

LETME DÜZEYİNDE STRATEJİ PARADOKSLARININ MINTZBERG'İN ON STRATEJİ KÜNYETİM OKULU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Refika BAKO LU¹, Esra DİNÇ ÖZCAN²

¹Marmara Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Doçent Dr.

²Marmara Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

EVALUATION OF BUSINESS LEVEL STRATEGY PARADOXES IN TERMS OF MINTZBERG'S TEN STRATEGIC MANAGEMENT SCHOOLS

Abstract: The paradox whether resources or markets should be the starting point while determining business level strategies has been discussed in the literature. This study aims at evaluating the “sources or markets paradox” while determining the business level strategy in terms of ten strategic management schools of Mintzberg. Within frames of schools' basic assumptions regarding strategy determination, it was attempted to determine which strategy paradox is compatible with the strategic management schools. As a result of this study, it was found out that Configuration School which uses today's paradigm can be assessed in the same category as Design School in terms of paradox of business level strategy determining. It might be considered as an interesting result that the rest of the schools are more in line with the markets perspective apart from relatively old schools of design, environment and positioning.

Keywords: Business Level Strategy, Market and Resource Paradoxes, Strategic Management Schools.

I. GİRİŞ

Stratejik yönetim literatüründe strateji belirleme süreci ile ilgili olarak çeşitli araştırmacılar deyimli sınıflandırmalar yapmıştır. Örneğin Chaffe strateji tanımlarının literatürde üç belirgin grup olduğunu ifade etmiştir ve bunları; doğrusal stratejiler, açıklayıcı stratejiler ve uyum stratejileri olarak belirtmiştir [1]. Whittington ise strateji yaklaşımları ile ilgili dörtlü bir sınıflandırma yapmıştır. Bunlar; klasik yaklaşım, evrimsel yaklaşım, olumsal yaklaşım ve deyimli, sistemik yaklaşım olarak ifade edilebilir [2]. Mintzberg ise daha kapsamlı bir sınıflandırma yaparak on stratejik yönetim okulu tanımlamıştır. Bu okullar: Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu Biçimlenme Okulu olarak belirtilebilir [3].

Bu sınıflandırmalar stratejinin “ne” olmasından çok “nasıl” olduğunu ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, bu sınıflandırmalar strateji olumunun “sürecini” temsil etmektedirler. Strateji “içeri” ile ilgili yaklaşımlar ise

LETME DÜZEYİNDE STRATEJİ PARADOKSLARININ MINTZBERG'İN ON STRATEJİ KÜNYETİM OKULU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Özet: Literatürde işletme düzeyinde stratejiler belirlenirken kaynaklardan mı yoksa pazardan mı hareket edilmesi gerektiği yönünde bir paradoksun bulunduğu tartışılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, işletme düzeyi strateji belirlenirken karı karıya kalınan kaynaklar ya da pazarlar paradoksunu Mintzberg tarafından belirlenen on stratejik yönetim okulu çerçevesinde değerlendirmektir. Bu çerçevede bu okulların her birinin strateji belirlemeye ilişkin temel varsayımları dikkate alınarak, hangi strateji paradoksunun hangi stratejik yönetim okuluna daha yakın bir noktada durduğunu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda günümüz paradigmasını kullanan Biçimlenme Okulunun, işletme düzeyinde strateji belirleme paradoksu açısından Tasarım Okulu ile aynı kategoride değerlendirilebileceği tespit edilmiştir. Göreli olarak eski planlama, çevre ve konumlandırma okullarının da içinde olduğu okulların ise kaynaklar yaklaşımına daha yakın olduğunu tespit eden ilgi çekici bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Anahtar Kelimeler: İşletme Düzeyi Strateji, Pazar ve Kaynak Paradoksu, Stratejik Yönetim Okulları.

sürdürülebilir performans farklılıklarının kaynakları ile ilgilienmektedir [4].

De Witt ve Meyer [5], **Strategy** adlı kitabında işletme düzeyi strateji paradokslarını içerden dışarı perspektif ve dışarıdan içeri perspektif olarak ikiye ayırarak incelemektedir. Ülgen ve Mirze [6] **Stratejik Yönetim** adlı kitabında bu paradoksları fırsat yaklaşımı ve kaynak yaklaşımı olarak ifade etmektedir. Literatürde farklı şekilde anılmasına karşılık tüm yaklaşımlar özünde aynı noktalara vurgu yapmaktadır. Bu çalışmada işletme düzeyi strateji paradoksları vurgu yaptıkları noktaları dikkate alınarak “pazarlar ve kaynaklar paradoksu” olarak ifade edilecektir.

Temelde işletme düzeyinde strateji belirlenirken yüksek katma değer ya da karlılı ulaşılabilmek için; **pazarlar** paradoksu strateji belirlenirken işletmenin dış çevresinin başlangıç noktası olarak alınması gerektiğini belirtirken **kaynaklar** paradoksu ise işletmenin güçlü yönlerinin, kaynaklarının başlangıç noktası olarak alınması gerektiğini belirtmektedir.

Bu çalımanın amacı Mintzberg'in on stratejik yönetim okulunun temel varsayımları do rultusunda pazarlar ve kaynaklar paradoksunun hangi stratejik yönetim okuluna daha yakın bir noktada bulundu unu belirlemektir. Çalımanın en önemli sınırlılı ı, stratejik yönetim okullarının ba langıç a amasındaki temel varsayımlarından ve öncülerinden hareketle incelemenin yapılmasının tercih edilmesi ile ili kilidir. Bunun nedeni, bu çalımayı yapanların günümüz paradigmasının söz konusu okulları etkilemesi boyutunu minimize etmek istemeleridir. Stratejik Yönetim Okulları açısından Mintzberg'in çerçevesine sadık kalınması da yine aynı nedenle tercih edilmiştir.

Bununla birlikte Mintzberg'in çalıması kaynaklar paradoksunun popüler olmasından sonra yayınlanmış oldu undan, bu çalımanın kaynaklar paradoksunun ortaya çıkı fikrinden yoksun oldu u da dikkate alınmalıdır.

Son olarak, sonradan literatüre katılan kaynak paradoksunun savunucularının strateji belirlemede pazar paradoksunun varlı nı yadsımadı nı ve bu çerçevede yapılan ayırımın bir ikilem de il paradoks oldu unu ve akademik amaçlarla bu sınırların çizildi ini belirtmek gerekir. Ayrıca elde edilen stratejik sonuçlar açısından farklılı n söz konusu oldu u iddiası da bulunmakla birlikte, bu çalımada okullar açısından kaynak ya da pazar paradoksunun etkisinde olmasına göre yarataca ı performans farklılıkları tartışmaları kapsam ında tutulmu tur.

II. LETME DÜZEYİNDE STRATEJİ PARADOKSLARI

letme düzeyinde strateji, belirli bir i kolunda firmanın rekabetçi ba arısı veya ba arısızlı ı ile ilgili özelliklerindeki de imeler ile ili kilidir. letme düzeyinde strateji belli bir endüstride veya bir ürün pazarının bir bölümünde nasıl rekabet edilece ine odaklanmaktadır. Ayırıcı yetenekler ve rekabet avantajı genellikle bu düzey stratejinin en önemli unsurlarıdır [7].

letme düzeyi stratejilerin formülasyonu ve uygulanmasında literatürde çe itli fikirler bulunmaktadır. Ancak i letme düzeyi stratejilere ili kin iki farklı perspektiften bahsedilebilir. letme düzeyi strateji paradoksları olarak adlandırabilece imiz bu paradokslardan pazarlar ve kaynaklar paradoksu stratejinin olu turulması sürecine farklı açılardan yakla maktadırlar.

Bu iki paradoks arasındaki farkları anlamak için benzerliklerle ba lamakta fayda vardır. Her iki görü de, iyi bir stratejinin kar ılması gereken dört esas kriter bulundu unu kabul etmektedir. Bunlar; stratejilerin *akla yakın* (uygulanabilir) ve *tutarlı* olması, rekabetçi bir *avantaj* sağlaması ve de i letme ve çevresi arasında

uyumu sağlaması olarak belirtilebilir. Kısacası her iki bakı açısı da firma ve dı dünya arasında rekabet avantajının olu turulması ve sürdürülmesinde aynı varsayımları payla maktadırlar. Ancak bunu ba arma yolları farklılık göstermektedir [8].

II.1. Pazarlar Paradoksu

Bu paradoks çevredeki fırsatların analitik olarak ara tırılmasını önerir ve stratejistleri harekete geçirerek stratejik karar almalarına yardımcı olmayı amaçlar[6]. Firmaların, strateji belirlerken sürekli olarak firmanın çevresinin ba langıç noktası olarak alınması gerekti ine vurgu yapmaktadır. Bu paradoksa göre ba arılı firmalar dı a uyumlu ve stratejisini pazardan elde etti i bilgilere göre planlayan (market-driven) firmalardır. Bu gibi firmalar mü terilerinden ve rakiplerinden gelen i aretleri almakta ve kendi oyun planlarına karar verirken bu i aretleri kullanmaktadırlar [5].

Bu paradoksta strateji; rekabetçi güçlere kar ı savunma olu turma ya da herhangi bir endüstri dalında rekabetçi güçlerin nispeten daha zayıf oldu u uygun bir konum bulma olarak görülmektedir [9]. Pazarlar paradoksu sanayi kolundaki rekabet yo unlu u ve kazanç potansiyelini belirleyen pazar bölümünün önemini vurgulamaktadır. Cazip bir pazarda kendisine yer arayan firma rakiplere kar ı kendisini savunmak durumundadır. Yönetimin görevi önemli yetenekleri belirlemek ve geli tirmek olmasına ra men, bu yakla ımda asıl mesele cazip bir pazarda savunulabilir maliyet veya farklıla tırılmı bir pozisyon elde etmek ve stratejik yatırımlar, fiyat stratejileri ve i aretler arasında denge kurmaktır [10].

Bu görü ün öncülerinden Michael Porter'a göre i letmenin ba arısı veya ba arısızlı nın merkezinde rekabet vardır. Rekabetçi strateji rekabetin gerçekle ti i temel arenada bir sanayi kolu için uygun rekabet pozisyonlarını ara tırır. Rekabetçi strateji sanayi kolunun rekabet ko ullarını belirleyen güçlere kar ı kazançlı ve idame ettirilebilir bir pozisyon elde etmeyi amaçlar [11]. Porter, firmaların yeteneklerini rekabetçi kuvvetlere kar ı en iyi savunma sa layacak ekilde kendilerini nasıl konumlandırmaları gerekti ini belirtmiştir. Farklıla tırma ve maliyet liderli i; rekabetçi avantaj sağlamada firmanın rakiplerine göre daha dü ük maliyetli olan veya rakiplerine nazaran mü terinin dü ünçesinde farklılıklar yaratan faaliyetler sürdürebilme kabiliyeti anlamına gelen iki ana stratejidir. Stratejik konumlanma belirgin bazı aktivitelerin belirgin ekilde yapılması ile ilgilidir. Özetle Porter'a göre stratejinin esası aktivitelerin rakiplerden farklı yapılmasının veya rakiplerinkinden farklı aktivitelerin yapılmasının tercihidir [11].

Porter, "rekabet stratejisinin seçiminin temelinde iki esas sorunun yattı nı" ileri sürmektedir. İlk olarak, stratejistler çekici niteliklere sahip olan bir rekabet alanı

seçmeli ve daha sonra kar ıla tı ı be rekabet gücüyle kar ı kar ıya konumlandırılmalıdır. İletmenin kar potansiyelini etkileyen bu be güç “yeni rakiplerin giri i, ikame tehlikeleri, alıcı gücü pazarlı ı, tedarikçi gücü pazarlı ı ve mevcut yarı macılar arasında rekabettir” [12].

Pazarlar paradoksunu savunanlar İletmenin belirledi i pazar fırsatlarını kazanmak için İletme kaynaklarının önemini de kabul ederler. Porter, bir firmanın rekabetçi avantajı desteklemek üzere hem çevresini saran firma etkileri, seçimleri ve süreçlerinin hem de içsel süreçler, seçimler, kaynak ve yeteneklerinin nasıl etkiler yarattı ını anlaması gerekti ini vurgulamaktadır [13].

İrket belli bir stratejiyi uygulamak için gerekli kaynakları geli tiremez veya edinemezse, spesifik fırsatların gerçekleştirilemeyece i kabul edilmektedir. Bu nedenle, stratejistlerin bir dı konum seçerken gerçekleştirilebilir olmasını sa lamak için her zaman İletmenin güçlü ve zayıf yanlarını akılda tutmaları ö ütlenmektedir. Ancak, bu yakla ıma göre, strateji belirlerken İletmenin mevcut kaynak tabanı ba langıç noktası olarak alınmaz, sadece en iyi pazar stratejisini uygulamak için İletmenin iktidarı üzerindeki potansiyel bir sınırlayıcı olarak kabul edilmelidir. Bu yüzden, pazarlar paradoksu “kaynak tabanı pazar konumunu izler” ekinde özetlenebilir – İletmenin kaynak tabanı seçilen pazar konumuna uyacak ekinde uyarlanır [5].

Pazarlar paradoksu, rekabet güçlerini belirleyen güçlere kar ı kazançlı ve sürdürülebilir bir pozisyon elde etmeyle ilgilenir. Bu do rultuda ba arıyı do uracak belirli ko ullar vardır ve oyunun kurallarına uygun hareket eden firmalar ba arılı olmaktadır. Strateji belirleyenlerin görevi ba arı sa layacak bu ko ulları yaratmak ve durumun sürdürülebilir olmasını sa lamaktır.

II.2. Kaynaklar Paradoksu

Bu paradoksa göre strateji formülasyonunun ba langıç noktası İletmenin kimli i ve amaçlarının bir ifadesi olmalıdır. Dı çevre sürekli de i ken oldu unda İletmenin kimli ini belirleyen kendi öz kaynakları ve yetenekleri daha istikrarlı durumda olacaktır [14].

Bu paradoksta firmanın kaynakları, “firmanın strateji olu turmak ve uygulamak için kullanabilece i güçleridir” ekinde tanımlanabilir [15]. Kaynaklar; fiziksel sermaye kaynakları, be eri sermaye kaynakları ve kurumsal sermaye kaynakları olarak sınıflandırılabilir. Fiziksel sermaye kaynakları; fiziksel teknoloji, demirba lar ve teçhizat, co rafi yerle im ile hammaddeye eri ini kapsar. Be eri sermaye kaynakları; her bir çalı anın ve yöneticinin e itimi, deneyimi, yargısı, zekası, ili kileri ve anlayı ını kapsar. Kurumsal sermaye kaynakları; resmi raporlama yapısı, resmi ve gayri resmi planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri, firma içi

gruplar ile bir firma ve firma çevresindeki di er unsurlarla arasındaki gayri resmi ili kileri kapsar [15].

Bu paradoksa göre “İletmeler farklı kaynaklara sahiptir (kaynak heterojenli i) ve bu kaynaklar farklı rant/gelir getirme potansiyeline sahiptir”. Bu noktadan hareketle firmaların farklı sürdürülebilir rekabet üstünlüklerine sahip olabilece i dü ünülmektedir. Buna göre, bir firma “de er yaratan bir stratejiyi herhangi bir mevcut veya potansiyel rakipleri ile aynı anda uygulamadı ı ve di er firmaların bu stratejinin faydalarını kopyalamadıkları zaman” sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip olacaktır [15]. Bu yakla ım sadece mevcut rakiplere de il; aynı zamanda potansiyel rakiplere de dikkat çekmektedir. Sürdürülebilir rekabetçi avantaj; piyasada mevcut firmalara kar ı oldu u kadar piyasaya girece i dü ünülenlere kar ı da firmaya koruma sa lamaktadır.

Barney bir kayna ın potansiyel sürdürülebilir rekabetçi avantaj olabilmesi için dört kriter belirlemi tir. Bunlar: De erlilik, nadirlik, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik olarak belirlenebilir [15].

De erlilik: Bir kayna ın stratejik olması için de erli olması gereklidir. Kurumun verimlili ini ve etkinli ini arttırabilecek kapasitesi olmalıdır.

Nadirlik: Bir kaynak ender rastlanır ve yüksek talebe sahip oldu unda stratejik boyuttadır.

Taklit Edilemezlik: Bir kaynak sadece de erli ve nadir olmamalı bir o kadar da taklit edilmesi güç olmalıdır.

Yerine Kullanılabilirlik: Bir kaynak nadir ve taklit edilemez olabilir. Ancak rakipler onun yapabileceklerini yapan bir ba ka kayna ı yerine kullanabiliyorlarsa hala o kaynak stratejik de ildir.

Hamel ve Prahalad’a göre de kendisini ve rakiplerini temel yetenek perspektifinden ele almayan bir İletmeyi çok sayıda tehlike beklemektedir[16]. Stalk, Evans ve Lawrence da rekabet ba arısının anahtarını bir İletmeyi mü terilerin nazarında rakiplerinden ayıran “taklit edilmesi zor örgütsel kapasiteleri” belirlemek ve geli tirmek olarak ifade etmektedir. Onlara göre, bir İletme de i meyen bir pazar payı olu turmamalı, bunun yerine “ürünler, pazarlar ve hatta tüm i i içerisinde ve dı nda daha hızlı hareket etmesini” sa layacak olan örgütsel kapasiteler geli tirmelidir. Üstün nitelikli kapasitelerle kazanılan esneklik bir İletme tarafından kendi endüstrisinde rekabet oyununun kurallarını devamlı olarak de i tirmek için kullanılabilir, aynı zamanda tamamen farklı endüstrilerdeki kuralları tekrar yazmak için de kullanılabilir [17].

Kaynaklar paradoksu, pazarlar paradoksunun aksine firmanın geli tirdi i, taklit edilmesi güç, savunulabilir rekabet durumunu belirten kaynakları belirlemektedir[18]. Kaynaklar paradoksunu benimseyen stratejistler, stratejilerin dı fırsatlar üzerine de il, bir i letmenin güçlü yanları üzerine in a edilmesi gerekti ini savunmaktadırlar. letmelerin taklidi zor kabiliyetlerin ve/veya de erli varlıklarını geli tirmeye odaklanması gerekti ini ileri sürmektedirler. Bu paradoksa göre ba arı için kaynaklar liderlik etmeli ve pazarlar onu takip etmelidir [19].

Bu benzersiz kaynak tabanı strateji olu turmada ba langıç noktası olarak kullanılmalıdır. Bundan sonra da bu belirli güçlü yanları kullanmak için pazarlar seçilmeli, benimsenmeli veya yaratılmalıdır. letmenin hangi kaynaklarının daha fazla geli tirilmesi gerekti ini belirlemek ve bunları çe itli çevresel fırsatlara uygulamak bir stratejinin tamamıyla ilgili oldu u ydır. Kaynaklar paradoksunu benimseyen pek çok stratejist i letmenin maddi kaynakları üzerindeki yeterliliklerinin önemini vurgulama e ilimindedirler [5].

Özetle; kaynaklar paradoksunda, i letme, de erli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez fiziki, be eri veya kurumsal araçlarını kontrol edebilirse firmanın sürdürülebilir rekabetçi avantaj sa layabilece i ileri sürülmektedir. Pazarlar paradoksunun dı çevreye odaklanan ve kaynakların çevresel zorunluluklara tepki ile elde edilip kullanılabilen varsayan yakla ımının aksine kaynaklar paradoksu, kurumların benzersiz kaynaklarına odaklanmalarını ve bu kaynakları kullanabilecekleri yeni i alanları ara tırmalarını tavsiye etmektedir.

Kaynaklar paradoksunda pazarlar paradoksu bakı açısının aksine belirli pazar ko ullarında ba arının de i mezli ini kabul etmemekte ve oyunun kurallarına uymak yerine oyunun kurallarını belirleyen firmaların ba arılı olabilece ine vurgu yapmaktadır. Kaynaklar paradoksuna göre nerede rekabet edilece ini seçmek önemlidir fakat bunun için evrensel bir yasa yoktur ve hiçbir pazar di er bir pazardan kalıtsal olarak daha karlı de ildir. Benzer ekinde firmanın gücü önemlidir ancak güçlü kaynaklara sahip firmalar her zaman kazanmaz. Firmanın bu kaynaklardan yararlanmak için do ru yetene e sahip olması gerekir [20].

III. MINTZBERG' N ON STRATEJ K YÖNET M OKULU

Stratejik yönetim yazınında strateji belirleme süreci ile ilgili farklı tanımlamalar ve farklı strateji önerileri bulunmaktadır. Bu stratejilerin sınıflandırılması konusunda da çe itli fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Neoklasik ekonomiye dayanan resmi planlama sistemlerinin öncelikli oldu u stratejik yönetim evriminin ilk zamanlarından kurumsal teoriye dayanan kurumsal

ö renme ve de i imi vurgulayan son zamanlardaki yakla ımlara kadar de i en çe itli strateji yakla ımları bulunmaktadır [21].

Mintzberg strateji kavramını tarihsel geli iminden ba ımsız olarak çoklu paradigmalara göre sınıflandırmı tır. Bu sınıflandırmaya göre, ilgili paradigmalara baz alınarak farklı strateji tanımları yapılmı tır. Bu okullarda kendi içlerinde öngörücü, betimleyici ve hem öngörücü hem de betimleyici özellikleri açısından tasnif edilmi lerdir. İlk üç okul, olması gereken yapıyı anlatan; öngörücü, sonraki altı okul, mevcut durumu özetleyen; betimleyici ve sonuncu okul ise iki özelli i de ta ıyan; yani bütünle tirici bir yapıya sahiptir [3]. Bu okulları u ekinde belirtebiliriz;

Tasarım Okulu, strateji belirleme sürecini bir kavram olu turma süreci olarak tanımlarken, **Planlama Okulu** biçimsel bir süreç, **Konumlandırma Okulu** analitik bir süreç, **Giri imcilik Okulu** bir vizyon yaratma süreci, **Bili sel Okul** zihinsel bir süreç, **Ö renme Okulu** ortaya çıkan bir süreç, **Güç Okulu** bir müzakere süreci, **Kültür Okulu** ortakla a bir süreç, **Çevre Okulu** tepkisel bir süreç ve nihayetinde **Biçimleme (Konfigürasyon) Okulu** bir dönü üm süreci olarak betimlemekte, bunlardan ilk üçü öngörücü bir yakla ımda bulunurken, sonraki altısı betimleyici bir nitelik ta ımakta, sonuncusu ise hem öngörücü hem betimleyici bir tarzda ilk dokuzunu bütünle tirici bir çerçeve sunmaktadır [22].

IV. PAZARLAR ve KAYNAKLAR PARADOKSU TEMEL NDE MINTZBERG' N ON STRATEJ K YÖNET M OKULU

letme düzeyi strateji paradokslarının stratejiyi formüle etmede kullanımı oldukları bakı açısı ya da ba langıç noktaları bazı dü ünce okullarının da bakı açısını yansıttı ı görülmektedir. Bu bölümde i letme düzeyi strateji paradoksları Mintzberg'in strateji sınıflandırması temelinde de erlendirilecektir.

IV.1. Tasarım Okulu

Tasarım Okulu'nun temsilcileri arasında Philip Selznick [23], Alfred D. Chandler [24] ve K.R. Andrews [25] gibi ara tırmacılar yer alır. Stratejik yönetim dü ünncesinin en eski okulu sayılan Tasarım Okulu stratejinin ne oldu u ve ne yaptı ı üzerinde durmak yerine nasıl olu turuldu u üzerinde durmaktadır [26].

Tasarım Okulu'na okuluna göre, strateji e siz bir kavram olarak görülmektedir ve planlanımı bir perspektif formundadır. Strateji olu turma sürecinin mimarı olan yönetici aynı zamanda bu sürece rehberlik etmektedir. Strateji olu turma süreci basit ve informaldır, dü ünçeye ve de erlendirmeye dayanmaktadır [25].

Bu okul, strateji olu turmayı içsel güç ve zayıflıklarla, dı tehdit ve fırsatlar arasında gerekli uyumu sa lamak olarak algılamaktadır [18]. Ba ka bir ifadeyle Tasarım Okulu'nun üzerinde durdu u temel kavram uyumdur. Buna göre ekonomik bir strateji “firmanın nitelikleri ile çevresindeki fırsatlar arasındaki uyum” olarak tanımlanmaktadır [3]. Bu uyum o firmanın hedeflerini ve amaçlarını belirleyip bunları ortaya çıkarmakta aynı zamanda bu hedeflere ula mada kullanılan temel ilke ve planları meydana getirmektedir [24]. Bu okula göre dı çevre anahtar ba arı faktörleri açısından ele alınırken örgütün içsel güç ve zayıflıkları ayırt edici yetenekler açısından dü ünülmektedir. Dı fırsatların dahili güçler tarafından de erlendirilmesi, tehditlerden kaçınılması ve zayıflıkların telafi edilmesi söz konusudur.[22].

Tasarım Okulu'na göre strateji olu turma biçimsel olmayan bir ekilde sezgisel ya da biçimsel bir ekilde analitik olmamalı, bilinçli bir dü ünçe süreci olmalıdır. Açık seçik ve basit stratejiler, tam olarak belirlendikten sonra uygulamaya sokulmalıdır [27].

Tasarım Okulu strateji olu turulurken i letmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile i letmenin faaliyette bulunaca ı sanayi yapısındaki tehdit ve fırsatlar arasında bir uyumun gereklili ine dikkat çekmektedir. Bu ba lamda Tasarım Okulu strateji olu turma sürecinde ideal olarak dı ve iç çevre unsurlarının e it derecede önemli oldu unu belirtmektedir.

Pazarlar paradoksu da strateji olu turulurken firmaların karlılıkları konusunda belirleyici rol oynayan de i kenler olan farklı piyasa yapıları ve bu yapılar içindeki firma pozisyonları üzerine vurgu yapmaktadır. Kaynaklar paradoksu ise firmaların rekabet avantajlarının ana faktörleri olarak belirli kaynaklara ve yeterliliklere odaklanmaktadır [4].

Bu açıdan baskı dı nda Tasarım Okulu; strateji olu turma sürecinde firmanın dı çevresinin dikkate alınması gerekti ine vurgu yapan **pazarlar paradoksu** ile strateji olu turulurken a ırlıklı iç çevre unsurlarının dikkate alınması gerekti ini vurgulayan **kaynaklar paradoksunu** bütünlü tirici bir çerçeve sunmaktadır.

IV.2. Planlama Okulu

Stratejik planlamada 1960'lı yılların ortasına gelindi inde, i letme liderleri stratejiyi tasarlama ve yürütmede “tek en iyi yol” fikrini kabul etmi lerdir. Bunun öteki i birimlerinde de rekabet edilebilirli i geli tirmeyi de sa layaca ı dü ünülmektedir [28]. Mintzberg'e göre birçok ara tırmacının ortak olarak vardıkları yargıya göre strateji bir plandır. Strateji pattern olarak bir kararlar akımı olarak ifade edilmektedir. Ba ka bir ifadeyle, bazı alanlarda alınan düzenli kararlar

zamanın ötesinde bir tutarlılık sergiledi inde stratejinin biçimlendirilmi olaca ı farz edilir [29].

Planlama Okulu Tasarım Okulu'na paralel bir ekilde geli mi tir ve burada temel alınan model Planlama Okulu'nun da temelini olu turmu tur. Ancak planlama okulunun temel farklarından biri strateji olu turma sürecinin sadece zihinsel de il aynı zamanda resmi oldu u görü üdür. Stratejiler kontrollü, bilinçli bir planlama sürecinin, birbirinden ayrı adımlara bölünmesiyle ve adımların her birinin kontrol listeleri ile detaylanarak ve tekniklerle (özellikle bütçeler, hedefler, i letme planları ve programlar önemsenir) desteklenmesiyle geli tirilirler [27].

Planlama Okulunun en büyük temsilcisi Ansoff'tur [30]. Bu okulun kurucusu olarak sayılan Ansoff, stratejiyi anlamak karar sürecini anlamak için gereklidir bakı açısını benimsemi tir. Ansoff'a göre stratejik terimi “firma ile çevresi arasındaki ili kiye ait olan” anlamına gelmektedir. Strateji; firmanın harici rekabet durumunu anlamak, ürün ve pazarın dikkatle ara tırılıp seçilmi olmasını sa lamak üzere yo unla mı zeka faaliyetleri olarak anla ılabilir [30].

Ansoff'a göre strateji belirlemede ilk kavram amaçlara uygun faaliyet sahasının seçimidir. Bu seçimde dikkat edilmesi gereken mevcut faaliyetler ile seçilen faaliyetler arasında ortak bir ba ın kurulmasıdır. i letmeler kendi faaliyet sahasına daha yakın olan hususları incelemeli ve bu alanlar üzerinde uzmanla malıdır [31].

Planlama Okulu strateji olu turma sürecini resmi bir süreç olarak görmektedir. Bu dü ünçe okuluna göre, strateji alt kategorilere ve programlara ayrılmı bir plan olarak görülmektedir. Strateji olu turma sürecindeki ba rol planlamacılara aittir. Strateji olu turma süreci resmi ve kasıtlı bir süreçtir [32].

Planlama Okulu strateji olu turulurken amaçlara uygun faaliyet sahasının seçiminin önemi üzerinde durmakta, rekabet avantajının kayna ı ve kalıcılı ını pazar yapısı ve fırsatları gibi i letme dı ı faktörler ile açıklamaktadır [33]. Planlama Okuluna göre firmalar rakiplerine oranla avantajlı konuma geçecekleri sahayı incelemeli ve bu alanlar üzerinde yo unla malıdır.

Pazarlar paradoksunda da stratejinin belirlenme sürecinde ba langıç noktası olarak firmanın dı çevresi alınması gerekti ine dikkat çekilmektedir. Pazarlar paradoksu da çevredeki fırsatların analitik olarak ara tırılmasını önermektedir. Pazar ve endüstrilerin incelenmesi ve stratejinin bu incelemeler do rultusunda olu turulması gerekti ine vurgu yapmaktadır.

Bu ba lamda Planlama Okulu'nun strateji olu turulurken pazarların dikkatlice incelenerek uygun

faaliyet sahasının seçimi bakı açısı ile **pazarlar paradoksunun** strateji belirlenirken sürekli olarak firmanın çevresinin ba langıç noktası olarak alınması gerekti ini vurgulayan bakı açısı temelinde aynı varsayımları payla tıkları ifade edilebilir.

IV.3. Konumlandırma Okulu

Konumlandırma Okuluna göre strateji, pazaryerinde stratejik konumları seçmenin amaçlandı ı analitik bir sürecin ürünüdür [34]. Ba ka bir ifadeyle, strateji pazaryeri, endüstri ve rekabet analizine dayalı olarak seçilmi , bir örgütün planlı genel pozisyonları olarak görülmektedir. Strateji olu turmada en önemli rol analistlere aittir. Strateji olu turma süreci analitik, sistematik ve kasıtlıdır [35].

Konumlandırma Okulu'nun en önemli temsilcileri Hatten ve Schendel [35] ile Porter'dır [11]. Konumlandırma Okulu modeline göre, stratejiler genel (jenerik), özellikle sık görülen, te his edilebilir konumlardır. Bu nedenle stratejik yönetim analitik hesaplamalara dayanır. Aslında, pazar yapısı kasıtlı konumsal stratejilere, onlar da organizasyon yapısına yön verirler [27].

Bu okulun bakı açısı analitik bir süreç olarak strateji olu turma ekinde tanımlanabilir. Bu vizyon, herhangi bir endüstride, ekonomik pazar yerinde arzu edilebilecek çok az konum ya da anahtar stratejinin mevcut oldu unu savunur [36].

Konumlandırma Okulu, önceki iki okulun temel varsayımları ve modelini benimsemekle birlikte stratejinin ne oldu u konusu üzerinde de durmu tur [26]. Konumlandırma okuluna göre stratejiler piyasadaki özgün, özellikle ortak, tanımlanabilir durumlardır. Piyasa rekabetçidir ve strateji olu turma süreci çözümsel hesaplamalar dayanan bu özgün durumların seçimi olarak görülmektedir [3]. Konumlandırma okulu rakiplere kar ı savunulabilecek bazı stratejileri temel almı tır. Bu stratejiler, maliyet liderli i, odaklanma ve farklıla turma gibi stratejileridir [12]. Konumlandırma Okulu, "yüksek performans için ba langıç noktası do ru bir endüstrinin seçilmesi" oldu unu ifade etmektedir [33].

Konumlandırma Okulu'nun öncüsü olarak kabul edilen Michael Porter'a göre firmanın rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde bir i letmeyi çevresiyle ili kilendirmesi yatmaktadır. Bu çevre toplumsal ve ekonomik güçleri içine alacak ekilde çok güçlü olmasına ra men, firmanın çevresinin kilit yönü rekabet etti i sektör veya sektörler olarak ifade edilebilir [12].

Porter endüstri yapısını olu turan be temel gücü - sektöre yeni girecek firmaların tehditleri, ikame ürün veya hizmet tehdidi, tedarikçilerin pazarlık güçleri, alıcıların pazarlık güçleri ve de mevcut firmalar arasındaki rekabet

– olarak ifade etmektedir [12]. letmeler ba arı sa layabilmek için yeni giri tehditlerinin sınırlı, tedarikçi ve mü terilerin pazarlık gücünün dü ük, ikamenin çok az oldu u ve yıkıcı rekabetin olmadığı endüstrileri seçmesi gerekir [33]

Konumlandırma Okulu, i letmelerin rekabet stratejilerini formüle etmenin özünde i letmenin dı çevresi ile ili kilendirilmesi bulundu unu savunmaktadır. Pazarlar paradoksu da aynı görü ü benimsemekte, strateji olu turulurken i letmelerin, sürekli olarak firmanın dı çevresinin ba langıç noktası olarak alınması gerekti ine vurgu yapmaktadır.

Konumlandırma Okulu i letmelerin rekabet ko ullarında ba arı sa layabilmelerini do ru endüstriler üzerinde yo unla malarına ve bu endüstriler üzerinde etkisi olan pazar güçlerine kar ı i letmeyi do ru bir ekilde konumlandırmalarına ba lamaktadır. Pazarlar paradoksuna göre de ba arılı firmalar dı a uyumlu ve stratejisini pazardan elde etti i bilgilere göre planlayan firmalardır. Firmalar, rekabetin gerçekle ti i alanda bir sanayi kolu için uygun rekabet pozisyonlarını ara tırmalıdır. Rekabetçi strateji sanayi kolunun rekabet ko ullarını belirleyen güçlere kar ı kazançlı ve sürdürülebilir bir pozisyon elde etmeyi amaçlamaktadır.

Bu ba lamda Konumlandırma Okulu'nun strateji olu turma sürecine **pazarlar paradoksu** bakı açısından baktı ı ve bu süreci pazarlar paradoksunun temel varsayımları çerçevesinde ele aldı ı söylenebilir.

IV.4. Giri imcilik Okulu

Giri imcilik Okulu, ekonomi disiplini temel olarak geli mi tir. Temel çalı malar Schumpeter [37] ve Cole [38] gibi ekonomistler tarafından yapılmı tır. Giri imcilik Okulu, stratejinin liderin zihninde yaratıldı ına vurgu yaparak stratejinin liderin deneyimleri ve sezgilerinden kaynaklandı ını ifade etmektedir [27].

Giri imci, burada büyük ölçüde ki iselle mi , vizyon sahibi, ba arı güdüsü yüksek, ba ımsız ve özellikle merkezile mi lideri ifade etmek için kullanılmaktadır [26]. Bu okul di er okullardan farklı olarak liderli i inceler ve liderin strateji olu turma sürecine odaklanmasının yanı sıra, liderin ki isel özellikleriyle de ilgilenir ve bunu stratejik ba arı için kilit kavram olarak görür [22].

Bu okulun ana kavramı vizyondur, strateji de liderin vizyonu olarak görülmektedir [39]. Bu okulda vizyon stratejinin zihinsel temsili olarak görülmekte, liderin zihninde yaratılmakta ve ifade edilmektedir. Lider vizyon aracılı ı ile örgüt içinde ne yapılması gerekti ini ortaya koymakta ve yol gösterici fikirler olu turmaktadır. Vizyon, liderin deneyimleri ile birle erek giri imci stratejileri ortaya çıkaran temel unsurdur. Giri imcilik

Okulu'nda strateji olu turma süreci de liderin bireysel olarak sezgilerine, yargılarına, aklına, deneyimlerine ve anlayışına odaklıdır [39].

Strateji perspektiflerinin tümü girişimcilerin önemini kabul etmekle birlikte Girişimcilik Okulu konuyla özel olarak ilgilenmektedir. Bu okul oldukça faydacı bir yol izlerken, vizyonu akılcı analizlerden, öğrenmekten ve kavramsal anlayıştan kaynaklanmaktadır. Güç boyutu ve kültürel boyutlar girişimci tarafından belirlenecek olup, strateji sürecini hem kolaylaştıracak hem de zorlaştıracak unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bu noktada hem sezgiler hem de girişimci vizyonlar strateji olu turmak için önemli olarak görülmektedir [40].

Girişimcilik Okulu strateji olu turma sürecini liderin vizyonu olarak görmekte ve başarılı bir stratejiyi liderin kişilik özellikleri, sezgileri ve deneyimleriyle açıklamaktadır.

Girişimcilik Okulu'nda strateji olu turma süreci liderin zihninde yer alan bir süreç olarak görülmesi nedeniyle dış çevre koşulları ve de örgütün iç çevre koşulları strateji olu turma sürecinde dikkate alınmadığı, örgütsel kapsamdan kopuk bir strateji süreci açıklamasının yapıldığı söylenebilir. Bu okulun stratejinin liderin sezgileri ve deneyimleri ile ekillenmesine gerektiğinde vurgu yapması nedeniyle, pazarlar paradoksundan ziyade **kaynaklar paradoksuna** daha yakın bir duruma sergilediği söylenebilir.

IV.5. Bilişsel Okul

Bilişsel Okul'un temsilcileri Simon [41] ve March ve Simon [42] olarak belirtilebilir. Bu okul özellikle bilişsel psikolojiden yararlanarak insan bilişine odaklanır ve strateji olu turmayı zihinsel bir süreç olarak görür [36]. Bu süreç stratejistin zihninde olmaktadır. Bu okula göre, strateji olu turmada başrol stratejistlere aittir. Strateji olu turma süreci zihinsel olmakla beraber ortaya çıkan bir süreçtir [32]. Bu yaklaşımda strateji geliştiriciler farklı bilişsel tarzlara sahiptirler ve bu farklı tarzlar strateji geliştirme konusunda farklı yaklaşımlar ortaya çıkarmaktadır [36].

Bilişsel Okul, stratejistlerin bilmesi gereken konular üzerine teoriler geliştirerek işlevsel ve daha sonra ise stratejist açısından öznel ya da nesnel bir durum olan stratejik mantıksal değerlendirme sürecine yöneltmiştir. Bilgi işlem, bilişsel haritalama, buluş yöntemleri ve önyargılar Bilişsel Okul'un araştırmaları olarak odak noktasında oturmaktadır [39].

Bilişsel Okul ayrıca bireylerin davranışlarının anlaşılabilmesi için dıştan güdülenme yerine içten güdülenme üzerinde durmaktadır. Başka bir ifadeyle bireyin davranışları ve stratejilerini dış uyarıcılardan çok,

bireyin amaç, beklenti ve inanç ve değerlerinin belirlediğine inanılmaktadır [22].

Bu okula göre, strateji daha önce de belirtildiği gibi zihinsel bir bakış açısının ürünü olan bireysel bir kavramdır [32]. Stratejiler bakış açıları, kavramlar, haritalar, emalar ve çerçeveler ekinde ortaya çıkmaktadırlar. İnsanların çevreden gelen girdilerle nasıl başa çıktıklarını ekilendiren stratejiler bir örgütün problemler ve bunların çözümlerine dair arayışına rehberlik eden tutarlı bir kurallar bütünü olarak görülmektedir. Bu okula göre stratejiler iki amaca hizmet etmektedirler. Bunlar; başarıyı bilgi yüklemelerine karşı savunma amaçları olu turmak ve durum tanımlamalarına göre bilgiyi haritalamak ve düzenlemek olarak belirtilebilir [41].

Bilişsel Okul strateji olu turulmayı bilişsel bir süreç olarak görmektedir. Strateji dış uyaranlardan çok bilişsel algılamalarla olu turulur. Strateji olu turmada farklı bilişsel tarzlara vurgu yapmakta ve stratejiyi stratejistin kafasında yer alan bir süreç olarak görmektedir.

Bu okul da Girişimcilik Okulu gibi strateji olu turma sürecinde dış çevre ve iç çevre unsurlarını dikkate almaktan ziyade bilişsel algılarla ilişkili bireysel bir süreç olarak açıklamaktadır. Her ne kadar örgütsel kapsam ile ilişkili bir strateji sürecini açıklama sözü konusu olmadıkça gözlemlense de bu duruma uyla, pazarlar paradoksundan ziyade, **kaynaklar paradoksuna** yakın olduğu söylenebilir.

IV.6. Öğrenme Okulu

Öğrenme Okulu'nun temsilcileri Lindblom [43], Bower [44], Burgelman [45] ve Weick [46] olarak belirtilebilir. Bu okul strateji olu turmayı öğrenmeye dayalı olarak zamanla kendiliğinden ortaya çıkan bir süreç olarak görmektedir. Bu okula göre, dış çevre, stratejilerin tümünün birden açık ve net planlar ya da vizyonlar olarak geliştirilmesine olanak vermeyecek derecede karmaşıktır. Bu nedenle stratejiler ufak adımlarla, bir örgütün alışma ya da öğrenme sürecine benzer nitelikte geliştirilmelidir. Strateji belirleme süreci bu açıdan bir öğrenme süreci olarak kabul edilmekte ve bu süreç de mümkün kılmak amacıyla yönetimi kolaylaştıran bir nitelik taşımaktadır [47].

Bu okula göre, stratejiler, insanların bireysel ya da ortaklaşa olmak suretiyle sorunları ve örgütün bunlarla başa çıkma kapasitelerini öğrenmeye başladıkça ortaya çıkmaktadır [27].

Öğrenme okulunun en önemli özelliği onun kural koyucu değil aksine betimleyici bir yol izlemesidir. Bu okul, strateji olu turmanın zamanla bir öğrenme süreci ekinde ilerletilmektedir. Bu öğrenme süreci

geçmi e bakarak dü ünmeyi tetikleyen davranı lar vasıtasıyla geli en ve de i en bir tarzda ilerlemektedir [36].

Ö renme Okulu örgütün ö renme davranı nı ortaya çıkarmakta, di er okullardan farklı olarak strateji geli tirme süreci yerine stratejinin içeri i üzerinde durmaktadır. Bu okul, stratejilerin örgütün konuyla ilgili kabiliyetler ve ortaya koydu u davranı larıyla, bunları etkileyen artları bilmekten kaynaklandı nı iddia etmektedir [26].

Bu yakla ımda strateji bir plan olarak ele alınmamakta bunun yerine ö renme sürecinde “karar dizisinde ortaya çıkan bir kalıp” olarak görülmektedir. Strateji formüle edilmemekte zaman içinde form kazanmaktadır [33].

Bu okul, dü ünmenin (stratejinin “formülasyonu”) ve harekete geçmenin (stratejinin “uygulanması”) sıklıkla aynı anda olu ması gerekti ini vurgulamı tır. Çünkü bazı aktörlere dü ünme, di erlerine uygulamacı rolü yüklemek tehlikelidir. Strateji formülasyonu yerine, dü ünme ve hareketin kar ılıklı etkile imi ile ortaya çıkan yönlendirilmi ve farklı hareketler anlamına gelen ve bir hareketin analizinden daha çok hareketlerin sentezi olarak ortaya çıkan strateji formasyonunun daha geni sürecine odaklanılmı tır [21].

Ö renme Okulu stratejinin formüle edilmedi ini zaman içinde ö renme süreci içerisinde ortaya çıktı nı vurgulamaktadır. Ö renme Okulu'na göre dı çevre karma ık ve belirsizdir ve bu nedenle dı çevre kontrol edilememektedir.

Strateji, liderin ve tüm sistemin ö renmesi ile olu turulmaktadır. Bu yakla ımda ö renme i letmenin temel yetkinli i olarak görülmekte ve i letmeyi rakiplerinden ayıran bir unsur olarak ele alınmaktadır. Kaynaklar paradoksu da Ö renme Okulu gibi rekabet avantajının kayna ı ve kalıcılı nı temel yetkinlik ve ö renme gibi faktörlerle açıklamaktadır [33].

Kaynaklar paradoksu dı çevrenin sürekli de i ti ini bu nedenle i letmenin strateji olu turulurken istikrarlı durumda olan kendi öz kaynakları ve yeteneklerini temel alması gerekti ine vurgu yapmaktadır. İ letmelerin taklidi zor kabiliyetlerini ve/veya de erli varlıklarını geli tirmeye odaklanması gerekti ini ileri sürmektedir.

Bu açıdan bakıldı ında Ö renme Okulu'nun stratejinin olu um süreci ile ilgili görü lerinin **kaynaklar paradoksunun** temel varsayımları ile örtü tü ü görülmektedir.

IV.7. Güç Okulu

Güç Okulu'nun temsilcileri arasında Astley, Fombrun [48], Allison [49], Pfeffer ve Salancik [50] gibi ara tırmacılar sayılabilir.

Stratejik yönetim yazınında güç ve politika kavramları Ö renme Okulu'yla özellikle Quinn ve Lindblom'un ara tırmalarıyla tartı lmaya ba lanmı konular olarak kar ımıza çıkmaktadır [3]. Ö renme Okulunda bu kavramın gündeme geli i gücün me rula tırılmı , rasyonelize edilmi ve kurumla tırılmı biçimi olan yetki olarak ele alınmı tır. Sonrasında yetki dı ında yeni güç kaynakları da olabilece i tartı lan konular olmu tur [22].

Güç Okulu strateji belirlemeyi bir müzakere süreci olarak görür, bu süreç örgüt içindeki çatı an gruplar arasında ya da dı çevreyle kar ı kar ıya geldiklerinde örgütler arasında gerçekleşebilir. Strateji dünya hakkında dü ünme, de erlendirme ve harekete geçme modellerini ortaya çıkaran çe itli örgütsel düzeylerde bireylerden ve alt gruplardan meydana gelen, kararların alındı ı ve uygulandı ı bir süreçtir [47].

Bu okula göre strateji olu turmada en önemli rol, güç sahibi herhangi bir örgüt aktörü ve tüm örgüt tarafından oynanır. Strateji olu turma süreci da ınık, çatı ma, gerilim ve i birli ini içeren bir süreçtir [32]

Güç Okulu'na göre güç ve politika tarafından ekillenen stratejiler 'ortaya çıkan' stratejiler olma e ilimindedir ve bakı açılardan çok konumlar ve taktikler eklindedir [27].

Güç Okulu yetkinin ve gücün kullanılması fikri üzerine kurulmu tur. Bu güç politik olabilir ve me ru olmayan yollardan yetkinin suiistimal edilmesini içerebilir. Bu okul güç ili kilerinin örgütleri hem içerden hem de dı arıdan ku attı ının bilincindedir ve bu yüzden makro ve mikro olmak üzere farklı güç alanlarını de erlendirmeye alır [36].

Mikro güç alanı, örgüt içindeki me ru ve/veya me ru olmayan güç ve politika oyunları ile ilgilenmektedir ve genellikle kendi çıkarlarını korumalarından kaynaklı olarak çatı an örgüt aktörlerine odaklanmaktadır [22]. Ba ka bir ifadeyle, mikro güç, strateji olu turma sürecini, topluluk çıkarları ve de i en koalisyonlarla ilgili olan ve taraflardan hiçbirinin egemen durumda olmadı ı politik oyunlar eklindeki ikna, pazarlık veya do rudan mücadele yoluyla gerçekle en kar ılıklı etkile imler olarak görmektedir [51].

Makro güç alanı ise örgütün kendi gücünü kullandı ı alan olarak belirtilmekte ve örgütü, di er örgütlerle ili kisinde kendi çıkarları do rultusunda güç kullanan bir sosyal aktör olarak ele almaktadır [16].

Makro güç, örgütün kendi refahını, diğer örgütlerle çetirli birliktirli içindeki ortaklaşt stratejilerle oldu ktadar stratejik manevraların kullanımı yoluyla da sardı ma dikkat çekmektedir [51].

Bu görü e göre örgütler gün geçtikçe ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilmek için daha çok çevreye ba mlı olmaktadır. Bu durum literatürde kaynak ba mlılı ı yakla ımı olarak anılmaktadır. Bu yakla ıma göre örgütler, onlar için önemli kaynakları sürekli bir ekilde tedarik edebilmeli ve çevreyle de sürekli olarak ili ki içinde olabilmelidir[50]. Ancak örgütteki bazı kaynakları elde etmek, di erlerine göre daha güçtür. Bu nedenle, örgüt içinde en kritik ve elde edilmesi en güç kaynakları temin edebilen alt birimler veya bireyler, gücü ellerinde tutacaklardır. Bu ba lamda güç, örgüt için kritik bir kaynak sa layan ve ba lamda yeri doldurulamayan sosyal aktörlerde toplanacaktır. Bu noktada güç örgüt için kritik bir kaynak olarak görülmekte ve örgütün çevredeki belirsizliklere yanıt vermek için geli tirdi i stratejilerde belirleyici bir unsur olarak kar ımıza çıkmaktadır [22].

Güç Okulu'na göre güç ve politikalar stratejilerin ekillenmesini etkilemektedir. Güç Okulu strateji belirlenmesinde güç kavramı üzerinde durmakta, strateji olu turmada mikro güç olarak ifade etti i örgüt içi güçler ve makro güç olarak ifade etti i örgüt di i güçlerin etkisine vurgu yapmaktadır.

Özetle Güç Okulu'nun üzerinde durdu ktana kavram "güç"tür. Buna göre güç, firmaya ba arı sa layacak bir kaynak olarak görülmektedir. İlgili yazın incelendi inde de strateji literatüründe güç okulunun strateji geli imi üzerine kayna ba lı bir perspektif olarak geli mi oldu u görülmektedir [50].

Kaynaklar paradoksu sürekli firmaların rekabet avantajlarının ana faktörleri olarak belirli kaynaklara ve yeterliliklere odaklanmaktadır [4]. Bu ba lamda güç örgütün sahip oldu ktana kaynak olarak görülmeli nedeniyle bu okulun temel varsayımlarının **kaynaklar paradoksunun** temel varsayımları ile örtü tü ü görülmektedir.

IV.8. Kültür Okulu

Kültür okulunun bakı açısı stratejik yönetim kavramının kültür içinde aranması gereken bir toplumsal süreç oldu ktana yönündedir. Bu okulun temsilcileri arasında Rhenman [52], Edwards [53], Normann [54] ve Barney [55] sayılabilir. Bu ara tırmacılara göre, stratejik yönetim örgüt üyeleri tarafından payla ılan inançlar ve anlayı lara dayalı sosyal bir etkile im sürecidir. Strateji her eyin üzerinde bir bakı açısı eklini alır ve en do ru tanımı da kasıtlı olmasıdır [27].

Kültür Okulu strateji olu turmayı ortaklaşt bir süreç olarak görmektedir. Kültür Okulu'na göre strateji yapısı; kurumun elemanları tarafından payla ılan inanı ve anlayı lara dayanan sosyal etkile im sürecidir. Bir birey bu inanı ları eylemsel olmayan, büyük oranda taktiksel ve hatta bazen de resmi bir doktrin gibi olan kültürle me veya sosyalle me sürecinden kazanır [3].

Bu okula göre, strateji e siz ve ortak bir perspektiftir. Stratejinin uygulanmasındaki ba arı/ba arısızlık nedeni örgüt kültürüdür. Strateji konumdan ziyade bütünü ele alan bakı açısı eklinde olu ur [3].

Özetle ifade etmek gerekirse Kültür Okulunun üzerinde durdu ktana de i ken kültürdür. Örgüt içindeki baskın kültür strateji belirlemede etkin olmaktadır. Örgüt kültürü ayrıca seçilen ve izlenen stratejik seçenekleri etkilemekte ve örgütün yönetim tarzını ekilendirmektedir [22].

Kültür taklit edilmesi imkansız bir olgu oldu ktana için örgüt için rekabet avantajı da yaratabilmektedir. Barney "Kurumsal Kültür: Sürekli Rekabetçi Fayda Kayna ı Olabilir mi?" ba lıklı makalesinde iki sebepten bahsederek taklitçili e kar ı en etkili ve sürekli engelin kültür oldu ktana açıkladı ktana. Bu sebeplerden birincisi kültürün benzersiz sonuçlar üretmeyi te vik etmesi ikincisi ise irket çalı anlarının bile anlamasını ve taklit etmesini güçle tiren nedensel anlam yüklü olmasıdır [55].

Kültür Okulu'na gör strateji olu turmada baskın unsur kültürdür. Örgüt kültürü seçilen stratejileri etkilemektedir. Bununla birlikte bu yakla ımda kültürü taklit edilmesi imkansız bir olgu olarak görülmekte ve bu özelli i ile i letmeye rekabet avantajı sa ladı ma vurgu yapılmaktadır.

Kaynaklar paradoksu da stratejilerin bir i letmenin güçlü yanları üzerine in a edilmesi gerekti ini savunmakta ve i letmelerin taklidi zor kabiliyetlerin ve/veya de erli varlıklarını geli tirmeye odaklanması gerekti ini ileri sürmektedirler. Bu ba lamda Kültür Okulu strateji olu turma sürecinde i letmeyi rakiplerinden ayıran ve i letmenin iç kayna ı olarak tanımlayabilece imiz kültür olgusuna yaptı ktana vurguyla bu okulun strateji olu turma sürecine **kaynaklar paradoksu** açısından yakla tı ı ifade edilebilir.

IV.9. Çevre Okulu

Çevre okulunun temsilcileri arasında Burns ve Stalker [56], Lawrence ve Lorsch [57], Hannan ve Freeman [58] gibi ara tırmacılar yer almaktadır. **Çevre Okulu** strateji olu turmayı tepkisel bir süreç olarak görmektedir. Bu okula göre, strateji belirli pozisyonlarda bulunan ya da çevreyle ili kili olarak ekolojik ni ler içinde kümelenen jenerik bir kavramdır. Strateji

olu turmada en önemli rol bir bütün olarak çevreye aittir. Strateji olu turma süreci pasiftir ve bu nedenle ortaya çıkan bir süreçtir [32].

Strateji belirleme sürecini tepkisel bir süreç olarak gören ve dış çevre üzerinde yoğunlaştıran çevre okulunun tarihsel kökleri kuruluşun bağımlılık yaklaşımının üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşımın göre örgüt yapısını sürdürülebilmek için çevresel güç ve faktörlere yanıt verebilmelidir [59].

Çevre okulunun arkasında yatan önerme de çevrenin, strateji olu turma sürecinin en temel aktörü olduğuudur. Örgüt bu güçlere cevap vermelidir; bu durumda liderlik çevreyi anlama ve ona uyum sağlamak amacıyla pasif bir unsur haline gelmektedir [27].

Bu kavram bir ifadeyle bu okul çevre faktörünü, liderlik ve örgütün kendisiyle beraber yönetim sürecindeki merkezi güçlerden biri olarak konumlandırır [39]. Bu okula göre örgüt çevre karşısında edilgen bir öğedir ve bu nedenden dolayı strateji geliştirme iç süreçten çok bir süreç dışı olarak gelen etkidir. Çevre, organizasyonun dışında kalan, tasvir edilmesi zor ancak örgüt üzerinde etkisi çok büyük olan bir güçtür [26].

Bu okulun savunması olduğu yaklaşımın ekilde özetlenebilir: Çevre belirleyicidir ve strateji geliştirimi çevreye karşı gösterilen yanıttan kavramı bir eylem de ildir [40].

Çevre Okulu strateji olu turulurken dış çevre unsurlarını bağımlı noktası olarak almakta çevreye uyum konusuna vurgu yapmaktadır. Bu okula göre örgüt çevredeki güçlere cevap vermelidir. Bu yaklaşımda örgütün kendisi pasif bir öğe olarak görülmüştür, strateji olu turma sürecinde örgütün kaynakları dikkate alınmamıştır.

Pazarlar paradoksunda da firmaların, strateji belirlerken sürekli olarak firmanın çevresinin bağımlı noktası olarak alınması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu paradoksa göre de bağımlı firmalar dış çevreye uyum sağlayabiliyor, stratejisini pazardan elde ettiği bilgiye göre planlayabilen firmalar olarak görülmektedir. Bu noktadan hareketle, Çevre Okulu'nun strateji olu turma ile ilgili görüşlerinin **pazarlar paradoksunun** temel varsayımları ile örtüşüyor görülmektedir.

IV.10. Biçimleme Okulu

Bu okulun temsilcileri Chandler [24], Miles ve Snow [60], Mintzberg [61], Miller [62] olarak belirtilebilir. Bu okul strateji olu turmayı bir dönüşüm ve biçim değiştirme süreci olarak görür. Bu yaklaşımın göre, bir örgüt belli bir durumu benimsediği takdirde strateji olu turma, bir durumdan kavramı bir duruma geçiş süreci

olarak ekilde değiştirilir ve bu ekilde yeni biçimle meler sonucu kendisini dönüştürür [36].

Biçimleme Okulu, kurumun strateji, yapı ve kültüründe meydana gelen değişimleri incelemektedir [3]. Bu okul stratejiyi bir bütün olan örgütle bütünleştirilen bir yaklaşım sunmaktadır. Bu okul değişimleri ortak bir bakış açısıyla bir araya getirmekte; stratejinin mahiyeti, strateji yapma süreci, stratejik artılar gibi öğeleri farklı safhalarda, kendi tarihi döneminde veya bazen de kendi hayatlarında bulunduğu safha içinde bütünleştirilmeye çalışılmaktadır [26].

Bu okula göre, strateji belirli bir kavramla ilişkilili olarak betimlenir ve böylelikle öteki dokuz dönüşüm okulunun herhangi birinde tanımlanan bir süreçle örtüşebilir. En önemli rol değişim dokuz dönüşüm okulunda tanımlanan bir aktör tarafından oynanabilir. Strateji olu turma süreci bütünleştirici, evrelere ayrılımlı ve sıralı olabilir. Buna ek olarak, süreç öteki dokuz dönüşüm okulunun farklı özelliklerini birleştirebilir [32].

Bu okulun belli kavramları iki ana özelliği mevcuttur. Organizasyonun ve çevresinin bürünebileceği çeşitli varoluş hallerini *biçimleme meler* olarak betimlemekte, strateji belirleme sürecini de *dönüşüm olarak* ifade etmektedir. Biçimleme Okuluna göre, bunlar aynı madalyonun iki yüzü gibidir. Eğer organizasyon belli biçimleri benimsiyorsa, strateji olu turma da bir biçimden diğerine atlama süreci haline gelecektir. Diğer bir deyişle, dönüşüm biçimlemin kaçınılmaz bir sonucudur [22].

Biçimleme Okulu, stratejinin aynı dönem içinde birbirleriyle etkileşim içinde birçok bireysel, örgütsel ve çevresel faktörün etkisiyle oluşturunu, onu takip eden dönem içinde bu faktörlerdeki değişimlere kavramı olarak deyişini ve sadece her stratejinin kendi dönemi içinde geçerli olduğunu kabul etmektedir [26].

Özetle bu okul; farklı koşullar altında, farklı durumlarda önem arz eden kural ve tanım faktörlerini bir araya getirerek durumları, süreçleri, yapıları ve ortamları birleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu okul birleştirim ve bütünleştirim yönelimli bir adımı temsil etmektedir [3].

Biçimleme Okulu strateji olu turma sürecini bir dönüşüm olarak ifade etmektedir. Bu kavramda Biçimleme Okulu strateji olu turma sürecinde gerek **pazarlar paradoksunun** temel varsayımları gerekse **kaynaklar paradoksunun** temel varsayımlarının belli durumlarda geçerli olabileceğini belirterek her iki paradoksu bütünleştirici bir çerçevede sunmaktadır.

V. SONUÇ

Stratejik Yönetim Okulları yakından incelendi inde i letme düzeyinde stratejinin olu umunda temel hareket noktasının ne oldu u sorusuna çok farklı cevapların verildi i gözlemlenmektedir. Bu noktadan hareketle incelenen strateji okullarından Planlama Okulu, Çevre Okulu ve Konumlandırma Okulu'nun strateji olu turma sürecinde; belirgin bir ekilde strateji olu turulurken ba langıç noktası olarak dı çevrenin dikkate alınması gerekti ine yapılan vurgunun gözlemlenmesi nedeniyle pazarlar paradoksunun temel varsayımlarından hareket etti i söylenebilir. Ayrıca Kültür Okulu, Ö renme Okulu ve Güç Okulu'nun strateji olu turma sürecinde iç çevre unsurlarını ön plana çıkarmaları nedeniyle bu okulların temel varsayımları ile kaynaklar paradoksunun temel varsayımlarının örtü tü ü görülmektedir. Giri imcilik Okulu ve Bili sel Okul'un ise strateji olu turma sürecini direkt olarak liderle ili kili görerek strateji olu um sürecini örgütsel kapsamdan koparıp bireysel algılar düzeyinde açıklamaya gitti inden pazarlar paradoksundan ziyade kaynaklar paradoksunu temel almaya daha yatkın oldu u söylenebilir. Son olarak, Tasarım Okulu ve Biçimle me Okulu'nun teorik olarak pazarlar ve kaynaklar paradoksunun her ikisinin de temel varsayımlarını belli ölçülerde kabul ettikleri gözlemlendi inden bu iki paradoksu bütünlü tirici bir çerçeve çizdikleri söylenebilir.



ekil.1. letme Düzeyinde Strateji Olu um Paradokslarına Göre Stratejik Yönetim Okulları

Bu çalı mada ula ılan sonucun özetini sunmak amacıyla olu turulan yukarıdaki ekilden de anla ılaca ı gibi Tasarım Okulu hariç öngörücü okulların deterministik perspektife sahip pazarlar paradoksundan hareket etti i, Çevre Okulu hariç betimleyici okulların ço unun daha çok sezgisel yakla ımları temel alan kaynaklar paradoksunu temel aldıkları tespit edilmi tir. En son okul olan Biçimsel okulun her iki paradoksu bütünlü tirmesinin yanında eski okullardan öngörücü okullar arasında sayılan Tasarım Okulunun da benzeri ekilde kaynaklar ve pazarlar paradokslarını birle tirme e ilimde oldu u gözlenmi tir. Tasarım Okulunun,

günümüz paradigmasını kullanan Biçimle me Okulu ile i letme düzeyinde strateji olu turma paradoksları çerçevesinde bir arada bulunması tespiti oldukça enteresan bir bulgu olarak de erlendirilebilir. Bu okulun uygulama ve teknik detaylardan kopuk olup dü ünsel bir sitem kurma çabası içinde olması bunun bir nedeni olabilir. Benzeri ekilde Tasarım Okulunun halen geçerlili ini koruması bu sonucun olu masında etkili olabilir. Gerçek nedenlerinin ne oldu u ve bunların günümüz paradigmasını gerçekte kullanıp kullanmadıkları amacı ve tasarımı bu çerçevede olu turulmu , yeni çalı malarla ortaya çıkarılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Chaffe, E.E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- [2] Whittington, R. (1993). *What is Strategy and Does It Matter*. London: Routledge.
- [3] Mintzberg, H. & Ahlstrand, B, Lampel J. (1998). *Strategy Safari*. London: Prentice Hall.
- [4] Barca, M. (2003). *Economic Foundations of Strategic Management*. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- [5] De Witt B. & Meyer, R. (1998). *Strategy*. London: International Thomson Publishing Company.
- [6] Ülgen, H. & Mirze, K. (2004). *Stratejik Yönetim*. stanbul: Literatür Yayıncılık.
- [7] Beard, D.W. & Dess, G.G. (1981). Corporate Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 24(4), 663-688.
- [8] Rumelt, R.P. (1980). The Evaluation of Business Strategy. (Ed.: Glueck, W.F.). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw-Hill, 359-367.
- [9] Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- [10] Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- [11] Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NewYork: Free Press.
- [12] Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejileri*. (Çev: Ulubilgen, G.). stanbul: Sistem Yayıncılık.
- [13] Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics), Winter, 95-117.
- [14] Grant, R.M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy

- Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- [15] Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- [16] Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1996). *Gelece i Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak için Ke fedilen Stratejiler*. (Çev.: Dicleli, Z.). Ankara: nkılap Kitabevi.
- [17] Stalk, G.; Evans, P. & Shulman, L. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.
- [18] Rumelt, R.; Schendel, D. & Teece, D. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics), Winter, 5-29.
- [19] De Witt, B. (2005). *Strategy Syntehesis: Resolving Strategy, Paradoxes to Create Competitive*. London: Thomson.
- [20] Bako lu, R. (2003). Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında De i en Rekabet Kavram ve Anlayı ı. *İstanbul Üniversitesi İletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 65-76.
- [21] Baraldi, E.; Brennan, R.; Harrison, D.; Tunisini, A. & Zolkiewski, J. (2007). Strategic Thinking and IMP Approach: A Comparative Analysis. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 879-894.
- [22] Sarvan, F.; Arıcı, E.D.; Özen, J.; Özdemir, B. & çigen, E.T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimle me Okulunun Bütünle tirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.B.F. Dergisi*, 3(6), 73-122.
- [23] Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston: (IL: Row, Peterson).
- [24] Chandler, A.D. (1962). *Strtaegy and Structure: Chapters in The History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MA: MIT Press.
- [25] Andrews, K.R. (1981). Replaying the Board's Role in Formulating Strategy. *Harvard Business Review*, 59(3), May-June, 18-27.
- [26] Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- [27] Weigl, T. (2008). *Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy*. Wiesbaden: DUV.
- [28] Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- [29] Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- [30] Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. NewYork: McGraw Hill.
- [31] Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- [32] Kazmi, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Delhi: Mc Graw Hill.
- [33] Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Dü üncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Olu um Hikâyesi. *Yönetim Ara tırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- [34] Scott, B.R. (1971) *Stages of Corporate Development*. Cambridge: MA: Intercase Clearing House, Harvard Business School.
- [35] Hatten, K.J. & Schendel, D.E. (1977). Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the US Brewing Industry, 1952–1971. *Journal of Industrial Economics*, 26(2), 97-113.
- [36] O'Connor, M.K. & Netting, F.E. (2009). *Organization Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- [37] Schumpeter, A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford:: Oxford University Press.
- [38] Cole, A.H. (1959). *Business Enerprise in its Social Setting*. Cambridge: MA: MIT Press.
- [39] Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. Oxford: Kogan Page Limited.
- [40] Royer, S. (2005). *Strategic Management and Online Selling*. London: Routledge.
- [41] Simon, H. (1947). *Administrative Behaviour*. NewYork: Macmillan.
- [42] March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. NewYork: John Wiley.
- [43] Lindblom, C.E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- [44] Bower, J.L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment*. Boston: Graduate school of Business Administration, Harvard University.
- [45] Burgelman, R.A. (1983). A Model Of The Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- [46] Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications.
- [47] Willauer, B. (2005). *Consensus As Key Success Factor in Strategy Making*. Wiesbaden: DUV.

- [48] Astley, W.G. & Fombrun, C.J. (1983). *Collective Strategy: The Social Ecology of Organizational Environments*. *Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.
- [49] Allison, G.T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Misille Crisis*. Boston: Little, Brown.
- [50] Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. NewYork: Harper & Row.
- [51] Bower. L. & Doz, Y. (1979). *Strategy Formulation: A Social and Political Process*. (Eds.: Schendel, D.E. & Hofer, C.W.). *Strategic Management*. Boston: MA: Little Brown.
- [52] Rehman, E. (1973). *Organization Theory for Long Range Planning*. London: John Wiley.
- [53] Edwards, J. (1977). *Strategy Formulation as a Stylistic Process*. *International Studies of Management and Organizations*, 7(2), 13-27.
- [54] Norman, R. (1977). *Management for Growth*. New York: Wiley.
- [55] Barney, J. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- [56] Burns T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- [57] Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- [58] Hannan M.T. & Freeman, J.H. (1977). *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- [59] Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinnings C.R.; Mac Donald, K.M.; Turner, C. & Lupton, T. (1963). *A Conceptual Scheme for Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289-315.
- [60] Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organization Strategy, Structure and Process*. NewYork: McGraw-Hill.
- [61] Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [62] Miller, D. (1996). *Configurations Revisited*. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512.



**Refika BAKO LU
DEL ORMAN**

refika@marmara.edu.tr

She is an Associate Professor of Management and Organization in the Department of Business Administration at the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Marmara University. Her research interests are strategic management, corporate sustainability management and all international business related issues.



Esra D NÇ ÖZCAN

edinc@marmara.edu.tr

She works as a research assistant in the Department of Business at Marmara University. She finished her undergraduate education at Faculty of Communication, Marmara University in 2001. She completed her graduate degree at International Business, Marmara University in 2006. She is currently doing her postgraduate degree at the discipline of Management and Organization, Marmara University. Academic fields of interest: Human Resources Management, Organizational Behavior and Strategic Management.