara Dayalı Okul ise üretken bir özellik göstermesi açısından yenilikçi anlamlandırma perspektifine uygun düşmektedir (İnce, 2011: 136; akt., De Witt ve Meyer, 2005: 44).

Düşünme sürecinde mantığı ön plana çıkaran rasyonel anlamlandırma perspektifinde yöneticiler stratejik sorunlarda problemlere bilinçli şekilde yaklaşmaktadır. Veriler toplanır, işlenir ve problemin ne olduğu belirlenir. Problemin çözümü için alternatifler stratejik seçenekler ortaya konur. İçsel ve dışsal değişkenler, rekabet avantajı, fizibilite, potansiyel kâr ve zarar kriterleri çerçevesinde bu stratejik seçenekler değerlendirilir. Risklerde hesaba katılarak bu seçeneklerden biri seçilir ve uygulamaya konulur. Bu şekilde bir çalışma ancak gelişmiş analitik becerilere sahip olunarak gerçekleştirilebilir (İnce, 2011: 136; akt., De Witt ve Meyer, 2005: 40).

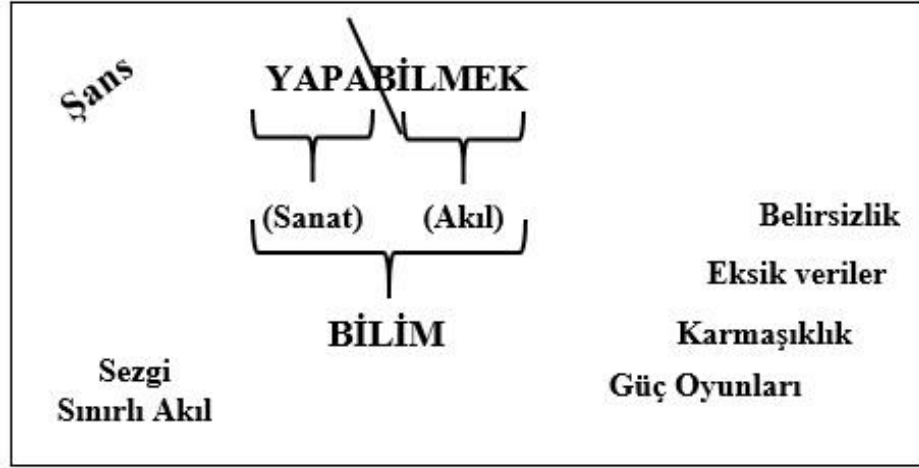
Yenilikçi anlamlandırma perspektifinde ise tıpkı rasyonel anlamlandırma perspektifinde olduğu gibi mantıktan yararlanılmaktadır fakat bu mantığın sınırlılıkları göz önünde tutularak yapılır. Bir problemi tanımlarken ve çözüm yolları geliştirirken yenilikçi

öngörüler ve sezgiler dikkate alınır, geliştirilmeye çabalanır. Buradaki amaç mantığı saf dışı bırakmak değil yenilikçiliği ve yenilikçi çözümlerin üretilebileceği uygun ortamı oluşturabilmektir. Bu perspektife göre problemler basit bir şekilde ve objektif olarak tanımlanamaz. Bu durum çözümler içinde geçerlidir. Kurallarla belirlenmiş sabit yol ve yöntemler yoktur. Bunlar yenilikçi bir öngörü ile ele alınmalıdır (İnce, 2011: 136; akt., De Witt ve Meyer, 2005: 40). Mintzberg bunu atlar için at gözlüğü ne ise organizasyonlar içinde stratejilerin o olmaması gerektiği şeklinde ifade etmiştir (Mintzberg vd., 2008: 12-13).

Tüm bunların özetinde pozisyon okulunun rasyonel anlamlandırma perspektifinden hareketle stratejik düşünceyi analitik ve mantıksal temelde rasyonel bir oluşum olarak gördüğü kaynaklara dayalı okulun ise yenilikçi anlamlandırma perspektifinden hareketle stratejik düşünceye sezgisel ve yenilikçi temelde yaratıcı bir anlam atfettiğini söyleyebiliriz.

Stratejik düşünce sürecinde pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun ayrıştığı bir diğer nokta stratejiye bir bilim olarak mı yaklaşmak gerektiği yoksa stratejiyi bir sanat olarak mı ele almak gerekliliğidir.

Pozisyon okulunun strateji anlayışı, içerik ve süreç açısından yapılacak olan şeylerin tek tek tanımlanması, tasarlanması, uygulanmasına dayandığından pozisyon okulunun stratejiye daha çok bilim gözüyle yaklaştığını söylemek mümkündür. Kaynaklara dayalı okul ise strateji anlayışının örgütün temel yetkinliklere sahip olması ve bu yetkinlikleri kullanabilme başarısına dayanması sebebiyle stratejiyi bilim yönünden daha çok sanat yönüyle ele alır. Diğer taraftan stratejiye bilim ya da sanat olarak bakışımızda öznemizde neyin yer aldığı bize ışık tutmaktadır. Eğer öznemizde 'bilmek' yer alıyor ise bir şeyin bilgisi söz konusu ise bilimden söz edebilir olduğu durumların bilimin alanına girdiğini söyleyebiliriz. Eğer öznemizde 'yapmak' yer almaktaysa bir şeyi yapmadaki ustalık sanatı söz konusu ise biz bunu sanat olarak ifade ederiz. Bu noktada sanatında bir bilim olması yönüyle kaynaklara dayalı okulun stratejiyi hem bilim hem sanat olarak ele aldığını söyleyebiliriz (Geyik, 2006: 89).



Şekil 2: Stratejik Kararların Ne'liği

Kaynak: Coşkun (2017), basılmamış ders notları

Yukarıdaki şekil 2'de gösterilmeye çalışıldığı üzere insan, çevreyle ilgili belirsizliklerle, karmaşıklıklarla, eksik verilerle güç oyunları ile dolu bir ortamda sınırlı akla sahiptir. Elimizdeki veriler gerçeğe yakın olabilir fakat salt gerçeklik değildir. İşin içinde sezgi var ise salt rasyonaliteden sınırlı akla geçiş söz konusu olmaktadır. Bu sebeple stratejistler bir firma için kapsamlı bir strateji tasarlarlarken yaratıcılıklarından ve sezgilerinden de yararlanmalıdır.

Pozisyon okulunda rasyonel anlamlandırma perspektifinden hareketle stratejik düşünce süreci değerlendirmelerinin kalıplaşmış kriterler kullanılarak, hesaplamalara dayanarak üst yönetimce, formel tarzda analitik bir süreç takip edilerek yapıldığı söylenebilirken yenilikçi anlamlandırma perspektifinden hareketle kaynaklara dayalı okulda düşünce süreci ise kalıplaşmış değil de değişen kurallar çerçevesinde, yatay ve çapraz katılımlar yoluyla informel biçimde, sezgilerin ön plana çıktığı bir anlayış doğrultusunda gerçekleştirilir. Bu perspektiflerden hareketle pozisyon okulunda gerçeklerin kısmen bilindiği objektif bir yapı söz konusu olurken kaynaklara dayalı okul gerçekliğin subjektif olduğu ve aktörlerce belirlendiği varsayımını savunmaktadır. Bu bağlamda pozisyon okulu strateji belirleme sürecini bilimsel, kaynaklara dayalı okul ise kalıplaşmış yapıları kıran sanatsal bir yaklaşımla ele alır (İnce, 2011: 137).

En nihayetinde Pozisyon okuluna göre strateji kurallar ve ilkelerle yürütülebilecek bir alanı bilimsel anlamda yaklaşılabilir rasyonel bir faaliyeti, kaynaklara dayalı okula

göre ise bir şey yapabilmeyi dolayısıyla sanatı ifade etmektedir. Stratejinin sanat mı bilim mi sorulduğunda Clausewitz'e göre (1982), strateji her ikisinin kombinasyonudur. O halde strateji tanımları, strateji belirleme ve uygulama sürecinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili yapılan tartışmalar stratejinin hem bilim hem de sanat olduğu baz alınarak yapılmalıdır (Geyik, 2006: 90).

Pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun stratejik düşünce sürecine ilişkin farklılıkları aşağıdaki tablo 3' de özetlenmektedir.

Tablo 3
Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okula Göre Stratejik Düşünce Süreci

	Pozisyon Okulu (Rasyonel anlamlandırma perspektifi) -Rasyonaliteye yüksek vurgu-	Kaynaklara Dayalı Okul (Yenilikçi anlamlandırma perspektifi) -Rasyonaliteye düşük vurgu-
Strateji belirleme sürecinde değerlendirmeler	Analitik olarak gerçekleşir.	Sezgisel olarak gerçekleşir.
Strateji belirleme sürecinde değerlendirmeler	Belirlenmiş kurallar çerçevesinde formel tarzda yapılır.	Değişebilir kurallar çerçevesinde informel tarzda yapılır.
Strateji belirleme sürecinde	Değerlendirmeler hiyerarşik yapı içinde dikey olarak gerçekleşir.	Değerlendirmelerde yatay ve çapraz katılımlar da sağlanır.
Firma, rakipler ve çevre hakkındaki gerçekler	Objektiftir ve kısmen bilinebilir.	Sübjektiftir, bir ölçüde firmaca oluşturulur.
Strateji belirleme sürecinin	Bilimsel bir yaklaşım gerektirdiği düşünülür.	Süreç daha çok sanat olarak değerlendirilir.
Strateji belirleme sürecinde kararlar	Hesaplamalara dayanarak verilir.	Sezgisel değerlendirmeler hâkimdir.

Kaynak: İnce, 2011: 137; akt., De Witt, B. ve Meyer, R., (2005), Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, Thomson Learning, London. s. 46.

2.2.1.2. Strateji Oluşturma

Stratejik yönetim için önemli unsurlarından biri olan strateji oluşturma süreci, kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulu açısından temel farklılıklara sahiptir. Her iki okulda strateji oluşturma sürecine kendi perspektifinden bakmaktadır. Bir yanda strateji oluşturma sürecini ‘planlama’ ya dayandıran Porter ‘ın pozisyon okulu yaklaşımı perspektifi diğer yanda ise strateji oluşturma sürecinin stratejik bir düşünceden doğarak zaman içerisinde öğrenme sonucu ile kendiliğinden gelişen bir süreç olduğunu savunan kaynaklara dayalı okul perspektifi.

Porter rekabet stratejisinin temelinden bahsederken firmaların rekabet avantajı elde etmesini firmaların çevresiyle ilişkilendirmiş bunun için çekici bir endüstride yer almasının gerekliliğini ve bunun formüle edilebilirliğini vurgulamıştır. Bu noktadan hareketle strateji oluşturma planlanabilir, rasyonel bir süreç midir yoksa zaman içerisinde, kendiliğinden, öğrenme yoluyla gerçekleşen irrasyonel bir süreç midir sorusunu sormak anlamlı olacaktır.

Strateji oluşturma sürecinde temel hareket noktasının ne olduğuna baktığımızda, birinci bölümde incelediğimiz on stratejik yönetim okulu tarafından çok çeşitli cevapların verildiğini görmekteyiz.

Bu bağlamda strateji oluştururken başlangıç noktasının ‘dış çevre’ alınmasıyla ‘planlama, çevre ve konumlandırma okulu’ Pozisyon okulu varsayımlarıyla; ‘kültür, öğrenme ve güç okulu’ ise iç çevre unsurlarının strateji oluşturma sürecinde başlangıç noktası alınmasıyla Kaynaklara dayalı okul varsayımlarıyla hareket ettiği söylenebilir. Ayrıca girişimcilik ve bilişsel okul strateji oluşturma sürecini liderle ilişkilendirerek bireyselleştirdiğinden kaynaklara dayalı okula daha yatkın olduğu görülmektedir. Tasarım okulu ve biçimleşme okulunun da her iki okulun varsayımlarını belli ölçülerde kabul ettiğinden hareketle iki okulda bütünleştirici bir çerçeve çizdiğinden bahsetmek mümkündür (Bakoğlu ve Özcan, 2010 :67).

Planlama okulunun kurucusu sayılan Ansoff (1965) ’a göre ‘strateji’ uzun dönemli resmi bir planlama süreci olup ileride oluşabilecek tüm durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik içinde alınan kararların tümü olarak tanımlanmıştır. (Sarvan vd., 2003: 77-78). Candler (1962) ’a göre ise strateji ‘işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin

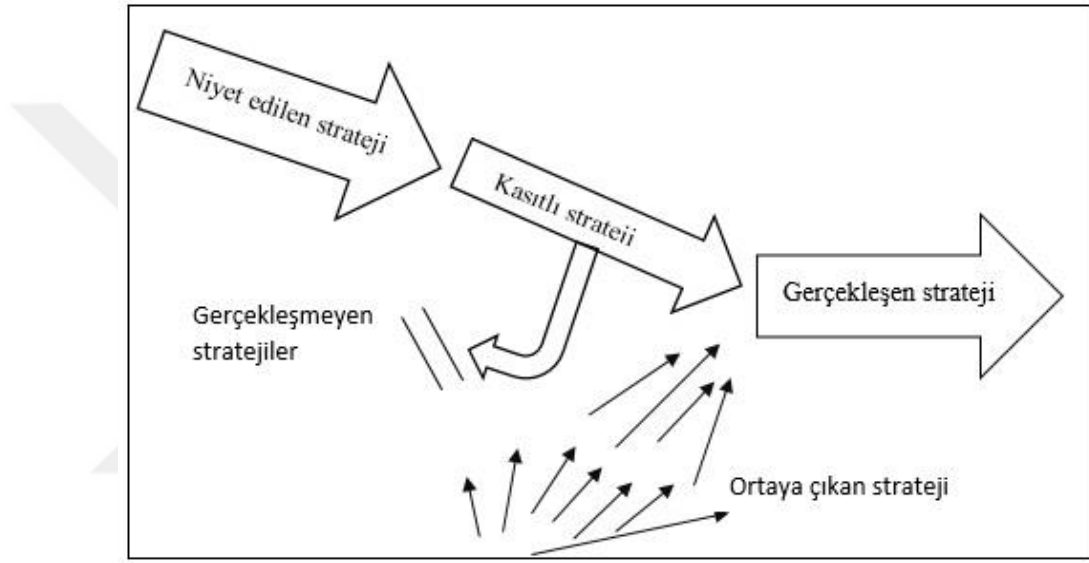
belirlenmesi ve bu sonuca ulaşabilmek için işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi” ya da başka bir ifadeyle, “işletmenin temel amaçlarına ulaşabilmesi için belirgin, kavrayıcı ve bütünsel bir plan” dır (Geyik, 2006: 83). Bu tanımlarda da görüldüğü üzere strateji oluşumunda ‘planlama’ vurgusu öne çıkmaktadır.

Stratejik planlama perspektifini içeren Pozisyon okulu, stratejinin bilinçli ve kasti olarak planlanmasından bahsederken planlanmadan ortaya çıkan bir şeyin strateji olamayacağı ve planlanmadan ortaya çıkan başarılı bir sonucunda strateji olarak nitelendirilemeyeceğini bunun ancak bir doğaçlama ya da şans ürünü olabileceğini vurgulamıştır (İnce, 2011 :138; akt., Miller ve Cardinal, 1994: 1662). Organizasyonun kendi başına sürüklenmesine engel olmak ve organizasyonun bütününe yön vermek amacıyla buradaki temel mantık öncelikle düşünülüp sonra harekete geçilmesidir. Böylelikle ne yöne gideceğini bilip daha sonra batağa saplanıp kalmanın önüne geçilmesi de sağlanmış olmaktadır (İnce, 2011 :138; akt., Ansoff, 1991: 458). Buradan hareketle stratejik plan yaparken yöneticilerin, geleceğe hazır olmak ve geleceği şekillendirebilmek adına uzun dönemli bir bakış açısına sahip olmaları gerektiği çıkarımını yapmamız mümkündür.

Özetle stratejiler bilinçli ve kasti olarak, planlamanın bir ürünü şeklinde geniş bir katılım içermeden üst yönetimce oluşturulur ve ardından uygulamaya konur.

Pozisyon okulunun aksine kendiliğinden oluşma perspektifini benimsemiş olan Kaynaklara dayalı okula göre ise stratejiler zamanla şekillenir bu yüzden firmaların kapsamlı planlara ihtiyacı yoktur ve kısa süreli bölünmüş planlar daha etkili olmaktadır (Erol vd., 2013: 81; akt., De Witt ve Meyer 2005: 62). Ayrıca Mintzberg vd. (1998)’nin öğrenme okulunda da bahsettikleri gibi dünya tek seferlik net planlar ve stratejiler geliştirmeye imkân vermeyecek derecede karmaşık ve çok katmanlı olduğundan stratejiler örgütsel adaptasyon veya öğrenme şeklinde küçük adımlar ile ortaya çıkmalıdır. Öğrenme okuluna göre strateji, kasıtlı bir biçimde önceden formüle edilerek uygulamadan önce ortaya çıkan üst düzey bilinçli kararların toplamından oluşan bir plan değil uygulama içinde öğrenme diğer bir ifade ile deneme-yanılma yöntemi ile çeşitli-düzensiz-dağınık kararların ortaya çıkardığı geri dönüp bakıldığında fark edilebilecek bir süreçtir (Barca, 2005: 25).

Öğrenme okulunun temel varsayımlarından biri olan geleceğin belirsizliğinin, tahmin yürütebilmeyi olanaksız kılmasına ilave olarak bir soruna ilişkin bütün alternatiflerin tam olarak ve ayrıntılı biçimde bilinip, değerlendirilemeyeceğini söyleyebiliriz. Ayrıntılı analizler yaparak bu analiz sonuçları doğrultusunda yapılan tahminlerle strateji planlamayı ve bu stratejileri uygulamaya koymayı engelleyen faktörleri bireylerin bilişsel sınırlılıkları, bilgi eksikliği ya da kaynak ve zaman yetersizliği vb. şeklinde sıralayabiliriz. Bu bağlamda stratejilerin rasyonel biçimde planlanması organizasyonun gerçekleriyle örtüşmemektedir (Sarvan vd., 2003: 94).



Şekil 3: Kasıtlı ve Ortaya Çıkan Strateji Modeli

Kaynak: Mintzberg vd., (1998) Strategy Safari s.12

Stratejileri faaliyet esnasında ortaya çıkan bir model olarak betimleyen Mintzberg bu noktada stratejilerin rasyonel biçimde planlanmasına karşı çıkmış bir plan olmadan da strateji gelişebileceğini ifade etmiştir. Bu vurgudan yola çıkarak yukarıdaki şekil.3 'de de görüldüğü gibi niyet edilen ve tam olarak gerçekleşen stratejilere 'kasıtlı stratejiler', niyet edildiği halde gerçekleşmeyen stratejilere 'gerçekleşmeyen stratejiler' denmektedir. Bu iki stratejinin dışında niyet edilmediği halde gerçekleşen stratejilere ise ortaya çıkan strateji adı verilir. Stratejilerin tamamı kasıtlı ya da ortaya çıkan stratejiler ise öğrenmeyi ve kontrolü barındırmıyor demektir. Özetle gerçek dünyada stratejiler formüle edildiği kadar şekillendirilmelidir de (Aras, 2016: 132; akt., Mintzberg vd., 1998: 11).

Tablo 4

Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okula Göre Strateji Oluşturma Süreci

	Pozisyon Okulu (Stratejik planlama perspektifi)	Kaynaklara Dayalı Okul (Kendiliğinden oluşma perspektifi)
Stratejiler	Bilinçli olarak tasarlanır.	Zamanla şekillenir.
Strateji oluşturma sürecinde değişim	Üst yönetimce ve yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir.	Geniş bir katılımıla kültürel ve bilişsel değişikliklerle aşağıdan yukarı doğru gerçekleşir.
Strateji	Önce belirlenir sonra uygulamaya geçilir.	Belirleme ve organize etme karşılıklı etkileşim içinde gerçekleşir.
Gelecek	Tahmin edilebilir.	Tahmin edilemez.

Kaynak: İnce, 2011: 140; akt., De Witt, B. ve Meyer, R., (2005), Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, Thomson Learning, London. s. 46.

2.2.1.3. Stratejik Değişim

Genel anlamıyla değişim, herhangi bir şeyin belirli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak ifade edilir. Herhangi bir organizasyonda, süreçte veya sistemde geçerli olan hâlin planlı ya da plansız olarak başka bir hâle, biçime dönüşmesidir (Tutumlu, 2002: 11). Değişimin örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere pek çok sebebi vardır. Bu sebepler her ne olursa olsun değişim için temel amaç değişen şartların bozduğu örgütsel sisteme, performansa ve verimliliğe yeniden ulaşmaktır (Tunçer, 2013: 893).

Günümüz koşullarında ise artık değişimin işletmeler için bir zorunluluk olmasından çok örgütlerin yeterince hızlı değişip değişemediği sorunu öne çıkmıştır ve sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği tartışılmaktadır (Tutumlu, 2002: 10). Bu bağlamda, bir örgütün çevresi ile uyumlu olması adına zaman içinde biçimde, nitelikte ve konumdaki farklılıklar olarak tanımladığımız ‘stratejik değişim’ daha da önem kazanmaktadır. Aynı zamanda hedefe ulaşmak için seçtiğimiz yol (stratejimiz), ulaşmamız gereken hedef değiştiğinde, seçilen yolun belirlediğimiz hedefe ulaşmada yetersiz kaldığı durumda ya da daha etkili yollar olduğu tespit edildiğinde stratejik değişim gereği ortaya çıkmaktadır. Bunlara ilave

olarak örgütün çevresindeki değişiklikler, performans yetersizliği, üst yönetimin değişmesi de örgütleri stratejik değişime yöneltebilmektedir (Özkara, 1999: 52).

Stratejik değişimin gerekliliğinden bahsederken firmaların geçirdiği her değişimin stratejik değişim olmadığına da dikkat çekmek gerekmektedir. Firmaların belirli zamanlarda yaptığı ince ayarlar stratejik değişim olarak düşünülmemelidir. Yeni bir uyumu gerektiren değişim stratejik değişim olarak ifade edilebilmektedir (İnce, 2011: 140; akt., De Witt ve Meyer, 2005: 73). Bu uyumun sağlarken varlığını uzun yıllar sürdürebilip başarıyı yakalayan örgütlerin bu sonuca nasıl ulaştıkları, çevrelerindeki değişmelere ne şekilde tepki verdikleri ve nasıl değiştikleri birçok çalışmanın konusu olmuştur. Bunlardan bazıları çevresel değişimlerin hız kazanmasının bir sonucu olarak örgütlerin yapı, süreç, teknoloji ve yönetim biçimleri gibi alanlarındaki değişimi tanımlamış ve yeni örgütsel modeller önermiş bazıları ise örgütsel değişim sürecinin niteliği ile ilgilenerak değişimin yavaş ve planlı (incremental) ya da hızlı ve ani (radical) niteliklerini araştırmaktadır (Özkara, 1999: 122).

Stratejik değişim sürecinde yöneticiler, değişimi gerçekleştirirken iki farklı yaklaşımla karşı karşıyadır. Bu iki farklı yaklaşım literatürde evrim ve devrim benzetmesine dayanmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki geçmişin kazanımlarını reddeden, geçmişle olan bağları koparan ani ve radikal olan devrimci değişim iken, ikinci yaklaşım ise sürekliliğin önemine vurgu yaparak geçmişteki bağları koparmadan geçmişteki tecrübelerin, yatırımların üzerine inşa edilmesini düşünen evrimci değişimdir.

Evrimci değişim, yavaş ve küçük adımlar ile kısmi, daha önceden belirlenmiş bir program çerçevesinde, uzun süreli ve çevreye uyarlanma fikrine dayanan bir değişimi baz alırken, devrimci değişim, kısa süreli, hızlı, ani ve radikal sonuçların öngörülemediği aynı zamanda çevreyi de etkileyebilecek türde bir değişimi anlatmaktadır (Özkara, 1999: 122).

Evrimci değişim bir çevre içindeki değişimi veya ilk düzen değişimini anlatır. Örgütün değişmesini durgun, uyarlayan aynı zamanda sürdüren bir yöne yönlendirir. Önceden hazırlanmış bir eylem planına, programa göre değişim olaylarının düzeni ortaya çıkar. Değişimi yaratan süreçler önceki durumlarda belirlendiğinden önceden görülebilir ve kestirilebilir. Geçmiş durumdan ani ve öngörülemeyen bir çıkış yapan bu sebeple yinelenemeyen yeni eylem biçimleri ve özellikler üreten devrimci değişim ise çıktılarının geçmiştekenden farklı olması sebebi ile kestirilemez. Bu gibi değişimler yüksek derecede

belirsizlik yarattığından güçlü bir değişim istediğinin olmasını da gerektirmektedir (Özkara, 1999: 123; akt., Van de Van ve Poole, 1996: 522).

Diğer taraftan Pozisyon Okulu yaklaşımına daha yakın olan kesikli yenilenme perspektifi (the discontinuous renewal perspective), gerçek manada stratejik yenilenmenin radikal araçlarla mümkün olabileceğini, başarmak ne kadar zor olsa da devrimci düşüncenin yenilenmenin merkezini oluşturduğu ve evrimci değişimin burada ancak destekleyici bir rol sahibi olabileceğini öne sürer. Bunlarla birlikte radikal değişimin getireceği baskıyı minimize edebilmek adına kesikli yenilenme perspektifi güçlü bir lidere olan ihtiyacın varlığından bahseder. Bu sebeple de değişim süresi boyunca organizasyonel davranış yukarıdan aşağıya, liderce belirlenen mekanik bir yapıda gerçekleşir. Liderin sahip olduğu vizyon ve beceriler bu değişimde çok önemli bir yere sahiptir (İnce, 2011: 141; akt., De Witt ve Meyer, 2005: 88).

Firma tarafından değişimin kontrol edilebileceği düşüncesini benimseyen bu perspektif geçmiş tecrübeleri ve birikimleri dikkate almadığından ‘yapı stratejiden sonra gelir’ mantığıyla hareket eder. Bu nedenle önce stratejik değişim gerçekleşir sonra firmanın bu değişime uyumu sağlanmaya çalışılır (İnce, 2011: 141).

Kaynaklara dayalı yaklaşımı yansıtan sürekli yenilenme perspektifi (continous renewal perspective) için stratejik yenilenmenin yolu zamanla firma içerisinde yapılan çok sayıda ufak düzenlemelerden geçmektedir. Devrimci değişim her ne kadar yenilenmenin merkezinde görülse de değişimi sürdürebilmek zordur ve devrimci değişim bir alternatif olarak kalmalıdır (İnce, 2011: 141; akt., De Witt ve Meyer, 2005: 88).

Sürekli yenileme perspektifi radikal değişimlerin yeni radikal değişimlere ihtiyaç doğuracağını, firmanın kendini geliştirmesi adına düzenli bir ortama sahip olamayacağını savunur. Fakat buna karşılık herkesin katkısı ile zamanla gerçekleştirilen değişimlerde stres azalır, çalışanların bilgi birikimi ve kültürünün değişmesi ile değişimde kendiliğinden gerçekleşir. Ön planda tuttuğu gelişim, sürekli öğrenme ve uyum unsurlarıyla sürekli yenileme perspektifi daha organik bir yapıya dikkat çeker. Çalışanların her şeyden memnun olması kaygısı taşınmamakla birlikte statüko karşısında yapıcı bir memnuniyetsizlik amaçlanır. Bu şekilde yapı değişmeye devam eder firma stratejisi de yapıya göre şekil alır. (İnce, 2011: 142; akt., De Witt ve Meyer, 2005: 91).

Kesikli yenilenme perspektifine zıt bir şekilde önce yapı değişir ‘strateji yapıdan sonra’ gelir.

Pozisyon Okulu Yaklaşımı ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşım arasında stratejik değişim sürecine yönelik farklılıklar tablo 5’deki gibi özetlenebilir:

Tablo 5

Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okula Göre Stratejik Değişim Süreci

	Pozisyon Okulu (Kesikli Yenilenme Perspektifi)	Kaynaklara Dayalı Okul (Sürekli Yenilenme Perspektifi)
Organizasyonel değişim	Kontrol edilebilir.	Kontrol edilemez.
Değişim sürecinde organizasyonel davranış	Lider tarafından belirlenir.	Tarihi birikimin bir sonucudur.
Değişimde	Liderin vizyonu ve becerileri çok etkilidir.	Politik, kültürel öğrenme dinamikleri daha çok belirleyicidir.
Değişimin Yapısı	Yukarıdan aşağıya doğru mekanik bir yapısı vardır.	Bütün çalışanların katılımıyla gerçekleşen organik bir yapısı vardır.
Firmanın	Yapısı stratejiyi takip eder.	Stratejisi yapıyı takip eder.

Kaynak: İnce, 2011: 142; akt., De Witt, B. ve Meyer, R., (2005), Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, Thomson Learning, London. s. 46.

2.2.2. Stratejik Seviyeye İlişkin Boyutlar

2.2.2.1. İş Seviyesinde Strateji

Firmalar iş seviyesindeki stratejilerinde, hayatta kalmak adına kendilerini pazardaki gelişmelere adapte etmek ve kaynak tabanlarını geliştirmek zorundadır. Buradaki başlıca sorun hangisinin hangisine uydurulacağı ve düzenleneceği olmaktadır. Firmaların yönlendirilmesindeki temel faktörün hangisi olduğu sorusu burada önemlidir. Pozisyon okulunun benimsediği gibi ‘dışarıdan içeri perspektif’ ile çevreyi başlangıç noktası olarak kabul edip pazarda avantajlı bir konum yakaladıktan sonra kaynak tabanını değiştirmek

mi gereklidir yoksa Kaynaklara okulun savunduğu üzere ‘içeriden dışarı perspektif’ ile kaynak tabanını başlangıç noktası olarak çevredeki alternatifleri kaynak tabanına göre seçmek mi gerekmektedir? (Erol vd., 2013: 81; akt., De Witt ve Meyer, 2005: 121). Bu sorunun cevabı firmalar açısından rekabet avantajını sağlama ve bu avantajı sürdürülebilir kılma açısından önem arz ettiğinden kapsamlı şekilde açıklanacaktır:

1970’lerin sonlarından 1990’lı yılların başlarına değin endüstriyel organizasyon kuramı, onun bir uzantısı olarak da Porter’ın pozisyon okulu, rekabet avantajının belirleyenleri konusunda stratejik yönetim araştırma alanının ana kuramsal temelini oluşturmuş ve rekabet avantajının belirleyenleri olarak ‘endüstri faktörlerini’ işaret etmiştir (Geyik, 2006: 60). Pozisyon okulu yapı-davranış-performans (Structure-Conduct- Performance) paradigmasını benimser ve bu paradigma rekabet avantajını (Performans), endüstri yapısı (Yapı) ve endüstri üyelerinin davranışları (Davranış) ile açıklamaya çalışır. Bu paradigma; endüstri yapısı, işletmenin davranışı ve pazar performansı arasında kuvvetli ve devamlı bir nedensellik bağı olduğunu söyler (Erol vd., 2013: 80). Burada firma davranışlarının endüstrinin yapısal karakteristiklerinden etkilendiğini görmekteyiz. Bu etkiden hareketle de bu durumun firmalar arasında endüstriye özgü performans farklılıklarına yol açtığını söyleyebiliriz. Şekil 4’te yapı-davranış-performans arasındaki bağ gösterilmiştir.



Şekil 4: Yapı-Davranış-Performans Paradigması

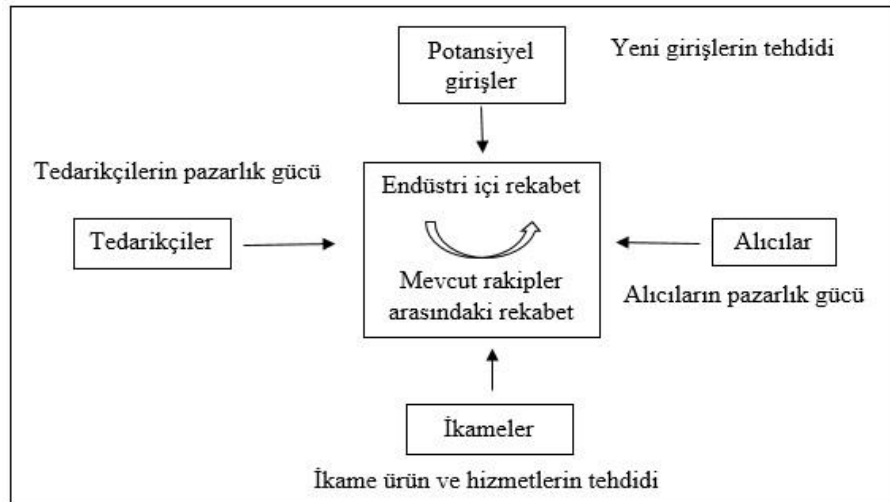
Kaynak: Porter, (1981) “The Contributus of Industrial Organization to Strategic Management”.

Firmalar arasındaki kâr farklılığını açıklarken ise firmanın faaliyet gösterdiği endüstrinin yapısını ve o yapının temel özelliklerini veya dinamiklerini analiz etmek gerekir. Porter’a göre endüstri kârlılığı: ürünlerin nasıl göründükleri veya üretimin gerçekleştirildiği teknoloji seviyesi gibi firmaya ait bir özelliğin fonksiyonu değildir, kârlılık firmanın endüstri ‘yapısından’ kaynaklanmaktadır (Barca: 2002: 32; akt., Porter, 1985: 5). Yine Porter (1985) rekabet avantajı adlı çalışmasında işletmeler arasındaki kâr farklılıklarının endüstri yapısına ilave olarak işletmenin endüstri içinde takınacağı rekabet pozisyonundan ve endüstrinin uzun dönemli karlılık potansiyelinden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Barca ve Esen, 2012: 91).

Pozisyon okulu endüstriler arası kâr farklılıklarının sebebini endüstrinin çekiciliği ile, firmalar arasında oluşan kar farklılıklarının sebebini ise firmanın rekabetçi konumu ile açıklar. Pozisyon okulunun öncüleri olarak Bain (1956) ve Schmalensee (1978) kabul edilebilir. Bain çalışmalarında üç giriş engelini ele almıştır bunlar: ölçek ekonomisi, belirli düzeyde ürünün farklılaştırılmış olması ve maliyet avantajıdır. Schmalensee de giriş engelleri konusunda çalışmış ve firmanın fiyat rekabeti konusunda yapabilecekleri üzerine eğilmiştir. Yapılan bu çalışmalar sonrasında Porter'ın beş güç modeline zemin hazırlamıştır (Ghemawat, 2002: 53).

Ortalamanın üzerinde getiri elde edilmesinde ve rekabet avantajı yaratmada işletmelerin faaliyette buldukları 'çevresinin analiz edilmesini' savunan bu görüşten yola çıkarak işletmelerin dış çevrelerini iyi analiz edip kendilerine cazip bir sektör bulmalıdırlar. Analiz süreci tamamlanıp sektör seçildikten sonra ise işletmeler rekabet için stratejiler geliştirmelidirler. Stratejiler rekabet analizinin sonucuna göre şekil alacağından bu noktada Porter'ın beş güç faktörü önem arz etmektedir. İşletmeler rekabet analizi için Porter'ın ortaya koyduğu, literatürde Porter'ın beş güç analizi olarak yer bulan Porter'ın analitik çerçevesini kapsamlı incelemeli ve hangi stratejiyi seçeceklerine karar vermelidir. Tablo 6'da Porter'ın beş güç analizi gösterilmektedir.

Tablo 6
Porter'ın Beş Güç Analizi



Kaynak: Porter (1998: 5), "Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction"

Porter'a göre bir endüstri yapısını beş temel güç oluşturmaktadır:

1. *Endüstri İçi Rekabet*: Endüstri içindeki rekabetin sebebi bir ya da daha fazla firmanın pozisyonlarını geliştirmek için atağa geçmesiyle rakiplerini de atağa kaldırmalarıdır. Böylelikle bu ataklar beraberinde parasal (fiyat rekabeti) ve parasal olmayan boyutlarda amansız bir rekabeti tetikler, nihai karlılığı da olumsuz etkiler.
2. *Alıcıların Gücü*: Burada müşterilerin daha ucuz fiyat, daha iyi servis, daha iyi kalite gibi kriterlerindeki pazarlık gücü söz konusudur. Bu güç karın firmalardan alıcılara doğru kaymasına neden olur.
3. *Tedarikçilerin Gücü*: Tedarikçilerin veya arz edicilerin gücü, üretim faktörü arzularının fiyatlar ve satın alınan ürün kaliteleri konularındaki pazarlık güçlerini ifade eder. Dolayısıyla buda karlılığın düşmesine yol açar.
4. *İkameler*: Endüstride yer alan firmalar ikame mal sunan diğer endüstriler ile rekabet ederler ve böylece ikame mallar endüstrinin genel talep elastikiyetini etkiler ve geliri etkili biçimde sınırlandırır.
5. *Potansiyel girişler*: Yeni yatırımcılar açısından kârın yükseklik düzeyi iyi bir referanstır ve bu o endüstride sık sık yatırım yapmalarına yol açar. Bu durum mevcut yatırımcıların kârlarını erozyona uğratar.

Porter'a göre bu beş gücün ağırlığı endüstriden endüstriye değişmektedir ve endüstrinin kârlılık potansiyelini de beş gücün ortaklaşa ağırlıkları belirler. Endüstri yapısını oluşturan beş güç lehte ise firma yüksek düzeyde kazanç elde edebilir. Beş güçten biri veya birkaçının yoğun ve aleyhte olduğu endüstrilerde ise firmalar çok iyi yönetilmiş olsa bile ancak birkaçı iyi kazanç elde edebilirler. Görüldüğü üzere endüstri güçleri ile karlılık arasında ters orantı vardır. Bir endüstrideki beş gücün kolektif ağırlığı azaldıkça kârlılık artar, ağırlığı arttıkça kârlılığı azalır (Barca, 2002: 32-33).

Porter'a göre endüstri içerisindeki bir firmanın rekabet stratejisinin amacı bu beş sektörel güce karşı kendini en iyi şekilde savunacağı ve bu güçleri kendi çıkarları doğrultusunda yönetebileceği bir 'pozisyon (konum)' bulmaktır. Porter, işletmenin bu beş güce karşı kendini konumlandırmasında "üç jenerik stratejiler" olarak da isimlendirdiği üç genel stratejinin varlığından bahseder (Barca, 2009: 43). Porter (1985) bunları, düşük maliyet liderliği (low cost leadership), farklılaştırma (differentiation) ve odaklanma (focus) olarak tanımlanmıştır. Porter (1985) işletmenin izleyeceği ana jenerik stratejilerin yalnız düşük

maliyet ve farklılaştırma olabileceğini vurgularken odaklanmanın ise stratejiden ziyade kapsam ya da hedef pazarının büyüklüğüyle alakalı bir kavram olduğunu bununda sadece dar hedef kitlelere hitap eden nispeten küçük işletmelerce uygulanabileceğini belirtmektedir (Kamaşak, 2010: 50).

Maliyet liderliği stratejisi: Burada sektördeki rekabeti etkin kılmak için, pazardaki fiyatlar üzerinden üretilen mal ve hizmetlerle müşterilerin gereksinimlerini, beklentilerini karşılarken aynı zamanda işletmenin tüm faaliyetlerindeki maliyetlerini düşürmek esas alınmıştır.

Önemle üzerinde durulması gereken nokta ise asıl amacın müşteriye sunulan mal ve hizmetlerdeki fiyatın düşürülmesi olmadığı, işletmenin tüm faaliyetlerindeki maliyetin düşürülerek sektörde oluşan fiyatlarla maliyetler arasındaki farkın açılmasıdır. Böylelikle işletme ortalamasının üzerinde bir kazançta sahip olacak ve rakipleri karşısında üstünlük kazanacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 260).

Farklılaştırma stratejisi: İşletmenin müşterileri için sunduğu ürün ya da hizmetleri farklılaştırarak sektöründe benzersiz olarak kabul edilebilecek bir konuma getirmesidir.

Firma için rakipleri karşısında farklılaşmanın yolu değerli bir ürün veya hizmeti müşterilerine eşsiz olarak sunmasından geçer (İnce, 2011: 51; akt., Porter, 1998: 119). Porter'a göre farklılaştırma stratejisi sayesinde, müşteride oluşturulan marka sadakati ile birlikte fiyatlar konusundaki hassasiyet azaltılır ve firmaya olumlu bir konum kazandırılır. Firmanın kazanmış olduğu bu konum ve müşteri sadakati piyasaya yeni girişler için etkin bir engel oluşturur. Böylece piyasa hem tedarikçiler hem de alıcılar karşısında güç kazanır. Farklılaştırma stratejisiyle müşteri sadakatini yakalayan firma ikame ürünlerden gelecek tehditlerden de minimum düzeyde etkilenecektir (İnce, 2011: 54, akt., Porter, 2010: 47).

Odaklanma stratejisi: Bir hedef üzerine odaklanarak, diğer bir deyişle genel bir pazarı tercih etmek yerine bir alt pazara veya belirli bir müşteri grubuna yoğunlaşarak mevcut stratejileri de bu hedef üzerine şekillendirmek olarak açıklanabilir.

Odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler, dar bir pazar bölümünü seçerek (bir segment veya grup) elindeki kaynakları bu dar alana rakiplerinden daha iyi hizmet vermek amacıyla kullanır. Burada dar alandaki ihtiyaçların ne olduğu ve bu ihtiyaçların nasıl

giderileceği üzerine yoğunlaşarak uzmanlaşmaya da katkı sağlanmıştır (Eren, 2014: 6005).

Pozisyon okulu bu üç jenerik stratejiden bir tercih yapmayı başarıya için olmazsa olmaz görmektedir. Endüstri ortalamasının üzerinde kâr elde eden firmalar bu üç stratejiden birini başarı ile izlemişlerdir. Birden fazla stratejiyi izleyip de hiçbirini başarı ile gerçekleştiremeyen firmalar ise 'ortada kalmaya'(stuck-in-the-middle) ve endüstri ortalamasının altında kazanca mahkûm olur. Çünkü ortada kalma pozisyonu diğer stratejilere göre (maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma) hedef müşteri kitlesi gözünde dezavantajlı bir konumdadır: Her kesime hitap etmeye çalışırken hiçbir kesime hitap edememe durumu. Ayrıca her pozisyonun gerektirdiği farklı örgütsel düzenlemeler, kaynak ve yetenekler, örgütün sahip olduğu kültür, motivasyon sistemi, yönetim felsefesi, pazarlama faaliyetleri olduğu için bunları uyumlu hale getirmek zorlaşacak ve nihayetinde çatışmayla sonuçlanacaktır. Özetle başarıya giden yolda, pozisyon okulu net bir stratejik tercihe dayanarak ilerleyen firmaların bunu gerçekleştiremeyen firmalara göre daha başarılı olacağını işaret etmektedir (Geyik, 2006: 68-69).

En nihayetinde jenerik stratejiler sayesinde firmalar kendilerini beş güce karşı konumlandırarak, rakiplerinin içinden seçilmelerini sağlayan belirgin bir kimlik kazanacak, müşterileri tarafından niçin tercih edilmeleri gerekliliğinin sinyalini verecek ve firma içindeki yönetim ve öğütme problemlerini tutarlı bir şekilde çözüme kılavuz olacaktır. Beş sektörel güç karşısında seçilen ve geliştirilen jenerik stratejinin başarısı ve başarısızlığı ile firma elde edeceği kârın ortalamasının üzerinde mi yoksa altında mı kaldığını belirleyecektir. Daha genel bir ifade ile endüstriler ve firmalar arasındaki kâr farklılıklarının nedeni de açıklanmış olacaktır.

Kaynaklara dayalı okulda ise Penrose rekabet avantajı sağlamada firmanın sahip olduğu kaynakların ve daha iyi yeteneklerin değil mevcut kaynakların daha iyi kullanılabilmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda firmanın insan kaynaklarının daha iyi görevlendirmesi, eğitilmesi ve kalıtım stratejileri ile birlikte verimli çalışma sağlanabilir ve örgüt performansı arttırılabilir veya firmanın finansal sermayeyi daha iyi kullanmasıyla daha fazla kazanç elde edebilir (Turan, 2007: 143).

Diğer bir teorisyen Wernerfelt (1984), Porter (1980)'ın ürün-pazar konumuna dayanan rekabetçi üstünlük teorisinin üzerine ürün-pazar stratejilerini uygulamış ve işletmenin kaynak elde etmesine ya da kaynaklarını geliştirmesine dayanan rekabetçi üstünlük

kuramını geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönüyle Wernerfelt' in işletmeye kaynak temelli bakışı Porter' ın rekabetçi üstünlük açısından bakışının tamamlayıcısı kabul edilebilir. Burada Wernerfelt' in en büyük katkısı, işletmenin kaynak portföylerine dayanan rekabetin, işletmelerin uyguladıkları ürün-pazar portföylerine dayanan stratejilerinde de üstünlük kazanabileceğine katkı sağlayabileceğini ortaya koymasıdır. Öyle ki Wernerfelt işletmeler arasındaki performans farklılığının işletmelerin sahip olduğu kaynaklardan dolayı gerçekleştiği üzerine odaklanmıştır (Acar, 2008: 41).

Wernerfelt 1984'te yazdığı makalesinde geleneksel ürün yaklaşımındansa firmanın kaynaklarına odaklanılması gerektiğini belirtmiştir. Sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek isteyen bir firmanın strateji geliştirirken elindeki kaynaklarını kullanması gerektiğini ve yeni kaynaklar geliştirmesini tercih etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Wernerfelt bir firmada güçlü veya zayıf olarak tanımlanabilen her şeyin kaynak olabileceğini belirtir. Firmalarında kaynaklarını kendi çıkarları için kullanarak (rneğin giriş engelleri sağlayarak) pazardaki en güçlü oldukları kaynakları geliştirip güçlü bir pozisyon aldıktan sonra diğer pazarlara girmesini tavsiye eder (Reyhanoğlu ve rs, 2005: 37-38).

İşletmelerin sahip olduğu benzersiz yetenekler ve kaynaklar ile rekabet stnlği elde edeceğini savunan Wernerfelt' in aksine Barney işletmelerin sahip olduğu her kaynak ve yeteneğin bu stnlği yaratmayacağını sadece stratejik olarak tanımlanabilen kaynak ve yeteneklerin bunu başaracağını ifade etmektedir (Kamaşak ve Yozgat, 2013: 119).

Diğer bir ifade ile Barney bütün kaynak ve kabiliyetlerin sistematik kr farkı yaratma açısından eşit derecede stratejik öneme sahip olmadığına dikkat çekmiş ancak 'sınırlı' sayıda kaynak ve kabiliyetin uzun dönemde krlılığa yol açabileceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla stratejik öneme sahip olan ve olmayan kaynak ve kabiliyetleri ayırmak gereklidir. Bu noktada 'Stratejik kaynakları stratejik olmayanlardan ayıran temel nitelikler nedir?' sorusunu sormak anlamlı olacaktır. Hamel (1994), stratejik niteliğe sahip olan kaynaklara 'temel yetkinlikler' (core competence) demektedir. Bunların özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Bir yetkinlik yeteneklerin entegrasyonudur: Temel bir yetkinlik yetenek ve teknolojilerden oluşan bir sentezdir.

2. Bir yetkinlik bir varlıktan daha fazla bir şeydir: Yetkinlik cansız bir şey değildir, bir aktivite düzensiz öğrenmenin kümülatif bir sonucudur. Yetkinlikler hem gizli (tacit) hem de açık (explicit) bilgiyi kapsamaktadırlar.
3. Yetkinlikler müşteri algısında bir 'yarar' katkısı yaratmalıdır. Yetkinlikler bir firmanın müşterilerine 'yarar' sunmasını olanaklı kılmalıdır.
4. Yetkinlikler rakiplerden farklılaşmayı sağlamalıdır: Herkes tarafından sahip olunan bir yetenek yetkinlik olarak görülemez. Sahip olunan yetkinliğin her tarafta mevcut olmaması ve rakiplerin yetkinliği kolay taklit edememesi gerekir.
5. Yetkinliklerin yeni pazarlara açılabilmesi için geçit görevi görmesi gerekir: Bir temel yetkinliğe sahip olan işletmenin bu yetkinliğini kolaylıkla başka sektörlerle geçmek için köprü olarak kullanabilmesidir (Barca, 2002: 37-38).

Her işletme kendine özgü bazı temel yetkinlikle geliştirir. Bu yetkinlikler işletmenin dinamiklerinin temelini oluşturur. Temel yetkinlikler işletmenin neye iyi olduğunu belirlemesinde ve hangi pazarlara yönelmesi gerekliliğinde fikir verecektir. Kaynaklara dayalı olarak göre işletmelerin strateji seçimlerinde, seçtikleri stratejileri uygulamadaki başarı düzeylerinde ve hangi pazarlara yöneleceklerinde sahip oldukları temel yetkinlikler belirleyici olacaktır (Barca, 2002: 38).

Barney bütün kaynak ve kabiliyetlerin sistematik kâr farkı yaratma açısından eşit derecede stratejik öneme sahip olmadığına dikkat çekmekle birlikte tüm işletme kaynaklarının da sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip olmadığını belirtmiştir.

Öncelikle Barney sayısız işletme kaynaklarını temelde üç ana kategori altında sınıflandırmış: Maddi kaynaklar, organizasyonel kaynaklar ve insan kaynakları. *Maddi kaynaklar*; işletmenin kullandığı teknoloji, işletmenin fabrika ve ekipmanı, coğrafi yerleşimi, hammaddelere ulaşımıdır. *İnsan kaynakları*; İşletmenin çalışanlarının eğitim, deneyim, zekâ, ilişki, yargı gibi faktörlerini içermektedir. *Organizasyonel kaynaklar* ise; işletmenin formel raporlama yapısı, planlama, kontrol, koordinasyon sistemleri gibi faktörlerden oluşmaktadır (Bal, 2010: 270; akt., Barney, 1991: 101).

Bu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeli taşıması adına sahip olması gereken 4 özelliği Barney (1991) 'VRIN' modeli ile açıklamıştır. VRIN modeli adını bu özelliklerin İngilizce baş harflerinden almaktadır: Değerli (Valuable), Nadir (Rare), Taklit edilemez (Inimitable), İkame Edilemez (Non-substitutable).

Değerli (Valuable) Olma: Rekabetçi üstünlük yaratabilmesi için bir kaynağın değerli olması kadar değer yaratabilme özelliğine de sahip olması gerekir. Bir kaynak tüketici gereksinimlerini karşılayarak etkinlik ve verimlilikte artış sağlayacak stratejilerin oluşturulmasına ve uygulanmasına imkân yaratmalıdır (Bayramoğlu, 2007: 37). Ayrıca bir kaynak için işletme çevresinde ortaya çıkan fırsatları değerlendirilebilmesi ve tehditleri savuşturabilmesi de diğer bir önemli değer kriteridir (Acar, 2008: 60).

Nadir (Rare) Olma: Rakipler rekabet avantajı yaratan kaynak ve yeteneklerin aynısını kendi işletmeleri içinde isteyecektir. Fakat her işletmede mevcut yetenek ve kaynakların bileşimi farklı farklıdır. Çoğu kez aynı kaynağa ya da ikame kaynağa ulaşılabilir bile aynı yeteneği yaratmak mümkün olmamaktadır (Acar, 2008: 61, akt., Grant, 1991). Buda karşımıza kaynağın veya yeteneğin nadirliği olarak çıkmaktadır. Değerli kaynaklara eğer birden fazla firma sahipse kaynaklar rekabetçi üstünlük sağlama özelliğini kaybeder. Burada ‘endüstride rekabet içinde bulunduğumuz kaç firma bu kaynağa sahiptir?’ sorusu önemlidir (Çakırtaş, 2010: 12).

Taklit edilemez (Inimitable) Olma: Değerli ve nadir kaynakların rekabet avantajı oluşturabilmesi bir ölçüde ‘ilk giren avantajıyla’ yakından ilgilidir (İnce, 2011: 89; akt., Barney, 1991: 107). Piyasaya bu kaynakları kullanan firmalar girdikçe ve bu kaynakların kullanımını yaygınlaştıkça firma sahip olduğu rekabet avantajını da kaybedecektir. Bu sebeple değerli ve nadir kaynakların rekabet avantajını sürdürülebilmeleri için taklit edilmeleri zor ya da taklit edilemez olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde rakipleri taklit ettiğinde rekabet avantajı geçici olacaktır (İnce, 2011: 89; akt., Barney, 1995: 53). Firma kaynakları aşağıdaki üç sebepten biri veya birkaçından dolayı taklit edilemez olmaktadır:

- a. Firmanın kaynağı elde etmesi istisnai şartlara bağlı olduğunda (Firmaların sahip oldukları değerli ve nadir kaynağı istisnai tarihsel bir süreçte elde etmiş olmaları).
- b. Firmanın sahip olduğu kaynaklar ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki bağlantı nedensel olarak net olmadığında (Rekabet avantajına sahip olan firmanın kontrol ettiği kaynaklar arasındaki diğer firmalarında bir süre sonra anlaması fakat o süre boyunca rakiplere karşı rekabet avantajının sürdürülmesi).
- c. Firmanın avantajını yaratan kaynak sosyal bakımdan karmaşık olduğunda (Sosyal bakımdan karmaşık firma kaynakları direk bir yönetime bağlı değilse taklit edilemez, örnek olarak yöneticiler arası ilişkiler, firma kültürü ve firmanın

tedarikçiler ve müşteriler arasındaki ünü verilebilir) (Dursun, 2007: 39-40; akt., Dierickx ve Cool, 1989).

İkame Edilemez (Non-substitutable) Olma: Müşterilerin gözünde değer yarattığı için var olduğu işletmeye rekabet avantajı sağlayan kaynakların transfer edilememesi durumunda kaynağın elde edilebilmesi için diğer bir seçenek yerine ikamesini koymaktır. Fakat işletmelerin stratejik kaynak ve yeteneklerinin rekabet avantajı sağlaması için stratejik olarak aynı seviyede ikame edilememesi gerekir (Acar, 2008: 63-64; akt., Barney, 1991). İkame edilemezlik, bir kaynağın yerine aynı etkiyi yaratan farklı bir kaynağın konulamaması durumudur.

Özetle bir işletme değer yaratabilen, nadir bulunan, taklit edilemeyen ya da taklit edilmesi fazlasıyla maliyetli olan ve ikame edilemeyen kaynak ve yeteneklere sahipse sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilir. VRIO analizinden de görüldüğü üzere işletmenin başarısında bu kaynaklara sahip olma öne çıkmaktadır. Bu durumda işletmenin rekabet üstünlüğünün odağı 'iç çevre' olmaktadır.

İşletme sahip olduğu kaynak ve yetenekleri ortaya çıkarıp, geliştirip rakiplerine üstünlük sağladıktan sonra ise ortalamanın üzerinde getiri elde edilecek bir sektör arayacak ve o sektöre girip işletmenin öz yetkinliklerine uygun stratejiler seçip amaçlarına ulaşabilecektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 76).

Burada kâr farklılıklarının uzun vadede eşitlenmemesini sağlayan mekanizmaya da değinmek önem taşınmaktadır. Pozisyon okulunun aksine kaynaklara dayalı okul kâr farklılıklarının uzun vadede eşitlenmemesini sağlayan mekanizmayı rekabeti önleyici giriş engelleri ile değil stratejik açıdan önemli olan kaynak ve kabiliyetlerin taklit edilememesiyle ilişkilendirmektedir. Giriş engelleri analiz edildiğinde köklerinde aslında işletmenin geliştirmiş olduğu kaynak ve kabiliyetlerinin olduğunu görürüz (taklit engelleri). Giriş engellerinden yola çıkarak açıklama yapmak isteyenler analiz birimi olarak işletmeyi değil pazarı (pazara giriş engelleri) baz alsa da kaynaklara dayalı okul giriş engelleyici değil taklit engelleyici faktörlerin esas alınması durumunda işletmeler arasındaki avantajın 'uzun vadede' sürdürülebilir kılınacağını açıklamış olacağımızı savunmaktadır (Barca, 2002: 38).

Tablo 7

Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okula Göre İş Seviyesinde Strateji

	Pozisyon Okulu (Dışarıdan içeri perspektif)	Kaynaklara Dayalı Okul (İçeriden dışarı perspektif)
Rekabet avantajının kaynağı	Pazar ve endüstri yapısıdır	Kaynak altyapısıdır
Temel yaklaşım	Çevreye uyum sağlamak yönündedir.	Kaynak altyapısına çevrenin uyumunu sağlamak yönündedir.
Stratejik odak	Pazarda avantajlı pozisyon elde etmektir.	Ayırt edici kaynaklar elde etmektir.
Stratejik hareket olarak	Pazarda avantajlı pozisyon oluşturmaya çalışır.	Kendi kaynak tabanını geliştirmek ister.
Rekabette	Rakipleri için giriş engelleri oluşturmaya çalışır.	Kaynaklarının rakiplerce taklid edilememesini sağlamaya çalışır.

Kaynak: İnce, 2011: 145; akt., De Witt, B. ve Meyer, R., (2005), Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, Thomson Learning, London. s. 46.

2.2.2.2. Şirket Seviyesinde (Kurumsal) Strateji

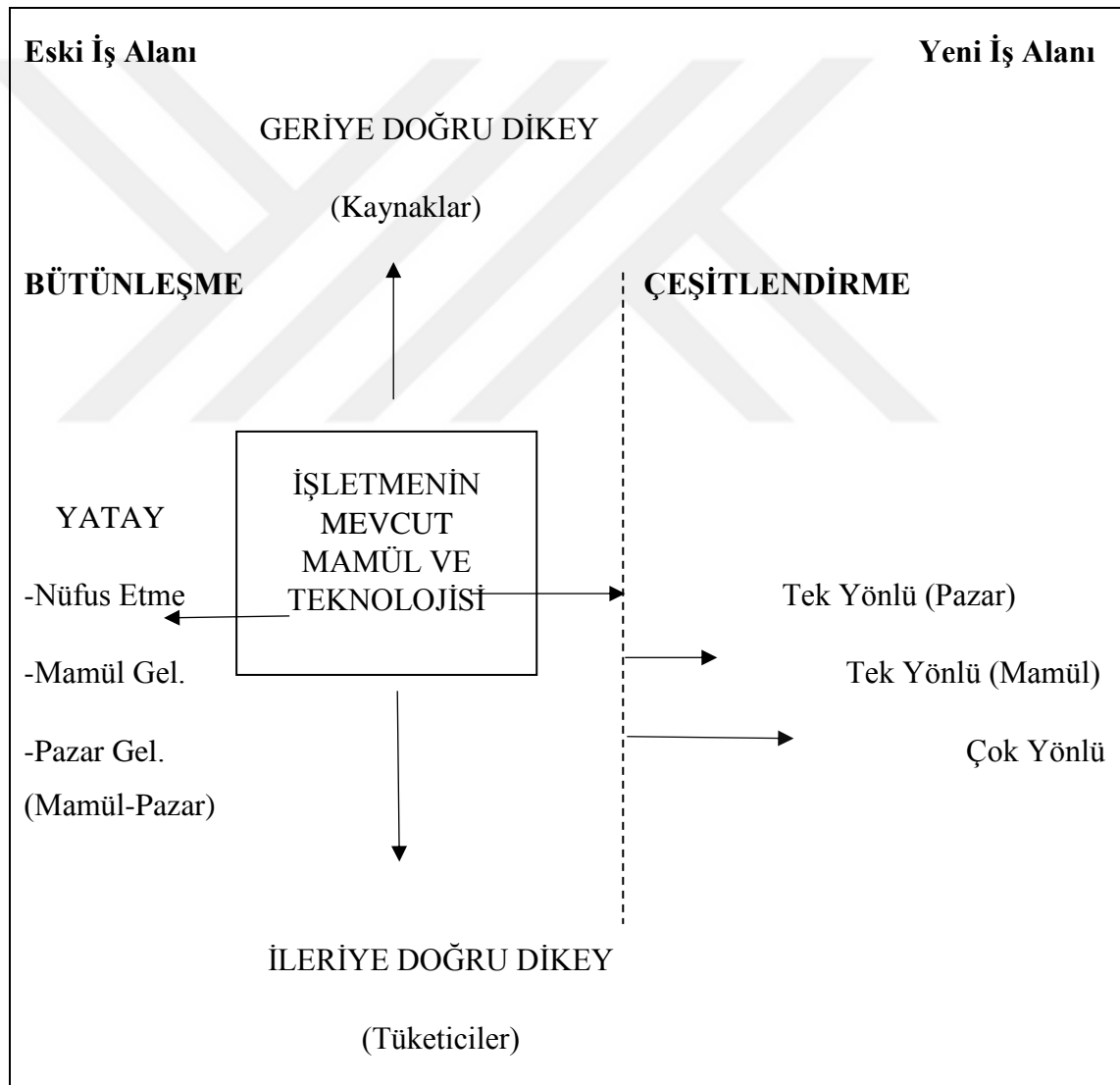
Üst düzey yöneticiler tarafından üst yönetim düzeyinde belirlenmekte ve uygulanmakta olan şirket seviyesindeki stratejiler, kurumsal stratejiler veya üst düzey (Corporate Level) yönetim stratejileri olarak adlandırılmaktadır. Şirket seviyesinde stratejiler, bir işletmenin uzun vadede karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olarak firma değerini yükseltebilmesi için işletmenin hangi konumda bulunması ve hangi iş alanında faaliyet göstermesi ve bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili daha çok misyon değişikliğini kapsayan konularda yapılmakta olan strateji çalışmaları ve uygulamalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 223).

Şirket seviyesindeki stratejiler çoğunlukla işletmenin geneline yönelik ve birden fazla SİB'ni kapsayan stratejilerdir. Diğer bir deyişle şirkete bir bütün olarak yön verir ve ona bağlı diğer işletmelerin veya SİB'lerinin stratejilerini de şekillendirebilme özelliğine sahiptir (Dinçer, 1996: 158). Şirket seviyesinde stratejiler işletmenin bütün birimlerinin ihtiyaçlarını ve potansiyellerini dikkate almalarının yanı sıra şirketin (kurumun) kaynaklarını en etkili şekilde kullanmayı amaç edinen stratejilerdir (Özdaşlı, 2012: 167).

Şirket seviyesindeki (kurumsal) stratejiler ile bir şirketin tüm temel hedefleri ve amaçları tanımlanabilmekte, ana politikaları belirlenebilmekte ve amaçlarını başarabilmeleri adına gereken planlar üretilip, şirketin faaliyetlerini sürdürmesi veya son vermesi gereken

işletmeleri tespit edilmektedir. Bu bağlamda kurumsal strateji gerek farklı gerekse aynı sektörde faaliyet göstermekte olan işletmelerden oluşan bir şirkette, işletmelerin her birisiyle alakalı kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Bu kararlar; büyüme, çeşitlendirme, yeni sektöre girme, satın alma, küçülme, son verme gibi stratejik seçimleri, sermaye ve kaynak tahsisi, faaliyet alanı tespiti ve yardımlaşma gibi eylemleri kapsamaktadır (Özdaşlı, 2012: 167-169).

İşletmelerin, şiddetli rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini sağlamaya ve etkililiklerini arttırmaya çalışırken izleyebileceği en belirgin stratejiler büyümeye dayalıdır. Buradan hareketle en fazla büyümeye dayalı stratejilerin geliştirildiğini söylemek mümkündür.



Şekil 5: Büyüme ve Gelişme Stratejilerinin Yönleri

Kaynak: Dinçer, 1996 Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası s.163

Firmalar, yukarıda şekil.5’ te de görüldüğü gibi büyüme isteklerini farklı yollar ile gerçekleştirebilmektedirler. İşletme kendi kaynaklarına dayanarak mevcut mamül ve pazarda gelişmeyi, pazar paylarını büyütürken daha fazla ürün satmayı esas alabilir. Bunlar firmanın kendi pazarındaki büyüme seçenekleridir. Diğer taraftan firmalar farklı ürünler üreterek, farklı pazarlara ve coğrafik alanlara girerek başka işletmeler ile birleşmek veya ortak hareket etmek yoluyla faaliyetlerini genişletmeye de çalışabilir. Bu büyüme ise şirket seviyesinde strateji ile ilgilidir (Dinçer, 1996: 164; İnce, 2011: 145).

Stratejik yönetim literatürüne bakıldığında, firmaların büyüme sürecinin genellikle çeşitlendirme konusu ile ilişkili olarak ele alındığı görülmektedir. Çeşitlendirme, 20.yy’ın ikinci yarısında süratli ve ani değişimler karşısında savunmasız olan uzmanlaşmış firmaların sürdürülebilirliğinin ve büyümesinin temelini oluşturmuştur (Geyik, 2006: 108; akt., Penrose, 1959; Whittington ve Mayer, 2000). İşletmenin unsurlarında sayısal olarak bir atışa neden olmasından dolayı da çeşitlendirme, temel strateji olarak bir büyüme stratejisi olarak kabul edilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 224). Çeşitlendirmenin firmalar için büyüme anlamı taşımasının yanında firmaların çeşitlendirmeyi büyüme dışında başka amaçlar için de tercih ettiğini söylemek mümkündür. Bu duruma firmaların mevcut faaliyetlerini içerdiği riskten ya da kâr potansiyelindeki azalmadan dolayı terk edip farklı alanlara yönelmesi örnek olarak gösterilebilir (Geyik, 2006: 112; akt., Rumelt, 1974). Diğer yandan büyüme sürecinde izlenecek tek yolun çeşitlendirme olmadığı firmaların ölçek ve kapsam olarak da büyüebileceğini söylemek mümkündür (Coşkun, 2002: 150).

İngilizce literatürdeki karşılığı “diversification” olan çeşitlendirme stratejisi, yeni iş alanlarına girerek oradaki fırsatlardan faydalanmak ve ortalamanın üzerinde kazanç sağlamak isteyen işletmelerde uygulanan üst yönetim büyüme stratejisidir. Bir işletmenin mevcut işlerine ilave olarak faaliyet gösterdiği iş alanı veya farklı alanlarda gerek benzer gerekse farklı yeni işlerle ilgilenmesi, bu konulardaki karar ve uygulamaları o işletmenin çeşitlendirme stratejisi uyguladığını göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 224).

Çeşitlendirme stratejisi ilişkili ve ilişkisiz olmak üzere iki farklı şekilde uygulanabilmektedir:

İlişkili çeşitlendirme (concentric diversification): İşletmenin faaliyet gösterdiği mevcut iş alanı içinde veya benzer konularda yeni işlere girmesi hâlinde uyguladığı tek merkezli

bir büyüme stratejisidir. Bu stratejinin seçilmesi ve uygulanmasının en önemli nedeni işletmenin mevcut varlıkları ile temel yeteneklerini, bildiği ve deneyim sahibi olması nedeni ile daha az risk taşıyan işlerinde veya benzer işlerde yeni faaliyetlerde kullanarak büyüme ve genişleme arzudur. Böylelikle işletme sinerji yaratabilecek ve maliyetlerinde de tasarruf sağlayabilecektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 226).

İlişkili çeşitlendirmede firmaların portföyünde bulunan işletmeler arasında paylaşılan teknoloji, iş gücü becerileri, dağıtım kanalları, benzer operasyon yöntemleri ve benzer yönetsel beceriler açısından stratejik bir ilişki mevcuttur. Kaynaklara dayalı okul firmaların sahip olduğu kaynak donanımıyla ilgili olarak çeşitlenmesi gerekliliğini savunması ile ilişkili çeşitlenme taraftarıdır. Hatta bunun sürdürülebilir performans üstünlüğüne daha fazla katkı sağladığını ileri sürer (Geyik, 2006: 108). Ayrıca kaynaklara dayalı okul çeşitlenmenin, mevcut operasyonlara zarar vermeden kaynak fazlalığının yeni piyasalarda kullanılacağı alanlara yönlendirilmesi ile de ilişkili çeşitlenmeyi önermektedir (Geyik, 2006: 116; akt., Teece, 1982).

İlişkisiz çeşitlendirme (conglomerate diversification): İşletmenin var olan ürünleri, hizmetleri ve faaliyet alanları ile yeni ürünleri, hizmetleri ve faaliyet alanları arasında bir ilişkinin olmadığı çeşitlendirme şeklidir (Özdaşlı, 2012: 176). İşletmeler tecrübelerinin bulunmadığı farklı ve hatta çok değişik iş alanlarına girerek gelişmek ve büyümek arzusunda dırlar. Kendi alanlarında elde ettikleri getiriden daha fazla gelir sağlayabilmek veya faaliyette buldukları iş alanının sahip olduğu özellikler nedeniyle gelişme göstermediği durumlarda işlerini farklı alanlara kaydırma zorunluluğu bu çeşitlendirmenin stratejisinin uygulanmasında en önemli nedenlerindedir. İlişkisiz çeşitlendirme bir işe kısmen sıfırdan başlamak olarak da nitelendirebileceğimiz türden bir strateji olup ilişkili çeşitlendirmeye kıyasla daha çok risk barındırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 227).

İlişkisiz çeşitlendirmede firmalar için esas olan endüstrinin kârlılığıdır. Bu sebeple firmalar kâr potansiyeli yüksek endüstride ve faaliyet alanında büyümeyi tercih ederler. Firmaların portföyünde yer alan işletmeler arasında anlamlı bir değer zinciri ilişkisi olmamakla birlikte işletmeler arasında ortak stratejik uygunluk ilişkisi de gerekmez.

Pozisyon okulunun, kârlı endüstrilerin tespit edilmesi ve bu endüstrilerde etkili pozisyon alınması adına önerdiği jenerik stratejileri göz önüne aldığımızda pozisyon okulunun

ilişkisiz çeşitlendirme taraftarı olduğunu söyleyebiliriz (Geyik, 2006: 108). Ayrıca pozisyon okulu firmaları içinde buldukları endüstriye göre sınıflandırdığı ve rekabet avantajının kaynağını endüstri merkezli ele aldığı için firmaların kaynak paylaşımından dolayı ortaya çıkardığı sinerjiyi değil firmaların kârlı endüstrilerde çeşitlenmeleri gerekliliğini savunur (Geyik, 2006: 116).

Chandler (1962) tarafından formüle edilmiş ve sonrasında Williamson (1975) tarafından geliştirilmiş olan yaklaşım; çeşitlendirmenin organizasyonel büyümeyi sağladığını fakat beraberinde organizasyonel karmaşıklığı da arttırdığını savunmaktadır. Buradan hareketle çeşitlenmiş bir firma, çeşitlenmenin türünü baz alarak nasıl bir organizasyonel yapıya sahip olması gerektiği sorusunu sormalıdır (Geyik, 2006: 166).

Bu soruya Pozisyon okulu görüşleri itibariyle portföy organizasyon perspektifinden Kaynaklara dayalı yaklaşım ise kabulleri itibariyle birleştirilmiş organizasyon perspektifinden cevap vermektedir.

Portföy organizasyon perspektifine göre firma yapısı bağımsız işletmelerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Her işletmenin veya iş biriminin kendine özgü has karakteristiği, talepleri vardır ve bunlar bağımsız olarak hareket ederler. Bağımsız işletmelerin merkezle olan ilişkileri daha çok finansal boyuttadır. Firmanın merkezi yönetimi iş portföylerini seçer bunların üzerindeki finansal kontrol son derece sıkıdır. Merkezi yönetim sermayeyi tahsis eder ve nakit akışının kontrolünü yapar. Merkez nakit akışını doğru bir şekilde tahsis ederek strateji oluşturmaya çalışır. Bağımsız işletmelerin birbirlerine karşı sorumlulukları en alt düzeyde olmakla birlikte aralarında tesadüfen oluşmuş düşük düzeyli bir koordinasyon mevcuttur. Her işletme, kendi rekabet stratejisinden sorumludur yalnız firma stratejisi merkez tarafından belirlemektedir (İnce, 2011: 147; akt., De Witt ve Meyer, 2005: 145).

Birleştirilmiş organizasyon perspektifine göre firma, işletmelerin veya iş birimlerinin gevşek ağlarla bir araya geldiği bir yapı değildir. Bir merkez etrafında, karşılıklı sorumluluklar ile sıkıca birbirine kenetlenmiş, aralarında güçlü bir koordinasyon olan işletmelerin veya iş birimlerden oluşan yapıdır. Üst yönetimin finansal kontrolün yanında kaynak paylaşımının gerçekleştirilmesi ve yeni işlere adapte edilmesi gibi başka önemli sorumlulukları da mevcuttur. Burada başarı merkezi yönetimin, iş birimlerinin yöneticileriyle yakın ve koordineli çalışmalarına bağlıdır. Merkezi yönetimin görevleri

arasında iş seviyesindeki strateji ile birleştirilmiş stratejiyi oluşturmak ve hangi işin firmanın merkezinde yer alacağını belirlemek vardır (İnce, 2011: 147; akt., De Witt ve Meyer, 2005: 148). Firmanın sahip olduğu temel yeteneğin belirlenmesi ve firmanın merkezinde yer alması firmanın temel yeteneğinin iş birimlerince kaldıraç güç olarak kullanılması yönü açısından önemlidir (İnce, 2011:147 akt., Hamel ve Prahalad, 1996: 196).

De Witt ve Meyer (2005: 151)'e göre iki perspektifin temel argümanları çerçevesinde Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı okul arasındaki farklılıklar tablo 8'de özetlenmiştir:

Tablo 8
Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okula Göre Şirket Seviyesinde Strateji

	Pozisyon Okulu (Portföy Organizasyon Perspektifi)	Kaynaklara Dayalı Okul (Birleştirilmiş Organizasyon perspektifi)
Rekabet stratejisi	Şirket seviyesinde belirlenir.	İşletme seviyesinde belirlenir.
Firmanın yapısı	Birbirinden bağımsız işletmelerin bir araya gelmesi ile oluşmuş bir yapı	İşletmeler arasında kaynak ve kabiliyetlerin paylaşıldığı organik bir yapı
Firmada sinerji	Nakit akışının optimizasyonu ile sağlanır.	Kaynak, kabiliyet ve yeteneklerin paylaşılması yolu ile sağlanır.
Üst yönetimin görevi	Sermayenin tahsisini gerçekleştirmektir.	Kaynak ve yeteneklerin yeni işlere yönlendirilmesidir.
Firmada işletmelerin veya iş birimlerinin sorumlulukları	Karşılıklı sorumlulukları en alt düzeydedir.	Karşılıklı sorumlulukları en üst düzeydedir.
Firmada işletmeler veya iş birimleri arasındaki koordinasyon	Düşük düzeyde tesadüfen oluşmuş bir koordinasyon vardır.	Yapısal olarak belirlenmiş sıkı bir koordinasyon vardır.

Kaynak: İnce, 2011: 145; akt., De Witt, B. ve Meyer, R., (2005), Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, Thomson Learning, London. s. 151.

Pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okul yukarıda Bob De Witt ve Ron Meyer (2005) tarafından sürece ve seviyeye ilişkin olarak ayrılan boyutlandırmalarıyla ve tablolar halinde karşılaştırmalı olarak detaylı bir şekilde gösterilmiştir. Bu bölüm çalışmamızın üçüncü bölümü için bir temel niteliğindedir.

BÖLÜM 3: YÖNETİCİLERİN STRATEJİK BAŞARIYI AÇIKLAMADA REFERANSTA BULUNDUKLARI OKULLARA İLİŞKİN NİTEL BİR ÇÖZÜMLEME

Çalışmamızın son aşamasını oluşturan bu bölümde, birinci ve ikinci bölümde yapmış olduğumuz literatür temelli değerlendirmeler üzerine ampirik bir çalışma yapılacak ve yöneticilerin stratejik başarıyı açıklarken daha çok hangi okula referansta bulunduğu yapılan mülakatlardan hareketle ortaya konulmaya çalışılacaktır.

3.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi

3.1.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada bilimsel araştırma yaklaşımlardan yorumlayıcı yaklaşım tercih edilmiştir. Bu yaklaşımın seçilme sebebi olarak deneyimleri ve kişilerin olaylara atfettikleri anlamları odak olarak alması araştırmacıya ne, niçin oluyor sorularına cevap bulmasında olanak sağlaması ve pozitivist yaklaşıma göre daha az denekten oluşan örnek kütle ile çalışabilmeye imkân tanınması gösterilebilir.

Çalışma nitel bir araştırma özelliğinde olup verilerin elde edilmesinde sorulacak olan soruların ve cevaben alınacak fikirlerin takip edilmesi, açık ve anlaşılır hale getirilmesine ilişkin niçin ve nasıl sorularının sorulabilmesi bakımından nitel araştırmalarda veri edinme tekniği olarak kullanılan yapılandırılmış mülakat tekniği uygun bulunmuştur ve kullanılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızda bir evren tanımlamak yerine çalışma doğrudan örneklem üzerine kurgulanmıştır. Örneklem ise olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kasti ve kolayda örnekleme tekniği kullanılarak oluşturulmuştur. Kasti örnekleme tekniği farklı sektörlerdeki büyük ölçekli firmaların seçilmesi, kolayda örnekleme tekniği ise bunlar arasından çalışmaya dahil olan işletmelerde fiilen çalışmakta olup ve stratejik karar verme yetkisine sahip tüm ulaşılabilen üst düzey yöneticilere ulaştırılmasında kullanılmıştır. Bu doğrultuda tüm sosyal ağlar kullanılarak ulaşılabildiği kadar çok üst düzey yöneticiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmada mülakat talebini kabul ederek çalışmaya katkıda bulunmuş olan 7 üst düzey yönetici ile mülakat yapılmıştır.

Örneklem içerisindeki yöneticilerin demografik özellikleri ve sektörel dağılımları tablo 9'da gösterilmiştir:

Tablo 9
Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Sektörel Dağılımları

Yönetici/Firma	Y1/F1	Y2/F2	Y3/F2	Y4/F3	Y5/F4	Y6/F5	Y7/F6
Yönetici İle Mülakat Yapılan Tarih ve Süre	08.02.2018 43 Dk.	12.02.2018 23 Dk.	12.02.2018 20 Dk.	13.02.2018 35 Dk.	26.02.2018 20 Dk.	22.02.2018 20 Dk.	26.02.2018 21 Dk.
Firmanızın türü (Holding, Koll. A.Ş., LTD., vb)	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	LTD. ŞTİ.	GRUP	A.Ş.
Sektörü (İş kolu)	DEMİRYOLU	ENERJİ	ENERJİ	HAVACILIK	İKLİMLENDİRME	İNŞAAT OTOMOTİV SİGORTA ENERJİ MEDYA GAYRİMENKUL	İNŞAAT
Firmanın yaşı?	15	25	25	85	94	39	17
Çalışan sayısı?	500	210	210	50.863	60.000	2500	1000
Yaşınız?	62	68	33	65	48	38	39
Cinsiyetiniz?	ERKEK	ERKEK	ERKEK	ERKEK	ERKEK	ERKEK	ERKEK
Eğitim durumunuz?	LİSANS	LİSANS	YÜKSEK LİSANS	LİSANS	LİSANS	LİSE MEZUNU	YÜKSEK LİSANS
Firmadaki pozisyonunuz?	KURUCU/ YÖNETİM KURULU ÜYESİ	GENEL MÜDÜR	İNŞAN KAYNAKLARI VE YÖNETİM SİSTEMLERİ MÜDÜRÜ	GENEL MÜDÜR	GENEL MÜDÜR YARDIMCISI	YÖNETİM KURULU ÜYESİ	TESİSLER MÜDÜR YARDIMCISI
Kaç yıldır firmada çalışıyorsunuz?	15	15	4	14	12	16	1

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Türkiye’de üst düzey yöneticiler ile mülakatların yapılabilmesi için randevu alınması ciddi sosyal ağlar ve uzun, stresli uğraşlar gerektirmektedir. Bu noktada yöneticilerin içinde buldukları iş yoğunluğu, firmaları ve kendileri adına mülakat yapmadaki isteksizlikleri, bilimsel araştırmalar için kendilerinden destek talep eden araştırmacılara yük gözüyle bakmaları çalışmamda istenilen derinlikte bilgi edinmek açısından kısıtlar oluşturmuş örneklem sayımın fazla olması adına da engel teşkil etmiştir. Özellikle şirketlerin kurucu veya kuruculuğunu devam ettiren kişilere ulaşamamakta araştırmamız açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Belirtmekte fayda vardır ki bu tür çalışmalarda yalnızca mülakat tekniğinden faydalanmak yeterli olmamaktadır. Araştırmacıların bu sebeple çalışmalarını ikincil veriler kullanarak da desteklemeleri önerilebilir. Bu ikincil verilere örnek olarak, yöneticiler tarafından daha önce yapılmış olan röportajlar, örgütsel kayıtlar, şirketlerin web sitelerinden edinilebilecek bilgiler, şirketlerin her ay çıkarmakta olduğu kurumsal dergiler gösterilebilir. Ayrıca mülakat talebinde bulunduğum bazı yöneticiler randevu verdikleri güne ve saate sadık kalmayarak maddi, motivasyonel ve zamansal kayıplara da sebep olmuşlardır.

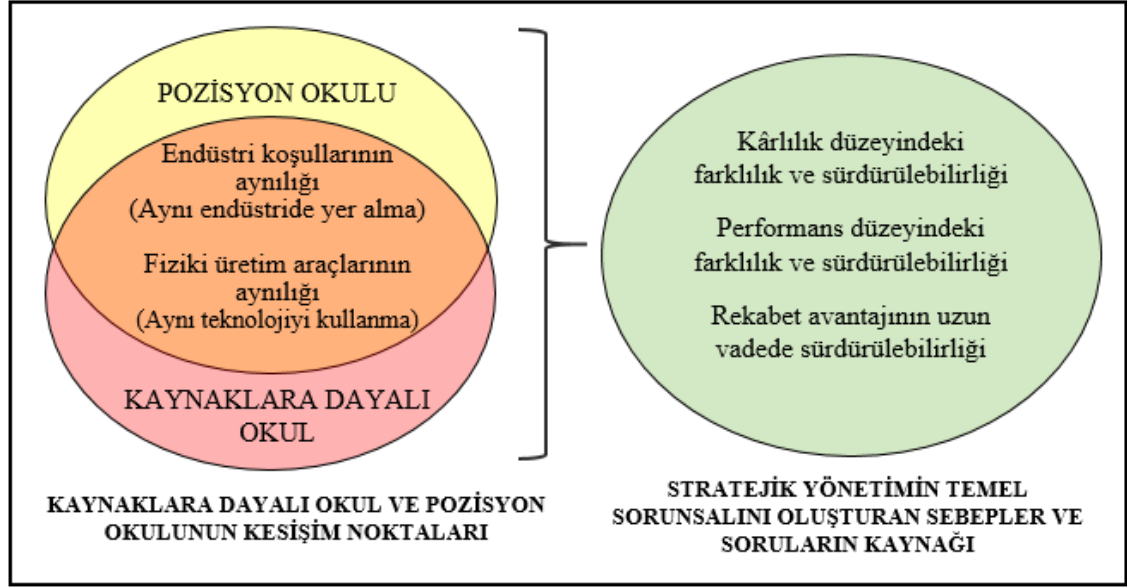
3.2. Verilerin Toplanma Tekniği

Veri toplamada birincil veri toplama tekniği olan yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Birincil veriler, demografik sorular ile birlikte 24 sorudan oluşmakta olan mülakat soru formu kullanılarak toplanmıştır. Mülakat soru formu ise EK 1.de sunulmuştur.

3.2.1. Mülakat Tasarımı

Araştırmanın gerçekleştirilmesi için gereken mülakat soruları, stratejik yönetim literatürüne ilişkin teorik altyapı temel alıp daha önce bu konuda yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak danışman hocamın uzman fikir ve yardımları çerçevesinde oluşturulmuştur. Endüstri koşulları ve fiziksel üretim araçları kesişim noktaları olmalarına rağmen Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul stratejik başarıyı farklı savlarla açıklamaktadır. Rekabet avantajının kaynağı, kârlılık ve performans düzeyindeki farklılıklar ve bunların sürdürülebilirliği gibi stratejik yönetiminde temel sorunsalını oluşturan sebepler bu savlara dayandırılmaktadır. Bu açıklamalar zemininde üst düzey

yöneticilerin stratejik başarıyı açıklamada referansta bulunduğu okulu ortaya çıkarmak amaçlı mülakat soruları belirlenmiş, mülakat sorularının oluşturulmasındaki temel esaslar aşağıda şekil 6’da daha net algılanması için görselleştirilmiştir.



Şekil 6: Mülakat Sorularının Belirlenmesinde Teorik Arka Plana İlişkin Görselleştirme

Mülakat soru formu hazırlık aşaması tamamlandıktan sonra 11 üst düzey yöneticiye telefon, e-mail, sosyal ağlar yoluyla ulaşılmış ve randevu talebinde bulunulmuştur. Yöneticilerden 3’ü yoğun iş programı sebebiyle görüşme talebimi geri çevirmiş olup 1’ ise görüşmeye gittiğim hâlde randevu tarihimize sadık kalmayarak il dışına çıkmıştır. Daha sonra ise tekrar randevu verme girişiminde bulunmamıştır. Yöneticilerden 7’si mülakat talebi kabul etmiş olup randevu takvimi taraflarınca oluşturulmuştur. Kabul edilen mülakat talepleri içerisinde de mülakata gidildiği gün randevu tarihini ileri bir tarihe erteleyen 2 yönetici olmuş en nihayetinde mülakatlar 2018 Şubat ayı içerisinde tamamlanmıştır.

Hazırlanan sorular yöneticilere kendilerini rahat ifade edebilecekleri ortamlarda, her yöneticiye aynı sözcüklerle, aynı anlamı çağrıştıracak tonlamalarla ve aynı sırada tarafımda yüz yüze sorulmuştur. Not alma sorununu önemli ölçüde ortadan kaldırmak ve dinleme işlemi daha etkin bir biçimde gerçekleştirebilmek adına ses kaydı yapmaya uygun bir ortamda kayıt cihazı kullanılmıştır. Kayıt cihazı kullanılması için mülakat öncesi yöneticilerden izin alınmış 1 yöneticinin izin vermemesi üzerine o yöneticiyle

yapılan mülakat yazarak not alma şeklinde gerçekleştirilmiştir. Kayıt cihazı kullanımı için yöneticilerin mülakat öncesi bilgilendirmesi ve izin isteği çalışmanın etik duruşunu temsil niteliğindedir.

3.3. Araştırmada Veri Çözümleme

Tüm mülakatlar bittikten sonra yapılan kayıtlar çözümlenmiştir. Görüşmelerin çözümlenmesinden 30 sayfa veri elde edilmiştir. Öncelikle, verilerin ses kayıtlarından ve alınmış olan notlardan yazıya dökümü, dökümlerin doğruluğu sağlanmış, belirlenen temalara göre verilerin işlenmesi ve doğrudan alıntılarla bulguların yorumları yapılmıştır.

3.3.1. Verilerin Kodlanması ve Kategorileri Belirleme

Çalışmada nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi kullanılması, mülakat yapılan yöneticilerin konuya ilişkin ifadelerinin ve düşüncelerinin detaylı bir şekilde ortaya çıkartılması adına, kodlar ve kategoriler, analizin yapıldığı veri bağlamından hareketle oluşturulmuştur. Araştırma stratejik yönetim literatürü temel alınarak şekillendirildiği için kodları oluştururken aynı zamanda literatürde yer alan pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun temel argümanları da göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmada kullanılacak kodları oluştururken kodlama birimi olarak, anlamların kuvvetine önem verilen içeriksel semantik (anlam) kodlama birimi kullanılmış yani nitel veri seti (mülakatlar) kesintisiz ve aralıklarla defalarca okunarak okumalar sırasında yöneticilerin ön plana çıkan vurguları (yönetici ifadelerinin işaret ettiği baskın anlam) not edilerek yöneticilerin mülakatlarda vurguladıkları bu notlardan hareketle de kodlar oluşturulmuştur.

Yöneticilerin stratejik başarıyı açıklamada hangi okulun argümanlarına ağırlıklı olarak referansta bulunduğunu belirlemek için stratejik başarı ana kategorisi altında, stratejik yönetim literatüründen hareketle önce pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okul iki kategori olarak ayrılmıştır. Ardından bu iki okulun detaylı argümanlarını kapsayan üç alt kategori bu okulların dayandığı perspektiflerden hareketle oluşturulmuştur.

Oluşturduğumuz kodlar ana kategori altındaki alt kategoriler içerisinde tablolaştırılarak yönetici ifadelerinin hangi perspektife dayandığı, stratejik başarıyı dolayısıyla stratejik yönetim anlayışlarını hangi okulun argümanlarıyla açıkladığı nitel içerik analizi ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu çerçevede kategorilerin ve alt kategorilerin oluşumu aşağıda tablo 10'daki gibidir:

Tablo 10
Kategori ve Alt Kategorilerin Oluşturulması

ANA KATEGORİ: STRATEJİK BAŞARI				
KATEGORİLER		POZİSYON OKULU	KAYNAKLARA DAYALI OKUL	
ALT KATEGORİLER	1	Stratejik Düşünce Sürecini Anlamlandırma	Rasyonel Anlamlandırma	Rasyonel Olmayan Anlamlandırma
		Strateji belirleme sürecinde değerlendirmeler	Analitik Formel tarzda Hiyerarşik yapı içinde dikeydir.	Sezgisel İnformel tarzda Yatay ve çapraz katlımlardır.
		Firma, rakipler ve çevre hakkındaki gerçekler	Objektiftir ve kısmen bilinebilir.	Sübjektiftir, bir ölçüde firmaca oluşturulur.
		Strateji belirleme sürecinde yaklaşım	Bilimseldir.	Sanatsaldır.
		Strateji belirleme sürecinde kararlar	Hesaplamalara dayanarak verilir.	Sezgisel değerlendirmeler hâkimdir.
	2	Rekabet Avantajının Kaynağı Ve Sürdürülebilirliği	Dışarıdan İçeri (Endüstri)	İçeriden Dışarı (Firma)
		Rekabet avantajının kaynağı	Pazar ve endüstri yapısıdır.	Kaynak altyapısıdır.
		Temel yaklaşım	Çevreye uyum sağlamak yönündedir.	Kaynak altyapısına çevrenin uyumunu sağlamak yönündedir.
		Stratejik odak	Pazarda avantajlı pozisyon elde etmektir.	Ayırt edici kaynaklar elde etmektir.
		Stratejik hareket olarak	Pazarda avantajlı pozisyon oluşturmaya çalışır.	Kendi kaynak tabanını geliştirmek ister.
		Rekabette	Rakipleri için giriş engelleri oluşturmaya çalışır.	Kaynaklarının rakiplerce taklit edilememesini sağlamaya çalışır.
	3	Strateji Oluşturma Süreci ve Uygulama	Stratejik Planlama	Kendiliğinden Oluşma
		Strateji tasarımı	Bilinçlidir.	Zamanla şekillenir.
		Strateji oluşturma	Üst yönetimce ve yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir.	Geniş bir katılımıla kültürel ve bilişsel değişikliklerle aşağıdan yukarı doğru gerçekleşir.
	Strateji	Önce belirlenir sonra uygulamaya geçilir.	Belirleme ve organize etme karşılıklı etkileşim içinde gerçekleşir.	
	Gelecek	Tahmin edilebilir.	Tahmin edilemez.	

3.4. Araştırmada Veri Analizi

Veri analiz aşamasının girişi niteliğinde sayılabilecek yöneticilerin strateji ve stratejik yönetimle ilgili görüşleri, mülakatlarında özellikle vurguladıkları kelimelerden (etiketlerden) hareketle aşağıda tablo 11'de gösterilmektedir. Burada amaç araştırmada derinlemesine bir analiz yapılmaya başlanmadan önce genel bir fikir sağlamaktır.

Tablo 11
Yöneticilerin Gözünden Stratejiye Genel Bir Bakış

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Yöneticilerin Strateji Ve Stratejik Yönetimle İlgili Görüşlerinden Vurgular Ms.1	Business Plan Misyon Vizyon Geleceğe Yönelik Projelerin Oluşturulması Pazar Araştırması	Konumlandırma Karar Alma Hedef Belirleme Çizilmesi Gerekten Yol-	Öngörü İhtiyacı Risk Analizi	Plan Program Yapma	Planlama -Atılacak Adımların Belirlenmesi-	Uzun Vadeli Hedef Belirleme	Uzun Vadeli Planlama -Atılacak Adımların Belirlenmesi- Hedef Koyma

*Tabloda gördüğünüz **Ms.** ‘mülakat sorusu’ ifadesinin kısaltılmış halidir.

Tabloda da görüldüğü üzere yöneticilerin, strateji ve stratejik yönetimi ağırlıklı olarak atılacak adımların belirlenmesi yani ‘planlama’ olarak anlamlandırıldığı, aynı düzeyde stratejiyi ‘hedef koyma’ olarak tanımladıkları çıkarımı yapılabilmektedir. Bir şirket için stratejinin gerekliliği hususunda ise mülakat yapılan tüm yöneticiler, strateji ve stratejik yönetimin çevresel ve teknolojik şartlardaki değişime uyum sağlayabilme, geleceği öngörerek rakiplerle rekabet edebilme ve rekabet avantajı elde edebilmede gerekli ve

destekleyici bir unsur olduğu konusunda fikir birliğine sahiptir. Buna yönelik yöneticilerden birkaçının ifadesi şöyledir:

- **Y3:** Süreçlerin ve zamanın çok hızlı ilerlediği, teknolojinin hızla geliştii günümüz Türkiye'sinde ve dünyasında öngörüye ihtiyaç duyulmaktadır. Strateji bu sebeple olmazsa olmazdır.
- **Y7:** Strateji bize yol haritamızı belirlerken hangi adımları atacağımız konusunda yardımcı olur. Stratejide ana bir hedef konur ve bunu gerçekleştirmek üzerine uzun vadeli planlar yaparız bu yüzden kesinlikle gerekli ve önemli olduğunu düşünüyorum.
- **Y5:** Strateji süreklilik ve sürdürülebilirlik beklediğimiz herhangi bir konuda konuya etki eden faktörlerin değerlendirilerek atılacak adımların belirlenmesidir. Bilinçli bir birey ve yönetici için her konuda gereklidir.
- **Y1:** Hangi bölgede ne yapacağınız, kiminle yapacağınız, bunlar olmazsa alternatiflerinizi nasıl yürüteceğiniz çantanızda hep olmalı. Çünkü özel şirketlerde yanılma para kaybı demektir. Hata zarar etmek demektir. Vereceğiniz her karar: işle ilgili, elaman seçimi ile ilgili, fiyatlandırma ve insan yönetimi ile ilgili hata yapmak şirketi batırmanız için olası bir sebeptir. O yüzden strateji firmalar için çok gereklidir.

3.4.1. Stratejik Düşünce Sürecini Anlamlandırma

Aşağıda tablo 12' de yöneticilerin kendi düşünme biçimlerinden hareketle stratejik düşünme sürecini nasıl anlamlandırdıkları gösterilmektedir. Bu anlamlandırmada yönetici mülakatlarındaki belirgin vurguların analiz metotları, benchmarking, üst yönetim değerlendirmesi, monoton süreçler, belirlenmiş kurallar çerçevesi, analitik düşünce, hesaplamalara dayalı karar süreci olarak öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 12
Stratejik Düşünce Sürecini Anlamlandırma

Stratejik Düşünce Sürecini Anlamlandırma (Ms.2 ve Ms.3)							
1. Alt kategori	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Kodlar (Etiketler)	Kabul edilebilir doğrular çerçevesi -Formel- Analitik düşünülebilme Mantıkla ispat yapabilmeye Üst yönetim değerlendirilmesi (<i>Benchmarking' e vurgu</i>) Hesaplara dayalı karar süreci	Kurum görüş ve doğrultusu Her şeyi irdeleme Bilimsel süreç Data ve envantere dayalı karar süreci (<i>Girişimcilige, fırsatçı zekaya sahip olmaya, vurgu</i>) (<i>İnsan faktörüne, tecrübeye dayalı önseziye vurgu</i>)	Analiz metotları kullanma Bilimsel Yorumlama İç ve dış çevre datalarının sistematik elde edilmesi Üst yönetim değerlendirilmesi	Düzenli data takibi (<i>Benchmarking' e vurgu</i>) Detaylı araştırma Üst yönetim değerlendirilmesi	Bilinçli değerlendirme Düzenli yapılan iç ve dış çevre analizi Üst yönetim değerlendirilmesi	Hesaplamlara dayanan karar süreci (<i>Benchmarking' e vurgu</i>) Belirlenmiş kurallar çerçevesi -Formel-	Analitik düşünülebilme Üst yönetim değerlendirilmesi İç ve dış çevre analizi Monoton süreçler -Formel-
Rasyonalliteye yüksek vurgu	Rasyonalliteye yüksek vurgu	Rasyonalliteye yüksek vurgu	Rasyonalliteye yüksek vurgu	Rasyonalliteye yüksek vurgu	Rasyonalliteye yüksek vurgu	Rasyonalliteye yüksek vurgu	Rasyonalliteye yüksek vurgu
Rasyonalliteye düşük vurgu	Rasyonalliteye düşük vurgu	Rasyonalliteye düşük vurgu	Rasyonalliteye düşük vurgu	Rasyonalliteye düşük vurgu	Rasyonalliteye düşük vurgu	Rasyonalliteye düşük vurgu	Rasyonalliteye düşük vurgu

Bu çerçevede yöneticilerin mülakat esnasında konu ile ilgili ifadelerinden birkaçı şu şekildedir:

- **Y2:** “Türkiye’de sanayi daha oluşmadan önce fırsatları kollama adına Türkiye’nin iki tane köklü firması var: birisi Koç birisi Sabancı. Yöneticilerinin ikisi de eğitim falan filan görmüş değil ama o dönemdeki fırsatları iyi kollayarak ailelerini, şirketlerini en iyi konuma getirmişler. Yöneticilerin bulunduğu şartlardaki fırsatları değerlendiren zekaya sahip olması veyahut girişimcilik özelliği olması gerekir. Ama bu dönemde artık yani ne diyorlar endüstri 4.0 olduğu dönemde ve dünyanın küçüldüğü bir dönemde sadece o eskiden olduğu gibi sultan palamut metotlarıyla ben öne çıkıp ta şu kararı alıp yatırım yapacağım diye deme çağı bitti. Artık tedarikçisinden pazarına varıncaya kadar bilimsel bir şekilde her şeyi irdelemek önemli. Diğer taraftan keskin bir şekilde stratejist bilim insanı ya da sanatçı diyemeyiz bu tür parametreler sadece matematiksel verilerden ibaret değil dolayısıyla içerisinde insan faktörü varsa her zaman sapabilir.
- **Y3:** Stratejik planımızı yaparken birçok farklı analiz metodu kullanıyoruz: PEST analizi, SWOT analizi, çevre analizi yapıyoruz. Bu analizler sonucunda çıkarımlar elde ediyoruz bunların hepsini bilimsel bir metodolojinin içine koyup yorumluyoruz. İç ve dış çevremizle ilgili memnuniyet anketlerimiz var her sene düzenli olarak yaptığımız ayrıca öneri şikâyet modülleri, çağrı merkezi üzerindeki formlar yoluyla datalarımızı oluşturuyoruz.
- **Y5:** Faaliyette bulunduğumuz pazarın araştırmaları, bilgilendirmeleri düzenli olarak takip edilmekte ve raporlanmaktadır. Aynı zamanda iç çevremiz içinde düzenli olarak değerlendirme anketleri yapılmaktadır.
- **Y6:** “Okulla aram pek iyi değildi okula giderken de şantiyelerdeydim, babamın yanında çalışmak fikri vardı kafamda. Askerden döndüğümde gördüm ki hayalimdekinden çok daha küçüğüz şirket olarak. Sonra ben büyük firmalar ne yapıyor diye merak ettim. Büyüyen bir şirket nasıl olur? Nasıl marka olurum? Nasıl piyasa adamı olurum? Bunlara kafa yordum, araştırdım. Diğer taraftan yaptığınız işin birde derecelendirilmesi olmalı. Kim derecelendiriyor diye baktım: Türkiye Mütteahhitler Birliği. O zaman hayal ettim buraya 10 yıl içerisinde üye olmayı ve her gün takip ettim. 2002 de hayal ettim 2012 de üyelik aldık biz.

- **Y1:** “Yöneticiler stratejik kararlar alırken analitik düşünmemeli, sebep sonuç ilişkisi kurabilmeli. Duygusal değil mantıkla ispat yapabilmesi lazım yöneticinin. Ben iş hayatında duygusal tarafım yönünden insanlara güvenirim ama bu hatadır. İnsanlara asla duygusal yaklaşmamak lazım. Ben bu hataları yaptım bu sebeple şirkete ortakları almak zorunda kaldım. Tamamen duygusal güvenerek verdiğim kararlar yüzünden. Şirketler asla duygusal kararlarla yönetilmemeli bu bir ders”.

Burada tablo 12’den ve yönetici ifadelerinden, stratejik düşünce sürecinin genel olarak kalıplaşmış kriterlerin kullanıldığı, hesaplamalara dayalı, üst yönetimce, formel tarzda yapılan analitik bir ‘süreç takibi’ olduğu görülmüştür. Az sayıda birkaç yönetici tarafından stratejik düşünce sürecini anlamlandırırken aynı zamanda fırsatçı zekâyâ sahip olma (girişimcilik), geleceğe ilişkin istek ve arzuları temel alarak benchmarking yapma, insan faktörünün parametreleri saptırabilmesi şeklinde rasyonaliteye düşük vurgu yapan ifadelere yer verilmiş ve bunlar tablo 12’de parantez içerisinde ve italik bir gösterimle yer almış olsa da genele bakıldığında yöneticilerin ifadelerinde kendi vizyon ve sentezlerine, yenilikçi, yaratıcı, sezgileri güçlendiren çok boyutlu bir stratejik düşünce anlayışına dayalı anlamlandırmanın izlerine rastlanamamıştır. Bu bağlamda yöneticilerin stratejik düşünce sürecini rasyonaliteye yüksek vurgu yapan ifadelerle anlamlandırarak pozisyon okulu argümanlarına referansta bulunduğu söylenebilmektedir.

3.4.2. Rekabet Avantajının Kaynağı ve Sürdürülebilirliği

Stratejik başarıyı açıklarken yöneticilerin, işletmelerinin ürün ve hizmetlerinin rakiplerine oranla daha fazla talep edilmesinde (rekabet avantajı), uyum sağlama becerilerini arttırarak ömürlerini ve başarılarını uzun dönemli hale getirmelerinde (sürdürülebilirlik) endüstriyi mi yoksa firmayı mı kaynak kabul ettiği yapılan mülakatlar sonrası Tablo 13’e aşağıdaki şekilde yansımıştır:

Tablo 13

Rekabet Avantajının Kaynağı ve Sürdürülebilirliği

2. Alt Kategori	Rekabet Avantajının Kaynağı ve Sürdürülebilirliği (Ms.12,13,14)						
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Kodlar (Etiketler)	Doğru endüstri seçimi Avantajlı pozisyon oluşturma Çevreye uyum sağlama	Firmanın kaynak kabiliyetleri (<i>Farklılaştırma</i>)	Firmanın kaynak kabiliyetleri Kaynak tabanını geliştirme Ayırt edici kaynak	Ayırt edici yetkinlik Ayırt edici kaynak Kaynak tabanını geliştirme	Firmanın kaynak kabiliyetleri Kaynak tabanını geliştirme	Firmanın kaynak kabiliyetleri (<i>Pazara giriş engelleri oluşturma</i>)	Firmanın kaynak kabiliyetleri Ayırt edici yetkinlik
Dışardan İçeri (Endüstri)	Endüstri	Firma	Firma	Firma	Firma	Firma	Firma
İçeriden Dışarı (Firma)							

Tablo 13 yorumlandığında görülmektedir ki yöneticilerin çoğunluğu, rekabet avantajının kaynağını ve sürdürülebilirliği firmanın sahip olduğu temel kaynak ve kabiliyetlerle açıklayarak kaynaklara dayalı okulun argümanlarına dayalı içeriden dışarıya bir perspektif benimsemektedirler.

İçeriden dışarı perspektifle yöneticilerin rekabet avantajının kaynağını ve sürdürülebilirliği açıkladığı ifadelerden birkaçı şöyledir:

- **Y7:** Bizim üretmiş olduğumuz ürünlerin pazarı inşaat pazarı. *İnşaat sektörü de alternatifi çok olan bir sektör.* Mesela bir ilaç gibi fiyatını siz belirlersiniz, herkes o ilacı kullanır karlılık çok yüksek olur gibi değil. Bizim üretmiş olduğumuz izolasyon, kaplama malzemesi ya da diğer malzemelerin; aynı türde de farklı firmalar tarafından üretilmiş var. O yüzden *başarılı sadece karlı bir endüstride olmaya bağlayamayız. Bizim sahip olmuş olduğumuz özellikler ve yeteneklerle birlikte bu bizi bir noktaya getiriyor.* Örneğin biz kendi bünyemizde prefabrik ürünler, evler yapıyoruz, bir ürünü dışarıya satamadığımız zaman kendi bünyemizde kullanıyoruz böyle de bir avantajımız var. Buda bizim yetkinliğimiz sayılır mı sayılabilir.
- **Y4:** Havacılık sektörü son 10 yıla 15 yıla baktığımızda özellikle, öyle çok rahat sorunsuz büyüyen bir sektör değil. Ayrıca *tekelde değiliz, çok fazla rakip var. Onun sebebi rahatlıkla söyleyebilirim ki başarımız bulunduğumuz endüstri odaklı değil firma odaklıdır.* Çalışkanlığımız, sahip olduğumuz pratik zekâ, ilişkileri daha rahat yönetebilme kabiliyetimiz kurumsal kültürümüzün bir göstergesidir. Rakiplerimizden farklılaştığımız noktalara bakarsak; bir defa networkümüz çok geniş (120 ülkeye uçuyoruz). Reklam stratejilerimiz çok başarılı geri dönüşlerde bunu görmek mümkün. Örneğin Business bölümüne çok önem veriyoruz. Rakiplerimizle kıyasladığımızda kurum olarak oldukça iyi yönetiyoruz bunu ve geliştiriyoruz: Business yolculara fast track geçişleri sağlıyoruz. Business Class Lounge'ımız dünyanın en iyi Business Class Lounge'ı seçildi. Bunlar hep firmaya özgü kaynak ve yetenekler.

Diğer taraftan yöneticilerden 'Y1' rekabet avantajının ve sürdürülebilirliğin kaynağını açıklarken endüstriyi işaret etmiş fakat müşteri tercihlerinin ve işletmeleri etkileyen çevrenin hızla değişmesi gibi nedenlerin, işletmelerin sadece karlı bir endüstride yer

aldıkları konumdan beslenerek rekabet avantajı elde etmesini ve sürdürülebilirlik sağlamasını engellediğini dile getirmiş ve ‘Y6’ mülakat sırasında içeriden dışarı bir perspektif benimsemekle birlikte pozisyon okulu argümanlarından ‘*pazarda avantajlı pozisyon oluşturma*’ ve ‘*pazara giriş engelleri oluşturma*’ ya atıfta bulunan ifadeler kullanmıştır. Bu ifadelere aşağıdaki gibidir:

- **Y6:** *Başarımızı ben firmamıza özgü yetenekler ile açıklarım.* Bizim işlerimiz öyle hasbelkader olmuyor bir takip söz konusu. Şurası gelişecek, burada bir hareket olacak; inşaat için örneğin yer değerlendirilecek şekilde. Örneğin *karşımdaki rakip, iş bitirme belgesini aldığı işle ikiye katlayacak diye o işi alıp zararına bile iş yaparız. Bizim iş bitirme belgemiz büyümüş oluyor çünkü. Yoksa rakipler yarın bir gün o işi alıp iş bitirmesini büyütüp bir dahaki işte bize rakip olacak* (pazara giriş engeli oluşturma). Bunlar başarıyı getiren firmaya özgü stratejik yeteneklerdir bence.
- **Y1:** Şartlardan bir tanesi *doğru bir endüstride olmak: Demir yolu sektörünü biz katma değeri daha yüksek olduğu için seçtik, bilinçli bir seçimdir ama hepsi o mu? Değil tabii ki. Küçük bir örnek verirsek her müşteri sürekli kahve istemez çay isteyebilir, oralet isteyebilir. Yani şirketler dinamik bir yapı içerisinde bu sebeple mekanizmasını sağlam kurmalı ve hep devam edebilen iyi bir gelişim içerisinde olmalı. Şirketin kendi yetenekleri (mühendislik, planlama, üretim), işin severek yapılması bunlarda hep kârlılığı arttıran faktörlerdir. Dolayısıyla *bölge önemli, doğru sektörün seçilmesi önemli ama sizin kabiliyetleriniz onlarla uyumuyorsa veya kabiliyetlerinizi geliştirme imkânı bulamıyorsanız dengeler bozulabilir.**

Son olarak ‘Y2’ rekabet avantajının kaynağını ve sürdürülebilirliği şirketin iç dinamiklerine dayandırmış; pazarda tekel olunmayışı ve ikamelerin varlığından dolayı rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürebilmek için Porter’ın jenerik stratejilerinden ‘farklılaştırma’ vurgusu yapmış bu farklılaştırmanın ise ancak firma kaynak, kabiliyet ve yetenekleri çerçevesinde gerçekleştirilebileceğinin üzerinde durmuştur.

- **Y2:** Biz pazarda tekel değiliz, bizim pazarladığımız ürünlerin alternatifleri var, ısıtmada sadece doğalgazı kullanmıyoruz, kömürde var. Örneğin elektrik gibi değiliz elektriğin alternatifi yok. Dolayısıyla burada bunu ötekilerden nasıl

farklılaştırarak müşteri sadakatini kazanırız, ürünümüzü nasıl ön plana getirebiliriz o önemlidir bizim için. Tekel olmadığımız için müşteri memnuniyeti, ürün faydalarının toplumsal fayda ile bağdaştırılarak yeni müşteri kazanımının sağlanması konuları şirketin iç dinamiklerini öne çıkarır. Eşit koşullardaki iki şirket var diyelim, iki şirketin kendi iç dinamikleri farklı çalışıyorsa diğerinden öne geçmesi her zaman mümkündür. Dolayısıyla şirket içindeki kaynaklar, insan unsuru, yönetenin onlara verdiği değer, gösterdiği saygı başarı bunlarla mümkün olur.

Tüm bu ifadeler neticesinde yöneticiler, firmalarına rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik sağlayan diğer bir ifade ile firmalarını başarılı kılan temel faktörün endüstrinin yapısal karakterinden değil de firma kaynak, kabiliyetlerinden ileri geldiğini dile getirmişlerdir. Ortalamanın üzerinde bir kârlılık sağlanmasında, rekabet avantajı yaratmada önce dış çevrenin analiz edilmesi ve daha sonra cazip bir sektör bulunmasına yönelik bir imaya yönetici mülakatlarında rastlanamamıştır. Sektör seçimini bilinçli bir tercih olarak açıklayan yönetici bile ancak seçilen sektörle kabiliyetler arasında bir uyum sağlandığı takdirde karlılığa ulaşıldığı vurgusunu yapmıştır.

3.4.3. Strateji Oluşturma Süreci ve Uygulama

Tablo 14

Strateji Oluşturma Süreci ve Uygulama

3. Alt Kategori		Strateji Oluşturma Süreci ve Uygulama (Ms.4,5,6,7,8,9,10,11)						
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Kodlar (Etiketler)	5N 1K	Risk analizi (<i>Tedbirli olma</i>)	Hiyerarşik düzende strateji oluşumu Süreç takibi	Mevzuat değişikliklerine bağlı faaliyetlerde bulunma Hiyerarşik düzende strateji oluşumu	Hiyerarşik düzende strateji oluşumu (<i>Gidışata göre önlemler alınmaya çalışıma</i>)	Fizibilite çalışması yapma Hiyerarşik düzende strateji oluşumu	Hiyerarşik düzende strateji oluşumu Plan proje dahilinde hareket etme	Süreç takibi Plan proje dahilinde hareket etme
		Olasılıkları planlama Uzun vadeli öngörü Hiyerarşik düzende strateji oluşumu	Önceden simüle etme (<i>Tedbirli olma</i>)	(<i>Riskleri öngörmeye çalışıma</i>) (<i>Tedbirli olma</i>)	Planlı proje dahilinde hareket etme Süreç takibi (<i>Tedbirli olma</i>)	Ön hazırlık dahilinde karar alma		Hiyerarşik düzende strateji oluşumu
Stratejik Planlama	Stratejik Planlama	Stratejik Planlama	Stratejik Planlama	Stratejik Planlama	Stratejik Planlama	Stratejik Planlama	Stratejik Planlama	Stratejik Planlama
	Kendiliğinden Oluşma							

Yukarıda Tablo 14’te 3. Alt kategori olan strateji oluşturma ve uygulama sürecinde yöneticilerin mülakat vurguları gösterilmiştir. Tüm yöneticiler stratejilerin; rasyonel bir biçimde yani bilinçli ve kasti olarak, doğrudan ya da dolaylı bir planlamanın ürünü şeklinde, geniş bir katılım içermeden üst yönetimce oluşturulduğu ve ardından alınan kararların astlar tarafından uygulanan bir süreç olduğu hususunda fikir birliğine sahiptir. Bunlarla ilgili yönetici ifadelerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

- **Y7:** Bizde yukarıda bir ana hedef belirlendikten sonra alt hedefler herkese iletilir ve daha sonra herkes o çerçevede plan ve programını yapar.
- **Y6:** Biz aile şirketi olduğumuz için evde de sık sık baba oğul oturup plan kurarız. Daha sonra yönetim kurulu ile de birkaç sefer toplantı yaparız. Çok ciddi kararlarda babamın da çözemediği, oturup yönetim kurulu ile birlikte karar verilir.
- **Y1:** Ben kurucu ortağım. Örneğin 5 yıl sonra Türkiye’de hızlı tren yapabilecek hale geçeceğimi 3 yıl sonrada metro aracını anahtar teslim yapabilecek hale geleceğimi hayal ettim. Bunu yönetim kuruluna, ortaklarıma karşılaşılabileceğimiz riskleri ile ve olası senaryolarıyla anlattım herkes düşüncelerini söyledi ve bizi endüstri 4.0 seviyesine getirecek makineleri aldık biz.
- **Y2:** Biz süreçlerle yönetim felsefesini şirkette oturttuk. Şirketteki her şeyin bunun içerisinde olduğuna inanıyoruz ve söylüyoruz. Ancak alacağımız karar stratejik öneme sahip bir karar ise ve kurumsal risk barındırıyorsa bu kararlar için üst yönetime çıkıyoruz.

Tablo 14’deki plan proje dahilinde ilerleme, simüle etme, gidişata göre önleyici tedbirler alma, süreç takibi, fizibilite çalışması ve risk analizleri yapma vurguları bize aslında stratejilerin akılcı bir zeminde yapılan planlar çerçevesinde oluşturulduğu ve uygulandığını göstermektedir. Bu bağlamda diyebiliriz ki yöneticiler strateji oluşturma ve uygulama sürecinde stratejik planlama perspektifini yani planlanmış/ niyet edilen stratejik yönetim anlayışını benimsemekte dolayısıyla pozisyon okulu argümanlarına referansta bulunmaktadır.

Fakat tablo 14’te parantez içerisinde ve italik olarak da gösterildiği üzere strateji oluşturma ve uygulama sürecinde *‘tedbirli olma’*, *‘riskleri ön görmeye çalışma’*, *‘gidişata göre önlemler almaya çalışma’* birçok yönetici tarafından mülakatlar esnasında dile getirilmiştir. Bu durumu açıklayıcı şekilde özellikle bazı yöneticiler görüşleri içerisinde

(Y2, Y3, Y5), aynı zamanda kendiliğinden oluşma perspektifine ait olan ve kaynaklara dayalı okul argümanları içerisinde yer alan ‘gelecek tahmin edilemez’ savına da sahip olup geleceğin belirsizliğinin tahmin yürütmeyi olanaksız kıldığını, bir soruna ilişkin bütün alternatiflerin tam olarak ve ayrıntılı bir biçimde bilinip değerlendirilemeyeceğini, bu ihtimallerin bilinmesi durumunda dahi kaynak ve zamanın yetersiz kalacağı konusundaki fikirlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- **Y2:** Her şey dinamik şirkette, dış etkenlerde dinamik. Türkiye'nin son dönemdeki konumuna baktığın zaman badireler atlatılıyor, bazı zaafiyetler var dolayısıyla gelecek belirsiz. Dolayısıyla insanların yarın yıkıldık dememesi için her şeye hazırlıklı olarak çalışması lazım. Hazırlıklı olduğu zamanda her şeyi daha önceden simüle etmeli, şu durumla karşılaşırsak aksiyonumuz ne olur veya ne olmalı diye önceden düşünüp tedbirini almalı.
- **Y3:** Geleceği kestirmek diye bir şey yok, o kehanete giriyor. Az öncede bahsettiğim birçok şey de analizleri yapıyorsunuz ama her sene gözden geçiriyorsunuz. Eğer stratejist %100 bilim insanı olsaydı şu anda stratejik planı gözden geçirmiyor olurduk. Ne de olsa 5 sene böyle gidecek derdik bilirdik bunu.
- **Y5:** Yöneticilerin geleceği kestirebilmek adına her ihtimali tahmin edebilme yeteneği maalesef ki yoktur. Diyelim ki her ihtimali biliyorsunuz ve ona göre önlemler alıyorsunuz o zamanda zaten bu strateji değil sadece uygulamadır. Diğer taraftan tahmin ettiğiniz bütün ihtimaller içinde önlem alamazsınız, buna çoğu zaman bütçeniz yetmez. Bunlardan gerçekleşmesi en yüksek olanları en yakın gerçekleşme ölçeğinde değerlendirebilmek önemlidir.

Son olarak mülakatlar sonrası ortaya çıkan bir diğer önemli nokta ise yöneticilerin strateji oluşturmaya ve uygulamaya dayalı ifadelerinin birçoğunun aslında planlamaya dayandırıldığı bu bağlamda birçok yöneticinin strateji oluşturmayı ve uygulamayı planlama aynı şey zannettikleri ve birçok yöneticinin özünde stratejinin inşasını değil yürütülmesini bildiğidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik yönetim literatürüne bakıldığında çeşitli strateji okullarının stratejik düşüncede olsun strateji oluşturmada ve uygulamada olsun, belli unsurları başlangıç almalarıyla ya da yatkınlıklarıyla hemen herkesin hemfikir olduğu iki temel okulun çatısı altında yer aldığı görülebilmektedir. Bunlardan biri iyi bir endüstride konumlandırmaya vurgu yapan, çevresel güçlerin etkisinin altını çizen ve ‘*dıştan içe*’ bir perspektifi benimseyen Pozisyon okulu, bir diğeri ise firmaların sahip olduğu kaynakların, kabiliyet ve yeteneklerin önemini ‘*içten dışa*’ bir perspektif benimseyerek öne çıkaran Kaynaklara dayalı okuldur.

Yöneticiler, bir işletme yönetiminde strateji ve stratejik yönetimle ilgili görüşlerini yani stratejik yönetim anlayışlarını ve firmalarının sahip oldukları stratejik başarıyı açıklarken hangi okulun (planlama okulu/ kaynaklara dayalı okul) argümanlarına baskın bir şekilde referansta bulunmaktadır sorusu doğrultusunda bu çalışma yapılmıştır. Bu iki okulun argümanlarının izleri ve yöneticiler tarafından hangi okula baskın bir şekilde referansta bulunduğu yönetici mülakatlarındaki ifadelerde aranmıştır.

Bu bağlamda araştırma bulgularının temel çıkarımlarından ilki: yöneticilerin strateji denildiğinde direk ve dolaylı olarak ‘planlama’ tanımı yaparak stratejiyi planlama ile karıştırdığıdır. Bu çıkarımı destekleyecek şekilde yöneticiler stratejik düşünce sürecini kendi sezgilerine, vizyonlarına, sentezlerine, yaratıcı ve yenilikçi düşünce anlayışına dayalı değil daha çok kalıplaşmış kriterlerin hâkim olduğu, formel tarzda, hesaplama dayanan ve üst yönetimce gerçekleştirilen bir süreç takibi anlayışına dayalı, rasyonaliteye yüksek vurgu yapan ifadelerle anlamlandırmışlardır. Bu bağlamda yöneticilerin stratejik düşünce sürecinde rasyonaliteye yüksek vurgu yapan rasyonel anlamlandırma perspektifini tercih ederek bu süreci anlamlandırırken pozisyon okulu argümanlarına referansta bulunduğu ortaya konmuştur.

Araştırmamızın diğeri bir çıkarımı yöneticilerin firmalarının sahip olduğu rekabet avantajının ve bu avantajın sürdürülebilirliğinin kaynağını ne olarak gördükleri üzerinedir. Yönetici mülakatları göstermektedir ki yöneticiler için stratejik başarıda odak firmadır. Endüstrinin yapısal karakterindense firma kaynak ve kabiliyetleri firmaya rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik sağlayarak başarıyı getirmektedir. Bu yönüyle

yöneticiler 'içeriden dışarı' bir perspektifle mülakatlarında kaynaklara dayalı okul argümanlarının altını çizecek ifadeler kullanmışlardır. Diğer taraftan bazı yöneticiler, rekabet avantajının ve sürdürülebilirliğin kaynağı için her ne kadar firmayı işaret etse de pozisyon oluşturma, pazara giriş engelleri oluşturma, farklılaştırma gibi pozisyon okulu argümanlarına da mülakatlarında yer vermiştir.

Araştırmamızın son çıkarımı ise strateji oluşturma süreci ve uygulamaya dairdir. Yönetici ifadelerinde stratejilerin oluşturulması ve uygulamasının geniş bir katılım içermeden üst yönetimce akılcı bir zeminde tasarlanan planlar çerçevesinde, planlanan/niyet edilen stratejik yönetim anlayışı benimsenerek yapıldığı ağırlıklı olarak öne çıkmıştır. Yani yöneticiler strateji oluşturma ve uygulama sürecini, stratejik planlama perspektifinden hareketle pozisyon okulu argümanlarına referansta bulunarak açıklamaktadırlar. Ayrıca bu açıklama yönetici mülakatlarında baskın bir şekilde yer alan '*plan-proje dahilinde hareket etme*' vurgusundan yola çıkılarak yöneticilerin stratejilerin inşasını değil yürütülmesini bildiği çıkarımıyla da desteklenebilmektedir.

Literatüre baktığımızda pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun birbirinin tamamlayıcısı mı yoksa birisinin diğerinin yerine konabilecek bir alternatif mi olduğu durumu pek çok akademisyen tarafından tartışılmıştır. Bazı akademisyenlerce bu okulların birlikte ele alınması gerekliliği bazıları için ise bunun teoride mümkün olmayacağı, birinin diğerini desteklediğinin kabul edilmesiyle birlikte yalnızca bir okulun tercih edilebileceği ve uygulanabileceği savunulmuştur.

Araştırmamızın sonunda literatürdeki bu durumu ve yukarıdaki çıkarımlarımızı göz önüne aldığımızda yöneticilerin pratik hayattaki eğilimlerinden görmekteyiz ki bu iki okul yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarına göre birbirinin tamamlayıcısı kabul edilmektedir. Yöneticiler firmalarını başarıya ulaştıran stratejik yönetim anlayışlarını; stratejik düşünce sürecini anlamlandırma, strateji oluşturma ve uygulamada pozisyon okulu argümanlarına, rekabet avantajının kaynağı ve sürdürülebilirliği açıklama da ise kaynaklara dayalı okul argümanlarına referansta bulunarak açıklamaktadırlar. Dolayısıyla stratejik yönetim anlayışlarını bütünüyle pozisyon okulu ya da kaynaklara dayalı okul argümanlarına dayanarak ifade etmemişler ve stratejik yönetim anlayışlarını açıklarken ağırlıklı olarak yalnızca bir okulun argümanlarına referansta bulunmamışlardır.

Öneriler

Bu araştırma daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesi açısından geniş bir süre zarfı içerisinde daha az üst düzey yöneticiyle, yani örneklem sayısı azaltılarak ve mülakat soruları geliştirilerek, sadece tek bir özellikteki firma incelenerek yapılabilir böylelikle daha derinlemesine bilgiler edinilebilir. Yine bu çalışma mülakat tekniğini destekleyen başka tekniklerden de yararlanılarak genişletilebilir. Ayrıca bu tür araştırmaların mümkün olduğu ölçüde özellikle bir şirketin kurucusu veya kuruculuğunu devam ettiren kişilerle mülakat yapılarak gerçekleştirilebilmesi, araştırmanın bir ucunun bilişsel bir sürece değmesinden kaynaklı olarak da bu kişilerin yaşamışlıklarına tecrübelerine de değinilerek araştırmanın sürdürülmesi araştırmada bizlere daha geniş bir perspektif kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akgemci, T. (2015). “*Stratejik Yönetim*”, 4. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi
- Ansoff, H. I. (1965), “*Corporate Strategy*”, Mcgraw Hill, New York.
- Bain, J.S. (1956). “*Barriers to New Competition*”. Cambdrige, MA: Harvard University Press.
- Barca, M. (2002), “*Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki*”, Editörler: Dalay, İ.; R. Coşkun, R. Altunışık, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul.
- Chandler, A. D. (1962), “*Strategy and Structure*”. The M.I.T. Press, Cambridge, MA.
- Clausewitz, K. (1982), “*Art or Science of Strategy*”, Editörler: De Witt, B. ve R.
- Coşkun, R. (2002), “*Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme (Downsizing)*”, içinde Dalay, İ.; R. Coşkun ve R. Altunışık, (Editörler) “*Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*”, (8. Bölüm) Beta Yayınları, İstanbul.
- Coşkun, R. (2016). “*Stratejik Yönetim Kuram ve Uygulama (Ders Notları)*”, 1.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayınları
- De Wit, B. ve Meyer, R., 1994. “*Strategy: Process, Content, Context*”. New York: West Publishin Company.
- De Witt, B. ve Meyer, R. (2005). “*Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*”, London: Thomson Learning.
- Dinçer, Ö. (1996). “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Doğan, D. Mehmet (2003), “*Doğan Büyük Türkçe Sözlük*”, Vadi Yayınları 2. Baskı, Ankara
- Grant, R.M. ve J. JORDAN (2014). “*Stratejinin Temelleri*”. G. Sart (çev.), Ankara: Nobel Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 2012)
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1996). “*Geleceği Kazanmak, Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak için Keşfedilen Stratejiler*”, (Zülfü Dicleli, Çev.) İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. (2013) “*Strategic Management: An Integrated Approach*”, 11. Ed., Cebgale Learning.

- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008) “*Exploring Corporate Strategy*”, 8. Ed., Pearson Education.
- Kotler, P., Berger, R., Bickhoff, N., (2010) “*The Quintessence of Strategic Management What You Really Need to Know to Survive in Business*”, Springer, London.
- Mintzberg, H (1994) “*The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*”, The Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (1990). “*Strategy Formation: Schools of Thought*”. J.W. Fredericson (Der.), Perspectives on strategic management: 105-235. London: Harper Business.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (1998) “*Strategy Safari*”, The Free Press, New York.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand ve J. Lampel, (2008). *Strategy Bites Back: It Is A Lot More, And Less, Than You Ever Imagined*, Prentice-Hall, Great Britain.
- Mütercimler, E. (2000), *21.Yüzyıl ve Türkiye: Yüksek Strateji*, 2.Baskı, İstanbul: Güncel Yayıncılık, s.25
- Ohmae, Kenichi (1982). *The Mind of The Strategist: The Art of Japenese Business*. U.S.: Mcgraw-Hill.
- Özdaşlı, K. (2012) “*Kurumsal (Şirket Düzeyi) Stratejiler*” İçinde Okumuş, F.; M. Koyuncu ve E. Günlü, (Editörler) “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*”, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Özer, A. Mehmet (2012). “*21.Yüzyılın Modern Yönetimi İçin*” Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi
- Özkara, B. (1999). “*Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.
- Penrose, E. 1959. “*The Theory of Growth of the Firm*”, Basil Blackwell. London.
- Porter, M. E. (1998). “*Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction*”, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2010). “*Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*”, (Gülen Ulubilgen, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Porter, M. E., (1985), “*Competitive Advantage*”. New York: Free Press
- Porter, M. E., (1996). “*What is Strategy?*”. Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Rıcardo, D. (1817), “*Principles of Political Economy and Taxation*”, J. Murray, London.
- Rothaermel, T. Frank, (2015) “*Strategic Management*”, 2. Ed., McGraw Hill Education.

Rumelt, R. P. (1974), “*Strategy, Structure, and Economic Performance*”, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*”, 2. Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları

Whittington, R. ve M. Mayer (2000), “*The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*” Oxford: Oxford University Pres.

Whittington, R., (1993). “*What is Strategy and Does It Matter?*” London: Routledge.

Williamson, O. E. (1975). “*Markets And Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*”, Free Press, New York.



Sürekli Yayınlar

- Ansoff, H. I. (1991). "Critique of Henry Mintzberg's 'the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'". *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Aras, M. (2016). "Öğrenme Okuluna Biyografik Bir Yaklaşım: Mintzberg Ve Lindblom Üzerine Araştırma", *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 11(2), 125-138.
- Bakoğlu, R. ve Özcan, E. (2010), "İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg' in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 9.34, 57-69.
- Bal, Y. (2010). "Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 267-278.
- Barca, M. (2001), "Strateji Bir Yönetim Disiplini Olarak Görülebilir Mi?", *IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Silivri- İstanbul, s.499-560.
- Barca, M. (2005) "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, cilt:5, sayı:1
- Barca, M. (2009). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi". *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran: 34-52.
- Barca, M. ve Esen, Ş. (2012). "Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar", *E-Journal of New World Sciences Academy*, C.7 S.2, (89- 107).
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* Vol. 17. No.1. ss. 99-120.
- Barney, J. B. (1995). "Looking Inside for Competitive Advantage". *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
- Cantürk, N. ve Çiçek H. (2016). "İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.7 S.13, (95-121).
- Chaffee, E.E. (1985) "Three Models of Strategy". *Academy of Management Review*, 10 (1): 89-98.
- Chakravarthy, B.S. ve Doz, Y., 1992. "Strategy Process Research: Focusing On Corporate Self-Renewal". *Strategic Management Journal*, 13: 5-14.
- Dierickx, I. ve Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage" *Management Science*, vol:35, no.12, pp. 1507-1509.

- Eren, M. Ş. (2014), “Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi”, *Journal of Yasar University*, 9(34), 5998-6022
- Ergen, A. (2011) “Stratejik Düşünce Yaratma: Mavi Okyanusa Yelken Açmak”, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, s.7, ss.1-21.
- Erol, Y., İnce, A. R., Aras M., (2013). “Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercih: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma”. *Business and Economics Research Journal*, C.4 S.3, (75-92).
- Ghemawat, P. (2002). “Competition and Business Strategy in Historical Perspective”. *Business History Review*, 76 (1), 37-74.
- Grant, R. M. (1991) “The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation”. *California Management Review*. Vol.33, issue 3(Spring), pp.114–135
- Güçlü, N. (2003), “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt: 23, sayı:2
- Kamaşak, R. (2010). “Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, C.21 S.65, (47-63).
- Kamaşak, R. ve Yozgat, U. (2013). “Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, C.27, (114-136).
- Liedtka, Jeanne M. (1998). “Linking Strategic Thinking with Strategic Planning”. *Strategy and Leadership* 26 (4): 30-35.
- Melville, N., Kraemer, K. ve Gurbaxani, V. (2004) “Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of Business Value”, *MIS Quarterly*, c. 28, s. 2, ss. 283-322.
- Miller, C. C. ve Cardinal, L. B. (1994). “Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research”. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.
- Mintzberg, H., (1978). “Patterns in Strategy Formation”, *Management Science*, Vol. 24, No. 9, p.934-948.
- Naktiyok, A. ve Çiçek M. (2013) “Stratejik Düşünmenin İşlemcileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme: Türkiye Örneği”, *Uluslararası İşletme Yönetim Dergisi*, c.1, s.1, ss. 39-61.
- Porter, M. E., (1981). “The Contributus of Industrial Organization to Strategic Management”, *Academy of Management Review*, vol: 6, no: 4, 609-620.

- Reyhanođu, M. ve Örs, H. (2005), ‘‘Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (Rbv) İle Strateji Geliştirme’’, *Pi: Parlama ve İletişim Kùltürü Dergisi*, 4(11), 34-43.
- Sarvan, Fulya, E. Durmuř Arıcı, J. Özen, B. Özdemir, E. Tarcan İçiğen (2003) ‘‘On Stratejik Yönetim Okulu: Biđimleřme Okulunun Bütünüleřtirici Çerçevesi’’, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi* (6), 73-122.
- Schmalensee, R. (1978). ‘‘Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry’’. *The Bell Journal of Economics*, 9 (2), 305-327.
- Teece, D. J. (1982), ‘‘Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm’’, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 3, s. 39–63.
- Tunçer, P. (2013). ‘‘Değişim Yönetimi’’, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Vol. 6 Issue 2, p. 891-915.



Tezler

- Acar, A. Z. (2008), “*Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Bayramoğlu, G. (2007). “*Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi Ve Ford Otosan, Tusas, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Çakırtaş, H. (2010), “*Bilişim Teknolojilerinin Banka Şubelerinin Performansına Olan Etkisinin Kaynak Temelli Yaklaşım İle İncelenmesi*”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Dursun, İ. T. (2007), “*Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği*”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Geyik, M. (2006), “*Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırılması*”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- İnce, A. Rıza (2011). “*Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Tercih Edilebilirliğinin Yönetici Bakış Açısından Değerlendirilmesi ve ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma*”, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Koçer, İsmet (2007), “*İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Turan, A. H. (2007), “*Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Denizli İlinde Ampirik Bir Çalışma*”, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tutumlu, H. (2002). “*Stratejik Değişim*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

İnternet Kaynakları

Stratejik Düşünme Dönemi Başlıyor (2001). <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/stratejik-dusunme-donemi-basliyor> (3 Aralık 2017).

Türk Dil Kurumu *Bsts Eğitim Terimleri Sözlüğü*. (1974). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=104999 (3 Aralık 2017).



EKLER

Ek 1: Mülakat Soruları

Yöneticilerin Stratejik Yönetim Anlayışlarının Referansta Bulunduğu Strateji Okulları: Nitel Bir İnceleme

Sayın Yönetici

Sakarya Üniversitesi Yönetim Organizasyon yüksek lisans öğrencisiyim.

Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarının referansta bulunduğu strateji okulları üzerine bir araştırma yapmaktayım. Aşağıdaki soracağım soruları cevaplamanız, araştırmanın amacına ulaşması için son derece önemlidir. Yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Duygu ÇİFTÇİ

e-mail: duyguualtun@gmail.com

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi

1. Strateji ve stratejik yönetim ile ilgili genel bir görüşünüzü öğrenebilir miyim? Sizce strateji nedir ve firmalar için gerekli midir?
2. Size göre stratejist bir “bilim insanı mıdır” yoksa bir “sanatçı mıdır” niçin?
3. Firmanız için önemli kararları alırken yöneticilerin sezgileri, duyguları karar sürecini etkiler mi ve etkilemeli mi? Niçin? “İyi bir yöneticinin sadece teknik bilgileri değil, sezgileri de güçlü olmalıdır” ifadesine ne derece katılıyorsunuz, niçin?
4. Firmanız içerisinde “stratejist” olarak tanımlayabileceğiniz yöneticiler var mıdır varsa bunların görevleri nelerdir? Yoksa niçin gerek duyulmamıştır?
5. Firmanızda stratejik yönetim uygulanıyor mu? Evet veya hayır ise niçin ve nasıl?
6. Diyelim ki firmanız için stratejik, yani hayati öneme sahip bir karar alacaksınız (örneğin yurtdışında yatırım yapmak, yeni bir endüstriye girmek vb.) Bu karar süreci nasıl işler, genel hatlarıyla anlatır mısınız? Gerçek hayattan örnekleriniz varsa mümkün olduğunca bilgi verir misiniz?
7. Firmanızda stratejik nitelikteki kararlar ile ilgili sistematik olarak mı toplanırsınız yoksa koşullar, durum gerektirdikçe mi?

8. Firmanızın iş çevresi (genel ekonomik, siyasi toplumsal koşullar) endüstri çevresi (rakipler, alıcılar, potansiyel rakipler vb.) ve iç çevreniz (çalışanların bağlılığı, memnuniyeti, uyumları, motivasyonları vb.) hakkında bilgileri düzenli ve sistemli olarak mı, yoksa gerektiğinde mi ediniyorsunuz? Bu işlerle ilgilenen ve düzenli veriler/raporlar hazırlayan birimleriniz var mı? Sürecin işleyişine ilişkin bilgi verir misiniz?
9. Stratejik bir karar alındığında bunun uygulamaya geçilmesi nasıl olmaktadır? Emir-komuta sistemi dışında başka uygulamalarınız var mı, neler?
10. Firmanızda bir ön hazırlık olmadan, kendiliğinden gelişen süreç sonucunda stratejik nitelikte kararlar alındığı olmuş mudur? Varsa kısaca anlatır mısınız?
11. “İnsan geleceği kestiremez, sadece her ihtimale hazırlıklı olur” anlayışını firmalara da uygulama doğru mudur? Niçin?
12. Firmanızın yöneticileri de aşan ve sarmalayan kendi tarihsel bir kimliği olduğunu ve her gelen yöneticiyi kendi iş yapma kültürüne uydurduğunu söyleyebilir misiniz? Nasıl?
13. Firmanızı başarılı yapan ama rakiplerinizde olmayan, rakipleriniz tarafından taklit edilemeyecek özellikleriniz var mıdır, örnek?
14. Başarınızı “karlı bir endüstride” olmanıza mı yoksa firmanıza özgü bazı yetenekler ile mi açıklarsınız?
15. Firmanızın ismi ve türü (Holding, Koll., A.ş., LTD., vb.)?
16. Sektörü (İş kolu)?
17. Firmanın yaşı?
18. Çalışan sayısı?
19. Yaşınız?
20. Cinsiyetiniz?
21. Eğitim durumunuz?
22. Firmadaki pozisyonunuz?
23. Kaç yıldır firmada çalışıyorsunuz?
24. Belirtmek istediğiniz diğer düşünceler:

ÖZGEÇMİŞ

1990 yılında Sakarya’da doğdu. 2007 ‘de lise öğrenimini Sakarya’ da tamamlayarak Mithatpaşa Şükrü Ayna Lisesi’nden mezun oldu. 2008 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesini kazandı. 2010 yılında yatay geçişle Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümüne geçiş yaptı ve 2012 yılında mezun oldu. 2016-2017 öğretim yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı.

