

STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL SORULARINA KURUMSALCI PERSPEKTİFTEN BAKIŞ: KURUMSAL TEMELLİ GÖRÜŞÜN ARGÜMANLARI STRATEJİK YÖNETİM DİSİPLİNİ İÇİN NE ANLAM İFADE EDİYOR?

Doç.Dr. Ali TAŞ*

Yrd. Doç. Dr. Esin CEVRİOĞLU**

Öz

Bu çalışmanın amacı, kurumsal temelli görüşün stratejik yönetim disiplininin cevap aradığı sorulara karşı geliştirmiş olduğu argümanların, pozisyon okulunun ve kaynaklara dayalı okulun argümanları karşısında stratejik yönetim disiplini içindeki yerini tartışmaktır. Bu çerçevede araştırmada ilk olarak kurumsal temelli görüşün ortaya çıkmasına neden olan durumlar değerlendirilmiştir. Akabinde ise, kurumsal temelli görüşün stratejik yönetimin temel sorularına ilişkin sunmuş olduğu açıklamaların neler olduğu incelenmiştir. Son olarak da kurumsal temelli görüşün argümanlarının stratejik yönetim disiplini içerisinde ne derece karşılık bulduğu ve bu karşılığa bağlı olarak pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okula alternatif üçüncü bir yaklaşım olup olamayacağı tartışılmıştır. İnceleme kurumsal temelli görüşün argümanlarının pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun, firmaların içinde bulunduğu kurumsal bağlamı dikkate almamalarından kaynaklanan sorunların çözümünde önemli bir açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, kurumsal temelli görüşün strateji oluşturma ve uygulamaya ilişkin henüz bir varsayımlar seti sunmamasından dolayı stratejik yönetim disiplinde pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okula ek olarak üçüncü bir yaklaşım olarak kabul edilebilmesinin henüz pek mümkün olmadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Temelli Görüş, Pozisyon Okulu, Kaynaklara Dayalı Okul.

JEL Sınıflandırması: M1, M10, M19

AN INSTITUTIONALIST PERSPECTIVE TO THE MAIN PROBLEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT: THE SIGNIFICANCE OF INSTITUTIONALIST-BASED ARGUMENTS FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT DISCIPLINE

ABSTRACT

This study has been conducted in order to argue how institutionalist views' arguments answer strategic management problems and how the positioning school and the resource based school and its arguments have a place within this discussion. Secondly, we have attempted to identify the

* Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, alitas@sakarya.edu.tr

** Sakarya Üniversitesi, Sakarya Meslek Yüksek Okulu, ecevrioglu@sakarya.edu.tr

arguments the institutionalist perspective offered as a solution to the main problems of strategic management. Lastly, we have identified to what degree the institutionalist view finds a response within the strategic management discipline and whether the positioning school or the resource based school could offer a third alternative in this context. The results have shown that the institutionalist views offer an explanatory position in solving organizational problems through the positioning school and resource based school's ideas, as these disregard the institutional framework firms are located in. However, as institutionalism has not yet offered a set of theories for the formation and application of strategies, it is regarded as insufficient for the strategic management discipline and thus it is not yet a viable third alternative for the positioning school and resource based school.

Key Words: *Institutional Based View, Position School, Resource Based School.*

JEL Classification : *M1, M10, M19*

1. GİRİŞ

Stratejik yönetim disiplinin iki egemen yaklaşımı olan pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun açıklamakta zorlandığı veya açıklayamadığı durum ve alanlar, disiplin içerisinde yeni ve farklı argümanlar arama-sunma çabalarını yoğunlaştırmaktadır. Bu yoğunlaşma, kurumsal kuramın argümanlarının birçok disiplinin odak soruları için anlam kazanması ile birleşince, stratejik yönetim disiplini içerisinde de kurumsalcı bir perspektifi yansıtan kurumsal temelli görüş olarak nitelendirilen açıklamalar seti ortaya çıkmıştır (Peng, 2002;2003;2008; 2009).

Bilindiği gibi stratejik yönetimin temel sorunsalı “İşletmeler arasındaki kâr ve performans farklılıklarının nedeni nedir? Tam rekabet piyasası koşulları altında uzun dönemde bu kâr ve performans farklılıklarının ortadan kalkması gerekirken niçin süreklilik arz etmektedir” (Barca,2004) şeklinde ifade edilmektedir. Stratejik yönetim disiplindeki hâkim iki okuldan biri olan pozisyon okuluna göre kâr ve performans farklılıklarını ortaya çıkaran stratejik tercihler, endüstrinin yapısını oluşturan beş güce karşı firmanın almış olduğu pozisyonun bir sonucudur (Porter, 2010). Kaynaklara dayalı okula göre ise firmalar arasındaki kâr ve performans farklılıklarını ortaya çıkaran stratejik tercihler, firmanın sahip olduğu temel kaynaklara bağlı olarak şekillenmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulunun bahsedilen bu iki temel argümanına karşılık kurumsal temelli görüş, firmalar arasındaki kâr ve performans farklılıklarını ortaya çıkaran stratejik tercihlerin firmaların faaliyette buldukları kurumsal çevre içinde yer aldıkları etkileşimin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir (Peng, 2003; 2008).

Kurumsal temelli görüşe göre, firma tercihleri sadece firmaların sahip oldukları öz yetkinlikleri veya faaliyette buldukları endüstri yapısı tarafından yönlendirilmezler. Stratejik tercihler aynı zamanda yöneticilerin ve işletmelerin karşı karşıya oldukları ve onları belli şekillerde davranmaya

yönelten informal ve formal kurumların ortaya koyduğu zorlamalar tarafından da etkilenmektedir (Bruton, Dess ve Janney,2007). Buradan hareketle kurumsal temelli görüş, formal ve informal kurumlar tarafından inşa edilen kurumsal çevrenin, işletmelerin stratejik tercihleri üzerindeki belirleyiciliğini dikkate alarak stratejik yönetimin temel sorularına kendi perspektifinden açıklamalar getirme çabası içerisinde (Peng ve diğ., 2009). Aslında stratejik yönetim disiplini içerisinde kurumsal temelli görüşle ilgili literatürden ayrı olarak, formal ve informal kurumların işletmeler üzerindeki etkilerine işaret ederek, bu kurumsal etkinin yönünü ve şiddetini ortaya koyan çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Schneider ve Meyer, 1991; Barr ve Glynn, 2004; Chatterjee ve diğ., 2006; Crossland ve Hambrick, 2007; Crossland ve Hambrick, 2011; Hitt ve Beamish, 2013) Kurumsal temelli görüş, yazındaki bu çalışmalardan farklı olarak stratejik yönetim disiplininin temel sorularına odaklanmış; pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı, okulun açık bıraktığı alanlardan hareketle kendisine stratejik yönetim disiplini içerisinde bir yer edinme çabası içerisine girmiştir. Bu çalışmanın amacı, aslında kurumsal temelli görüşün pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okul ile birlikte stratejik yönetim disiplini içerisinde bu yer edinme çabalarının bulduğu karşılığı tartışmaktır. Bu temel çerçevesinde araştırmada ilk olarak kurumsal temelli görüşün ortaya çıkmasına neden olan durumlar değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu değerlendirme yapılırken kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okuluna yöneltilen ve kurumsal temelli görüşün çıkış noktası olan eleştiriler incelenecektir. Bu esnada kurumsal temelli görüşün kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulunun açıklamakta zorlandığı ve her iki okula yönelik eleştirilerin temel kaynağı olan noktaları açıklamaya yönelik ne tür argümanlar sunduğu üzerinde de durulmuştur. İkinci olarak ise kurumsal temelli görüşün stratejik yönetimin temel sorularına ilişkin sunmuş olduğu argümanlar ortaya konulmaya çalışılacaktır. Son olarak ise kurumsal temelli görüşün argümanlarının stratejik yönetim disiplini içerisinde ne kadar karşılık bulduğu ve bulduğu karşılığa bağlı olarak yaklaşımın pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okul karşısında üçüncü bir hâkim görüş olarak kabul görüp görmeyeceği tartışılacaktır.

2. KURUMSAL TEMELLİ GÖRÜŞÜN ORTAYA ÇIKMASINA ZEMİN HAZIRLAYAN AÇIK ALANLAR

Peng vd. (2009) kurumsal temelli görüşü ortaya çıkararak nedenleri içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmışlardır. Bu faktörlerden ilki, kurumsal temelli görüşün ortaya çıkmasındaki dışsal etki olarak kabul edilen kurumsal kuramın ekonomi, sosyoloji ve yönetim başta olmak üzere birçok disiplin tarafından çok yoğun bir ilgi görmesi ve bu ilgi ile birlikte kuramın argümanlarının birçok disiplinin temel sorularını açıklamada bir dayanak noktası olması ile ilgilidir. Kurumsal kuramın birçok disiplin içerisinde yaygınlaşması stratejik yönetim disiplini içerisinde de karşılık bulmuş ve bu karşılığın bir sonucu olarak da kurumsal temelli görüşe ilişkin açıklamalar birbirini izlemiştir. Kurumsal temelli görüşün ortaya çıkmasına neden olan diğer faktör ise, görüşün ortaya çıkmasını tetikleyen içsel faktör olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal temelli görüşün ortaya çıkmasına neden olan bu içsel faktörler

toplamı, strateji disiplini içerisinde hakim olan iki okulun açıklamakta zorlandığı alanlar ve vurgu yapmadıkları değişkenlerle ilgidir. Bu içsel faktörlerin kaynağı olarak iki noktanın ön plana çıktığı görülmektedir. İlk olarak hem kaynaklara dayalı okulun hem de pozisyon okulunun, firmaların içinde buldukları bağlamın onlar üzerindeki etkilerine vurgu yapmamaları gösterilmektedir (Ginsberg, 1994; Teegen vd.,2004; Narayan ve Fahey, 2005). İkincisi ise hem pozisyon okulu ve hem de kaynaklara dayalı okula ilişkin argümanların neredeyse tamamına yakınının büyük çoğunluğu ABD olmak üzere gelişmiş ülkelere yönelik olmasıdır. Gerçekten de her iki yaklaşımın sunmuş oldukları açıklamaların gelişmekte olan ülkelerdeki açıklayıcılığı bir hayli tartışmalıdır. Stratejik yönetim disiplini içerisindeki bu eksiklik her zaman hissedilmiş ancak ABD ve İngiltere başta olmak üzere gelişmiş olan ülkelerin birçok alandaki hâkim yapı ve gücünden dolayı gelişmekte olan ülkeler doğal olarak ikinci plana itilmiştir. Nelson (1990) da stratejik yönetim disiplini içerisinde bilimsel çalışmaların gelişmiş olan ülkeler temelinde ilerleme kaydetmesinin sakıncalarını ortaya koymak amacıyla dönemin popüler strateji kavramlarının gelişmekte olan ülkelerde bir karşılık bulup bulmadığını araştırmış ve sonuçta o dönemin popüler strateji kavramlarının tam anlamıyla bir karşılık bulmadığını ortaya koymuştur. Buna karşılık özellikle gelişmekte olan ülkelerde 1990'ların strateji literatürünün hiç bahsetmediği stratejiye dair çok sayıda kavram, araç ve model bulunduğunu ifade etmiştir. 1990'lardan sonra 2000'li yıllara gelindiğinde de strateji yazınında bu eksiklik henüz ortadan kalkmamıştır. Peng ve Luo (2000) geleneksel strateji değişkenleri yanında Çin firmalarının performanslarında gelişmiş olan ülkelere farklı olarak dönemin strateji yazınında bahsedilmeyen stratejik değişkenlerin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Wright vd., (2005) gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki kurumsal bağlam farklılığının ortaya çıkardığı sonuçlara vurgu yaparak çalışmaların önemli bir kısmının gelişmekte olan ülkelere yürütülmüş ve yürütülüyor olmasının, yazının önemli bir eksikliği olduğunu ifade etmişlerdir.

Kurumsal temelli görüşün ortaya çıkmasına neden olan bu ana faktörlere ek olarak, pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun argümanlarının açıklamakta zorlandığı veya dikkate alınarak yok saydığı bazı değişken ve durumlar vardır. Bunların kurumsal temelli görüş tarafından sahiplenilmesinin ve açıklanmaya çalışılmasının da kurumsal temelli görüşün hem ortaya çıkmasında hem de strateji yönetim disiplinindeki yerinin genişlemesinde önemli etkisi olduğu söylenebilir. Burada hem çalışmanın amacına uygun olması hem de kurumsal temelli görüşün ortaya çıkışına zemin hazırlayan gerekçelerin ve kurumsal temelli görüşün strateji yönetim disiplinin içerisindeki yerinin daha iyi anlaşılması için pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okul ile ilgili olarak derinlemesine bir analiz yapılmasının gerekli olduğu düşünülmüştür. Bu gereklilikten hareketle, pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun açıklamakta zorlandığı noktaların ve firmalar ile onların tercihleri üzerinde etkili olmasına rağmen dikkate almadıkları değişken ve durumların neler olduğu ayrı başlıklar halinde incelenmiştir.

3. POZİSYON OKULUNUN AÇIKLAMAKTA ZORLANDIĞI ALANLAR VE VURGU YAPMADIĞI STRATEJİK TERCİH ŞEKİLLENDİRİCİLERİ

Hem pozisyon okuluna hem de kaynaklara dayalı okula yöneltilen ve kurumsal temelli görüşün önemli hareket noktalarından biri olan “firmanın içinde bulunduğu bağlamın dikkate alınmaması”, pozisyon okulu temelinde değerlendirildiğinde açıklanmakta zorlanılan bazı durumlar ortaya çıkarmaktadır. Pozisyon okulu yaklaşımı rekabetin şekillenmesinde devlet, finansal sistem ve eğitim sistemi gibi formal kurumlar ile din, kültür ve aile gibi informal kurumların etkisine vurgu yapmamaktadır (Peng, 2009; Fligstein, 1990). Oysa, hem endüstrinin yapısını oluşturan beş gücün şekillenmesinde ve kolektif ağırlıklarında hem de pozisyon okulunun önermiş olduğu üç jenerik stratejinin uygulanmasında içinde bulunulan kurumsal çevrenin ciddi oranda belirleyiciliği bulunmaktadır. Örneğin bazı kurumsal şartlar altında maliyet liderliği stratejisi etik olarak kabul edilmeyebilir, yine başka bir kurumsal çevrede bu strateji illegal kabul edilebilir. Örneğin Japonya’da kitap piyasası bu duruma güzel bir örnek teşkil etmektedir. Mevcut kurumsal çevre özellikleri dikkate alındığında Japonya’da kitap piyasasında faaliyet gösteren bir firma, maliyet liderliği stratejisi benimseyip rakiplerinden daha ucuza kitap satışı gerçekleştiremez. Çünkü Japonya’da fiyat sabitleme yasal, buna karşılık fiyat rekabeti yasaktır (Peng, 2009; Stevenson, 2009). Benzer şekilde pozisyon okulunun toplam maliyet liderliği stratejisi yanında önermiş olduğu diğer iki strateji olan farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin uygulanabilirlik ve başarısında da firmaların içinde buldukları kurumsal çevrenin önemli bir belirleyiciliği vardır. Özellikle uluslararası pazarlarda jenerik stratejilerin uygulanmasında kurumsal bağlamın dikkate alınmaması büyük sorunlar yaratabilir. Çünkü alıcı ülkelerde uygulanmakta olan yasalar, başta maliyet liderliği stratejisi olmak üzere diğer stratejilerin uygulanmasını imkânsız kılabilir (Peng, 2009). Jenerik stratejilerin seçilmesi ve uygulanabilirliğinde içinde bulunulan kurumsal bağlamın belirleyiciliği kurumsal temelli görüşün gelişmesinden önce stratejik yönetim literatüründe Murray (1988) tarafından da dile getirilmiştir. Hatta pozisyon okulunun öncüsü olan Porter da jenerik stratejilerin etkinliğinde durumsallığı ima etmiştir. Ancak Porter (2010) bu konudaki açıklamaları kısa kesip birden durdurmuş daha sonraki çalışmalarında bu konuya değinmemiştir. Day (1984) jenerik stratejiler üzerinde çevresel faktörlerin belirleyiciliğine vurgu yapan bir diğer araştırmacıdır. Hambrick (1983) jenerik stratejilere durumsalcı bir perspektif ile yaklaşmanın çok daha uygun olacağını ifade etmiştir. Jenerik stratejiler üzerinde kurumsal bağlamın bu belirleyiciliğine ilişkin olarak farklı araştırmacılar tarafından sunulan bu açıklamalar, aslında kurumsal temelli görüşten önce de kurumsal bağlamın ve yazının bu bağlamı dikkate alma eğiliminin düşüklüğünden doğan aksaklıklara yönelik bir kritik yapıldığını göstermektedir. Kurumsal temelli görüşün bu kritiklerden farkı, konuya yönelik çok daha derli toplu bir çerçeve ve açıklamalar seti sunuyor olmasıdır.

Kurumsal bağlamın jenerik stratejilerin seçilmesi ve uygulanması hususundaki belirleyiciliğine ilişkin bu vurguya ek olarak endüstrinin yapısını belirleyen beş güç üzerinde de ciddi kurumsal etkilerin olduğu görülmektedir. Örneğin Japon işletmelerinin tedarik stratejileri ve politikaları temel alındığında bu durum daha net bir şekilde anlaşılmaktadır. Japon firmalarının tedarik stratejilerinin şekillenmesinde bir informal kurum olarak Japon kültürünün ve birincil kurum olarak Japon devletinin etkisi olduğu önemli bir gerçektir. Yani firmalar tedarikçi strateji ve politikalarını belirlerken tek başlarına karar almamaktadırlar. Bazı kurumsal faktörler onları belli şekillerde davranmaya zorlamaktadır (Peng, 2002).

Pozisyon okulu, giriş bariyerlerini endüstrinin yapısını belirleyen beş güçten biri olarak göstermesine rağmen, giriş bariyerleri üzerinde önemli bir belirleyiciliği olan hükümet politikalarına ilişkin bir odaklanma sunmamaktadır. Oysa hükümet politikaları, giriş bariyerleri başta olmak üzere pazar yapılarını şekillendirmekte ve ticaret kurallarını belirlemektedirler. Bunun yanında satış, hükümet teşvikleri, vergi ve düzenlemelerden kaynaklanan maliyet yapıları da pozisyon okulunun üzerinde pek durmadığı ancak firmaları ve onların stratejik tercihlerini yakından etkileyen önemli kurumsal faktörlerdir (Schuler vd., 2002). Bu ifade edilenlerin yanında kurumsal bağlamın yeni bir endüstrinin ortaya çıkmasında da önemli bir belirleyiciliğe sahip olabileceği görülmektedir. Yeni bir endüstrinin ortaya çıkması, mevcut kurumsal bağlam kaynaklı ve girişimcilerin baş etmek zorunda kaldıkları bir dizi sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların en önemlilerinden biri, yeni çıkan endüstrinin kurumsal çevrede meşru görülüp görülmeceği ile ilgilidir. Yeni endüstrinin ve onun ortaya çıkardığı yeni şeylerin kurumsal çevreye özgü prensipler, kurallar ve standartlar tarafından kabul görüp görmeyeceği veya bu yeniliklerin kabul görmesi için hangi ön çalışmaların nasıl yapılması gerektiği, girişimcilerin düşünmek ve çözmek zorunda olduğu önemli sorunlardandır. Yani yeni bir endüstrinin yeni bir formun ortaya çıkışı bir yönüyle sosyal proses özellikleri taşımaktadır. Bu durum göz önüne alındığında yeni bir formun ortaya çıkışında ve meşruiyet kazanmasında başarıdan farklı olarak birçok faktör önemli rol oynamaktadır (Aldrich ve Fiol, 1994). Bu açıklamalar ışığında kurumsal temelli görüşün, bahsedilen bu faktörler ve onların yeni bir endüstrinin ortaya çıkışı ve meşruiyeti üzerindeki belirleyiciliği ile ilgili önemli açıklamalar sunma potansiyeli olduğunu kabul etmek gerekir.

Pozisyon okulunun açıklama getirmediği diğer bir noktanın ise işlem maliyetleri olduğu görülmektedir. Pozisyon okulu açıklamalarında önemli bir rol biçtiği beş güç analizine ilişkin işlem maliyetleri konusunda bir açıklama getirmemektedir. Pozisyon okulu tarafından beş güç analizi içindeki bu maliyetler toplam maliyetlerin küçük bir oranı olarak kabul edilmiş bu nedenle pratik amaçlar için dönüşüm maliyetleri önemli maliyetler olarak değerlendirilmemiştir. Oysa özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal çevreler göz önüne alındığında pozisyon okulunun işlem maliyetlerine ilişkin sessizliğinin önemli bir eksiklik olduğu söylenebilir (Narayanan ve Fahey, 2005).

Çünkü gelişmekte olan ülke ekonomilerinin birçoğunda etkin pazar yapılarını destekleyen etkinleştirmeleri üreten ve uygulayan formal yapılar bulunmamaktadır. Bu durum gelişmekte olan ülkeleri ekonomik faaliyetleri kolaylaştıran kurumsal çevreden mahrum bırakmakta, bu nedenle de bu ülkelerde işlem maliyetleri yükselmektedir (North, 1990). Pozisyon okulunun açıklamakta zorlandığı bir diğer nokta ise yine gelişmekte olan bazı ülkelerde zayıf ve yetersiz olmalarından dolayı ortaya çıkan belirsizliğin işlem maliyetlerini arttırıcı etkisidir. Pozisyon okulu ne bu maliyet ne de bu maliyetlerle başa çıkma konusunda kullanılan mekanizmalar ile ilgili bir açıklama yapmamaktadır. Oysa gelişmekte olan ülkeler kendi ölçeklerinde bu durumla başa çıkmak için bazı mekanizmalar inşa etmektedirler. Yapılan inceleme, gelişmekte olan ülkelerde kurumsal çevrenin özelliğinden dolayı ortaya çıkan belirsizliğin neden olduğu maliyetle baş etmede kullanılan üç temel stratejik mekanizmanın olduğunu göstermektedir. Bunlardan ilki Chiles ve McMackin, (1996) tarafından ifade edilen kişiler arası güven mekanizmasıdır. İkincisi görece olarak belli işlem maliyetlerini düşürmede kullanılan bazı ağların ortaya çıkması ve gelişmesidir (Narayanan ve Fahey, 2005; Kogut ve diğ. 1992).

İçinde bulunulan kurumsal bağlamın özelliklerine göre hem kişiler arası güvenin tesis edilmesinde hem de bazı ağların kurulmasında farklı bir takım yolların izlendiği görülmektedir. Örneğin Türkiye’de kişiler arası güven ilk olarak tanışıklık düzeyinde sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra aynı ideolojik ve dinî gruba dâhil olma ve hemşehrilik, kişiler arası ilişkilerde güven sağlayıcı mekanizmalar olarak kullanılmaktadır. Belirsizlikle mücadelede kullanılan üçüncü yol ise Dunbar vd., (1994) tarafından değinilen özel güç kullanımına baş vurulması ve bunun yaygınlaşmasıdır. Bu mekanizmaya örnek olarak fiziksel güce dayanan mafya tipi organizasyonlar verilebilir. Birçok gelişmekte olan ülkede bu tip organizasyonların varlığı dikkat çekmektedir. Türkiye de bu ülkelerden bir tanesidir. Yakın tarihimizde Türk Ticaret Bankası’nın özelleştirilmesi esnasında mafya ile iş adamları arasında yaşanan ilişki, yine aynı dönemde iş adamları ile tefeciler arasında yaşananlardan sonra mafyanın devreye girerek cinayet işlemeye kadar varan olaylar zinciri, konuya ilgi duyanların hala zihinlerinde yer almaktadır.

Özetle, girişimciler belirsizliği minimize etmek adına içinde bulunulan kurumsal çevrenin özelliğine göre en etkili ve en pratik mekanizmaya başvurumaktadırlar. Bu mekanizmaların yokluğu ya da belli girişimciler tarafından kullanılmaması durumunda, işlem karmaşıklığı ve maliyetlerinin artışı başta olmak üzere firmalar, çözülmesi zor ve zaman alıcı bir dizi karmaşık sorunla karşı karşıya geleceklerdir. Hem işlem maliyetleri hem de bu maliyetleri yönetme konusunda ortaya konulan stratejik tercihlerin pozisyon okulu tarafından dikkate alınmaması kurumsal temelli görüşün ortaya çıkmasındaki dayanak noktalarından biridir.

Kurumsal temelli görüşün ortaya çıkmasında belirleyici olan pozisyon okulunun açıklamakta zorlandığı bir diğer nokta da sermaye akışları ile ilgilidir. Kurumsal kurama ilişkin argümanlar endüstri içinde ve dışında sermaye akışına ilişkin önemli birtakım açıklamalar sunmaktadır. Buna karşılık pozisyon okulu, sermaye akışına vurgu yapmamaktadır. Oysa gelişmekte olan ülkelerdeki olgunlaşmış pazar ekonomilerine nazaran, bazı endüstrilerde sermaye akışı yavaş bir biçimde gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra gelişmekte olan ülke ekonomilerindeki bazı düzenlemelerin ve şeffaf pazar fiyatlarındaki eksikliğin, kişisel kazanımlar ile firma varlıklarının ayrılmasını zorlaştırdığı görülmektedir. Ayrıca, sermayeye ulaşım sahip olmak, yeni bir endüstriye giriş için birçok noktada etkili olan önemli bir stratejik gerekliliktir. Son olarak gelişmekte olan ülkelerde sermaye piyasalarının olmaması ya da var olanların etkin işlememesi, faaliyet gösteren güçlü bireysel firmalara yayılma vasıtasıyla iç pazarlarda gelişme konusunda önemli avantajlar sunabilmektedir. Pozisyon okulunun hiç değinmediği bu konular ve sorunlar, gelişmiş olan ülkelerde pek rastlanılan şeyler olmamasına rağmen, pek çok gelişmekte olan ülkenin kronik problemi durumundadır (Narayanan ve Fahey, 2005; Khanna ve Palepu, 2000).

Pozisyon okulunun üzerinde durmadığı bir diğer nokta da rekabeti düzenleyen yasalarla ilgilidir. Rekabeti düzenleyen yasalar hususunda, pozisyon okulunun beş güç analizi içerisinde özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki formal kurumların rekabeti düzenleyici formal ve informal uygulamalarına, informal kurumların rekabeti şekillendiren normlarına neredeyse hiç vurgu yapılmaması kurumsal temelli görüşün gelişmesindeki önemli literatür eksikliklerinden biridir (Narayanan ve Fahey, 2005). Bu ifade edilenlerin yanında, pozisyon okulunun, içinde bulunulan politik çevrenin rekabet yapısını belirleyici yönünü de dikkate almadığı görülmektedir. Oysa, içinde bulunulan politik çevrenin endüstri rekabetini şekillendirmede çok önemli etkileri bulunmaktadır. Çünkü politikalar endüstri rekabeti yönetimindeki temel kuralları, finans organizasyonlarını ve örgütün temel yapılarını yaratmaktadır. Bu etkilere vurgu yapılmadığında endüstri rekabetine ilişkin açıklamalar yetersiz ve eksik kalacaktır (Dobbin ve Dowd, 1997).

Pozisyon okuluna yapılan eleştirilerin temelinde yatan ve kurumsal temelli görüşün açıklama çabasında olduğu bu eksiklikler, stratejik yönetim literatüründeki gelişmekte olan ülkelerle ilgili çalışmaların yetersizlik ve azlığının bir uzantısıdır. Aslında bu eksikliklerle ilgili olarak bu ifade edilenlerin daha da üstünde bir sorun tanımlamak gerekirse, gerek stratejik yönetim gerekse yönetim literatürüyle ilgili bağlam sorunu karşımıza çıkmaktadır.

4. KAYNAK TABANLI GÖRÜŞÜN AÇIKLAMAKTA ZORLANDIĞI ALANLAR VE ÜZERİNDE DURMADIĞI STRATEJİK TERCİH ŞEKİLLENDİRİCİLERİ

Firmanın sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin, firma için rekabet avantajı yaratmadaki rolüne (Wernerfelt,1984; Barney, 1986; Amit ve Schomaker, 1993) önemli vurgu yapan kaynaklara dayalı

okul kaynakların seçildiği ve tedarik edildiği kurumsal bağlamın kaynaklar üzerindeki etkisine ilişkin herhangi bir vurgu yapmamaktadır (Oliver, 1997).

Kaynaklara dayalı okulun eleştirildiği diğer bir nokta da, ısrarcı bir şekilde bireylerin ekonomik tercihlerinin optimizasyonu yönünde motive olduklarını ileri sürmesidir. Kaynaklara dayalı okulun bu ısrarına rağmen bireysel tercihlerin her zaman optimizasyon kaygısı içerisinde gerçekleşmediği görülmektedir. Kurumsal temelli görüşün de iddia ettiği gibi, bireyler, içinde bulunulan sosyal çevre tarafından şekillendirilen normatif rasyonaliteye dayalı seçimler yapmaktadırlar. Bir başka deyişle, kaynaklara dayalı okuldaki kaynakların seçiminde belirleyici olan etkinlik ve verimlilik ile birlikte optimizasyonu amaçlayan ekonomik rasyonalitedir. Normatif rasyonalite ise, sosyal yargılar ve tarihsel bir takım öncelleri temel hareket noktası olarak ekonomik rasyonaliteden çok daha farklı seçim zorlamaları ve teşviklere vurgu yapmaktadır. Kaynaklara dayalı okulun kaynak seçiminde ekonomik rasyonalite perspektifiyle hareket ederek normatif rasyonaliteyi yok sayması (ki bu durum içinde bulunulan sosyal bağlama vurgu yapmamasının bir sonucudur) kaynak seçimini ve kaynaklarla ilgili birçok kararı etkileyen bir dizi zorlama ve teşviki yok sayması anlamına gelmektedir.

Ekonomik rasyonellik ve kaynak optimizasyon, pratikte her zaman karşılık bulmamaktadır. Algısal maliyetler bu durumun en önemli göstergelerinden birisidir. Algısal maliyetler, firmanın ekonomik anlamda kendisi için uygun olabilecek alternatifler araması ve bunlara ulaşmasını engelleyen firmanın alışkanlıkları ve rutinleri ile ilgili psikolojik ve sosyolojik maliyetlerdir. Bu maliyet türünde iş görenlerin yeni beceriler ve yetenekler elde etme konusundaki isteksizlikleri ve olası kaynak değişimlerinin mevcut yönetimin gücünü erozyona uğratabileceği yönündeki kaygıları örnek olarak gösterilebilir. Kaynaklara dayalı okul, ekonomik rasyonalite temelli bakış açısının doğası gereği bu tür maliyetleri yok saymaktadır. Oysa, firmaların kendine özgü tarihi ve gelenekleri, bazı durumlarda mevcut kaynaklarla ilgili algısal maliyetleri arttırarak firmalar için optimal olmayan kaynak seçimleri yaratabilir. Normatif rasyonellik, bahsedilen bu algısal maliyetler için ciddi bir açıklayıcılığa sahiptir (Oliver, 1997).

Kaynaklara dayalı okulun eksik bıraktığı bir diğer husus da firmaların sahip olduğu kaynakları koruyarak onların taklit edilebilirliklerini engelleyen bariyerleri ifade etmek için kullandıkları izolasyon mekanizmaları ile ilgilidir. Kaynaklara dayalı okula göre izolasyon mekanizmaları, bir firmanın sahip olduğu bir kaynağın rakip bir başka firma tarafından sahip olunmasına ve taklit edilmesine engel olan kaynak özelliklerine karşılık olarak kullanılmaktadır (Mahoney ve Pandian, 1992). Kaynaklara dayalı okul, ifade edilen bu perspektif temelinde düşünüldüğünde, izolasyon mekanizmaları, kaynakları taklit etmeyi ve onlara sahip olmayı zorlaştıran işletmenin yetersizliklerinin yansıması olan bariyerlerdir. Bu bakış açısı, izolasyon mekanizmaları ile ilgili olarak firmanın içinde bulunduğu sosyal bağlama göre şekillenen kurumsal izolasyon mekanizmalarının ve bunların firmalar

üzerindeki etkisine dair herhangi bir vurguda bulunmamaktadır. Kaynaklar için gerekli olan politik ve kültürel desteklerin düşük ya da hiç olmaması anlamına gelen kurumsal izolasyon mekanizmaları da kaynaklara sahip olunmasını ve onların taklit edilmesini engelleyen önemli mekanizmalardır. Kaynak dayalı okulun argümanları ışığında ortaya çıkan izolasyon mekanizmalarının aksine, kurumsal izolasyon mekanizmalarında kaynaklara sahip olamama ve taklit edememe, firmaların bir başarısızlığı değil, firmaların ilgili kaynağa sahip olma veya onu taklit etme konusundaki isteksizliğidir. Bu isteksizlik firmanın sahip olduğu kültür ve sosyal alışkanlıklarının bir sonucudur. Zaman zaman bazı kaynaklar politik olarak da firma için uygun olmayabilir. Bu durumda da kaynağa sahip olma veya onu taklit etme konusunda bir firma isteksizliği ortaya çıkabilir (Oliver, 1997).

5. KURUMSAL TEMELLİ GÖRÜŞÜN STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL SORULARINA İLİŞKİN AÇIKLAMALARI

5.1.Firmalar Niçin Farklıdır?

Peng vd. (2009), kaynaklara dayalı okulun firma heterojenliğini kuramsal temelli görüşün firmaların/organizasyonların niçin benzerlikler arz ettiklerini açıklamaya odaklandıklarını ifade ederek, her iki perspektifinde farklı kaygılara ilişkin argümanlar ürettiğini ifade etmiştir. Peng vd. (2009) birbirine karşıt durumda olan bu iki açıklama pozisyonunun, firmaların niçin farklılaştıklarını açıklama konusunda bize önemli bir takım imalarda bulunduğunu iddia etmişlerdir. Burada Peng ve arkadaşlarına böylesi bir iddia geliştirme konusunda temel dayanak noktasının aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren işletmelerin birbirine benzer özellikler taşıdıkları, buna karşılık farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin ise birbirlerinden farklılaştıklarına ilişkin kurumsal kuramın temel argümanı olduğu görülmektedir. Bu anlamda kurumsal kuram, bir yandan örgütlerin/firmaların niçin benzerlikler arz ettiğini açıklamaya çalışırken, aslında diğer yandan da içinde buldukları kurumsal çevrelerin kendilerine has benzersiz özellikleri sebebiyle firmaların/örgütlerin niçin farklılaştıklarını da açıklamış olmaktadır. Bir başka ifadeyle farklı kurumsal çevreler, farklı örgütler ve firmalar üretmektedir (Lin vd.,2009). Kurumsal temelli görüşün firmaların niçin farklılaştıklarını açıklamaya ilişkin kurumsal çevre üzerinden yapmış sunmuş oldukları bu açıklama, elbette ki ulusal düzeyde firmaların/örgütlerin niçin farklılaştıklarının açıklanması konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Ancak, stratejik yönetim disiplininin temel sorularından biri olan “firmalar niçin farklıdır?” ya da “firmalar niçin farklılaşırlar?” sorusuna kurumsal temelli görüş ulusal ölçekte açıklama sunmaktadır. Oysa ki, kurumsal temelli görüş aynı kurumsal çevre içinde yer alan firmalar/örgütler arasındaki farklılıkları açıklama konusunda herhangi bir argüman sunmamaktadır. Kurumsal temelli görüşün bu duruşuna karşılık, kaynaklara dayalı okul “firmalar niçin farklılaşır?” sorusunu firma düzeyinde açıklama çabası içerisindedir. Aslında stratejik yönetim disiplininin temel hareket noktası işletmelerin kendi lehlerine nasıl fark yaratabildikleri ile ilgilidir. Bu durumda firmalar niçin farklılaşır sorusunun ulusal düzeyden ziyade firma düzeyinde değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.

Firmalar/örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için içinde buldukları kurumsal çevrenin gerektirdiği şekilde davranarak birbirine benzemek zorundadırlar. Ancak bu benzerlik aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren işletmelerin meşruiyeti için gerekli olurken, firmalara kendi lehlerine rekabet üstünlüğü sağlayacak davranışlar olmamaktadır. Bu nedenle aynı kurumsal çevrede yer alsalar bile firmalar kurumsal çevrenin kendilerine sunduğu tercih alanı içerisinde kendi lehlerine fark yaratacak kararları ve stratejileri harekete geçirme yoluna gitmektedirler. İşte aynı kurumsal çevrede yer almalarına rağmen firmalar arasındaki var olan farklılıkların nedeni, bu fark yaratacak karar ve stratejilerdir. Aslında stratejik yönetimin ilgi alanını, ulusal düzeydeki farklılıklardan çok firma düzeyindeki bu farklılıklar oluşturur. Zaten rakip kavramının “aynı amaca ulaşmak/aynı şey elde etmek için çaba harcayan kişi veya örgütler” şeklinde tanımlandığı bir kurumsal çevrede, kurumların baskısı karşısında aynı şeyleri yapan firmalar birbirlerine rakip olamazlar.

5.2.Firmalar Nasıl Davranır?

Firmaların nasıl davrandıklarına yönelik hem pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun hem de kurumsal temelli görüşün farklı açıklamaları vardır. Pozisyon okulu, firma davranışlarının belirleyicisi olarak firmanın faaliyette bulunduğu endüstrinin yapısını oluşturan beş gücün kolektif ağırlığına vurgu yapmış, firmanın faaliyette bulunduğu endüstrinin yapısını oluşturan beş güce karşı etkili bir pozisyon almaya çalıştığını ileri sürmüştür (Porter, 2010). Kaynaklara dayalı okul ise firma davranışlarında belirleyici olanın temel yetkinlikler geliştirmek ve temel yetkinliklere sahip olmak olduğunu iddia etmektedir. Çünkü kaynaklara dayalı okula göre rekabet üstünlüğü elde etmiş firmalar, kendilerine özgü yetkinliklerin sonucunda bu üstünlüğü elde etmişlerdir. Bu nedenle firmalar, bu üstünlüklerini arttırıp sürdürülebilir kılmak adına yetkinliklerini sürekli geliştirme çabası içindedirler (Barney, 2001). Pozisyon okulunun ve kaynaklara dayalı okulun, firmaların nasıl davrandıklarına ilişkin bu açıklamalarına karşılık, kurumsal temelli görüş firma davranışlarında belirleyici ve şekillendirici olarak formal ve informal kurumlara dikkat çekmiş, firma davranışlarının bu kurumlar ve onların düzenlemeleri tarafından etkilendiğini ileri sürmüştür (Peng ve diğ., 2009). Örneğin, otomobil ve elektronik endüstrilerinde faaliyet gösteren Japon işletmeleri oldukça yenilikçi olmalarına rağmen, ilaç endüstrisinde faaliyet gösteren Japon işletmeleri yenilikçi değildirler. Kurumsal temelli görüşe göre, otomotiv ve elektronik endüstrisindeki firmaların yenilikçi olmaları, ilaç endüstrisindeki firmaların ise yenilikçi olmamaları/olamamalarının temel nedeni Japonya'daki sağlık sistemi başta olmak üzere ilgili diğer devlet uygulamalarının ilaç yenileşmelerini desteklememeleridir (Peng ve diğ., 2009). Kurumsal temelli görüşün firma davranışlarına ilişkin yapmış olduğu bu vurgu, formal ve informal kurumların hem endüstri yapılarını hem de firmaların sahip olduğu kaynakların bulduğu karşılığı etkileyebilme güçleri bakımından oldukça önemlidir.

Kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulunun, kurumların firmaları davranışa zorlama konusundaki güçlerini dikkate almamaları da her iki okul adına önemli bir eksikliktir. Ancak burada, kurumsalcı bakış açısının da açıklamakta zorlandığı önemli alanlar vardır. Örneğin yine Japon işletmeleri temelinde düşünüldüğünde, yenileşmenin önemli bir formal kurum olan devlet tarafından teşvik edilen otomobil ve elektronik endüstrisindeki firmaların kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan inovatif başarıları arasındaki farklılıklar, kurumsalcı bakış açısı içerisinde nasıl açıklanacaktır? Aynı desteğin sunulduğu kurumsal çevrede, bir firma diğerine göre nasıl daha fazla inovatif olabilmektedir? Ya da yine uluslar arasılaşma konusunda aynı kurumsal uygulamalarla karşı karşıya olan Güney Kore firmalarının kendi aralarındaki uluslararasılaşma dereceleri ve başarıları arasındaki fark nasıl açıklanacaktır? İşte burada pozisyon okulunun ve kaynaklara dayalı okulun argümanları devreye girmektedir. Firmalar faaliyette buldukları kurumsal çevrede aynı uygulamalara tabi olabilirler ve aynı kurumsal baskılarla karşı karşıya gelebilirler, bundan da ötesi faaliyette buldukları kurumsal çevre onlara hem ulusal hem de uluslararası düzeyde kendilerini güçlü kılacak yeni fırsat ve destekler sunabilir. Ancak, hem hâkim kurumsal mantıkla ters düşmeden kurumsal zorlamalara karşı firmaların kendilerini avantajlı kılacakları tepkileri vermek, hem de kurumların kendilerine sunduğu fırsatları değerlendirmeleri, firmaların sahip olduğu yetkinliklere bağlıdır. Aynı kurumsal çevredeki firmalar, o kurumsal çevrede meşru görülme ve ayakta kalma konusunda sahip oldukları benzer ve aynı sonucu yaratan kaynak ve yetkinliklerin dışında, yine aynı kurumsal çevrede rakiplerine karşı üstünlük elde etmekte kullandıkları, kendilerinde olan ancak rakiplerinde olmayan kaynak ve yetkinliklere de sahiptirler. Bahsedilen inovatif ve uluslararasılaşma performans farklılıkları, aynı zamanda bu kaynak ve yetkinliklerin bir sonucudur. Bu yüzden firmaların sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin firma davranışları üzerindeki etkilerini küçümseyerek, firma davranışlarını sadece kurumsalcı bir perspektiften hareketle açıklamak çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

5.3.Firmaların Faaliyet Alanlarını Belirleyen Faktörler Nelerdir?

Stratejik yönetim disiplini içerisinde firmaların faaliyet alanı ile ilgili olarak çeşitlenme kavramı üzerinden farklı tartışmalar yapıldığı görülmektedir. Çeşitlenme kavramı üzerinden yapılan bu tartışmaların odak noktasını, çeşitlenmenin aşaması ve çeşitlenme türü, çeşitlenme derecesinin nasıl ölçüleceği, çeşitlenmenin firmaların girdilerine göre mi yoksa piyasaya sundukları ürüne göre mi kategorize edilecekleri oluşturmaktadır. Disiplin içerisinde çeşitlenme kavramı üzerinden yapılan bu tartışmalar, bu araştırmanın kapsamı dışındadır. Bu çalışmada, firmaların faaliyet alanı, firmanın faaliyette bulunduğu endüstri sayısı ve üretmiş oldukları ürün çeşitliliği ele alınmıştır. Bu çerçevede pozisyon okuluna göre firmaların faaliyet alanının belirlenmesindeki odak nokta, endüstrilerin kâr potansiyelidir. Bu durumda pozisyon okulu, firmaların faaliyet alanlarının kârlı endüstrilere yapılan yatırımlar sonucunda şekillendiğini ileri sürmektedir. Kaynaklara dayalı okul ise, firmaların faaliyet alanlarının şekillenmesi ile ilgili olarak, firmaların kaynak paylaşımından doğan stratejiye vurgu

yapmaktadır. Kaynaklara dayalı okulun, firmaların faaliyet alanlarına ilişkin argümanı, firmaların faaliyet alanlarının firmanın mevcut operasyonlarına zarar vermeden, firmanın sahip olduğu kaynak ve yetkinliklerin yeni faaliyet alanlarında kullanılması sonucunda şekillendiği yönündedir (Geyik, 2006).

Kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulunun firmaların faaliyet alanları ile ilgili olarak öne sürmüş oldukları bu açıklamalara karşılık kurumsal temelli görüş, firmaların faaliyet alanlarının şekillenmesinde kurumsal çevrenin formal ve informal zorlamalarına vurgu yapmaktadır. Kurumsal temelli görüş, bu vurgusuna 1950’li ve 1970’li yıllar arasındaki uygulamalar ile 1980’li yıllarda başlayan yasal uygulamaların firmaların faaliyet alanları üzerindeki etkisi üzerinden destek sunmaktadır. 1950 ve 1970 yılları arasında hükümetler, formal zorlamalar vasıtasıyla ilişkisiz çeşitlenmeyi teşvik etmişlerdir. 1950 sonrasında antitröst politikalar, aynı endüstri içerisinde dikey ve yatay birleşmeleri engellemiştir. Bu durum firmaları farklı endüstrilere yatırım yapmaya yönlendirmiştir. 1980’li yıllarla birlikte, firmaların aynı endüstride yatay ve dikey birleşmelerini engelleyen kurumsal duruş önemli oranda değişmeye başlamıştır. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde Reagan idaresi, aynı endüstri içindeki yatay ve dikey birleşmeleri sınırlamama yoluna gitmiştir. Bu durum firmaların ilişkisiz büyüme eğilimlerinden ilişkili büyüme eğilimlerine doğru odaklanmaları durumunu ortaya çıkarmıştır (Peng vd., 2009). Özetle, kurumsal temelli görüş firmaların faaliyet alanlarının belirlenmesinde başta devlet olmak üzere diğer kurumların belirleyici rolüne vurgu yapmaktadır. Kurumsal temelli görüşün firmaların faaliyet alanlarının şekillenmesine ilişkin açıklamalarını destekleyen örneklere Türkiye başta olmak üzere birçok gelişmekte olan ülkede de rastlamak mümkündür. Türkiye’de devlet hem yasa yapıcı yönüyle hem de kaynak dağıtımında sahip olduğu gücüyle ve özellikle 1990’lı yıllara kadar çok büyük bir alıcı olması özelliği ile firmaların faaliyet alanlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin medya sektöründe rekabetin korunması ve tekelleşmenin önlenmesi için devlet reklam ve diğer destekleri kapsayan ticari iletişime ayrılan payı bir ölçüt olarak kabul etmiş; bir medya kuruluşunun piyasadaki tüm ticari iletişim gelirlerinin %30’dan fazlasına sahip olmasını yasa yoluyla engellemiştir. Bu yasal zorlama, medya kuruluşunda faaliyet gösteren bir firmanın aynı sektör içerisinde büyüme alanına ilişkin devlet tarafından konulan bir üst sınırın varlığına işaret etmektedir (Sözeri ve Güney, 2011). Türkiye’de bir kurum olarak devletin firmaların faaliyet alanları ile ilgili belirleyiciliği sadece formal olarak ortaya koyduğu yasalarla sınırlı değildir. Özellikle Türkiye’deki ideolojik parçalanmışlığın bir sonucu olarak ideolojik gruplar arasındaki rekabet, belli bir dönemde iktidarı ele geçiren ideolojik grubun, devletlerin kaynaklarını kendi zenginini yaratmak için kullanmaları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak da her iktidar döneminde basından tekstile, tekstilden enerjiye farklı endüstrilerde faaliyet gösteren yeni holdingler ortaya çıktığı gibi, var olan holdinglerin bazıları da dönemin hükümetleri ile kurmuş oldukları ilişkilerden hareketle yeni alanlara yatırım yapmışlardır. Bunun yanında iktidar ile aynı ideolojik paydaşa olmayan firmalar için ise uygun

yatırım alanları ve kaynak aktarımı gerçekleşmemiş, bu nedenle bu firmalar devletin formal ve informal farklı zorlamalarına karşı mücadele etmek zorunda kalmışlardır.

5.4.Firmaların Kâr ve Performans Farklılıklarının Kaynakları Nelerdir?

Firmalar arasındaki kâr ve performans farklılıklarının, bir başka ifadeyle firmaların rekabet avantajlarıyla ilgili kaynakların ne olduğu, stratejik yönetim disiplininde kuramsal ve görgül olarak önemli bir araştırma konusu olmuştur (Geyik, 2006:60). Pozisyon okulu, firmalar arasındaki kâr ve performans farklılıklarının kaynağı olarak endüstrinin yapısını oluşturan güçlere ve endüstrinin uzun dönemli kâr potansiyeline işaret etmektedir (Porter, 1985). Kaynaklara dayalı okul ise pozisyon okulunun aksine firmalar arasındaki kâr ve performans farklılıklarının kaynağı olarak firmanın içine odaklanmış ve firmaların sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri kâr ve performans kaynaklarının nedeni olarak göstermiştir (Barney, 1991).

Kurumsal temelli görüş ise firmalar arasındaki kâr ve performans farklılıklarının kaynağı olarak kurumsal güçlere vurgu yapmıştır. Peng vd. (2009) kurumsal güçlerin firmaların kâr ve performans farklılıkları üzerindeki belirleyici rollerini, Hindistan ve Tata grup üzerinden örneklerle göstermeye çalışmışlardır. Bunun yanında Gao vd. (2010), Çin temelinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, firmaların ihracat performansları üzerinde kurumsal çevrenin, firmaların yetenek ve kabiliyetleri ile endüstriye ilişkin faktörlerin ötesinde çok önemli bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Gao vd. (2010)'ne göre Çin firmaları birbirlerinden farklı olan kabiliyetlere sahip olmamalarına rağmen ihracat performanslarında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bunun temel nedeni ise kurumsal güçlerin bazı firmalar için oluşturmuş oldukları desteklerdir. Formal bir kurum olarak devletin kural koyucu ve kaynakları kontrol etme gücüne sahip olması itibarıyla hem firmaların stratejik tercihlerinde hem de özellikle Türkiye, Güney Kore, Arjantin, Çin ve Hindistan gibi ülkelerde kaynak sağlayıcı ve sunucunun önemli bir pozisyon almasından dolayı, firmaların performansları üzerinde oldukça belirleyici olabildiği görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda iktidarı elinde bulunduran yönetici elit ile firma sahipleri arasındaki ideolojik ve politik yakınlığa bağlı olarak şekillenen ilişkilerin zaman zaman firma lehine ya da aleyhine önemli bir performans etkisi yarattığına dair önemli örnekler bulmak mümkündür. Örneğin Türkiye'de hem iş adamlarının hayat hikâyeleri, hem de önemli holdinglerin gelişim süreçleri incelendiğinde ifade edilen tespite dair birçok bulgu bulunabilir. Bu tespitler önemli olmakla birlikte, gerek Türkiye'de gerekse diğer gelişmekte olan ülkelerde firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklamada formal bir kurum olarak devlete aşırı vurgu yapıp diğer faktörleri göz ardı etmek, pek tabii olarak doğru bir duruş değildir.

6. SONUÇ: KURUMSALCI GÖRÜŞÜN ARGÜMANLARI STRATEJİK YÖNETİM DİSİPLİNİ İÇİN NE ANLAM İFADE EDİYOR?

Özellikle son otuz yıl içerisinde Kurumsal kuramın neredeyse bütün sosyal bilimlerde sıklıkla başvurulan bir kuram olması stratejik yönetim disiplini içerisinde de kendini göstermiş, bu etkinin doğal bir uzantısı olarak da stratejik yönetim disiplininin cevap aradığı sorulara kurumsalcı bir perspektiften cevap arama girişimleri başlamıştır. Bu girişimlerin sonucu olarak stratejik yönetim disiplini içinde kurumsalcı görüş adıyla yeni bir perspektif ortaya çıkmıştır. Kurumsal temelli görüş, kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulundan farklı olarak firmaların stratejik tercihlerinin şekillenmesinde formal ve informal kurumların rolüne işaret etmektedir. Kurumsal temelli görüşün, firmaların faaliyette bulunduğu kurumsal çevrenin firmaların stratejik tercihleri üzerindeki etkisine ilişkin yapmış olduğu bu vurgu, disiplinin egemen iki yaklaşımı olan kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulunun firmaların içinde buldukları kurumsal bağlama vurgu yapmamalarından kaynaklı eksikliklerin giderilmesinde oldukça önemli bir rol üstlenebilir. Bunun yanı sıra, yine kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulunun argümanlarının gelişmiş ülkeler temelinde geliştirilmesi, gelişmekte olan ülkeler için çok fazla açıklama alanı bulmaması, kurumsalcı görüşü stratejik yönetim disiplini içerisinde önemli kılan bir diğer nedendir. Ayrıca, kurumsalcı görüşün vurgu yaptığı noktaların, pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun argümanlarının daha sağlıklı değerlendirilmesi açısından da önemli bir katkı yaptığı söylenebilir. Örneğin pozisyon okulunun firmalar arasındaki kâr ve performans farklılıklarının açıklanmasına ilişkin argümanının temelini oluşturan endüstrinin yapısını oluşturan güçlerin şekillenmesinde içinde bulunulan kurumsal çevrenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Kurumsal temelli görüş bu etkiyi açıklamaya ilişkin argümanlar üretmektedir. Benzer şekilde, pozisyon okulunun firmalar için önermiş olduğu üç jenerik stratejinin uygulanmasında da içinde bulunulan kurumsal çevrenin oynayabileceği rol yadsınamaz. Bu nedenle kurumsal temelli görüş, pozisyon okulunun açıklamalarının bir anlamda daha sağlam bir zemine oturmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Aynı durum kaynaklara dayalı okulun argümanları için de geçerlidir. Kaynaklara dayalı okulun kaynakların seçimine ilişkin sunmuş olduğu ekonomik rasyonalite argümanına karşılık, kurumsal temelli görüş normatif rasyonalite argümanını sunmaktadır. Normatif rasyonalite, kurumsal çevreden kaynaklanan kaynaklarla ilgili bir dizi zorlama ve teşvike vurgu yapan bir kavramdır. Bu yönüyle normatif rasyonalite, ekonomik rasyonaliteye ek olarak kaynak seçimlerinin açıklanmasında ve ekonomik rasyonalitenin açıklayamadığı hususları açıklamada önemli bir argüman durumundadır. Çünkü ekonomik rasyonalite, pratikte her zaman karşılık bulmamaktadır. Tüm bunlara ek olarak kurumsalcı görüşün pozisyon okulunun açıkça vurgu yapmadığı sermaye akışları, rekabeti düzenleyen yasalar, politik yapının rekabet kurallarını belirleyici yönü, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki kurumların işlem maliyetlerini arttırıcı rollerine ilişkin açıklamaları, stratejik yönetim literatürünün zenginleşmesi ve derinleşmesi adına oldukça önemli açıklamalardır.

Yine kaynaklara dayalı okulun, kaynakların taklit edilmesini zorlaştıran faktörleri sadece firma temelinde açıklama çabasına karşılık, kurumsal görüşün kurumsal izolasyon mekanizmalarından hareketle sunmuş olduğu açıklama oldukça önemlidir. Daha önce de ifade edildiği gibi, kurumsalcı görüşün bahsedilen bu açıklamalarının pozisyon okulunun ve kaynaklara dayalı okulun, firmaların içinde buldukları kurumsal bağlamı çok fazla dikkate almalarının ortaya çıkardığı eksikliklerin giderilmesinde oldukça önemli bir rol üstelenebileceği söylenebilir. Ancak kurumsal temelli görüşün bu katkılarına bakarak stratejik yönetim disiplinin cevap aradığı bütün sorulara salt kurumsalcı perspektiften cevap sunma girişimi çok doğru bir girişim olmayacaktır. Ayrıca, her ne kadar hem pozisyon okulunun hem de kaynaklara dayalı okulun ABD temelli argümanlar sunması ve sunmuş oldukları argümanların geliştirmekte olan ülkeler için yetersiz kalması gibi kurumsal bağlamı dikkate almamanın birer yansıması olan eksiklikleri söz konusu olsa da, özellikle pozisyon okulunun strateji oluşturma öncesinde önemli girdiler sunan iki önemli enstrümanı olan SWOT analizi ve PEST analizinin dikkatli bir şekilde yapılması durumunda kurumsal bağlamın analiz edilmesi ve bu analiz sonuçlarının strateji oluşturmada önemli bir girdi oluşturması yönündeki katkıları unutulmamalıdır. Bu durum göz önüne alındığında, pozisyon okulunun kurumsal bağlamı dikkate almadığına yönelik eleştirileri farklı bir perspektifle yeniden gözden geçirmek gerekmektedir. Bu ifade edilenlerin yanında kurumsal temelli görüşün stratejik yönetimin cevap aradığı soruları cevaplamaya ilişkin argümanları, kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulunun açıklamakta zorlandıkları alanlara ilişkin argümanları oldukça önemli olmakla birlikte, henüz strateji oluşturma ve uygulamaya ilişkin bir açıklamalar varsayımlar seti sunmamaktadır. Kurumsal temelli görüş bu haliyle kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okuluna alternatif bir yaklaşım olmaktan biraz uzaktır. Ancak, sunmuş olduğu argümanların, kurumsal bağlamın firmalar üzerindeki etkisini stratejik yönetim disiplininin cevap aradığı sorular temelinde değerlendirmesi ile disiplin içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olabileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aldrich, H.E.- Fiol, C.M. (1994) "Fools rush in the institutional context of industry creation" *The Academy of Management Review*, 19, (4), 645-670.
- Amit, R.- Schoemaker, P.J.H. (1993) "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, (4), 33-46.
- Barca, M. (2004) "Stratejik yönetim yaklaşımları: rekabet avantajı yaratmada sinerjik etki", (2002) Editörler, Dalay, İ.- Coşkun, R.- Altunışık, R., Beta Yayınları, İstanbul.
- Barney, J. (1986) "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, 11, (3), 656-665.

- Barney, J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (2001) "Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? yes", *The Academy of Management Review*, 26, (1), 41-46.
- Barr, P.S.-Glynn, M.A. (2004) "Cultural variations in strategic issue interpretation: relating cultural uncertainty avoidance to controllability in discerning threat and opportunity", *Strategic Management Journal* 25 (1), 59-67.
- Bruton, G. D.- Dess, G.- Janney, J. (2007) " Knowledge management in technology-focused firms in emerging economies: caveats on capabilities, networks, and real options" , *Asia Pacific Journal of Management*, 24 (2), 115–130.
- Chatterjee, S.- Lubatkin, M.H.-Schweiger, D.M.-Weber, Y. (2006) "Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital", 13 (5), 319-334.
- Chiles, T. H. - McMackin, J. F. (1996) 'Integrating variable risk preferences, trust and transaction cost economics'. *Academy of Management Review*, 21,73–100.
- Crossland, C. – Hambrick, D.C. (2011) "Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter" *Strategic Management Journal*, 32 (8), 789-819.
- Crossland, C.- Hambrick, D.C. (2007) "How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of effect in three countries", *Strategic Management Journal*, 28 (8), 767-789.
- Day, G.S. (1984) "Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage", St. Paul West.
- Dess, G. G.- Davis, P. S. (1982) "An empirical investigation of Porter's (1980) generic strategies. paper presented at the meeting of the academy of management", New York
- Dobbin, F.- Dowd, T. (1997) "How policy shapes competition: early railroad foundings in Massachusetts", *Administrative Science Quarterly*, 42, 501-529
- Dunbar, R. L.- Garud, R. - Raghuram, S. (1994) 'A frame for deframing in strategic analysis'. *Journal of Management Inquiry*, 5, pp. 23–34
- Fligstein, N. (1990) "The transformation of corporate control", Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Gao, G. Y.- Murray, J. Y.- Kotabe, M., & Lu, J. (2009) A strategy tripod perspective on export behavior: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies* (in press).
- Geyik, M. (2006) “Stratejik yönetimde paradigma kırılması: pozisyon okulu ile kaynaklara dayalı okulun karşılaştırılması”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ginsberg, A. (1994) “Minding the competition: From mapping to mastery”, *Strategic Management Journal*, 15, (3), 153-174.
- Hitt, M.A.- Beamish, P.W. (2013) “Do regions matter? An integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of mnes”, *Strategic Management Journal*, 34 (8), 910-934.
- Khanna, T. - Palepu, K. (2000) “The future of business groups in emerging economies: long-run evidence from chile”, *Academy of Management Journal*, 43, 268–285.
- Kogut, B. - Spicer, A. (2002) “Capital market development and mass privatization are logical contradictions: lessons from russia and the czech republic”. *Industrial and Corporate Change*, 11,1–37.
- Lin, Z. - Peng, M. W.- Yang, H.- Sun, S. L. (2009) “How do networks and learning drive M&As?” An institutional comparison between China and the United States. *Strategic Management Journal* (in press).
- Mohaney, J.T. – Pandian, J.R. (1992) “The resource based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.
- Murray, A.I. (1988) “A contingecny view of Porter’s generic strategies”, *Academy of Management*, 13,(3), 390-400.
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. 2005. The relevance of the institutional underpinnings of Porter’s five forces framework to emerging economies: An epistemological analysis. *Journal of Management Studies*, 42(1): pp. 207–223.
- Nelson, R. E. (1990) ‘Is there strategy in Brazil?’ *Business Horizons*, July–August, 15–23.
- Oliver, C. (1997) Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 679–713.
- Peng, M. W. - Khoury, T. A. (2008) “Unbundling the institution-based view of international business strategy”.In A. Rugman (Ed.), *Oxford handbook of international business* (pp. 256–268). Oxford, UK: Oxford University Press

- Peng, M. W.- Delios, A. (2006) "What determines the scope of the firm over time and around the world? An Asia Pacific perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 385–405.
- Peng, M. W. - Luo, Y. (2000) "Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link". *Academy of Management Journal*, 43, 486–501.
- Peng, M. W. (2002) "Towards an institution-based view of business strategy", *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2/3), 251–267.
- Peng, M. W. (2003) "Institutional transitions and strategic choices", *Academy of Management Review*, 28(2), 275– 296.
- Peng, M.W. – Sun, Li.S.-Pinkham, B.- Chen, H. (2009) "The institution-based view as a third leg for a strategy tripod", *Academ of Management Perspectives*, August, 63-81.
- Porter, M. (1985) "Competitive Advantage". New York: Free Press.
- Porter, M. (2010) "Rekabet Üzerine", Çev. Tanrıyar, K. Marka, Doğu Marmara Kalkınma Ajansı.
- Schneider, S.C.- Meyer, A.D. (1991) "Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture", *Strategic Management Journal*, 12 (4), 307-320.
- Schuler, D.- Rehbein, K.- Cramer, R. (2002) Pursuing strategic advantage through political means. *Academy of Management Journal*, 45(4), 659–672.
- Sözeri, C.- Güney, Z. (2011) "Türkiye’de medyanın ekonomi politiği: sektör analizi", *Demokratikleşme Programı Medya Raporları Serisi 2. TESEV Vakfı*.
- Stevenson, C. (2009) "Bookoff, Amazon, and the Japanese retail bookselling industry", In M. W. Peng (Ed.), *Global strategy* (2nd ed., pp. 387–395). Cincinnati, OH: South-Western Cengage Learning
- Teegen, H.- Doh, J.- Vachani, S. (2004) "The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda". *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463–483.
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource based view", *Strategic Management Journal*, 5, (2), 171-180.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E. and Peng, M. W. (2005) 'Guest editor's introduction:Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom'. *Journal of Management Studies*, 42, (1),1–33.