



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 5

Sayı/Issue : 1

Yıl/Year : 2022



Ex Oriente Lux...

**JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 5

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2022

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Editör Yardımcıları / Assistant Editors

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEIN

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Onur DAL

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, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib, ASOS Index 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, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. ASOS Index 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



INTERNATIONAL
Scientific Indexing

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN <i>Erciyes Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet BARCA <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Recai COŞKUN <i>İzmir Bakırçay Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Ali DANIŞMAN <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ <i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT <i>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences Pakistan</i>
Prof. Dr. Nurullah GENÇ <i>T.C. Merkez Bankası</i>	Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU <i>İstanbul Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Mahir NAKİP <i>Çankaya Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS <i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Khurram SHARIF <i>Qatar University, Qatar</i>	Prof. Dr. Ömer TORLAK <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Deniz TAŞÇI <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Azmi YALÇIN <i>Çukurova Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur KESKİN
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA
Süleyman Demirel Üniversitesi

Doç. Dr. Gültekin ALTUNTAŞ
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Serkan DENİZ
Yalova Üniversitesi

Doç. Dr. Ufuk ORHAN
Mersin Üniversitesi

Doç. Dr. Şule YÜKSEL YİĞİTER
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Ayhan DURMUŞ
Yozgat Bozok Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Türkiye’de Tepe Yöneticilerin Stratejik Yönetim Söylemi Top-Level Managers’ Strategic Management Discourse In Turkey? Aytuğ SÖZÜER	1 - 16
Konteyner Taşımacılık İttifakları Strategic Alliances in Liner Shipping Murat ATALAY, Duygu AYDIN ÜNAL	17 - 35
Effect of the Financial Performance of Companies in Tourism Sector on Firm Profitability: An Applied Study on Developed Countries Turizm Sektöründe Yer Alan Şirketlerin Finansal Performanslarının Firma Kârlılığı Üzerine Etkisi: Gelişmiş Ülkeler Üzerine Bir Uygulama Nercü DURMUŞ AYDIN Nilgün SANALAN BİLİCİ	36 - 55
Veri Zarflama Analizi Yöntemi ile Sağlık Kuruluşlarının Etkinliğinin Analizi: Kamu Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri Örneği Analysis Of the Efficiency of Health Institutions with VZA As A Benchmarking Tool: Example of Public Oral And Dental Health Centers Altuğ ÇAĞATAY, Abdurrahman İSKENDER	56-72
<i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i>	
Örgütsel Ağlara Dair Uluslararası Literatürdeki Bazı Güncel Tartışma Konularının Değerlendirilmesi An Evaluation of Some Current Discussion Issues in the International Literature on Organizational Networks Murat ÇUBUKCU	73-92

Geliş Tarihi/Received: 11.06.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 20.12.2021

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2022

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.951002

TÜRKİYE'DE TEPE YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM SÖYLEMİ¹**TOP-LEVEL MANAGERS' STRATEGIC MANAGEMENT DISCOURSE IN TURKEY**

Doç. Dr. Aytuğ SÖZÜER

Yalova Üniversitesi

ORCID iD: 0000-0003-2680-2071, aytug.sozuer@yalova.edu.tr

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de değişmekte olan iş çevresi ışığında ve tepe yöneticilerin söylemleri vasıtasıyla, ülkedeki stratejik yönetim paradigmasını anlamaktır. Uluslararası değer zincirlerinin bir parçası olan, tam rekabet piyasasına yakın sektörlerde iş yapan veya kamu ihaleleri ve teşviklerin yarattığı fırsatlardan yararlanmak isteyen işletmelerin stratejileri birbirinden ayrışır. Öte yandan, bu işletmeler buldukları ülkelerin kendine has tarihsel ve kültürel özellikleri ile çeşitli dışsal faktörlerin etkisini sürdürdüğü ortak iş çevresinde yer almaktadır. Bu makro düzen altında, işletmelerin tepe yöneticilerinin söylemleri, ülkede uygulanmakta olan stratejileri de aydınlatılabilir. Buradan hareketle, Harvard Business Review Türkiye dergisinde yayınlanmış 73 görüşme içeriği, vurgulanan stratejik yönetim temaları açısından incelenmiştir. Bulgular, işletmelerin eski usul yöneticiliğin ötesinde, modern stratejik yönetim prensiplerine zamanla artan uyumuna işaret etmektedir. Çalışmanın, Türkiye'nin mevcut iktisadi bağlamında işletmecilik anlatısının güncellenmesine katkı sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, Piyasa koşulları, Tematik analiz.

ABSTRACT

This study aims to understand the strategic management paradigm in Turkey considering the changing business environment. The strategies of firms diverge whether they are a part of the global value chain or do business in sectors close to perfectly competitive markets, or want to take advantage of the opportunities created by public tenders and state incentives. On the other hand, these firms function in the same economic environment in which the country's unique historical and cultural characteristics and various external factors continue to influence. Thus, the discourse of the top-level managers of firms may shed light on today's strategies that are deemed relevant. In regard, the content of 73 interviews, which was published in the Harvard Business Review's Turkish edition, is analyzed in terms of strategic management themes. The findings indicate a transition to modern strategic management principles from the old-school business administration. This study is likely to update the business management narrative within Turkey's economic context today.

Keywords: Strategic management, Market conditions, Thematic analysis.

1. Giriş

İktisadi davranışlar, sosyal ilişki yapılarının bir parçasıdır (Granovetter, 1985). Diğer bir ifadeyle, örgütler bağlı oldukları devletlerin düzenlediği hukuk, eğitim, sağlık, yerel yönetim, emek, para ve sermaye piyasaları gibi sistemlerin etkileriyle şekillenirler. Ulusların kendine özgü coğrafya, tarih ve kültürel özellikleriyle meydana gelen politik-ekonomik düzenlerinin, devlet, piyasa ve işletmeler arasındaki ilişkilere yansımaları doğaldır. Dolayısıyla, başka kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren örgütler sorunlara farklı çözüm arayışına giderler (Gökşen, 2010). Örneğin, makro kurumsal bakış açısıyla Whitley (1991), ulusal iş sistemleri kavramını ortaya koymuştur. Ona göre, devletin özel sektör, finansal sistem ve işgücü piyasası düzenlemeleri ile resmi kurumların durumu, belirli sayıda şablonlara ayrılabilir iş sistemleri yaratır (Whitley, 1999).

Türkiye’de iş sisteminin, tipik olarak devlete bağımlı özellikler taşıdığı düşünülmektedir. (Buğra 1995, Öniş, 1998). Bu sistemde devlet piyasada ana aktör kabul edilir. Bu düzendeki mekanizmalardan biri, bazı aile girişimlerinin devlet eliyle desteklenerek çeşitli sektörlerde büyümelerinin ve ekonomide hâkim konuma gelmelerinin önünün açılmasıdır (Dirlik, 2016). Keza Türkiye’nin 20. yüzyıl iktisadi tarihinde, gerek işletme gruplarının davranışları (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Karabag ve Berggren, 2014) gerek iş elitleriyle siyasi elitler arasındaki ilişkiler (Özalp, 2018; Özen ve Önder, 2020a) devlete bağımlı bir iş sistemine işaret etmektedir. Bu durum aynı zamanda ülkedeki çağdaş işletme yöneticiliğinin eksikliğini de anlatmaktadır. Öte yandan, Türkiye’de 1990’lı yıllardan itibaren artan dışa açılmayla, iş çevresinde değişimler yaşanmaktadır; ancak bunun işletmelerin davranışları üzerindeki etkilerine dair güncel bilgi sınırlıdır (Akış, 2007; Özen, 2014; Şahin, 2005). Bu araştırmada, Türkiye’nin değişen konjonktüründe orta ve uzun vadeli işletme davranışları, tepe yöneticilerinin söylemlerinden yola çıkarak anlaşılmasına çalışılacaktır. Böylece ülkenin mevcut ekonomik bağlamında işletmelerin konumuna ilişkin güncel çıkarımların önünün açılması beklenmektedir.

Çalışmada öncelikle Türkiye’deki iktisadi koşulların gelişimi genel hatlarıyla çizildikten sonra, ülke kapsamında yapılan stratejik yönetim araştırmalarına değinilecek, ardından tepe yöneticilerin söylemine dayanarak, bu piyasa koşullarında bulunan işletme davranışları hakkında bir görünüm sunulacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Türkiye’de İktisadi Ortam

Türkiye’de girişimcilik süreci, elbette dünyadaki politik ve ekonomik bunalımlar ile ülkedeki siyasi ve toplumsal dönüşümlerin belirlediği koşullar altında şekillenmiştir. Dolayısıyla, işletmelerin bugünkü durumlarını irdelemeden önce, Türkiye’nin 20. yüzyıldaki ekonomik seyrini kısaca hatırlamak faydalı olacaktır.

Birinci Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı sonucunda kurulan Cumhuriyet’e geçişte, Osmanlı İmparatorluğu’ndan devralınan ekonomi, bir yandan üretimi büyük ölçüde tarıma dayalı, diğer yandan ise; özellikle ticaret, ulaştırma ve bankacılık gibi hizmet faaliyetlerinin yarattığı sermaye birikiminin çoğunlukla azınlık ve yabancıların kontrolünde olduğu bir durumdaydı (Tezel, 1982). Cumhuriyet’in ilk yıllarında, özel girişimciliğin teşviki adına; uygun kredilerin sağlanması, ulaşım ve haberleşme altyapılarının geliştirilmesi ve eğitim olanaklarının yaygınlaştırılması gibi ileri düzey yasal ve kurumsal düzenlemeler devlet



tarafından ilke edinildi (Kuruç, 1988). Ancak, 1929 Büyük Buhranı sanayileşmiş ülkelerdeki korumacı politikaların sıkılaştırılmasına yol açtı (Holley ve Trescott, 2021). Dolayısıyla, 1930'lardaki koşullar Türkiye'de özel teşebbüsün yeterince gelişmesine imkân vermemiş; kamu girişimciliği ve devletçi sanayileşmenin ağırlık kazanması gerekmişti. Bu dönemde ithal ikameci bir politika tercih edilmiş; temel tüketim ve bir kısım ara mallarının devlet eliyle üretimi artmıştı (Boratav, 2012). İkinci Dünya Savaşı yıllarında ticari faaliyetlerle oluşan sermaye birikimi, ekonomik gelişmede belirgin bir ölçüğe ulaştı. Savaş sonrası yıllarda ise, kırsaldan göç ve hızlı kentleşme ile toplumdaki tüketim kalıplarının değişmesi, özel teşebbüsün pazarını genişletti. Bu dönemde serbest piyasanın geliştirilmesi ve devletçiliğin nispeten sınırlandırılması politikasına gidilmiş; kamu kaynakları özellikle tarımda makineleşme, karayolu ulaşımı ve enerji gibi altyapı yatırımlarına ayrılmış; bir yandan da ülkeye yurt dışından sermaye girişi özendirilmeye çalışıldı (Kepenek, 2012). Ancak, uygulamalar ekonomide uzun dönemli bir istikrar sağlamamış; 1960'lara gelindiğinde yeni tür bir politika gerekliliği egemen çevrelerce kabul görmeye başlamıştı. Buna yönelik olarak, devletçe planlı ekonomi düzeni tasarlanmış; beşer yıllık üç kalkınma planı hazırlanarak, sanayileşmeye dayalı hızlı milli gelir artışı resmi hedef olarak belirlendi. Ekonomideki koordinasyon, kamunun özellikle demir-çelik ve petro-kimya gibi ağır endüstriler ile diğer ara mallarına; özel sektörün ise tüketim mamullerine odaklanması biçiminde oldu (Pamuk, 2012). 1980'lere doğru, yeni yatırımlar için gerekli finansman eksikliği ve siyasi çalkantılar yüzünden kalkınma planları da işlevini yitirdi. 1980'lerden itibaren, değişen politik konjonktürle beraber ekonomide artık neoliberal politikalar benimsenmiş; kamunun sanayi yatırımlarından çekilmesi, özelleştirmeler, döviz ve yabancı yatırım rejimi gibi para ve sermaye piyasası unsurlarının serbestleşmesi ve dış ticaretin kolaylaştırılması sağlandı (Şahin, 2013).

Yukarıda özetlenen süreçte, devletin ekonomiye yoğun ve sıkça müdahalesi, ülkedeki girişimcilerin buna göre pozisyon almasına sebep oldu. Buğra (1995) bu durumu kapsamlı şekilde analiz etmektedir. Ona göre, büyümekte olan özel sermayenin sürekli değişen iktidar erki ve iktisadi politikaların yarattığı belirsizlik ortamına cevabı, çok faaliyetli holding türü yapılardır. İşletmecilik yazınındaki ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinin de bir örneği olan holding şirketler, sermayedarları ortak fakat genellikle birbiriyle bağlantısı olmayan sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler grubunun çatısını oluşturan bir örgüt çeşididir. Bu tip bir yapı vasıtasıyla, girişimcilerin çeşitli alanlara yatırım yaparak, hem koşulların istikrarsızlaşması halinde risklerini yaymış olduğu hem de devletin teşvik etmeye karar vereceği yeni faaliyetlerden -devlet yetkililerinin güvenini kazanmak koşuluyla- kâr fırsatları elde edebildiği belirtilmektedir. Türkiye'de holdinglerin, verilen destekler sayesinde 1970'lerde dış ticaret şirketleri kurması veya 1980'lerde turizm yatırımları yapması buna örnek gösterilmektedir. Böylece, Türkiye'de büyük işletme stratejisinin; devletin ekonomi politikalarına göre pozisyon alınan, ayrıca üst yönetimde kurucu aile üyelerinin sözünün geçtiği ve profesyonel tepe yöneticilere sıcak bakılmayan bir düzenlemeyi yansıttığı ifade edilmektedir (Buğra, 1995). Bu genel durum, geç sanayileşen bir ülkede ağırlıklı olarak devlete bağımlı bir iş sisteminin varlığını yansıtmaktadır (Öniş, 1995; 1998).

1990'lar, dünyada siyasi haritanın değişmesi, iletişim teknolojilerinin gelişimi, ürün ve sermayenin daha rahat dolaşımı ile birlikte küreselleşmenin hızlanmasına sahne olmuştur. Bu bütünleşme eğiliminin Türkiye adına en belirgin gelişmelerinden biri 1989 yılında "32



Sayıli Karar” ile sermaye piyasalarının serbestleştirilmesi; bir diğeri ise Türkiye ile Avrupa Birliđi (AB) arasında 1995 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliđi Anlaşmasıdır. Bu anlaşma, AB ülkeleri ile sanayi ürünlerinde serbest ticareti ve üçüncü ülkelere karşı ortak bir tarife rejimini tesis ederek, Türkiye’deki işletmelerin rekabet şartlarını değiştirmiş ve onları yapısal dönüşüme zorlamıştır. 2000’li yıllarda iş dünyasının hükümetlerle devam eden bağlantıları öne çıkarılsa da (Buğra ve Savaşkan, 2014), bu dönem Türkiye’deki iş yapma dinamiklerinde serbest piyasa kurallarının etkisinin artışına da sahne olmuştur. Bunun bir kısım dayanağı, 1995 ile 2019 yılları karşılaştırıldığında, Türkiye’nin dış ticaret hacmi ve ülkeye gelen doğrudan yabancı yatırımlardaki bariz ilerlemedir (Tablo 1).

Tablo 1

Türkiye’de Dış Ticaret ve Doğrudan Yabancı Yatırım İstatistikleri

	1995	2019
Dış ticaret hacmi (Milyar ABD \$)	57,1	391,2
Dış ticaret / GSYH (%)	34	52
Doğrudan yabancı yatırım stoku (Milyar ABD \$)	5,3	202,5

Kaynak: TÜİK, Dünya Bankası ve UNCTAD veri setlerinden derlenmiştir.

Bu tabloya göre, yirmi beş yılda Türkiye’nin dış ticaret hacmi yaklaşık yedi kat; dış ticaretin gayri safi milli hâsıladaki payı yüzde elli üç; ülke içindeki yabancı yatırım stoku ise otuz sekiz kattan fazla artmıştır.

Bunlarla beraber, AB ile tam üyelik müzakereleri sürecinde rekabet, sermaye, bankacılık, enerji ve iletişim gibi kritik piyasalar için oluşturulan düzenleyici ve denetleyici kurumlar, ülkedeki iş piyasasının adil yürümesine aracılık etmeye başlamıştır.

Ekonomide pazar mekanizmalarının yoğunlaşmasına ilişkin önemli bir gösterge, devlet tarafından yapılan özelleştirmelerdir. Türkiye’de 2001-2020 yılları arasında yaklaşık 61,7 milyar ABD Doları değerinde kamu varlığı satışı yapılmıştır (ÖİB, 2021).

Devletin ekonomideki rolünü ölçmenin yöntemlerinden bir diğeri de kamu alımlarının miktarıdır. 2003 yılında yürürlüğe giren Kamu İhale Kanunu uyarınca hazırlanan raporlara göre; kamu idarelerinin mal ve hizmet alımları ile yapım işleri harcamalarının gayri safi yurt içi hâsılaya oranı 2003 yılında %1,2 iken, 2019 yılında %3,3 olmuştur (KİK, 2004; 2020). On altı yıldaki bu artış belirgin gözükse de, OECD ülkelerindeki ortalama oranın %13 olduğu dikkate alındığında (OECD, 2019), bu hacmin halen mütevazı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu örnekler ışığında, Türk iş çevresinde nispeten dışa açılma ve derinleşme yaşandığı kabul edilebilir. Değişen koşullara işletmelerin nasıl cevap verdiğine ise, onların stratejik davranışlarında görülmesi muhtemeldir.

2.2. Türkiye’de Stratejik Yönetim Araştırmaları

Yalın bir çerçevede stratejik yönetim, işletmelerin rekabette üstünlük sağlamak adına rakiplerinden farklı faaliyetler yapması ve bu tercihleri örgüt yapısıyla uyumlu hale getirmesidir (Porter, 1996). Stratejik yönetim alanı 1960’lardan itibaren pek çok önemli düşünür ve uygulamacının katkısıyla çeşitli evrelerden geçmiştir (Barca, 2005). Türkiye’de de 1990’lardan beri çektiği ilgiyi artıran bir araştırma sahası halindedir. Öte yandan, yarım yüzyıldan uzun süredir kuramsallaşma ve kurumsallaşma adımlarının atıldığı stratejik



yönetim düşüncesinde çokseslilik, kıymetli bir zenginlik sunsa da, alanın bütünleşik bir disiplin olma hızını da yavaşlatabilmektedir (Durand, Grand ve Madsen, 2017). Nag, Hambrick ve Chen (2007:942) alandaki akademisyenleri uzlaştırmayı hedefledikleri stratejik yönetim tanımını; “İşletmelerin dış çevreleri dâhilinde performanslarının geliştirilmesi için tepe yöneticilerin işletme sahipleri adına örgüt kaynaklarını kullanarak yürüttüğü planlanmış ve yeniden düzenlenmiş büyük girişimler” şeklinde ortaya koymuştur. Bu tanımdaki *dış çevre* bileşeni, işletmeleri doğal olarak etkileyen piyasa koşullarını da vurgulamaktadır.

Türkiye’de stratejik yönetim çalışmalarına bakarken, öncelikle alan kapsamını belirlemeyi hedefleyen incelemelere başvurulabilir. Örneğin Dalyan (2002) ile Akdeve ve Köseoğlu (2013) lisansüstü tezlerini; Duman, Kalemci ve Çakar (2005), Barca ve Hızıroğlu (2009), Özcan ve Özdemir (2015), Hancıoğlu ve Tekin (2017) ile Kaplan (2020) kongre bildirimlerini; Yaşlıoğlu, İnan ve Sözüer (2018) ile Bellek, Koparan ve Aykan (2019) *Web of Science* veri tabanında bulunan eserleri derleyip analiz ederek, Türkiye’deki alanyazın hakkında çıkarımlar yapmışlardır. Bunlar ışığında, alandaki genel inceleme eğiliminin, stratejik planlama, rekabet stratejileri, kurumsal performans yönetimi, misyon ve vizyon ifadeleri, fonksiyonel stratejiler gibi kaynak temelli konulara *iç çevre* açısından yaklaşmak olduğu anlaşılmaktadır.

Türkiye kapsamındaki stratejik yönetimde *dış çevre* bakımından makro kurumsal unsurları ele alan incelemelere de rastlanmaktadır. Örneğin Çolpan ve Hikino (2008), İlhan (2019) ile Şahin (2005), işletmelerin çeşitlendirme stratejilerinde uzun dönemli değişimi irdelemiş; Akış (2007) yine uzun dönemde holdingler arası iş birliklerine odaklanmıştır. Bu araştırmalara dair dikkat çekici durum, 1980’lerden sonra Türkiye’de devlete bağımlı iş sisteminin değişmekte olduğu, işletme davranışlarında rekabetçi piyasa koşullarının etkisinin arttığı tespitlerinin yapılmış olması ve yeni düzenin özelliklerini anlama gayretidir.

Türkiye’deki işletmelerin stratejik yönetim tercihlerine ilişkin toparlayıcı tespitler yapmayı amaçlayan da bir kısım çalışma mevcuttur. Örneğin Eren, Aren ve Alpkan (2000)’ın Türkiye’nin 100 büyük işletmesini örneklem aldıkları araştırmada, en fazla vurgulanan stratejik hedeflerin pazarda büyüme, verimlilik ve itibar artışı olduğunu bildirmiştir. Erol, İnce ve Aras (2013)’ın araştırmasında, Türkiye’deki 1000 büyük sanayi işletmesi kapsamında, kurumlardaki baskın strateji tercihinin dıştan içe bir yaklaşımla, diğer bir ifadeyle pazar güçlerinin etkisiyle oluştuğu saptanmıştır. Benzer bulgu Coşkun ve Çiftçi (2019)’nin altı örnek olaya dayalı incelemesinde de tespit edilmiştir. Öte yandan, stratejik yönetim alanyazınında bu tip genel eğilimleri irdeleyen çalışmalar az sayıdadır.

Hem yukarıda aktarılan makroekonomik koşullar hem de alanyazındaki çalışmalar dikkate alındığında şöyle bir çerçeve ortaya çıkmaktadır: a) Türkiye’de serbestleşme, dış açılma ve devletin ekonomideki rolünü azaltmasıyla iş çevresinde değişim yaşanmaktadır ve b) İşletmeler yoğunlaşan rekabette ayakta kalabilmek için hem iç hem dış çevreye dayalı stratejik yönetim yaklaşımlarını takip etmektedir. Öte yandan, alanyazınında işletme düzeyindeki stratejik yönetim uygulamaları üzerine çalışmaların ağırlığı bulunmakta, mevcut bağlamda ülkedeki stratejik yönetim paradigmasına ilişkin derlenmiş bilgiler kısıtlı kalmaktadır. Buradan hareketle, Türkiye’deki büyük işletmelerin rekabet halindeki güncel örüntüsünü belirlemek üzere bir araştırma tasarlanmıştır.



3. Yöntem

Stratejik yönetimin en itibarlı akademik dergilerinden biri olan *Strategic Management Journal*'ın editörler ekibi, alan araştırmalarında yeni bilgi üretimi için nitel yöntemleri açıkça teşvik etmektedir (Bettis et al., 2015). Bunun sebeplerinden biri, işletmelerin stratejik davranışlarında etkili olan yöneticilerin güdü, tercih ve kararlarının nitel yöntemlerle daha iyi anlaşılabilmesine dair görüşür (Ketchen Jr., Boyd ve Bergh, 2008). Bu doğrultuda başvurulabilecek nitel araştırma yöntemlerinin önemli bir kolu içerik analizi ve bunun türevi olan tematik analizdir. Tematik analiz, veri içindeki örüntüleri tanımlama, inceleme ve raporlama metodudur (Braun ve Clarke, 2006:79). Bu yöntem, stratejik yönetim alanı için de uygun araştırma tasarımlarına olanak sağlamaktadır (ör. Baumgartner ve Schneider, 2010; Morphew ve Hartley, 2006; Tate, Ellram ve Kirchoff, 2009).

Bu araştırmada, Türkiye'deki stratejik yönetim paradigmasını anlayabilmek için iş insanlarından önemli içgörü sağlanabileceği varsayılmıştır. Beklenti, pragmatik aktörler olarak tepe yöneticilerin söylemlerinde ortak temaların bulunması ve bunun mevcut bağlamdaki stratejik yönetim anlayışına işaret etmesidir. Buradaki mantık, makul veri ışığında yapılabilecek en iyi çıkarımlara ulaşmayı hedefleyen dışaçekimsel akıl yürütme olmuştur (Özbilgin ve Erbil, 2019).

Veri toplama sürecinde sistematik bir derleme yapabilmek adına, dünyanın prestijli iş ve yönetim dergilerinden Harvard Business Review (HBR)'in Türkiye edisyonu iradi biçimde veri kaynağı olarak tercih edilmiştir. Dergi 2012 yılı Ekim ayında yayın hayatına başlamış ve düzenli olarak liderlik, strateji, inovasyon, insan kaynakları yönetimi ve finans konularında akademisyenler, danışmanlar ve fikir önderlerinin hazırladığı araştırma makaleleri yayınlamaktadır. Ayrıca editörler hedef kitlelerin ilgisini çekebilecek yerel içerikler de üretmektedir. Bunun bir örneği; Türkiye'de sektöründe önde gelen işletmelerin tepe yöneticileriyle yapılmış söyleşilerdir.

Derginin ilk sayısından itibaren -Covid-19 salgını öncesi dikkate alınarak- Nisan 2020'ye kadar yayınlanmış 87 sayıdan, Türkiye'de işletme yönetimini içeren ve bu araştırmaya uygun 73 görüşme derlenmiştir. Bazı işletmelerle veya yöneticilerle yıllar içinde birden fazla söyleşi yapılmıştır. Özet olarak görüşme yapılan yönetici sayısı 69 (60 erkek, 9 kadın), temsil edilen işletme sayısı 63, sektör kapsamı 14'tür. Yöneticilerin buldukları pozisyonlar ise şöyledir: 14 Yönetim Kurulu Başkanı, 2 Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, 4 Yönetim Kurulu Üyesi, 46 Genel Müdür/İcra Kurulu Başkanı/CEO ve 3 Genel Müdür Yardımcısı/İcra Kurulu Başkan Yardımcısı. Araştırma kapsamıyla ilgili bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

Araştırma Örnekleme

Kaynak	Harvard Business Review Türkiye
Kapsam	87 sayı (Ekim 2012 - Nisan 2020)
Görüşme sayısı	73
Yönetici sayısı	69
İşletme sayısı	63
Temsil edilen sektörler	Finans (11), Bilgi-İşlem (8), Gıda (7), Perakende (7), İnşaat (5), Giyim (4), Hızlı tüketim (4), İlaç ve Kimya (4), Eğitim (3), Otomotiv (2), Sağlık (2), Holdingler (2), Lojistik (2), Turizm (2)
Toplam metin	156.257 sözcük
Kodlama sayısı	509



Toplamı 156.000 sözcükten fazla görüşme metinlerinin tamamı okunduktan sonra, kodlanacak ifadelerin seçimi için anahtar kelime bazlı tarama yapılmasına karar verilmiştir. Genel geçer bir kelime seti derlemek adına ders kitaplarına başvurulmuştur. Bunun için bir endüstri ilişkileri (Hekimler, Kağncıoğlu ve Çalış, 2018) ve bir stratejik yönetim (Witcher, 2020) ders kitabının sözlük kısımlarından 52 anahtar kelime listesi türetilmiştir. Bu liste dijital metinde bir makro uygulamasıyla otomatik olarak taranmıştır. Anahtar kelimeleri içeren ilgili pasajlar kodlamaya alınmıştır. Bir görüşme içinde aynı anlamı yineleyen ifadeler sadece bir kez sayılmıştır. Sonuçta, *strateji* kelimesi ve diğer anahtar kelimelerin geçtiği 509 ifade tespit edilerek kodlanmıştır. Bazı kodlama örnekleri aşağıda sunulmuştur.

Konumlandırma - "... şunu söylemeliyim ki grubumuzun stratejilerini de giderek daha sofistike hale getiriyoruz. Grubumuz bu girişimcilik heyecanı ile kendi stratejik alanlarının dışına da çıkmıyor. Bizim ana sektörümüz her alanıyla finans sektörü. Leasing, faktoring, sigorta ve varlık yönetim şirketleri de bu kapsamda." (HBR Türkiye 2012 Ekim sayısı, Hüsnü Özyeğin mülakatı)

Liderlik - "...biz beş yıl sonrasının, 10 yıl sonrasının platformu ne olacak diye düşünür, onun üstünde uygulamalar geliştirmeye çalışırdık ki buna uçan kuşu yakalamaya çalışmak denir. Pencereye değil, biraz daha ileriye gitmen gerekir." (HBR Türkiye 2012 Ekim sayısı, Süreyya Ciliv mülakatı).

İşbirlikleri - "Bu modelin üçüncü önemli ayağı iş ortaklarımız. Biz dikey entegre tedarik zinciri yönetimi adını verdiğimiz teknikle 25 yıldır birlikte çalıştığımız tedarikçimiz ile 6 ay önce çalışmaya başladığımız tedarikçimizi aynı yüksek kalite standardında, ortak bir vizyonda buluşturduk ve bu, yolculuğumuzun en önemli adımlarından biri." (HBR Türkiye 2013 Haziran sayısı, Cüneyt Yavuz mülakatı).

Dijitalleşme - "2012'nin başında mobil dalgası dediğimiz ikinci dalga başladı. Ve bu kanallar alternatif dağıtım kanalı olmaktan çıktı. Bunların geneline artık dijital kanallar diyoruz ve gerçekten de müşteri deneyiminin merkezine oturuyorlar. Bu kanallar artık sadece işlem yapmak için kullanılmıyor; iletişim kurma; bilgi edinme ve ürün satın alımında ana akım bir hal aldı." (HBR Türkiye 2016 Ocak-Şubat sayısı, Didem Dinçer Başer mülakatı).

Çeviklik - "Şirket, hızlı hareket etme ve özellikle de karşı karşıya kaldığı zorlu durumlarda ve krizlerde çözüm üretebilme konusunda son derece başarılıydı. Beklenmedik gelişmelere ve kontrol edilemeyecek makro etkenlere hızlı tepki verebiliyordu ve bu durumları etkili biçimde yönetebiliyordu. Bu özelliği şirkete bir nevi rezilyans kazandırmıştı" (HBR Türkiye 2017 Eylül sayısı, Emin Fadılloğlu mülakatı).

Reorganizasyon - "...tüm yurt dışı ve yurt içi müşterilerimizi ve tedarikçilerimizi ziyaret ettim. Onların ihtiyaçlarını anlamaya çalıştım. İzlenimlerimi ve buradaki gelişme alanlarını tespit ettim. Ayrıca bu fikirleri hayata geçirmek için de yeniden yapılanmanın da faydalı olacağını düşündüm. Bizim bu yaptığımız yeniliklerin ve müşterinin sesinin daha iyi duyulması adına organizasyonun da değişmesi gerekiyordu..." (HBR Türkiye 2017 Kasım sayısı, Zeynep Bodur Okyay mülakatı).

Büyüme - "2006'da şirkete geldiğimde finansal açıdan çok güçlü ve kaliteli ürünleri olan, ayrıca tüketiciye kendini tanıtmaya ve onu anlama noktasında açtığı perakende noktalarına sahip bir marka vardı. Fakat marka, tüketici tarafında çok fazla tanınmıyordu. Bunun üzerine



aynı yıl içinde iki önemli iş yaptık. Bunlardan biri, perakendeye daha çok önem vermek oldu ve mağazaların sayısını artırmaya başladık.” (HBR Türkiye 2018 Şubat sayısı, Karaca Kardeşler mülakatı).

Örgüt kültürü - “Bir iş modelinde özgünlük hedeflerken bu modeli ortaya çıkaracak organizasyonel kültürde de özgünlük yaratmanız gerekiyor. Eğer kurum kültürünüz, şirketteki iş yapma biçiminiz, çalışanların birbiri ile ilişkileri bu modeli desteklemezse bir dönem başarılı olunsa bile bu başarının devam etmesi mümkün olmayabilir.” (HBR Türkiye 2018 Nisan sayısı, Gülden Yılmaz mülakatı).

Devlet ve piyasa - “Gerekli güvenlik önlemleri alındığı ve gerekli altyapıların ülke içinde sunulduğu takdirde teknolojiye ilerlemelerle regülasyonların bir sınır olmaktan kalkacağını düşünüyorum. Bulut teknolojisini kullanan, bir ölçüde deneyimleyen büyük ya da küçük oyuncular söz konusu. Ancak regülasyonların izin verdiği ve regülatörlerin veri güvenliğinden emin olduğu sürece bulut kullanımının gelişeceğini düşünüyorum. O nedenle regülasyonları bir sınır olarak değil fırsat olarak görüyorum.” (HBR Türkiye 2019 Aralık sayısı, Volkan Sözmén mülakatı).

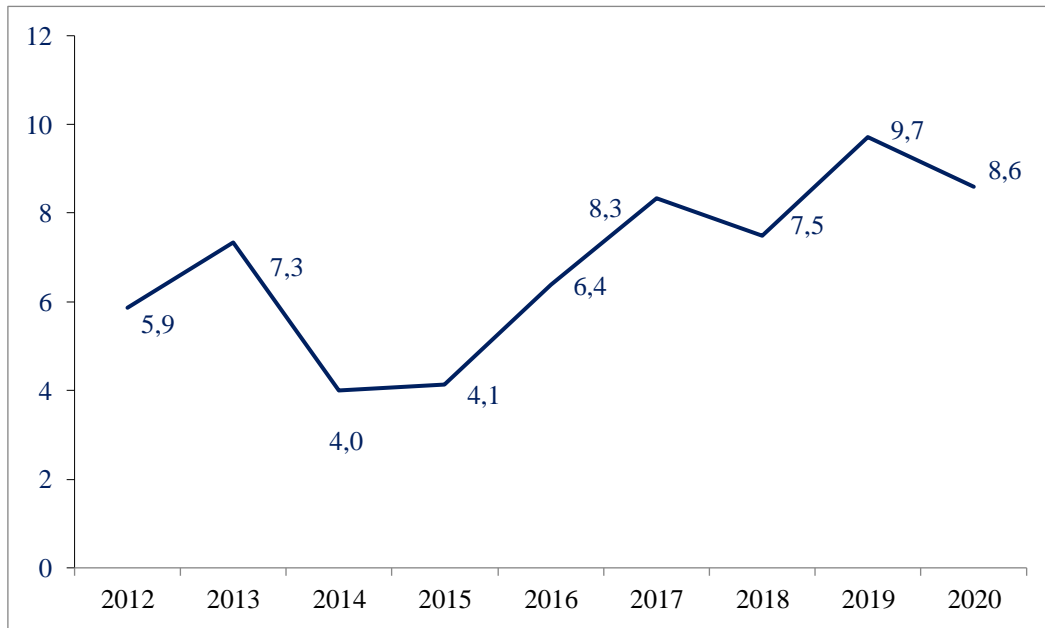
AR-GE - “...65 yıllık bir geçmişe sahip ve mühendislik kası çok güçlü. Yaklaşık 30 yıllık bir Ar-Ge geçmişine sahip. Türkiye’deki Ar-Ge faaliyetlerini düşünürsek bu adımı bu kadar uzun süre önce atmak çok önemli.” (HBR Türkiye 2020 Mart sayısı, Hakan Bulgurlu mülakatı).

3.1. Bulgular

Kodlanan 509 ifadenin görüşme başına düşen ortalama sayılarının yıllara göre değişimi Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1

Stratejik Yönetim Terimi İçeren İfade Sayısının Görüşme Başına Ortalaması



Bu grafiğe göre, tepe yöneticilerin söyleminde stratejik yönetime ilişkin ifadelerin yıllar itibarıyla artış eğilimindedir. Bu bulgu istatistikî olarak da sınanmıştır. 2016 yılı ve sonrasında yayınlanmış 38 görüşmede, mülakat başına düşen terim sayısı (Ortalama=8,3; Standart sapma=2,6), 2016 yılından önceki 35 görüşmedeki mülakat başına düşen terim



sayısından (Ortalama=5,5; Standart sapma=2,2) anlamlı derecede yüksektir (%95 güven aralığında $p < .001$).

Taranan 52 terimle kodlanan 509 ifade, incelemede sadelik sağlaması açısından özetlenmiş ve sekiz tema altında etiketlenmiştir. Tema ve terim eşleştirmesi Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3
Stratejik Yönetim Temaları

Temalar	Terimler
Büyüme	Büyüme, Çeşitlendirme, Girişimler, Start-up, Yatırım
Çalışanlar	Çeşitlilik, Eğitim, Güçlendirme, İK politikası, Örgüt kültürü, Yetenek
Devlet ve piyasa	Devlet, Düzenleme, Hükümet, İhale, İktidar, İstikrar, Kamu, Kanun, Kural, Mevzuat, Piyasa, Politika, Özelleştirme, Regülasyon, Siyaset, Teşvik, Yasa
İşbirlikleri	Danışmanlık, Ekosistem, İşbirliği, Ortaklık
Konulandırma	Adaptasyon, Farklılaştırma, Konulandırma, Müşteri odaklılık
Liderlik	Lider, Misyon, Patron, Rol model, Vizyon
Yapı ve sistem	Çeviklik, Kıyaslama, Kurumsallaşma, Reorganizasyon, Verimlilik
Yenilik ve teknoloji	AR-GE, Dijitalleşme, İnovasyon, Teknoloji, Proje

Bu kodlamaya göre temaların frekans değerleri ve dağılım payları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4
Stratejik Yönetim Temalarının Dağılımı

Tema	Frekans	Pay (%)
Konulandırma	92	18,1
Çalışanlar	83	16,3
Yapı ve sistem	76	14,9
Yenilik ve teknoloji	57	11,2
Devlet ve piyasa	56	11,0
İşbirlikleri	54	10,6
Liderlik	46	9,0
Büyüme	45	8,9
Toplam	509	100

Tablo 4'e göre sekiz stratejik yönetim teması, toplam 509 ifade içinde, yaklaşık %9 ile %18 arasında dağılım göstermektedir. Dolayısıyla, tepe yöneticilerin söyleminde, sekiz farklı temanın birbirine yakın sayılacak oranda vurgulandığı anlaşılmaktadır.

4. Tartışma ve Sonuç

Türkiye'de özellikle 1980'lerden itibaren yaşanan gelişmeler iş çevresini dönüştürmektedir. Bu dönemde, diğer pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de serbestleşme, özelleştirme, büyüme ve ihracat temelli politikalara öncelik verilmiştir. Bunun bir sonucu, son kırk yılda Türkiye'nin gelişmiş ekonomilerle entegrasyon çabaları sürecinde yaşanan; dış ticaret, doğrudan yabancı yatırım ve kişi başına düşen milli gelir istatistiklerindeki önemli artışlardır. Hem dış ticaretin serbestleşmesi hem ülkedeki yabancı yatırımların artışı, işletmeler arası rekabeti yoğunlaştırmıştır. Devlet destekleriyle güçlenmiş birkaç holdingin sürüklediği ekonomik yapılar, yerini küreselleşmenin yakınsamacı etkileriyle derinleşen piyasalara bırakmaktadır (Ener ve Demircan, 2006; Fikirkoca ve Kalemci, 2011). Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri, imalat sistemleri ve lojistik seçenekler, daha verimli ve yenilikçi olan, tüketicisine değer katan iktisadi örgütlenmelere büyüme fırsatı vermektedir. Ayrıca, ülkeler genelindeki regülasyonlar uluslararası ticarete



korumacılığın ve adil rekabeti engelleyici politikaların önünü almayı hedef edinmiştir (ör. Dünya Ticaret Örgütü). Bu koşullar altında Türkiye’deki yapının değişimi de olağandır.

Türkiye’de devletin ekonomideki rolü halen baskın görülse de (Buğra ve Savaşkan, 2014), artan ekonomik hacim ve uluslararası rekabete maruz kalan işletmelerin dönüşümüyle artık piyasalaşmaya geçiş olduğu da yadsınmamalıdır. Öte yandan, bu görüşü desteklemek adına Türkiye’deki işletmelerin orta ve uzun vadeli planlarını kapsayan stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin güncel durum hakkında bilgi kısıtlıdır. Bu çalışmada, bahsedilen değişim altında ülkedeki stratejik yönetim paradigmasını anlamaya yönelik bir araştırma yürütülmüştür.

Temel olarak bulgular, yaklaşık son on yıldır, Türkiye’deki tepe yöneticilerin stratejik yönetim söylemindeki temalarda azımsanmayacak ölçüde çeşitlilik bulunduğunu ve bunlardan dengeli biçimde bahsedildiğini göstermektedir. Yöneticilerin sıkça vurguladığı saptanan müşteri odaklılık, kurumsallaşma, örgüt kültürü, teknoloji ve benzeri uygulamalar, işletmelerin ayakta kalmasında örgütün kendi rolünün önemini yansıtmaktadır. Ayrıca, stratejik yönetime ilişkin kavramlar, 2016 yılından sonraki söylemde nicelik olarak da belirgin düzeyde artış göstermiştir. Bunlarla beraber, genel kabule karşıt olarak, içeriklerde devlet ve piyasa temasıyla ilişkilendirilen ifadeler orta düzeyde bulunmakta; güncel stratejik yönetim söylemindeki derinleşme dikkat çekmektedir. Hatta söylemlerde, stratejik yönetim düşüncesinin popüler ikilemi olan Pozisyon Okulu (dış çevre) ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (iç çevre) dair bileşenlere her iki ekol açısından da yoğun biçimde rastlanmaktadır. Örneğin en sık tekrarlanan tema “Konumlandırma” (Pozisyon Okulu) iken, ikincisi “Çalışanlar”dır (Kaynaklara Dayalı Yaklaşım). Araştırma, bu yönüyle de Coşkun ve Çiftçi (2019) ile Erol, İnce ve Aras, (2013) çizgisinde ilerleyen çalışmalara katkı sağlamaktadır.

Esasen tepe yöneticilerin söyleminde öne çıkan stratejik yönetim temaları, erken sanayileşmiş ülkelerdeki işletmeciliğin geleneksel prensiplerindedir. Zaten Türkiye’nin gerek kamu gerek özel kuruluşlarının idari pratiklerini Batıdan ithal etme davranışı eskilere dayanmaktadır (Özen ve Önder, 2020b). Dolayısıyla tepe yöneticilerin söyleminde stratejik yönetim temalarında zamanla artan çeşitlilik şaşırtıcı değildir. Hatta bu durumun, 1990’lardan bu yana ekonomide devlet dışı aktörlerin ve serbest piyasa mekanizmasının eskiye kıyasla daha hızlı güç kazanmasıyla ilgili olması da muhtemeldir.

Varılan aşamada, hem yakın dönemdeki iktisat politikaları ve makroekonomik veriler hem bu araştırma bulguları ışığında, Türkiye’de *geç piyasalaşma* yaşandığı yorumu yapılabilir. Geç piyasalaşma tabiri, serbest pazar mekanizmalarının yeni güçlendiği Çin ve Vietnam gibi ülkeler için kullanılmaktadır (Lee, Lin, Chang, 2005). Türkiye, Witt et al. (2018)’nin dünyadaki iş sistemlerine ilişkin kümeleme analizinde, Güney Afrika, Güney Kore, İsrail, Şili ve Tayvan ile beraber ileri seviye geliştirmekte olan ülke sınıfında yer almaktadır. Dolayısıyla Türkiye’nin aynı zamanda geç piyasalaşma yaşayan bir ekonomi olduğu kabul edilebilir. Keza yakın dönem işletme davranışlarına ilişkin araştırmalar (ör. Akış, 2007; Çolpan ve Hikino, 2008; Özen, 2014; Şahin, 2005), ülkenin piyasa düzeninde bu doğrultudaki bir değişime işaret etmektedir.

Türkiye’deki tepe yöneticilerin stratejik yönetim söylemini inceleyen bu araştırmanın başlıca kısıtı; esas veri kaynağının yakın dönemde yayına başlamış bir iş dergisi olmasıdır. Analizlerin temsil gücü, doğal olarak, derginin editöryel tercihleriyle şekillenen görüşmelere



dayanmaktadır. Öte yandan, derginin genel yayın yönetmeniyle irtibat kurulmuş; yayınlanan metinlerde devlet ve piyasa ilişkilerine dair söylemlerin özellikle müdahaleye uğrayıp uğramadığı sorulmuş; gelen cevapta böyle bir yanlılığın olmadığı izlenimi edinilmiştir. Bir diğer kısıt, bulguların nihayetinde tanımlayıcı bir nitelikte olması; Türkiye’deki üst düzey iş insanlarının başarılı bulunduğu yaklaşımlar hakkında çıkarımlar yapılırsa da, araştırmada tespit edilen temalar ile işletme performansı arasında nedensellik bağı kuracak bir özellik bulunmamasıdır. İlerleyen dönemlerde, Türkiye’deki stratejik yönetim paradigmasının anlaşılmasında; ülkedeki işletme eğitiminin (Güvemli, 2018; Sargut, 2009), çok satan strateji kitaplarının veya dijital platform temelli yeni iş modellerinin (McIntyre ve Srinivasan, 2016) etkileri, ilgi çekici yeni araştırma konuları olabilir.

Kaynakça

- Akdeve, E., & Köseoğlu, M.A. (2013). Türkiye’de stratejik yönetimin akademik örüntüsü nasıl geliyor? Lisansüstü çalışmalar üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 50(581), 63-74.
- Akış, B. (2007). *Türk iş sistemindeki değişimin holdingler arası işbirliğine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Başkent Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Barca, M. 2005. Stratejik düşüncenin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikâyesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li yıllarda Türkiye’de stratejik yönetim alanının entellektüel yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Baumgartner, M.S., & Schneider, D.E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.
- Bellek, M., Koparan, E., & Aykan, E. (2019). Stratejik yönetim alanında türkiye’nin genel durumu: 1975-2019 yılları arası bibliyografik bir değerlendirme. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, (Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı), 58-90.
- Bettis, R.A., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. (2015). Qualitative empirical research in strategic management. *Strategic Management Journal*, 36, 637-639.
- Boratav, K. (2012). *Türkiye iktisat tarihi: 1908-2009*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Buğra, A. (1995). *Devlet ve işadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buğra, A., & Savaşkan, O. (2014). *Türkiye’de yeni kapitalizm*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Coşkun, R., & Çiftçi, D. (2019). Pozisyon okulu mu, kaynaklara dayalı yaklaşım mı? Yöneticilerin stratejik konulara ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(3), 611-651.
- Çolpan, A.M., & Hikino, T. (2008). Türkiye’nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 23-58.
- Dalyan, F. (2002). Stratejik yönetim alanında yapılmış lisansüstü çalışmalarla ilgili bir durum saptaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 3, 57-77.
- Dirlik, O. (2016). Türk iş sisteminin evrimi: Makro kurumsal bir inceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 5-30.
- Duman, Ş.A., Kalemci, R.A., & Çakar, M. (2005). Türkiye’de stratejik yönetim alanının kapsamını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-72.
- Durand, R., Grant, R.M., & Madsen, T.L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4-16.
- Ener, M., & Demircan, E. (2006). Küreselleşme sürecinde yeni devlet anlayışı ve Türkiye. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 197-219.
- Eren, E., Aren, S., & Alpkın, L. (2000). İşletmelerde stratejik yönetim faaliyetlerini değerlendirme araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(1), 96-123.



- Erol, Y., İnce, A.R., & Aras, M. (2013). Türk sanayi sektöründe stratejik yönetim yaklaşımları tercihi: ISO 1000 firmalarında bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 4(3), 75-92.
- Fikirkoca, A., & Kalemcı, R.A. (2011). Küreselleşme ve makro-kurumsal teori: Bir literatür taraması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 177-198.
- Gökşen, N.S. (2010). Makrokurumsal bakış açısı: Bir değerlendirme. İçinde A.S. Sargut ve Ş. Özen (Eds.), *Örgüt Kuramları* (s. 331-378). Ankara: İmge Yayınevi.
- Gökşen, N.S., & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12, 325-340.
- Güvemli, O. (2018). Türkiye’de işletme eğitiminin tarihçesi ile ilgili bir görüş. *Accounting and Financial History Research Journal*, 14, 238-241.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Hancıoğlu, Y., & Tekin, E. (2017). Ulusal işletmecilik ile ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde yayımlanan araştırmaların bibliyometrik profili: stratejik yönetim yazını üzerine bir inceleme. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UIK Özel Sayısı, 87-100.
- HBR Türkiye, Dergi arşivi, [Çevrim içi <https://hbrturkiye.com/dergi>], Erişim tarihi: 01.06.2020
- Hekimler, B.U., Kağncıoğlu, D., & Çalış, Ş. (2018). *Endüstri İlişkileri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Holley, D., & Trescott, P.B. (2021). *Great Depression*. Salem Press Encyclopedia.
- İlhan, A. (2019). Türkiye’deki işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin çeşitlenme düzeyleri ve borsaya kote olmaları bakımından karşılaştırılması: Eski ve yeni dönem işletme grupları. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 435-459.
- Kaplan, M. (2020). Lisansüstü İşletme Öğrencilerinin Stratejik Yönetim Çalışmaları: Yazınölçüm ve Değerleme Analizi. *Stratejik Yönetim araştırmaları Dergisi*. 3(1), 50.68.
- Karabag, S.F., & Berggren, C. (2014). Antecedents of firm performance in emerging economies: Business groups, strategy, industry structure, and state support. *Journal of Business Research*, 67, 2212-2223.
- Kepenek, Y. (2012). *Türkiye ekonomisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Ketchen Jr., D.J., Boyd, B.K., & Bergh, D.D. (2008). Research methodology in strategic management: Past accomplishments and future challenges. *Organizational Research Methods*, 11(4), 643-658.
- KİK (Kamu İhale Kurumu) (2003). *İhale istatistik bilgileri*. [Çevrim-içi https://www.ihale.gov.tr/ihale_istatistikleri-45-1.html], Erişim tarihi: 01.12.2020
- KİK (Kamu İhale Kurumu) (2020). *Kamu alımı izleme raporu 2019*. [Çevrim-içi https://www.ihale.gov.tr/ihale_istatistikleri-45-1.html], Erişim tarihi: 01.12.2020
- Kuruç, B. (1988). *Belgelerle Türkiye iktisat politikası I. cilt (1929-1932)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Lee, K., Lin, J., & Chang, H-J. (2005). Late marketisation versus late industrialisation in East Asia. *Asian-Pacific Economic Literature*, 19(1), 42-59.
- McIntyre, D.P., & Srinivasan, A. (2016). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160.
- Morgan, G., Campbell, J. H., Crouch, C., Pedersen, O.K., & Whitley, R. (Eds.). (2010). *The Oxford handbook of comparative institutional analysis*, Oxford: Oxford University Press.
- Morphew, C.C., & Hartley, M. (2006). Mission statements: A thematic analysis of rhetoric across institutional type. *The Journal of Higher Education*, 77(3), 456-471.
- Nag, R., Hambrick, D.C., & Chen, M-J. (2007). What is strategic management really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28, 935-955.
- Pamuk, Ş. (2012). *Türkiye'nin 200 yıllık iktisadi tarihi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2019). *Productivity in public procurement*. [Çevrim-içi <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/publications/>], Erişim tarihi: 15.11.2020
- Öniş, Z. (1995). International context, income distribution and state power in late industrialization: Turkey and South Korea in comparative perspective. *New Perspectives on Turkey*, 13, 25-49.



- Öniş, Z. (1998). *State and market: The political economy of Turkey in comparative perspective*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Özalp, B. (2018). *Siyasi elitler ve iş elitleri arasındaki ilişkilerin Türk iş sistemine etkileri*. Yayınlanmış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Özbilgin, M., & Erbil, C. (2019). Yönetim çalışmaları alanındaki kısır yöntem ikilemlerini dışaçekimsel ve geçmişsel yaklaşım ve eleştirel gerçekçilikle yöntem yelpazesine dönüştürmek. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 3(1), 1-24.
- Özcan, H.M. ve Özdemir, B. (2015). Türkiye'deki stratejik yönetim alanı nereye gidiyor: 2008-2014 yılları arası ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildirileri üzerine bir değerlendirme. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 179-181.
- ÖİB (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı) (2021). *Türkiye'de özelleştirme*. [Çevrim-ıçı <https://www.oib.gov.tr/turkiyede-ozellestirme>], Erişim tarihi: 21.02.2021
- Özen, Ş. (2014). Recontextualizing the new institutional conception of the state to the Turkish case. İçinde R. Westwood, G. Jack, F. Khan, & M. Frenkel (Eds.), *Core-periphery relation in organization studies* (s. 79-98). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Özen, Ş., & Önder, Ç. (2020a). Şirketlerin siyasi partilerle bağlantılarının iktidar değişikliklerine uyumlanması ve şirket performansına etkileri: Bir kuramsal çerçeve önerisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(4), 1251-1282.
- Özen, Ş., & Önder, Ç. (2020b). Distinctive context, divergent pattern: Diffusion of imported management practices in Turkey and implications for late-industrializing countries. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, November-December: 3-21.
- Sargut, A.S. (2009). Türkiye'de işletme yönetimi eğitiminin kurumsal çerçevesi: Çeşitlilikten eşbiçimliliğe. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1): 51-63.
- Şahin, H. (2013). *Türkiye ekonomisi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şahin, K.T. (2005). Liberalleşmenin iş örgütlerinin çeşitlenmesi üzerindeki etkisi: Yeni bir perspektif ihtiyacı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 121-144.
- Tate, W.L., Ellram, L.M., & Kirchoff, J.F. (2010). Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19-44.
- Tezel, Y.S. (1982). *Cumhuriyet döneminin iktisadi tarihi*. Ankara: Yurt Yayınları.
- Whitcher, B.J. (2020). *Absolute essentials of strategic management*. New York: Routledge Focus.
- Whitley, R. (1991). The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, 12(1), 1-28.
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalism: The social structuring and change of business systems*. New York: Oxford University Press.
- Witt, M.A., de Castro, L.R.K., Amaeshi, K., Mahroum, S., Bohle, D., & Saez, L. (2018). Mapping the business systems of 61 major economies: A taxonomy and implications for varieties of capitalism and business systems research. *Socio-Economic Review*, 16(1), 5-38.
- Yaşlıoğlu, D.T., İnan, A., & Sözüer, A. (2018). Stratejik yönetim araştırmalarında Türkiye kapsamı: 2000-2015 döneminde yayınlanan makalelerin bibliyometrik incelemesi. *Istanbul Management Journal*, 29(84): 79-92.



Extended Summary

In this study, I explored the strategic management paradigm in Turkey through the discourse of corporate managers Turkey's business system is widely acknowledged to be state-dependent. That's not surprising with regard to the history of the Turkish economy. However, the business environment in Turkey has changed, especially after the customs union agreement with the European Union (EU) in 1995. For example; at the end of 2019, the country's foreign trade volume was approximately 7 times and incoming foreign direct investment stock was 38 times more than the levels in 1995. Besides, several regulatory and supervisory authorities were established in this period to monitor different types of markets in accordance with EU standards. In this deepening context, I wanted to investigate the strategic management profile in Turkish businesses in respect to changing market forces. Instead of relying on prior explanations of relationships between the political and market elites or diversification logic behind the conglomerates, I took an abductive approach and examined communications from top-level managers in the sense of business strategy.

During the 20th century, the Turkish state's frequent intervention in the economy caused entrepreneurs in the country to take positions in accordance with the governments. The answer of the growing private capital to the environment of uncertainty created by the constantly changing power and economic policies was holding type structures. Holding companies, which are also an example of the diversification strategy in the business literature, are a type of organization that forms the roof of the group of enterprises operating commonly in unrelated sectors whose shareholders are common. Through such a structure, it is known that by investing in various fields, entrepreneurs can both spread their risks in case of instability and gain profit opportunities from new activities that the state decides to incentivize. Examples of these types of undertakings were the foreign trade companies set up in the 1970s or sizable investments made in tourism in the 1980s, thanks to the support from the governments. Thus, the strategy of large enterprises in Turkey reflects an organizational regulation that is positioned according to the economic policies of the state and where professionalization in the senior management is not so welcomed. This situation indicates the existence of a predominantly state-dependent business system in a late industrializing country. Although a number of changes in the business environment have led to a deeper market structure in Turkey in the 2000s, the status of strategic management paradigm under current market mechanisms is still open to debate.

As a fundamental component of business, strategic management refers to the planning and implementation of firm behavior toward long-term objectives taking both internal capabilities and external environment into consideration. The general trend in strategic management research in Turkey is the microanalysis of particular areas such as strategic planning, competitive strategy, corporate performance management, mission and vision statements, functional strategies among others. Thus, studies show interest in the internal dynamics of organizations. Besides, we know that macro-institutional context in Turkey is changing and strategy is also related to the environment. On the other hand, we have limited knowledge about up-to-date profile of Turkish corporations in terms of strategic management. So, I designed a research with regard to this gap, with an assumption that we can obtain useful insights from top-level managers as pragmatic actors of firm behavior.



I compiled and analyzed 73 interview scripts (more than 156,000 words) of top-level managers in Turkey that were published in Harvard Business Review's local edition between October 2012 (the first issue) and April 2020 (excluding COVID-19 pandemic era). I assumed the resource as editorially nonpartisan. The represented 63 firms exemplified 14 different sectors. Particularly, I looked into 52 key words related to strategic management such as vision, growth, positioning, diversification, focus, alliance, culture, state, and so on.

At the end, 509 expressions that include strategic management terms were identified and coded. The expressions were summarized and labeled under 8 themes. The distribution of these themes throughout the scripts is presented in Table 1.

Table 1
The Emphasis on the Strategic Management Themes

Theme	Frequency	Share (%)
Positioning	92	18,1
Staff	83	16,3
Structure & System	76	14,9
Innovation & Technology	57	11,2
State & Markets	56	11,0
Alliances	54	10,6
Leadership	46	9,0
Growth	45	8,9
Total	509	100

According to the findings, the appearance of each of the eight strategic management themes varies between 9% and 18% among all coded expressions.

In conclusion, I understand that the top-level managers' strategic management rhetoric in Turkey in the last decade is diverse in terms of themes and the emphasis on these themes is somehow balanced. Besides, the volume of expressions related to the State & Markets theme is middling. In management literature, these themes are basic strategy elements indeed. However, it's meaningful to find that so widely in the statements of top-level managers in Turkey. My interpretation is that the country's economy is going through *late-marketization*, so the business system is becoming more complex to explain. Obviously, the data at hand are workable for further elaboration.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı oranı bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.

