

ISBN: 2636-7791

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 3

Sayı / Issue : 2

Yıl / Year : 2020

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 3 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2020

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Sekreteryaya / Secretary

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib, ASOS İndex dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib, ASOS İndex JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



ASOS
indeks

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Recai COŞKUN

İzmir Bakırçay Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS

Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYIGİT

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Asep HERMAWAN

Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Mesut İDRİZ

Sharjah Üniversitesi, BAE

Prof. Dr. Farzand Ali JAN

Iqra National University, Pakistan

Prof. Dr. Shah JEHAN

Iqra National Üniversitesi, Pakistan

Prof. Dr. Mahir NAKİP

Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer TORLAK

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN

Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Umut KOÇ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

Doç. Dr. Gürcan PAPATYA
Süleyman Demirel Üniversitesi

Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR
Artvin Çoruh Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR
Afyon Kocatepe Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Burak ÖZDEMİR
Kastamonu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Duygu AYDIN ÜNAL
Akdeniz Üniversitesi

Dr. Alptekin DEVELİ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Mahmut Sami İŞLEK
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Hamid Murad ÖZCAN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Sivil Toplum Kuruluşlarının Çevreleri İle Olan Güç İlişkileri Üzerine Bir Araştırma A Research On The Power Relationship Between Civil Society Organizations And Their Environment Onur DİRLİK, Barış İLERİYE.....	111-134
Is Turkey Missing The Train Of Project Management? Türkiye Proje Yönetim Trenini Kaçırıyor Mu? Ahmet ESEN, Nedim YILDIZ.....	135-158
Covid-19 Pandemisi Bağlamında Sağlık Hizmeti Sunan Örgütlerde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Kıyaslamalar Ve Bir Model Önerisi Crisis Management Approaches Of Health Service Organizations In The Context Of The Covid-19 Pandemic: Comparisons And A Model Proposal Müslüme AKYÜZ	159-178
Stratejik Yönetimin Temel Kavramlarına Pratikte Yüklenen Anlamların Tespiti Üzerine Bir Araştırma A Research On The Determination Of The Practical Meanings Attributed To The Basic Concepts Of Strategic Management Ali TAŞ, Oğuzhan ÖZTÜRK, Umut ORHAN, Sena AYAN.....	179-207
<i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i>	
Rekabetçi Atalet, İşlevsel Stratejiler Ve Geçici Rekabet Avantajı: Kavramsal Bir Değerlendirme Competitive Inertia, Functional Strategies And Temporary Competitive Advantage: A Conceptual Evaluation Mehmet KAHYA.....	208-234

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal of Strategic Management Research

Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 2, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 208-234

Geliş tarihi/Received: 28.03.2020 – Kabul tarihi/Accepted: 25.06.2020

Yayın tarihi/Published: 30.09.2020

Derleme Makale / Review Article

REKABETÇİ ATALET, İŞLEVSEL STRATEJİLER VE GEÇİCİ REKABET AVANTAJI: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Mehmet KAHYA

Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi (JSGA) Güvenlik Bilimleri Enstitüsü

mehmetkahya@jandarma.gov.tr

Orcid: 0000-0002-1455-3744

ÖZET

Örgütler, hayatta kalmak için çevreye uyum sağlamak zorundadır. Örgütler, hızlı teknolojik gelişmelerden kaynaklanan aşırı rekabetçi, çalkantılı ve dengesiz bir pazarda hayatta kalmaya ve rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Fakat günümüzün oldukça dinamik ve aşırı rekabetçi çevresinde, firma düzeyinde kaynakları kullanarak çevreye uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek zordur. Bu nedenle yöneticiler, kendileri için uygun olan ve bu teknolojik ve endüstriyel değişikliklere başarılı bir şekilde uyum sağlayan en uygun stratejiyi belirleyerek rekabetçi bir avantaj elde etmeye çalışmaktadır. Eğer örgütler ataletle düşerek elde ettikleri rekabet avantajını sürdürecektir tedbirler almazlarsa ve rekabetçi ataleti, yeniliklerle ve işlevsel stratejilerle desteklemezlerse, örgütün zayıflaması ve rakipleri karşısında geri kalması kaçınılmazdır. Bu çalışmanın amacı, sektörel örgüt modeli, kaynak tabanlı yaklaşım ve gerilla mantığı çerçevesinde, örgütlerde rekabetçi atalet, işlevsel stratejiler ve geçici rekabet avantajı arasındaki ilişkileri kavramsal olarak değerlendirmek ve aşırı rekabet ortamlarında geçici rekabet avantajı elde etmede işlevsel stratejilerin önemini ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Rekabetçi atalet, geçici rekabet avantajı, işlevsel stratejiler.

COMPETITIVE INERTIA, FUNCTIONAL STRATEGIES AND TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE: A CONCEPTUAL EVALUATION

ABSTRACT

Organizations have to adapt themselves to their environments in order to survive. They try to survive and gain competitive advantage in a competitive, turbulent and unstable market resulting from rapid technological advances. However, in today's highly dynamic and hyper competitive environment, it is difficult to adapt to the environment and obtain sustainable competitive advantage by using firm-level resources. Therefore, managers try to gain a competitive advantage by determining the most suitable strategy that is suitable for them and successfully adapts to these technological and industrial changes. If organizations do not take measures to maintain their competitive advantage

by falling into inertia and do not support competitive inertia with innovations and functional strategies, it is inevitable for the organization to weaken and fall behinds of its competitors. The purpose of this study is to reveal the importance of functional strategies in terms of sectoral organization model, resource-based approach and guerrilla logic to conceptually evaluate relationships between competitive inertia, functional strategies and temporary competitive advantage in organizations and to gain temporary competitive advantage in hyper competition environments.

Keywords: *Competitive inertia, temporary competitive advantage, functional strategies.*

Giriş

Günümüzün oldukça dinamik ve aşırı rekabetçi çevresinde, firma düzeyinde kaynakları kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek zordur (D'Aveni, 1994; Eisenhardt ve Martin, 2000; O'Shannassy, 2008). Örgütler, hızlı teknolojik gelişmelerden kaynaklanan çok rekabetçi, çalkantılı ve dengesiz bir pazarla başa çıkmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler, kendileri için uygun olan ve bu teknolojik ve endüstriyel değişikliklere başarılı bir şekilde uyum sağlayan en uygun stratejiyi belirleyerek rekabetçi bir avantaj elde etmeye çalışmaktadır.

Örgütler, faaliyette buldukları çevreye uyum sağlayarak hayatta kalabilirler. Hannan ve Freeman (1977), Darwin'in evrim sürecinde belirttiği yönde, doğada bulunan canlı türlerinin doğal bir seçimle elenip bir kısmı hayatını kaybederken bir kısmının evrim geçirerek yaşamını sürdürdüğü gibi, örgütlerin de bir kısmının zamanla eleneceğini bir kısmının ise değişerek ve çevreye uyum sağlayarak yaşamını devam ettireceğini öne sürmektedir. Benzer şekilde Ansoff, (1965) örgütlerin sürekli değişen çevreye uyum sağlamaları gerektiğini belirterek, stratejileri ile yapıları arasında uyum olması gerektiğini öne sürmektedir. Çalkantı düzeyi yüksek çevrelerde, örgütlerin başarılı olmak için stratejik davranışlarının saldırganlık düzeyi ve örgütsel yeteneklerinin tepkiselliği, bu çalkantı düzeyi ile uyumlu olmalıdır (Ansoff, Kiple, Lewis, Helm-Stevens ve Ansoff, 2019).

Nelson ve Winter (1982) doğal seçimin firma içinde meydana geldiğini, bazı firmaların rekabet ortamında hayatta kalırken diğerlerinin yok

SYAD

2020/2

olduğunu öne sürerek; rutinlerin ve stratejilerin firmaların uyum sağlaması ve hayatta kalması durumunda sadece geçici avantaj sağlayacağını ve doğal seçimin yeni rutin ve stratejilerin geliştirilmesini ve eski rutin ve stratejilerin atılmasını teşvik ettiğini belirtmektedir (Winter, 2003).

Aynı büyüklük ve modelde faaliyete başlayan bir grup örgüt içinde yeni teknolojilere ulaşabilen veya örgütsel yenilikleri uygulayabilenler farklı şekillerde büyür. Farklı büyüklükler, farklı yapılanmayı gerektirir. Farklı yapılanmalar farklı çevresel kaynaklara veya kısıtlara bağımlılık anlamına gelir. Bu durumda örgütler, en çok kendilerine yakın yapı ve büyüklükteki örgütlerle rekabet ederek, çevresel koşullara çoğunlukla kendilerine yakın büyüklük ve yapıdaki örgütlerle birlikte uyum sağlarlar (Hannan ve Freeman, 1977). Bu durumda örgütler, hem çevreye uyum sağlamaya hem de diğerleriyle rekabet ederek, rekabet avantajı kazanmaya ve varlığını devam ettirmeye çalışır (Sargut ve Özen, 2010).

Porter'ın (1985) dışa bakışı önceleyen sektörel örgüt modeli, rekabet avantajı elde etmek için çevrenin izlenerek uygun stratejinin seçilmesini önerirken, Barney'in (1991) içe bakışı önceleyen kaynak tabanlı yaklaşımı firmanın sahip olduğu kaynaklar ve yeteneklerle rekabet avantajının sağlanabileceğini öne sürmektedir. Giriş engellerinin üstesinden gelmeye, alıcıların ya da tedarikçilerin gücünü artırmaya (ya da onlarla işbirliği kurmaya) yönelik stratejiler, ikamelerin kullanımı ve rekabetin artmasına odaklanmak Porter'ın teorisini; bir kaynağın değer kaybına, dayanılmazlığına, değiştirilememesine veya nadirliğine bakılması, statik kaynak tabanlı yaklaşımı geçici bir avantaj teorisi haline getirebilir. Fakat D'Aveni (1994) günümüzde rekabet avantajının sürekliliğini sağlamanın zor olduğunu, yapılacak ataklarla rakiplere karşı ancak "*geçici rekabet avantajı*" elde edilebileceğini belirterek, geçici

rekabet avantajları serisi ile rekabet avantajının sürdürülmesine yönelik stratejilerin belirlenmesini önermektedir.

Örgütler rekabet avantajı kazandıklarında, uzun süre değişim yapmadan faaliyetlerine devam ederlerse değişime karşı körleşerek ve direnci artırarak rekabetçi ataletle düşebilirler ve rekabet avantajını yitirebilirler (Audia, Locke ve Smith, 2000; Gresov, Heather ve Terence, 1993; Miller ve Chen, 1994; Tushman ve Romanelli, 1985).

Bu kapsamda; Rekabetçi ataleti azaltmanın yolları neler olabilir? Firmalar, yüksek çevresel belirsizlik ve aşırı rekabet ortamında, rekabetçi eylem durumunda, geçici rekabet avantajı elde etmek için hangi stratejileri izlemelidir? Böyle durumlarda işlevsel stratejilerin geçici rekabet avantajı üzerindeki etkisi nedir? şeklinde araştırma soruları oluşturulabilir.

Bu çalışmanın amacı, sektörel örgüt modeli, kaynak tabanlı yaklaşım ve gerilla mantığı çerçevesinde, örgütlerde rekabetçi atalet, işlevsel stratejiler ve geçici rekabet avantajı arasındaki ilişkileri kavramsal olarak değerlendirmek ve aşırı rekabet ortamında geçici rekabet avantajı elde etmede işlevsel stratejilerin önemini ortaya koyarak araştırma sorularına cevap aramaktır.

SYAD***2020/2***

1. Örgütsel ve Rekabetçi Atalet

Atalet, örgütsel ekoloji teorisinde (Hannan ve Freeman, 1977, 1984), örgütsel evrim ve değişimde (Tushman ve Romanelli, 1985) ve stratejik uyum teorilerinde (Miles ve Snow, 1978; Mintzberg, 1979; Quin, 1980) kritik bir rol oynamaktadır. Teorik tartışmalar, örgütsel ataleti örgüt popülasyonu, örgütün performansı ve örgütün başarısızlık sebebi ile ilişkilendirmişlerdir (Gresov, Heather ve Terence, 1993). Örgütler, çevreye uyum sağlamak için değişimleri gerektiğinde, gerek değişim maliyetlerinin yüksekliğinden gerekse de politik dengeler adına karar

alıcıların mevcut durumu devam ettirmek istemelerinden ve örgütün geçmişte oluşturduğu norm ve kısıtlardan dolayı değişime direnerek atalete yol açabilirler (Leblebici, 2005). Hannan ve Freeman, (1977) ataleti, *yapısal atalet* olarak inceleyerek, “*örgütün çevredeki zorunlu değişikliklere cevap verememesi, bu değişikliklere karşı esnek ve hareketli bir yapıda olamaması*” olarak tanımlar.

Örgütün çevreye uyum sağlamasının önündeki en büyük engellerden birisi olan ataletin sebebi, çevresel sınırlamalara ya da örgütsel yapıya ilişkin düzenlemeler (ör. dış çevreden bilgi alamama ya da eksik alma, sektöre giriş-çıkış engelleri, örgütteki personel yapısı ya da rasyonellik kaygıları) olabilir (Koçel, 2005). Hannan ve Freeman (1977)’a göre ise yapısal ataletin nedenleri “içsel” (fabrika, ekipman, uzman personel giderleri, iç ve dış bilgi eksikliği, kaynakların alt birimler veya ortaklar arasında yeniden dağıtımına ilişkin politik direnç ve örgütlerin tarihi ve eski yapılanmaları) ya da “dışsal” (pazarlara girişi ve çıkışı kısıtlayan yasal ve ticari bariyerler; çevre ile ilgili değerli bilgilere ulaşma zorluğu; kazanılmış haklardan ve hak iddialarından kaynaklı kısıtlar ve başka firmalara uygun stratejilerin diğer firmalara da uygulanması gerektiği düşüncesi) olabilir. Örgütler büyüdükçe ve uzun süre radikal değişim yapmadan faaliyetlerine devam ettiklerinde daha karmaşık olmakta, sistemleri arasındaki bağımsızlık artmakta ve bu durum radikal değişime karşı direnci artırarak atalete sebep olmaktadır (Gresov vd., 1993; Tushman ve Romanelli, 1985).

Hannan ve Freeman (1977), yapısal atalet nedeni ile gerekli değişikliği yapamayan ve çevresine uyum sağlayamayan büyük örgütlerin dahi zamanla yok olacağını, uyum sağlayabilen örgütlerin ise hayatta kalacağını belirtmiş ve yaptıkları araştırmada Amerika’da 1955 yılında ilk 500 içerisinde bulunan firmalardan sadece 268’inin 1975 yılında da hayatta olduğu, diğerlerinin yok olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Ataletle ilgili yapılan öncül araştırmalar ataleti tehlikeli olarak belirtmesine rağmen, sonraki çalışmalar (ör. Amburgey ve Miner, 1992; Hannan ve Freeman, 1984; Nelson ve Winter, 1982) ataletin potansiyel faydalarına odaklanmıştır. Pazar odaklı eylemlerin düşük seviyede olduğu durumlarda, rekabetçi ataletin performans üzerinde önemli bir etkisi olabilir (Miller ve Chen, 1994). Daha basit çevrelerde atalet, yönetimsel becerilerin ve kaynakların daha etkili ve ekonomik kullanımını kolaylaştırabilir ve yöneticilerin daha önemli kararlara odaklanmasını sağlayabilir (Miller ve Friesen, 1984).

Diğer taraftan Miller ve Chen (1994: 2) ise ataleti, *rekabetçi atalet* olarak ele almakta ve “*bir örgütün fiyat, pazarlama, yeni ürün, hizmet sunumu ya da pazar alanında rekabet pozisyonunu değiştirirken göstermiş olduğu eylem seviyesi*” olarak tanımlamakta ve müşterileri etkilemek ve rakiplerine üstünlük sağlamak için örgütlerin yapmış oldukları pazar odaklı değişikliklerin rekabetçi ataleti yansıttığını öne sürmektedir. Rekabetçi atalet, bir firmanın rekabetçi durumunu değiştirirken göstermiş olduğu eylem düzeyidir ve büyük stratejik değişiklikler ve daha küçük taktik eylem türleriyle ilgilidir (Chen, Smith ve Grimm, 1992; Pi, Kuang ve Lan, 2012). Taktik eylemler, “*fiyat değişimleri, reklam kampanyaları ya da artan ürün ya da hizmet düzenlemeleri*”ni içerebilir; stratejik eylemler de, “*büyük tesis genişletmeleri, birleşme ve devralmalar, stratejik birliktelikleri*” içerebilir. Stratejik eylemler, taktik eylemlere nazaran daha fazla kaynak harcaması, daha uzun bir zaman süreci ve mevcut durumdan daha fazla ayrılma içerir (Dutton ve Duncan, 1987).

Atalet, farklılaşmış rekabetçi eylemi uygulayan bir örgüt tarafından uyguladığı eylemlerin seviyesini yansıtırken; düşük atalet farklılaşmış yollarla hareket eden kuvvetli bir örgütü belirtmektedir (Miller ve Chen, 1994). Atalet düşük olduğunda; daha yüksek yönetim maliyeti ve riske sebep olur, atalet yüksek olduğunda ise örgütler, benzer eylemleri tekrar

ederek ve maliyetleri azaltıp verimliliği artırarak avantaj elde etmeye çalışır (Pi vd., 2012).

Rekabetçi atalet örgütü eyleme geçiren üç temel faktör (eyleme geçme dürtüsü, alternatif ve gerekli eylemlerin farkında olmak yani eylemin bilgi boyutu ve yöneticilerin eyleme geçmedeki kapasite kısıtlamaları) ile ilişkilidir. Yöneticilerin eyleme geçme dürtüsü düşük olursa, rekabetçi atalet yükselir. Dürtülerin kaynağı örgüt içi de olabilir, örgüt dışından da olabilir. Örneğin performansı düşük gören bir yönetici eyleme geçebilir veya gelişmekte olan bir pazar örgütü eyleme geçirme konusunda gerekli dürtüyü sağlayabilir. Yöneticilerin yeni iş yapma olanakları veya alternatif iş yapma yolları fazla olmadığında rekabetçi atalet yükselir. Alternatif hal tarzları hem örgüt içinden hem de örgüt dışından kaynaklanır. Örneğin, yöneticilerin sahip oldukları tecrübeler onları rekabet anlamında pozisyonlarını değiştirmeleri için harekete geçirebilir veya çok çeşitli müşteri ve rakipleri içeren bir pazar, yöneticilerin bakış açılarını genişletip farklı kazanımlar elde edebilecekleri eylemleri icra etmelerini sağlayabilir. Eyleme geçmeyi engelleyen ve dolayısıyla ataleti de etkileyen faktörler ise örgütün yaşı ve yapısal büyüklüğü ile bağlantılı olarak “bürokratik katılık, dar görüşlülük ve kurumsal ağılardır” (Miller ve Chen, 1994: 3). Atalet örgüt performansı ile doğrudan ilgili bir kavramdır. Başarı varsa değişime ihtiyaç azalır ve bu durum rekabetçi ataleti yükseltir. Ancak işler planlandığı doğrultuda gitmezse durumu düzeltici tedbirler alınması gündeme gelir ve bu durum yeni stratejiler ve yenilikler paralelinde ataleti düşürür. Örgütün performansı düşükse taktik anlamdaki değişiklikler kolayca yapılabilir ama stratejik bağlamda bir değişiklik yapmak her zaman istenmeyebilir ve bu durumda rekabetçi atalet yükselir.

Örgütler, rekabetçi ataleti önleyebilirler (Hung, 2015). Ataleti azaltmanın yollarından birisi, stratejik değişiklik ve onu destekleyen yönetim

sistemlerinin (ör. stratejik bir planlama sistemi) her ikisini de eşzamanlı olarak hızlı değişime zorlamaktır; daha az yıkıcı fakat daha uzun süreli bir değişim seçeneği ise kademeli bir örgütsel öğrenme süreciyle gerçekleştirilir (Ansoff, 2007). Ayrıca, sürdürülebilir rekabet avantajını bir dizi geçici (D’Aveni, 1994) veya sınırlı bir süre (Scotchmer ve Green, 1990) rekabet avantajlarına dönüştürmek, örgütsel ataleti önlemeye yardımcı olabilir. D’aveni (1994: 12-13), tüm sürekli rekabet avantajlarının zamanla sıfıra düştüğünü belirterek, bu nedenle örgütlerin sürdürülebilir bir avantaj sağlamak için amacı, “*avantajı, bir dizi küçük adımla ele geçirmek*” olan, bir dizi kısa ömürlü eylemler uygulaması gerektiğini ileri sürmüştür. Yeni ürünler kolayca rakip örgütler tarafından taklit edilebilmesine rağmen, ürünün karmaşıklığı, içsel politikalar ya da örgüt kültürü gibi engeller nedeni ile rakiplerin bunu yapması zaman alır (Macmillan ve McCaffery, 1984). Rakiplerin yeni ürünü taklit edinceye kadar geçen süre, örgütün geçici rekabet üstünlüğünü elde bulundurduğu süredir. Bu süreçte ilgili örgütün rekabetçi ataleti düşükse yenilikçi manevralarla yeni bir avantaj basamağına adım atarak geçici rekabet avantajını devam ettirebilir.

SYAD**2020/2**

2. Strateji Belirlemede Mantığı Şekillendiren İlkeler

Lengnick-Hall ve Wolff, (1999: 1109-110) paradigmanın temelinde stratejik amaçlar, üzerine odaklanılacak önemli konuların belirlenmesi, gerekli temel yetenekler ve başarı için beklentiler (strateji uygulandığında istenen sonuçlara ulaşılabilirliğin test edilmesi) olduğunu belirterek bu dört hususa verilecek cevapların gerekli olan paradigmanın ortaya çıkmasını sağladığını ve strateji belirlemede en az üç değişik paradigma (*kaynak tabanlı yaklaşım, aşırı rekabet ortamı stratejileri ve ekosistem/kaos teorileri*) bulunduğunu öne sürer. Üç paradigma ifade ettikleri temel manalara göre isimlendirecek olursa; kaynak temelli yaklaşıma “yetenek”, aşırı rekabet stratejisine “gerilla”, ekosistem/kaos

teorisine “karmaşıklık” adı verilebilir. Strateji belirlemenin üç temel paradigmasının sahip oldukları temel özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Strateji Belirlemede Temel Mantıklar

Yetenek Mantığı	Gerilla Mantığı	Karmaşıklık Mantığı
Üstün kaynaklar ve başarılar kalıcı bir rekabet avantajı sağlar	Tüm rekabet avantajları geçicidir	Sağlıklı bir topluluk ekosistemi hayatta kalmak için bir önkoşuldur
Destekleyici karşılıklı bağımlılık üstün başarıyı teşvik eder	Bir dizi geçici avantajlar serisi yaratmak için, kasten, sık sık ve tahmin edilemeyen bir şekilde denge durumu bozulmalıdır	Sosyal sistemler doğrusal olmayan dinamik sistemlerdir, böylece doğal sonuçlar stratejik çıktıların kalıcı örüntülerini belirler.
Seçicilik, iç bağımlılığı teşvik eder ve temel varlıkların ve yeterliliklerin yeterli şekilde beslenmesini kolaylaştırır	Gevşek bağlar, dengesizliği başlatan hızlı, saldırgan ve akıllı eylemlere olanak tanır	Dönüşüm acımasızdır.
Mevcut güçlü yönlerin yeni durumlara yaratıcı şekilde uygulanması arzu edilen gelecek konumlara ön ayak olur	Herhangi bir çözümün ömrü kısa olduğu için, faydalar hızlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir	Kendi kendine örgütlenme dönüşümü tetikler
Taklitten ya da kendine mal etmeden korunma, arzu edilen rekabetçi konumun sürdürülmesi için gereklidir	Çeviklik, beklenmedik, ortaya çıkan modellerin öngörülmesine ve artırılmasına dayanır	Kültür ve değerler sosyal sistemlerin sınırlarını belirler
Evrimsel denge uygulanabilir ve arzu edilen bir durumdur		

(Kaynak: Lengenick-Hall ve Wolff, 1999: 1112)

Yetenek mantığı daha çok durağan çevrelerde sürdürülebilir rekabet avantajına; gerilla mantığı dinamik ve aşırı rekabetçi bir çevrede geçici rekabet avantajına; karmaşıklık mantığı ise öz örgütlenme, dönüşüm, kültür ve değerlerle rekabet avantajı elde etmeye odaklanır.

3. Sektörel Örgüt Modeli, Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve İşlevsel Stratejiler

Literatürde, rekabetle ilgili olarak iki temel işletme stratejisi ortaya çıkmıştır: Sektörel Örgüt (Pazar Odaklı) Modeli ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımlar. İşletme stratejisi geliştirilirken sektörel örgüt modelinde dış çevreye, kaynak tabanlı yaklaşımda ise iç çevreye odaklanılır. Rekabet avantajı, firmanın içsel bir faktörü olan rekabet stratejisi ile dışsal bir faktörü olan çevresel koşullarının etkileşiminin sonucudur. Dolayısıyla içsel faktörlere odaklanan kaynak tabanlı yaklaşımla dışsal faktörlere odaklanan sektörel örgüt modeli rekabet avantajını anlamaya katkı yaparak birbirini tamamlar.

3.1. Sektörel Örgüt Modeli

Porter (1980: 3) stratejiyi “*işletmelerin gelecekte hangi noktaya ulaşması gerektiğini tespit etmesi ve bu noktaya ulaşması için neler yapması gerektiğine karar vermesi*” olarak tanımlar. Firma stratejisi “*firmanın içsel yetenekleri ile dışsal ilişkileri arasındaki uyum*”dur (Andrews, 1971: 28). Rekabet avantajı elde etmek isteyen bir firmanın üç ana alanda (*firmanın içsel kaynakları, faaliyette bulunduğu dış çevresi ve faaliyetlerine değer katmak için yetenekleri*) stratejilerini belirlemesi ve yönetmesi gerekir (Lynch, 2006: 7).

Porter, örgüt ve örgütün çevresiyle olan ilişkisiyle ilgili olan rekabet stratejisinin, firmanın rekabet ettiği iş biriminin her birinde rekabet avantajının nasıl elde edilebileceği ile ilgilendiğini ve örgütün faaliyette bulunduğu sektörün yapısının, tercih edilecek rekabet stratejisini belirleyen en önemli unsur olduğunu öne sürer. Bu kapsamda sektörde örgütler arasında yaşanan rekabeti ve örgütlerin stratejik kararları ile eylemlerini etkileyen beş güç bulunduğunu (*rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, sektöre girebilecek yeni firmaların yaratacağı tehdit,*

tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve ikame ürün tehdidi) belirtir (Porter, 1980: 4).

Örgütlerin rekabet üstünlüğünü ele geçirmek için, rekabeti etkileyen beş güçle ilgili olarak Porter (1980: 35), *jenerik stratejiler* olarak adlandırdığı sektörel örgüt modeline göre, üç değişik rekabet stratejisi (*maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma*) uygulayabileceklerini belirtir. Bu stratejiler ayrı ayrı uygulanabileceği gibi birkaçı birlikte de uygulanabilir. Porter, işletmelerin bu stratejileri izlemesi durumunda rakipler üzerinde belirgin ve uzun süreli rekabet avantajı elde edebileceğini ifade eder.

Sektörel örgüt modeline göre rekabet avantajı, firmanın rakiplerine kıyasla sektörde daha kuvvetli bir pazar pozisyonu olduğunda elde edilir (Huang, Dyerson, Wu ve Harindranath, 2015). Jenerik stratejileri başarılı bir şekilde uygulamak için farklı kaynaklar, yetenekler ve liderlik tarzları gerekir (Yamin, Gunasekaran ve Movindo, 1999). Porter (1985) modeldeki “maliyet liderliği” ve “farklılaşma” stratejilerinin iki ana stratejik seçim tipi olduğunu; “odaklanma” stratejisinin ise bir stratejiden ziyade kapsam konusu olduğunu ve sadece dar bir pazar bölümünü hedefleyen küçük şirketler için uygun olduğunu belirtir.

Bazı yazarlar (ör. Dess ve Davis, 1984; Parnel, 1997) Porter’ın rekabet avantajı elde edebilmek için firmanın bu stratejilerden kendine uygun olan yalnızca birini seçip uygulaması gerektiği, her üçünü de uygulamaya kalktığında başarısız olacağı savını desteklerken, bazı yazarlar da (ör. Hill, 1988; Miller, 1992) aksine, firmanın koşullara göre en uygun stratejilerin bir birleşimine odaklanması gerektiğini öne sürer (Wright, Knoll, Caddie ve Pryingle, 1990; Yamin vd., 1999).

Porter’ın sektörel örgüt modeli, dışa bakışı önceler. Buna göre stratejiler öngörür. Dış daha çok iş etkinlikleri içinde olunan iç çevreye ilişkindir. Porter’ın sektörel örgüt modelinde en büyük katkısı “*dış çevreyi*

daraltarak, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre ile sınırlandırması"dır (Barca, 2009: 42).

Porter'ın jenerik stratejileri ile ilgili sonradan yapılan ampirik çalışmalarda (ör. Galbraith ve Schendel, 1983; Miller, 1986) bu stratejilerin "ideal" tip olduğu ve bu nedenle işlevselleştirmenin zor olduğu öne sürülmüştür (Yamin vd., 1999). Rumelt (1991) bir sektörde faaliyet gösteren firmaların benzer kaynaklara sahip olması ve sektördeki bazı firmaların diğerlerinde olmayan kaynaklara sahip olmaya çalışmasının pazar mekanizması tarafından engellenmesi nedeniyle, sektörel örgüt modelinde firmanın sahip olduğu kaynakların firmaya rekabet avantajı sağlamayacağını öne sürer.

3.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Penrose'nin (1959) "*Firma büyüme teorisi*" ile stratejik yönetim alanına kazandırdığı kaynak tabanlı yaklaşıma göre, firma mevcut kaynaklarını yapılandırarak firmanın büyümesini sağlayacak rekabet avantajı elde edebilir. Örgütün rekabet avantajı kazanması için içeriden dışarıya doğru bakışı ile açıklanan teori, firmanın olası değerini artırmak ve rekabet avantajı elde edebilmek için bir dizi benzersiz yetenek ve kaynaklara ihtiyaç duyduğunu öne sürer (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernelfelt, 1984). Barney (1991) rekabet avantajı için bu kaynakların "*değerli, nadir, değiştirilemez ve taklit edilemez*" olması gerektiğini belirtir. Teoriye göre kurumsal stratejinin başarısının ve rekabet avantajının asıl kaynağı firmanın temel kaynaklarıdır. Firmanın bütün kaynakları rekabet avantajı yaratmaz, fakat sahip olduğu bazı kaynaklar rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir (O'Shannassy, 2008). Firmanın sahip olduğu kaynakların bileşimini (*fiziki kaynaklar, insan kaynakları ve örgütler arasındaki kaynaklar arasındaki etkileşim*) geliştirmek uzun zaman aldığından ve başka firmalar tarafından kolayca taklit edilemeyeceğinden rekabet avantajı sağlayabilir (Lynch, 2006: 52). Örgütlerin rekabet

SYAD

2020/2

üstünlüğü kısa vadede mevcut ürünlerin fiyat/performans özelliğinden, uzun vadede ise öngörülemeyen ürünlerin üretilmesini sağlayan temel yetenekleri rakiplerinden daha hızlı ve daha ucuza yaratabilme becerisinden kaynaklanır (Prahalad ve Hamel, 1990).

Kaynak tabanlı yaklaşım, herhangi bir örgütte mevcut olan kaynaklarla (ör. temel teknoloji) firmaya özgü ve eşsiz olan kaynaklar (ör. yetenekler, bilgi) arasında ayırım yaparak, sadece o firmaya özgü olan kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını öne sürer (Lynch, 2006; O'Shannassy, 2008). Newbert (2007) ise değişimin hızlı olduğu çevrelerde sadece teorinin belirttiği eşsiz kaynaklara sahip olmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye yeterli olamayacağını belirtir. Böyle çevrelerde bu kaynaklar firmanın sadece geçici rekabet avantajı elde edebilmesini sağlar (Eisenhardt ve Martin, 2000). Kaynaklar çok çabuk taklit edilebildiğinden ya da ikamesi yapılabildiğinden, firmalar, mevcut kaynakları değerini kaybettiğinde ya da eskilerini değiştirmek için yenilerine ihtiyaç duyulduğunda bir dizi geçici rekabet avantajı bekleyebilir (D'Aveni, 1994; MacMillan, 1989).

3.3. İşlevsel Stratejiler

Bir firmanın kapsayıcı stratejisi farklı işlevsel stratejilerle desteklenir (Sirmon, Fraser, Tuggle, Haynes ve Baradwaj, 2008). İşlevsel stratejiler AR-GE, insan kaynakları, tedarik zinciri, satış, pazarlama ve finans gibi faaliyetleri doğrudan yönlendirir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2006; Porter, 1987). Porter (1985) işletmelerin ana faaliyet gruplarını *değer zinciri* olarak adlandırdığı, “temel faaliyetler” (*içe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, servis, pazarlama ve satış*) ve “destek faaliyetleri” (*tedarik faaliyetleri, İKY, teknoloji geliştirme ve yönetim altyapısı*) olarak ikiye ayırır. Bu faaliyetler işletme için değer yaratan ve değer zincirini oluşturan faaliyetlerdir. Porter (1987) bu faaliyet birimlerinin firmaya rekabet avantajı sağlayabileceğini ve tüm bu faaliyetlerin her birinin

“maliyet liderliği” ve “farklılaşma” yönünden belirlenmesi gerektiğini belirtir.

Bir firma stratejisini uygulamak ve performans üzerinde olumlu bir etki yaratabilmek için firmaların, stratejiyi geliştirecek ve destekleyecek tutarlı işlevsel stratejilere dönüştürmesi gerekir (Hofer ve Schendel, 1978). Firmanın uygulayacağı işlevsel stratejiler, tespit edilen kurumsal ve rekabet stratejileriyle uyumlu olmalı ve icra edilirken örgütün bölümleri arasında da uyum sağlanmalıdır. Bazı yazarlar (ör. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Miles ve Snow, 1984; Sirmon vd., 2008; Uma ve Panchanatham, 2011; Wong, 1992) bir iş stratejisinin işlevselliği için işlevsel stratejilerin uygunluğuna dair kanıtlar sunmakta ve böylece işlevsel stratejilerin oynadığı müdahaleci rolü vurgulamaktadır.

İşlevsel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması her ne kadar rekabet avantajı sağlamada önemli olsa da bu stratejiler zaman içerisinde rakipler tarafından taklit edilebilir. Bu durum rekabet avantajının kaybedilmesine neden olabilir. Ayrıca, aynı stratejinin uzun dönemli olarak kullanılması firmayı ataletle sürükleyebilir. Özellikle stratejinin hızlı gelişmesi ve farklı stratejilerin ortaya çıkması, uygulanan stratejilerin gözden geçirilerek düzeltmeler yapılmasını gerektirebilir. Bu durumda, yeniden rekabet avantajı elde etmek maksadıyla işlevsel stratejilerde rakiplerden önce değişiklikler yapmak ve yeni uygulamaları ortaya koymak gerekir. Burada önemli olan husus aynı işlevsel stratejilerin sürekli rekabet üstünlüğü elde etmede yetersiz olabileceği, özellikle aşırı rekabetçi ortamlarda rekabet üstünlüğüne geçici olabileceğidir.

4. Aşırı Rekabet Ortamı, Yeni 7S Modeli ve Geçici Rekabet Avantajı

Sürdürülebilir rekabet avantajı rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bir avantajdır ve örgüte yeni fırsatlar sağlayan dinamik bir kavramdır (Porter, 1987). Rekabetin aşırı derecede şiddetli olduğu,

SYAD

2020/2

belirsizliğin ve değişim hızının yüksek olduğu bir çevrede sürekli bir dengesizlik ve değişim mevcuttur. Ürün ömrünün ve tasarım süresinin kısalığı, yeni teknolojiler, pazarlara beklenmedik bir şekilde yeni örgütlerin girmesi, pazar sınırlarındaki radikal değişiklikler pazar istikrarını sürekli tehdit eder. Yüksek belirsizlik, hızlı değişim ve türdeş olmayan rakipler, çevredeki rekabetin sürekli artmasına ve aşırı rekabet ortamının oluşmasına neden olur (D'Aveni, 1995). Bu aşırı rekabet ortamı hemen hemen her sektör için geçerli olup, aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar birbirini saf dışı etmeye çalışır.

Dinamik yetenekler ve örgütsel esneklik sürekli rekabet avantajı elde etmenin kaynakları olarak görülür. Fakat farklı bağlamlarda ve zamanlarda bunun geçerli olduğunu gösteren yeterli bulgu bulunmamaktadır. Örgütler sürekli dönüşüm ve yenilik nedeniyle yorulabilir ya da başarıdan dolayı kayıtsızlığa düşebilir ve çevredeki değişime karşı “miyopik”leşebilir ya da “kör”leşebilir. (Audia vd., 2000). Sürdürülebilir olmak için, rekabetçi avantajın zaman içinde kaynaklarına, yeteneklerine, kültürüne ve yatırımına odaklanması gerekir. Eğer bir avantaj sürdürülebilir ise, başkaları tarafından kolayca taklit edilemez, belirli bir zaman alır. Tabii firma için bu avantajı geliştirmek de uzun zaman alacaktır. Avantajın, “*bir fark yaratmak için yeterince belirgin*”, “*çevresel değişim ve rakiplerin saldırılarına karşı sürdürülebilir*” ve “*ayrıt edilebilir ve müşteri avantajlarıyla bağlantılı*” olması gerekir (Lynch, 2006: 120).

Avantajların geçici olmasının nedenleri teknolojik değişim, küreselleşme, saldırgan rekabetçi davranış, liberalleştirme, endüstrinin yakınsaklığı, vb. içerebilir. Fakat geçici rekabet avantajının gerçek sebepleri hakkında herhangi bir kanıt bulunmamaktadır (D'Aveni, Dagnino ve Smith, 2010). Çevre iç ve dış değişiklikler nedeniyle daha fazla dinamik ve yıkıcı oldukça stratejiyi, kaynaklar, yetenekler, rutinler, rekabet stratejileri,

endüstri yapısı, stratejik gruplar, vb. gibi statik konumlanmadan ziyade dinamik manevralar (hamleler ve karşı hamleler) olarak tanımlamak daha uygun olur (Grimm, Lee ve Smith, 2005). Bu durumda belki de yapılan bir manevranın değer ve süresi, sadece rakipler üstünlük sağlamadığı müddetçe geçerli olacaktır.

Rekabetçi tepkilerin hızı ya da ertelenmesi üzerine yapılan araştırmalar, endüstri liderlerinin tahmin edilenden daha çabuk liderliği kaybettiklerini ve saldırgan örgütlerin daha başarılı olduğunu göstermektedir (Ferrier, Smith ve Grimm, 1999; Ferrier, 2001; Smith, Ferrier ve Grimm, 2001). Bu durumda geçici eylemler serisi ile meşguliyet cazip strateji olmaktadır. Bir taktik sonucu elde ettikleri avantaj firmaya daimi avantaj sağlamaz. Firmanın elde ettiği avantaj rakiplerinin saldırıları sonucu zamanla erozyona uğrayıp aşındığı için rekabet avantajını sürdürebilmesi için yeni stratejiler bularak uygulaması gerekir. Sonuçta günümüzdeki çevrede strateji hareketli ve tahmin edilemeyen hedefe ateş eden “avcı”yı andırır (Thompson, 1967).

Stratejik planlama modelleri daha çok durağan koşullar için düşünülür. Çevreler daha dinamik oldukça, planlanan stratejilerin uygulanmasını zorlaştırarak, daha fazla belirsiz ve tahmin edilemez olur. Bu nedenle, beklenmeyen değişikliklerin meydana geldiği hızlı değişen çevrelerde stratejik planlama başarısız olur (Mintzberg, 1994). Dolayısıyla modası geçen formel planlamalar yapmak yerine firmaların, hangi eylemlerin en iyi sonucu getireceğini araştırarak bir strateji geliştirmesi ve eylemlerinin sürekli bir değerlendirmesini yapmaları gerekir (Grimm vd., 2005).

Rekabetçi dinamikler araştırması, zaman içinde tek bir eylem veya eylem akışından kaynaklanan geçici avantajları vurgular. Örneğin, eylemlerin farklı türlerinin eylemin özelliklerine bağlı olarak daha hızlı veya daha yavaş tepkileri teşvik ettiğini gösteren (ör. Chen vd., 1992); ya da örgütsel gevşeklik miktarı ve rekabetçi tepkinin seviyesi ve hızı gibi

firmanın kaynaklarının stoğu arasında ilişkiler bularak kaynak tabanlı yaklaşımla ilişkilendiren (ör. Smith vd., 2001); ya da eylemleri ve tepkileri örgütsel performansla ilişkilendiren (ör. Derfus, Maggitti, Grimm ve Smith, 2008; Ferrier vd, 1999) araştırmalar bulunmaktadır.

Aşırı rekabetçi dinamik pazarlarda lider firmalar, kendilerinin rekabet avantajını yok etmeye çalışan saldırgan diğer firmalar tarafından takip edilir (D'Aveni, 1994). Avantajların geçici olduğunu kabul eden Carnegie Okulu görüşü, tahmin edilemeyen çevrelerde rutin faaliyetlerin kalıcı mı yoksa şansa mı bağlı olduğunu araştırmaktadır. Winter (2003) firmalar uyum sağladığında ve hayatta kaldığında rutinlerin ve stratejilerin geçici olduğunu belirtir.

D'Aveni (2010) belki de taktiklerin kısa dönemli, stratejilerin uzun dönemli olabileceğini öne sürerek, örgütlerin tek bir stratejisinin olmadığını, birden çok stratejisinin bulunduğunu ve bunları zamanla rakiplerine karşı kullandıklarını belirtir. Firmalar, beklenmeyen, saldırgan eylemleri kullanarak pazar payını artırabilir ve sonraki yeni avantajı elde etmede öncü olabilir. Ayrıca kendilerini sınırlayabilir ya da zayıf olduğu alanları öğrenme ile geliştirebilir, böylece endüstride lider konumda bulunan firmaların rekabet avantajını yok edebilir.

Yöneticinin firmanın performansını artırmak maksadıyla eyleme geçme dürtüsünün farkındalığı ve motivasyonu firmanın sahip olduğu yeteneklerden etkilenir (Sirmon vd., 2010). Firmanın kuvvetli taraflarının artırılması hem rekabet avantajını hem de saldırganlığını artırır, rakiplerin misilleme eyleminin etkililiğini azaltır; zayıflıklarının bulunması ise rakipler tarafından sürekli ve yoğun saldırılara maruz kalmasına neden olur (Ferrier, 2001). Saldırıların yoğunluğunun ve sayısının artması ise satışların bozulmasına neden olur ve bu durum, örgütün performansında düşüşe yol açar. Bu nedenle örgütler doğru yatırım ve etkili yönetimle yeteneklerini geliştirmek zorundadır.

Aşırı rekabet ortamında denge yoktur. Böyle bir çevrede bulunan firma yeteneklerini sık sık yeniler ve geliştirir. Rakipleri kendisinin durumunu bozmadan firmanın kendisi yapısındaki gerekli düzenlemeleri yapar. Microsoft, MS-DOS işletim sistemiyle bu alandaki pazar üstünlüğünü (1992 yılında pazar payının %90'nı Microsoft firmasına aitti) elde tutarken, bu avantajı korumayı ve sürdürmeyi planlamak yerine, kendisi hızlı davranarak ve yenilik odaklı manevra yaparak Windows NT işletim sistemini çıkararak tekrar geçici rekabet üstünlüğü elde etmiştir. Eğer Microsoft kendisi bu manevrayı yapmasaydı ve mevcut durumu bozmasaydı, daha hızlı ve saldırgan bir rakibi bu değişimi yaparak üstünlüğü ele geçirebilirdi (D'Aveni, 1994, 1999).

Firmaların belirsizliğin yüksek, dengenin olmadığı ve hızlı değişen bir çevrede mevcut durumun yapısını bozacak ve çevrenin yapısını değiştirecek hamleler yapması gerekir. Bu kapsamda D'Aveni (1995), Waterman ve arkadaşlarının (1980) geliştirmiş olduğu 7S modelinde değişiklik yaparak, rekabet durumunun çok yüksek ve dengenin bulunmadığı ortamlarda sürekli rekabet avantajı ve dengenin yerine “geçici üstünlük ve avantajlar” elde etmeyi öneren “Yeni 7S” modelinin uygulanması gerektiğini belirtir. Uygulanacak stratejiler, temellerini yeni 7S modelinden almalıdır. Çünkü elde edilen avantajlar sürekli aşınmakta ve tükenmektedir.

Waterman ve arkadaşlarının 7S modeline göre; etkili bir örgütsel değişim “*yapı, strateji, sistem, tasarım, yetenekler, personel kadrosu ve üstün amaçlar*” faktörlerinin arasındaki karşılıklı ilişkidir (Waterman, Peters ve Phillips, 1980: 17). Bu faktörlerin birbirlerine herhangi bir üstünlüğü yoktur, aralarında hiyerarşik bir yapı bulunmamaktadır. Firmanın geçirdiği değişim sürecine göre bazı faktörler diğerlerine nazaran biraz daha ön plana çıkabilir. (Lynch, 2006). Eski 7S modeli örgütün sahip olduğu belirtilen faktörler arasında uyum ve aynı zamanda örgütle çevre

arasında bir uyumun olması üzerine kuruludur. Fakat günümüzün aşırı rekabet ortamında geleneksel avantaj anlayışı firmanın yarışta geride kalmasına neden olmaktadır. D'Aveni (1994, 1995: 48-50) avantaj elde etmede uyum paradigmasının yerini sürekli evrimleşen avantaja bıraktığını belirterek, bir dizi geçici rekabet avantajları elde ederek mevcut durumu, uyumu ve dengeyi bozmak amacıyla kullanılan ve “Pazar yapısını bozucu vizyon” (müşteri memnuniyeti ve stratejik tahmin), “Pazar yapısını değiştirme kabiliyeti” (hız ve sürpriz/baskın) ve “Pazar yapısını bozma taktikleri” (oyun kurallarını değiştirme, stratejik amaçlarla ilgili işaret vermek ve seri ve eşzamanlı saldırı)” boyutlarından oluşan Yeni 7S modelini geliştirmiştir.

Yeni 7S modeline göre firmalar, müşteri memnuniyetini sağlayacak anahtar faktörleri (müşteri ihtiyaçlarını tanımlamak, yeni müşteriler bulmak, yeni müşteri ihtiyaçları yaratmak ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikleri ortaya çıkmadan tahmin etmek) belirlemeli, elde edilen geçici rekabet avantajından diğer bir geçici rekabet avantajına geçiş sürecinde mevcut durumu bozarak ve hızlı davranarak rakipler üzerinde sürpriz/baskın tesiri yaratmalı ve pazar yapısını değiştirecek taktikler uygulamalıdır (D'aveni, 1995). Böylece firmalar üstünlüğü ele geçirip itme girişimini devam ettirebilirler ve geçici rekabet avantajı yaratabilirler.

Yeni 7S modelindeki faktörlerin hepsini birden etkin ve verimli bir biçimde uygulamak zor olabilir. Bu nedenle firmaların iyi analiz yapması ve rakiplerini masaya yatırarak yeni 7S'lerin kullanımında gerekli dengeyi kurmaları gerekir.

Firmalar, belirli dönemlerde (işlerin iyi gittiği yani rekabetçi ataletin ve geçici rekabet avantajının olduğu dönem) durağan iken, bir süre sonra atılım göstererek (işlevsel stratejilerin harekete geçirildiği ve etkin kullanıldığı dönem) yeni bir pozisyona gelebilir. Firmalar, rekabet

avantajı elde etmek için uygulayacağı kurumsal ve jenerik stratejilerini tespit ettikten sonra bunlara paralel olarak işlevsel stratejilerini oluştururlar. Her stratejik plana bağlı olarak işlevsel (taktik) planlar geliştirilir. Dolayısıyla, her işlevsel stratejiyle bağlantılı taktiksel planlar mevcuttur (Eren, 2010).

Bu bağlamda, geçici rekabet avantajı elde edilmesinin temelinde, gerilla mantığı eksenli Yeni 7S Modeli paradigmasını merkeze alan işlevsel stratejilerin bulunduğu belirtilebilir. Firmalar bu noktada, işlevsel stratejilerinde (taktik planlar) yapılan yenilikçi hamlelerle sıçrama yaparak yeni bir geçici rekabet avantajı elde edebilirler.

Sonuç

Hayatta kalmak, daha karlı olmak ve pazar payını artırmak için firmalar stratejiler belirlemek zorundadır. Ansoff (2007: 456) firmanın durağan ve tek bir “reçete” uygulayarak başarılı olmasının mümkün olmadığını; finansal başarının örgütlerin faaliyette buldukları çevrenin mevcut ve gelecekteki karmaşıklıklarına karşı değişik durumsal yaklaşımları doğru uygulamasına bağlı olduğunu belirtir. Çevrenin zaman içinde değişmesi nedeniyle firmanın geçmişte başarılı olarak uyguladığı taktikler gelecekte aynı başarıyı garanti edemez. Diğer taraftan bir iş stratejisini uygulamak ve iş performansı üzerinde olumlu bir etki yaratabilmek için firmaların, stratejiyi geliştirecek ve destekleyecek tutarlı işlevsel stratejilere dönüştürmesi gerekir (Hofer ve Schendel, 1978). Ayrıca, firmanın uygulayacağı işlevsel stratejiler, tespit edilen kurumsal ve rekabet stratejileriyle uyumlu olmalı ve icra edilirken örgütün bölümleri arasında da uyum sağlanmalıdır. Bazı yazarlar (ör. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Miles ve Snow, 1984; Sirmon vd., 2008; Uma ve Panchanatham, 2011; Wong, 1992) bir iş stratejisinin işlevselliği için işlevsel stratejilerin uygunluğuna dair kanıtlar sunmakta ve böylece işlevsel stratejilerin oynadığı müdahaleci rolü vurgulamaktadır. Ansoff

(1992) çevrenin aktif olarak izlenmek ve çalkantı düzeyinin doğru olarak değerlendirilmek zorunda olduğunu belirterek, yöneticilerin çalkantı düzeyine göre uygun plan ve prosedürleri tanımlayabileceklerini ve uygulayabileceklerini önerir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı kapsamında, D'Aveni (1995) Yaklaşımı aşırı rekabet ortamında, öne sürdüğü kısa dönemli/geçici rekabetçi üstünlük içerimidir. Özellikle ayırt edici yetenekler yaratmaktan ziyade, yeni ve kısa dönemli rekabetçi avantajlar sağlamaktan geçtiğini düşünür.

Herhangi bir örgütün stratejilerinde meydana gelen değişimleri yürürlüğe koymak kolay değildir. Oluşturulan stratejiler için faaliyet planları ve taktikler meydana getirilmelidir (Eren, 2010). Oluşturulan işlevsel stratejiler sayesinde durumun gerektirdiği hızlı taktiksel değişiklikler yapılarak geçici rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde gerekli adımlar atılabilir.

Bazı fırsatların kaçırılmasına neden olsa da, Hannan ve Freeman'a göre (1984) atalet, boşa kaynak tüketimi ve çevresel tehditlere karşı örgütü koruyan bir kalkan gibidir. Miller ve Chen'e göre de (1994) örgütün performansı iyiye ve işler yolundaysa değişim istenmez ve rekabetçi atalet yükselir. Örgüt geçmişte değişim yaşadıysa, daha sonra buna benzer değişimleri tercih etme ihtimali daha yüksektir. Geçmişte değişim tecrübesi yaşamış örgütler strateji geliştirme yeteneklerini ve yapılarını güçlendirme yeteneklerini geliştirirler. Bu şekilde yaşanan değişim süreçleri örgütün itme hareketi kazanmasını sağlar. Bir başka deyişle, değişim işlemi, itme hareketi kazanarak daha seri bir şekilde gerçekleşir (Kelly ve Amburgey, 1991). Çevre, örgüt yapısı ve strateji belirleyici değişkenleri birbirleriyle ilintilidir. Birinde meydana gelen değişme, diğerinde de etkisini gösterir. İtme hareketi aynı anda farklı yerlerde var olabilir. Dolayısıyla çevredeki itme hareketinde bir değişiklik olursa, hem örgüt yapısı hem de strateji belirleyici değişkenlerin itme

hareketinde de değişimler meydana gelir (Miller, Friesen ve Mintzberg, 1984).

Günümüzde çevrenin özellikle teknolojiden kaynaklı hızlı değişimi, belirsizliğin yüksek olması ve aşırı rekabet ortamı sektörel örgüt modeli ve kaynak tabanlı yaklaşımın öne sürdüğü sürdürülebilir rekabet avantajını engellemekte, sadece geçici rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu nedenle sektörel örgüt modeli ve kaynak tabanlı yaklaşıma göre rekabet avantajı elde edildikten sonra, gerilla mantığıyla hareket edilmesi gerekir. Sektörel örgüt modeline göre, firmanın uzun dönemde yer alacağı sektör ve uygulayacağı rekabet stratejisi (maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma) belirlenerek, kaynak tabanlı yaklaşıma göre de, firmanın sahip olduğu kaynaklar ve yeteneklerin değer analizi yapılarak taktiksel işlevsel stratejiler belirlenip uygulanarak rekabet avantajı elde edilebilir. Rekabet avantajı elde edildiğinde başarının gururuna kapılıp bir süre sonra atalete düşmemek ve rekabet avantajını yitirmemek için, gerilla mantığıyla işlevsel stratejilerde yapılacak taktiksel değişikliklerle yeni bir avantaj elde edebilirler. Firmalar, rakipler avantajı bozmadan önce D’Aveni Yaklaşımında belirtilen 7S modelinde belirtilen, müşterilerin yeni ihtiyaçlarını öngörücü davranarak daha ortaya çıkmadan tespit edebilir ve buna yönelik temel ve işlevsel stratejilerde yapılacak değişikliklerle hızlı davranarak rakipler üzerinde sürpriz/baskın tesiri yaratabilir ve pazar yapısını değiştirerek geçici rekabet avantajı serisini devam ettirebilirler.

Firmalar, rekabetçi ataleti azaltmak için, rekabet avantajı elde ettiği durumlarda mevcut duruma sıkıca bağlı kalmaktan ziyade, rakiplerinden önce davranarak, kendilerini bir üst avantaj basamağına çıkartacak temel ve işlevsel stratejilerinde gerekli değişiklikleri yapabilecek esneklikte olmalı ve değişimi teşvik etmelidir. Bunun için yöneticilerin hem firma içi kaynakların ve yeteneklerin farkında olması hem de dış çevredeki

SYAD***2020/2***

gelişmeleri izleyerek doğru strateji kararını verebilmesi ve hızlıca uygulayabilmesi gerekir. Yöneticilerin eyleme geçme dürtüsü yüksek olduğunda ve eyleme geçmek için herhangi bir kısıtlama ile karşılaşmazlarsa ayrıca yeni iş yapma olanakları veya alternatif iş yapma yolları artırılırsa rekabetçi atalet düşürülebilir ve gerekli stratejik ve taktiksel manevralar yapılarak yeni bir geçici avantaj elde edilebilir.

İşlevsel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması her ne kadar rekabet avantajı sağlamada önemli olsa da bu stratejiler zaman içerisinde rakipler tarafından taklit edilebilir. Bu durum rekabet avantajının kaybedilmesine neden olabilir. Ayrıca, aynı stratejinin uzun dönemli olarak kullanılması firmayı ataletle sürükleyebilir. Özellikle stratejinin hızlı gelişmesi ve farklı stratejilerin ortaya çıkması, uygulanan stratejilerin gözden geçirilerek düzeltmeler yapılmasını gerektirebilir. Bu durumda, yeniden rekabet avantajı elde etmek amacıyla işlevsel stratejilerde rakiplerden önce değişiklikler yapmak ve yeni uygulamaları ortaya koymak gerekir. Burada önemli olan husus aynı işlevsel stratejilerin sürekli rekabet üstünlüğü elde etmede yetersiz olabileceği, özellikle aşırı rekabetçi ortamlarda rekabet üstünlüğünün geçici olabileceğidir. Gelecek araştırmacılar bu konuya yönelik yapacakları araştırmalarda değerli bulgulara ulaşabilirler.

Gelecek araştırmacılar, bu çalışmada yapılan kavramsal ve kuramsal değerlendirmelerin uygulamayla desteklenmesine yönelik, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ve aşırı rekabet ortamının bulunduğu dinamik çevrelerdeki örgütlerin rekabetçi atalet düzeyleri ile rekabet avantajı elde etmek için uyguladıkları işlevsel stratejileri içeren görgül araştırmalar yaparak yazına katkı sağlayabilirler.

Çalışmanın yazına ve uygulamaya bazı katkıları bulunmaktadır. Çalışmanın en önemli katkısı sektörel örgüt modeli ve kaynak tabanlı yaklaşımla gerilla mantığıyla D'Aveni yaklaşımını bir arada inceleyen ilk

çalışma olmasıdır. Sektörel örgüt modeli ve kaynak tabanlı yaklaşım sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye odaklanır ve buna yönelik temel stratejiler belirlemeyi öne çıkarır. Gerilla mantığıyla D'Aveni Yaklaşımı ise aşırı rekabet durumlarında rekabet avantajının geçiciliğini öne sürerek, bir dizi eylemlerle geçici rekabet avantajı serisi elde etmeye odaklanır. Bu çalışmada her üç yaklaşım irdelenerek, rekabet avantajının elde edilebileceği öne sürülmüştür.

Çalışmanın diğer bir katkısı, rekabet avantajı elde etmede stratejik seviyeden ziyade taktiksel seviyedeki işlevsel stratejileri dikkate almasıdır. Çünkü temel stratejilerde değişiklik yapmak zor ve maliyetlidir. Bu nedenle işlevsel stratejilerde yapılacak taktiksel değişikliklerle geçici rekabet avantajı elde etmek mümkündür.

Çalışmanın bir diğer katkısı, her ne kadar yazında sektörel örgüt modeli ve kaynak tabanlı yaklaşımın durağan çevrelerde rekabet avantajı sağlayacağı öne sürülse de, dinamik ve aşırı rekabetçi çevrelerde de geçici rekabet avantajı elde etmede sektörel örgüt modeli, kaynak tabanlı yaklaşım ve gerilla mantığının bir arada kullanılabilmesini önermesidir. Firma bir çevrede faaliyete başlarken sektörel örgüt modeline ve kaynak tabanlı yaklaşıma göre kaynak ve yeteneklerine uygun temel stratejilerini belirleyip uygulayarak rekabet avantajı elde edebilir, müteakiben rekabetçi avantajının düşük olması sayesinde avantajını yitirmeden firma stratejisiyle uyumlu işlevsel stratejilerinde yapacağı taktiksel değişiklikler ve manevralarla, gerilla mantığıyla pazar yapısına müdahale ederek rekabet avantajını devam ettirebilir.

Kaynakça

- Amburgey, T.L. ve Miner, A.S. (1992). Strategic momentum: The effects of repetitive, positional and contextual momentum on merger activity. *Strategic Management Journal*, 13(5), 335-348.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Irvin: Homewood.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw Hill.

- Ansoff, H.I. (1992). A profile in intellectual growth. (Ed. A.D. Bedeian) *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays* içinde (s.s. 1-39), Greenwich, CT: JAI Press.
- Ansoff, H.I. (2007). *Strategic management*. (11. Baskı), New York: Palgrave MacMillan
- Ansoff, H.I., Kipley, D., Lewis, A.O., Helm-Stevens, R. ve Ansoff, R. (2019). *Implementing strategic management*. (3. Baskı), Switzerland: Springer International Publishing.
- Audia, P.G., Locke, E.A. ve Smith, K.G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 837-853.
- Barca, M. (2009). *Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi*. Dosya, Ankara: Ankara Sanayi Odası.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chen, M.J., Smith, K.G. ve Grimm, C.M. (1992). Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38(3), 439-455.
- D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- D'Aveni, R.A. (1995). Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework. *Academy of Management Executive*, 9(3): 45-57.
- D'Aveni, R.A. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. *Sloan Management Review*, Spring: 127-135.
- D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B. ve Smith, K.G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Derfus, P.J., Maggitti, P.G., Grimm, C.M. ve Smith, K.G. (2008). The red queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51(1), 61-80.
- Dess, G.G. ve Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dutton, J.E. ve Duncan, R.B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8, 279-295.
- Eisenhardt, K. ve Martin, J. (2000). Dynamic capabilities. What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (8. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ferrier, W.J., Smith, K.G. ve Grim, C.M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42(4), 372-388.
- Ferrier, W.J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858-877.
- Galbraith, C. ve Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- Gresov, C., Heather, A.H. ve Terence, A.O. (1993). Organizational design, inertia, and the dynamics of competitive response. *Organization Science*, 4 (2), May, 181-220.
- Grimm, C.M., Lee, H. ve Smith, K.G. (2005). *Strategy as action: Competitive dynamics and competitive advantage*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), April, 149-164.

- Hill, C.W.L. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (2006). *Strategic management: Concepts and cases*. (7. Baskı), Boston: Cengage Learning.
- Hofer, C. ve Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical Concepts*. New York: West.
- Huang, K.F., Dyerson, R., Wu, L.Y. ve Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
- Hung, D.F. (2015). Sustained competitive advantage and organizational inertia: The cost perspective of knowledge management. *Journal of the Knowledge Economy*, 6, 769-789.
- Kelly, D. ve Amburgey, T.L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Baskı), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Leblebici, D.N. (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-14.
- Lengnick-Hall, C.A. ve Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Lengnick-Hall, C.A. ve Wolff, J.A. (1999). Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1109-1132.
- Lynch, R. (2006). *Corporate strategy*. (4. Baskı), England: Prentice Hall.
- MacMillan, I.C. ve McCaffery, M.L. (1984). Strategy for financial services: Cashing in on competitive inertia. *Journal of Business Strategy*, 4 (3), Winter, 58-75.
- MacMillan, I.C. (1989). How long can you sustain a competitive advantage?. L. Fahey (Ed.), *The Strategy Planning Management Reader* içinde (s.s.23-26), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miles, R. ve Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. NY: McGraw-Hill.
- Miles, R. ve Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miller, D.ve Friesen, H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miller, D., Friesen, P.H. ve Mintzberg, H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Miller, D. (1992). The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy*, 13(1), 37-41.
- Miller, D. ve Chen, M.J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39(1): 1-23.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and falling of strategic planning*. New York: Free Press.
- Nelson, R.R. ve Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and the suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.

- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180.
- Parnel, J.A. (1997). New evidence in the generic strategy and business performance debate: A research note. *British Journal of Management*, 8(2), 175-181.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pi, S., Kuang, C. ve Hailin, L. (2012). Integrating managerial pattern and competitive advantages: The moderation of competitive inertia. *International Business and Management*, 5(1), 120-125.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Technics for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June, 1-21.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin, IL: Homewood.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2010). *Örgüt kuramları*. (2. Baskı), Ankara: İmge Kitabevi.
- Scotchmer, S. ve Green, J. (1990). Novelty and disclosure in patent law. *The Rand Journal of Economics*, 21(1), 131-146.
- Sirmon, D.G., Fraser, D., Tuggle, C.S., Haynes, K.T. ve Baradwaj, B.G. (2008). Exploring how directors' prior extra- and intra-industry board experiences affect the formulation of functional strategies. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Smith, K.G., Ferrier W.J. ve Grimm, C.M. (2001). King of the hill: Dethroning the industry leader. *Academy of Management Executive*, 15(2), 59-70.
- Tushman, M. ve Romanelli, E. (1985). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Uma, R.T.S. ve Panchanatham, N. (2011). An empirical study on functional strategies and infrastructure strategies adopted by banks. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 1001-1011.
- Waterman, R., Peters, T.J. ve Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wong, V. (1992). An empirical study of firms' co-ordination of functional and market entry timing strategies. *Journal of Marketing Management*, 8(3), 239-257.
- Wright, P., Knoll, M., Caddie, B. ve Pryingle, C. (1990). Strategic profiles, market share and business performance. *Industrial Management*, 32, May-June, 23-28.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. ve Mavondo, F.T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507-518.